



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon Programı

**İŞ YÜKÜNÜN İŞTE TÜKENMİŞLİK DUYGUSU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL BULAŞICILIĞIN
VE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ROLÜ: ÇAĞRI MERKEZİ
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ
Ahmet DENİZ
155600112

Danışman: Doç. Dr. Çiğdem KAYA

İstanbul, 2020



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon Programı

**İŞ YÜKÜNÜN İŞTE TÜKENMİŞLİK DUYGUSU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL
BULAŞICILIĞIN VE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN
ROLÜ: ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan: **Ahmet DENİZ**

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “İş Y¼k¼n¼n İşte T¼kenmiřlik Duygusu Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bulaşıcılığın ve Duygusal Bağlılığın Rol¼: Çağrı Merkezi Sekt¼r¼nde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda g¼sterildiđini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23/06/2020

Ahmet DENİZ



ONAY

Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.

X Tezimin ...3... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

23/06/2020

Ahmet DENİZ

ÖZET

İŞ YÜKÜNÜN İŞTE TÜKENMİŞLİK DUYGUSU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL BULAŞICILIĞIN VE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ROLÜ: ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Ahmet DENİZ

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Çiğdem KAYA

Haziran, 2020 - 263 sayfa

Çağrı merkezleri, 2000'li yıllar ile ivmelendikleri gelişim sürecinde, hem ulusal hem de küresel düzeyde ciddi bir büyüme sağlamıştır. Özellikle teknolojik gelişmeler zaman içinde çağrı merkezlerinin önemini daha da arttırmıştır. Bu gelişme, personel istihdamı açısından belirgin katkılara yol açmış ve pek çok beyaz yakalı çağrı merkezlerinde çalışmaya başlamıştır. Bu işgücü gelişim evresinde, çağrı merkezlerinin Tayloristik üretim ve verimlilik gereklilikleri/kaygıları hedefiyle iş yapmaları doğal bir iş yükünü beraberinde getirmiştir. Bu durum, yani iş yükü fazlalığıyla çalışma zorunluluğu, özellikle genç bir kadro ile ilerleyen çağrı merkezlerinin iş gücü devrinin artmasına neden olmuştur. İş yükünün temel etkileri stres ve beraberinde tükenmişlik duygularıdır.

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, kendi istedikleri için çalıştıkları kurumda iş hayatlarına devam etmekte ve kurum başarısına katkı sağlamak için üst düzey performans sergilemektedirler. Duygusal bulaşıcılık da olumlu ve olumsuz duyguların etkileşim ile bireyden bireye kopyalanması şeklinde kendini göstermektedir. Duygu odaklı yaklaşımlar kurumlara, iş yükü ve işte tükenmişlik gibi olumsuz sonuçları olan dinamikleri doğru yönetebilme imkânı sunmaktadır.

Bu tez çalışması kapsamında, iş yükünün işte tükenmişlik üzerindeki etkisi ve iş yükü ile işte tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal bulaşıcılığın aracılık rolünün ve duygusal bağlılığın düzenleyici rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Ayrıca bu unsurlara yönelik müdahalelerin, geliştirmelerin, iyileştirmelerin yapılması için uygulayıcılara öneriler sunarak katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Araştırma kapsamında teorik bir model geliştirilerek bu ilişkiler incelenmiştir. Hipotezleri test etmek için İstanbul ve Anadolu illerinde faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde çalışan 850 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Katılımcıların verdiği cevaplar istatistiksel olarak analiz edilerek tüm hipotezlerin desteklendiği görülmüştür. Buna göre iş yükü işte tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal bulaşıcılığın aracı ve duygusal bağlılığın düzenleyici rolü vardır. Çalışmanın teorik ve yönetsel açıdan sonuçları ve gelecek araştırmalara öneriler de sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş yükü, Tükenmişlik, Duygusal Bulaşıcılık, Duygusal Bağlılık, Sosyal Değişim Teorisi, Stres Kavramı, Taylorizm.

ABSTRACT

Ahmet DENİZ

THE ROLE OF EMOTIONAL CONTAGION AND AFFECTIVE COMMITMENT ON THE EFFECT OF WORKLOAD ON BURNOUT: A RESEARCH IN THE CALL CENTER SECTOR

PhD Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Çiğdem KAYA

June, 2020 263 Pages

The call centers achieved a serious growth both at national and global level during the development period that they have accelerated with the 2000s. In particular, technological developments have increased the importance of call centers over time. This development has made significant contributions in terms of personnel employment and many white-collar employees have started working in call centers. In this workforce development phase, the fact that call centers do business with the goal of Tayloristic production and productivity requirements/concerns brought with it a natural workload. This situation, namely the necessity to work with excessive workload, has led to an increase in the workforce turn over of call centers, especially with a young staff. The main effects of workload on the employee are feelings of stress and burnout.

Individuals with high affective commitment continue their career in the organization they work for because they want and show high performance to contribute to the success of the organization. Emotional contagion also manifests itself in the form of copying positive and negative emotions from individual to individual through interaction. Emotion-oriented approaches provide organizations with the opportunity to manage dynamics with negative consequences such as workload and burnout at work.

The aim of this thesis is to investigate the effect of workload on burnout at work, and the mediating role of emotional contagion and the moderating role

of affective commitment in the relationship between burnout and workload. Moreover, it is aimed to contribute to the practitioners with suggestions on interventions, developments and improvements towards these elements.

Within the scope of the research, a theoretical model was developed and these relationships were examined. To test the hypotheses, 850 people working in call centers operating in Istanbul and Anatolian provinces were surveyed. By analyzing the responses of the participants statistically, it was seen that all formulated hypotheses were supported. Accordingly, emotional contagion has a mediator and affective commitment has a moderating role in the relationship between workload and burnout. Managerial and theoretical implications, and suggestions for future research were also provided.

Keywords: Workload, Burnout, Emotional Contagion, Affective Commitment, Social Change Theory, Stress Concept, Taylorism.

ÖNSÖZ

Bu çalışma çağrı merkezlerinin iş yükü planlamalarına bir bakış açısı getirerek, kalabalık ekipler olarak faaliyet gösteren yapılarda olumlu ya da olumsuz duyguların (Örneğin, iş yükü eksenli tükenmişlik ve yanı sıra mutluluk, sevgi, korku, öfke, üzüntü vb. duygular) nasıl hızlıca yayılabildiği, yanı sıra çalışanların bağlılık düzeyinin iş yükü eksenli tükenmişlik etkisi ile nasıl değişkenlik gösterebildiği yönünde sonuçlar ortaya koymuştur.

Bu çalışma özellikle çağrı merkezi operasyonlarını yönetenler için önemli bir rehber olma niteliğindedir. Zira çağrı merkezlerinin temel amaçları Tayloristik üretim ve verimlilik ile kar elde etmek olmakla birlikte günümüz rekabetçi koşulları sebebiyle kalıcılıkları çalışanları üzerinde yaratacakları katma değerli farkındalıklar ve bağlı çalışanlar ile olabilecektir.

Bu çalışmada, yoğun akademik çalışmaları arasında zamanını ayırarak bana yol gösteren ve değerli yönlendirmeler yapan tez danışmanım Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Çiğdem KAYA'ya desteğinden ötürü teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitesinde yer alan ve benden yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e ve Prof. Dr. Göksel ATAMAN BERK'e; yanı sıra tez savunma jürisinde yer alan ve çalışmama görüşleriyle destek veren değerli hocalarım Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR ve Doç. Dr. Ebru GÖZÜKARA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora eğitimim süresince desteklerini esirgemeyen T.C. İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Doktora Programının değerli Öğretim Üyelerine teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmam boyunca bana destek olan aileme ve tüm meslektaşlarıma yardımlarından ötürü teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2020

Ahmet DENİZ

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
TABLolar LİSTESİ	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL - KURAMSAL TEMELLER

1.1. İş Yüğü	6
1.1.1. Kavramsal Bir Bakış Açısı ile İş Yüğü'nün Tanımı	7
1.1.2. İş Yüğü ve İşte Tükenmişlik Duygusu Açısından Stres Kavramı ...	10
1.1.3. Stresin Boyutları	15
1.2. Duygusal Bulaşıcılık	16
1.2.1. Duygu Kavramı	17
1.2.2. Kavramsal Bir Bakış Açısı ile Duygusal Bulaşıcılık Tanımı	18
1.3. Duygusal Bağlılık (Kendisi, Üst Bileşeni ve Paydaşları Açısından)	19
1.3.1. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramları	20
1.3.2. Kavramsal Bir Bakış Açısı ile Duygusal Bağlılık Tanımı	23
1.4. İşte Tükenmişlik	27
1.4.1. Tükenmişlik Kavramı	27
1.4.2. Kavramsal Bir Bakış Açısı ile İşte Tükenmişlik Tanımı	29
1.5. Kavramsal ve Sektörel Açıdan Çağrı Merkezi	35
1.5.1. Çağrı Merkezi Tanımı	35
1.5.2. Çağrı Merkezi ve Taylorizm	42

2. BÖLÜM

İŞ YÜKÜ

2.1. İş Yüğü.....	46
2.1.1. İş Yüğüün Etkileri ve Sonuçları	48
2.1.2. İş Yüğü ve Çağı Merkezi	51
2.1.3. İş Yüğü Fazlalığı	52
2.1.4. Az İş Yüğü.....	53
2.1.5. Aşırı İş Yüğü	54
2.1.6. Aşırı İş Yüğüne Yönelik Alınabilecek Tedbirler	55
2.2. Stres Teorisi	57
2.2.1. Stres Modelleri	58
2.2.1.1. Cannon-Mücadele Etme veya Kaçma Modeli.....	58
2.2.1.2. Selye-Genel Adaptasyon Sendromu.....	59
2.2.1.3. Lazarus ve Folkman-Bilişsel Stres ve Başa Çıkma Modeli	59
2.2.2. Örgütsel Stres	60
2.2.3. Örgütsel Stresin Etkileri	61
2.2.4. Örgütsel Stresin Sonuçları.....	63
2.2.4.1. Performans Düşüklüğü	63
2.2.4.2. Tükenmişlik.....	63
2.2.4.3. Devamsızlık ve Personel Devri	64
2.2.4.4. İş Kazaları.....	64
2.2.4.5. Ekonomik Maliyetler.....	65
2.3. İş Yüğü Açısından İş Talepleri-Kaynakları Modeli.....	66

3. BÖLÜM

DUYGUSAL BULAŞICILIK

3.1. Duygusal Bulaşıcılık.....	69
3.2. Duygu Teorileri.....	71
3.2.1. Bilişsel ve Duygusal Değerlendirme Yaklaşımları	71
3.2.1.1. Değerlendirme Teorileri	71
3.2.1.2. Duygusal Olaylar Teorisi	72

3.3. Boyutsal Duygu Yaklaşımı	74
3.3.1. Sosyal Yorumlayıcı ve Sembolik Etkileşimciler.....	78
3.3.2. Naturalist ve Pozitivist Perspektif	79
3.4. Duygulanım.....	79
3.4.1. Olumlu Duygulanım.....	80
3.4.2. Olumsuz Duygulanım	81

4. BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIK

4.1. Duygusal Bağlılık	84
4.2. Duygusal Bağlılığı Arttırma Yöntemleri	87
4.3. Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler	88
4.4. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri.....	90
4.4.1. Devam Bağlılığı	91
4.4.2. Normatif Bağlılık	92
4.4.3. Duygusal Bağlılık.....	93
4.5. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri	95
4.5.1. Düşük Bağlılık Düzeyi	96
4.5.2. İlmli Bağlılık Düzeyi.....	97
4.5.3. Yüksek Bağlılık Düzeyi	97
4.6. Örgütsel Bağlılıkta Allen ve Meyer Modeli	98
4.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	102
4.8. Sosyal Değişim Teorisi	103
4.8.1. Sosyal Değişim Teorisinin Tanımı ve Kapsamı.....	104
4.8.2. Sosyal Değişim Teorisi Varsayımları.....	107

5. BÖLÜM

İŞTE TÜKENMİŞLİK

5.1. İşte Tükenmişlik.....	110
5.2. Tükenmişlik Kavramı ve Meslek Grupları	111

5.3. Tükenmişlik Kavramının Gelişim Süreci	112
5.4. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler–Tükenmişliğin Nedenleri	113
5.5. Tükenmişlik Evreleri	114
5.5.1. Şevk ve Coşku Evresi.....	115
5.5.2. Durgunluk Evresi	115
5.5.3. Engellenme Evresi.....	115
5.5.4. Umursamazlık Evresi	116
5.6. İşte Tükenmişlik Duygusu Açısından İş Talepleri-Kaynakları Modeli	117
5.7. İşte Tükenmişlik ile İlgili Geliştirilen Diğer Teori ve Modeller.....	120
5.7.1. Talepler-Kontrol Modeli	120
5.7.2. İş Zorluğu Modeli.....	121
5.7.3. Kaynak Koruma Modeli.....	121
5.7.4. İş Yüğü-Kontrolü Modeli.....	123
5.8. Maslach Tükenmişlik Modeli	124
5.8.1. Maslach Yaklaşımı	124
5.9. Maslach Tükenmişlik Boyutları.....	126
5.9.1. Duygusal Tükenme.....	128
5.9.2. Duyarsızlaşma	129
5.9.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi	131
5.10. İşte Tükenmişlik Duygusunun Sonuçları.....	132

6. BÖLÜM

ÇALIŞMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

6.1. İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki.....	138
6.2. İş Yüğü ile Duygusal Bulaşıcılık Arasındaki İlişki	141
6.3. Duygusal Bulaşıcılık ile İşte Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki	142
6.4. İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Duygusunun İlişkisinde Duygusal Bulaşıcılığın Aracı Rolü	143

6.5. İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Duygusunun İlişkinde Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Rolü	144
---	-----

7. BÖLÜM

ARAŞTIRMA: ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNDE İŞ YÜKÜNÜN İŞTE TÜKENMİŞLİK DUYGUSU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL BULAŞICILIĞIN ARACILIK, DUYGUSAL BAĞLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

7.1. Araştırmanın Amacı	153
7.2. Araştırmanın Kapsamı	154
7.3. Araştırmanın Kısıtları	156
7.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Tekniğı	157
7.4.1. Ölçme Araçları	158
7.4.1.1. İş Yüğü Ölçeğı.....	158
7.4.1.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğı	158
7.4.1.3. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğı.....	159
7.4.1.4. İşte Tükenmişlik Ölçeğı	159
7.5. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri.....	160
7.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	162
7.7. Verilerin Analizi	162
7.8. Araştırmanın Bulguları	164
7.8.1. İş Yüğü Ölçeğıne Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	165
7.8.2. İş Yüğü Ölçeğıne Ait Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları	169
7.8.3. Duygusal Bağlılık Ölçeğıne Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	171
7.8.4. Duygusal Bağlılık Ölçeğıne Ait Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları.....	175
7.8.5. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğıne Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	177
7.8.6. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğıne Ait Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları.....	182

7.8.7. İşte Tükenmişlik Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	185
7.8.8. İşte Tükenmişlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	190
7.8.9. Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular	193

SONUÇ VE ÖNERİLER	209
--------------------------------	------------

KAYNAKÇA.....	230
----------------------	------------

EK-1 ANKET FORMU	259
-------------------------------	------------



KISALTMALAR LİSTESİ

ACD	: Automatic Call Distributor (Otomatik Çağrı Dağıtıcısı)
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
BTK	: Bilgi Teknolojileri Kurumu
ÇMD	: Çağrı Merkezleri Derneği
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GAS	: Genel Adaptasyon Sendromu
H	: Hipotez
ICMI	: Incoming Call Management Institute
MNS	: Nöron Yansıtma Sistemi
MTE	: Maslach Tükenmişlik Envanteri
MYK	: Mesleki Yeterlilik Kurumu
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
akt.	: Aktaran
çev.	: Çeviren
Ör.	: Örneğin
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 7.1. Araştırmanın Modeli.....	161
Tablo 7.2. Araştırmanın Hipotezleri	162
Tablo 7.3. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Dağılımları.....	164
Tablo 7.4. İş Yükü Ölçeğine İlişkin İstatistikler.....	165
Tablo 7.5. İş Yükü Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri	166
Tablo 7.6. İş Yükü Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi Sonucu.....	167
Tablo 7.7. İş Yükü Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri	167
Tablo 7.8. İş Yükü Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri	168
Tablo 7.9. İş Yükü Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri	169
Tablo 7.10. Uyum İndeksi Kriterlerine Ait Değerler.....	170
Tablo 7.11. İş Yükü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	171
Tablo 7.12. Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin İstatistikler	171
Tablo 7.13. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri.....	172
Tablo 7.14. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi Sonucu	173
Tablo 7.15. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri	174
Tablo 7.16. Duygusal Bağlılık Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri.....	175
Tablo 7.17. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri	175
Tablo 7.18. Duygusal Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	177
Tablo 7.19. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğine İlişkin İstatistikler	177
Tablo 7.20. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri.....	178
Tablo 7.21. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi Sonucu	179
Tablo 7.22. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri	180

Tablo 7.23. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri ..	181
Tablo 7.24. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri	183
Tablo 7.25. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	184
Tablo 7.26. İşte Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin İstatistikler.....	185
Tablo 7.27. İşte Tükenmişlik Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri	186
Tablo 7.28. İşte Tükenmişlik Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi Sonucu..	187
Tablo 7.29. İşte Tükenmişlik Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri.....	188
Tablo 7.30. İşte Tükenmişlik Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri.....	189
Tablo 7.31. İşte Tükenmişlik Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri	191
Tablo 7.32. İşte Tükenmişlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	192
Tablo 7.33. İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Model Sonucu	194
Tablo 7.34. İş Yüğü ile Duygusal Bulaşıcılık Arasındaki İlişkiye Ait Model Sonucu	196
Tablo 7.35. Duygusal Bulaşıcılık ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Model Sonucu.....	197
Tablo 7.36. Düzenleyicilik Modeline Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri.....	207
Tablo 7.37. Araştırma Kapsamında Kullanılan Hipotezlerin Kabul / Red Durumları.....	208

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 7.1. İş Yüğü Ölçeğı Scree Yamaç Grafiğı.....	168
Şekil 7.2. İş Yüğü Ölçeğı Path Diyagramı	170
Şekil 7.3. Duygusal Bağlılık Ölçeğı Scree Yamaç Grafiğı	174
Şekil 7.4. Duygusal Bağlılık Ölçeğı Path Diyagramı.....	176
Şekil 7.5. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğı Scree Yamaç Grafiğı.....	181
Şekil 7.6. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğı Path Diyagramı	184
Şekil 7.7. İşte Tükenmişlik Ölçeğı Scree Yamaç Grafiğı	189
Şekil 7.8. İşte Tükenmişlik Ölçeğı Path Diyagramı.....	192
Şekil 7.9. İş Yüğü ile İşte Tükenmişliğıın Oluşturduğı Modelin Test Edilmesi	193
Şekil 7.10. İş Yüğü ile Duygusal Bulaşıcılığıın Oluşturduğı Modelin Test Edilmesi	195
Şekil 7.11. Duygusal Bulaşıcılık ile İşte Tükenmişliğıın Oluşturduğı Modelin Test Edilmesi	196
Şekil 7.12. İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Bulaşıcılığıın Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Modeller.....	199
Şekil 7.13. İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi...	200
Şekil 7.14. İş Yüğü, İşte Tükenmişlik ve Duygusal Bulaşıcılığıın Oluşturduğı Modelin Test Edilmesi.....	201
Şekil 7.15. İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Bulaşıcılığıın Aracılık Modeli	202
Şekil 7.16. İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığıın Düzenleyici Rolüne Ait Model.....	204
Şekil 7.17. Etkileşim Teriminin Dahil Olduğı Düzenleyici Rolüne Ait Model	205
Şekil 7.18. İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığıın Düzenleyici Rolüne Ait Yapısal Model.....	206

GİRİŞ

Günümüzün gelişen teknolojileri yeni sektörler ve yeni iş sahaları yaratmıştır. Teknolojinin gelişimi sonrası ortaya çıkan bu yeni iş alanları arasında üreticiler ve kurumlar ile müşteriler arasındaki sınırları yok eden çağrı merkezleri ön sıralarda kendisine yer bulmuştur (Özkan, 2013). Geçmiş yıllarda müşteri ilişkileri daha geleneksel yöntemlerle ilerlerken, teknolojiye hızlı gelişmeler ile artık kurumların müşteri hizmetlerini büyük oranda çağrı merkezleri vasıtasıyla yönetmeye başladıkları görülmektedir (Batt ve Moynihan, 2002).

Çağrı merkezi hizmetindeki artışın temel nedenleri arasında maliyet tasarrufu olgusunu da saymak mümkündür. Çağrı merkezleri, kurumlara rekabet üstünlüğü sağlamak için müşteri hizmetlerini daha etkin yönetme ve maliyetlerini düşürme imkanına kavuşmalarına olanak sağlamaktadır. Günümüz ürün ve hizmet arzında sınırların öneminin yok olduğu düşünüldüğünde, müşteriler her türlü taleplerini aktarmak için en hızlı ve kolay yol üzerinden kurumlara ulaşmayı arzu etmektedirler. Bu noktada çağrı merkezleri oldukça önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Çağrı merkezleri hem tüketici hem de kurum açısından pek çok avantajlar sağlarken bu iki yapı arasında köprü görevi de görmektedir (Özkan, 2013).

Çağrı merkezlerindeki iç işleyiş kapsamında tüm iletişim ve iş akışı yönetim tarafından belirlenmektedir. Belirlenen açılış ve kapanış cümlelerinin ve belirlenmiş ifadelerin müşteri temsilcisi tarafından kullanılması neredeyse zorunluluktur. Çağrı merkezi çalışanı belirlenmiş senaryoya bağlı kalmak ve bu rutin iletişim sürecini her telefon görüşmesinde tekrarlamak zorundadır. Bu yapı, çalışanın işine kendisinden de bir şeyler katmasını ve yaratıcılığını engellemektedir. Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin müşteriler ile yaptığı görüşmeler düzenli olarak izlenmekte, günde kaç müşteri ile görüşme yapılacağı, bir müşteriye ortalama ne kadar süre ayrılacağı gibi detaylar işgörenlere bildirilmekte ve bu bildirimlerin kontrolü için tüm iş süreçleri denetlenmekte diğer bir ifadeyle müşteri temsilcisi kesintisiz bir şekilde gözetim fonksiyonuna tabi tulumakta ve bunun sonucu olarak da

verimlilik ve yanı sıra hızın artması hedeflenmektedir (Keser, 2006. akt: Bulut ve Ataay, 2017).

Yukarıda belirtilenlerin yanında çağrı merkezleri ile yapılan görüşmeler düzenli ve kesintisiz biçimde kayıt altında tutulmakta, böylece iş sürecinin tanımında yer alan işin yapılış şekli ile bu yapıyı destekleyen uygun duygunun ifadesi, kısaca rasyonel ve duygusal boyutlar sürekli kontrol altında tutulabilmektedir. Çağrı merkezi çalışanı olan işgörenler, hem çalışma biçimlerinin hem de duygu dışı vurumlarının her an takip ediliyor olduğunun farkında olarak ve de bu durumun yarattığı tedirginlik duygusu ile hep daha çok ve daha yüksek verimlilikle çalışma zorunluluğu kapsamında, istenilen duyguyu sürekli karşı tarafa hissettirme baskısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu bakış açısından değerlendirildiğinde çağrı merkezleri çalışma sürecinin sadece yöneticiler tarafından planlanmasıyla kalmayan diğer yandan duygusal dışı vurum ve hislerinde en ufak noktasına kadar kural setlerine bağlandığı, Taylorizm'in sadece çalışma, iş yapma süreçlerini değil, aynı zamanda duyguları da kontrol altında tutan istihdam sahalarından biridir (Özkan, 2013).

Knights ve Mc Cabe (1998) ile Taylor ve Bain'a (1999) göre çağrı merkezlerindeki iş süreçleri Taylorizm'in gelişmiş modeli şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda çağrı merkezlerinde hedef olarak verilen üretim miktarını arttırmaya yönelik yoğun kontrol ve baskı altındaki çalışma süreçleri ise ileri Taylorizm olarak nitelendirilmektedir. Zapf vd.'ne (2003) göre Taylorizm ile paralellik içinde ilerleyerek hız, etkili olma ve verimliliği yükseltme hedefli olacak şekilde müşteri ile kısa süreli rutin iletişimin otomatik çağrı dağıtıcı bir bilişim sistemi tarafından gerçekleştirilmesi ve kontrolünün sağlanmasının yanı sıra müşteri temsilcisinin kiminle görüşeceğine teknolojik donanımların, bilgisayar sistemlerinin karar vermesi ve bu bilişim teknolojisinin işgörene çok da fazla söz ve kontrol hakkı tanımaması çağrı merkezlerinin hızlı olma ve verimlilik etkinliklerini yükseltme yöntemleri olarak kabul görülmektedir (akt: Bulut ve Ataay, 2017).

Günümüzde rekabetin artması, maliyetleri düşürme zorunluluğunu beraberinde getirmiş, bu da çağrı merkezleri için çalışma saatlerinin ve iş yükünün artmasına sebep olarak kârlılığın belli seviyelerde korunması

gerekliliğini doğurmuştur. Bu bağlamda, iş yükü hem işveren hem de işgören açısından performans çıktılarını etkileyen belirleyici bir unsurdur. Çağrı merkezlerinde performans sistemi iş hacmini olabildiğince üst seviyelere taşımak üzere kurulmuştur. İş yükünün doğru hesaplanması ve planlanması ile sıkı takibi ve denetimi verimlilik artışı sağlayabileceği gibi etkin yönetimi yapılmadığında işgörenin iş performansında ve bağlılığında olumsuz etkilere de sebep olabilecektir (Keser, 2006).

Çağrı merkezinde üretim aşamasının planlanması evresinde müşteri temsilcilerinin kaç müşteri ile görüşme yapacakları ve çalışan başına düşecek iş yükü ile mesai yoğunluğu hesaplanabilmekte, bu durum da bireyler üzerinde baskı oluşmasına sebep olabilmektedir. Diğer yandan kurumun hedef bazlı iş yükü paylaşımları işgörenler tarafından çoğu zaman yüksek bulunmakta ve işgören çalışma süreleri ile iş yükünden dert yanarak, performans, motivasyon ve iş tatmin seviyelerinde düşüşler yaşamakta (Keser, 2006), sonucunda orta ve uzun vade de stres ve tükenmişlik gibi tepkiler gündeme gelebilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010). Şirketlerin kendi aralarında artan rekabet yarışı, kontrolü fazlasıyla zorlaşan iş baskısı ve iş yükü yoğunluğu oluşturmakta bu da işgörenlerin tükenmişlik düzeylerine olumsuz yansımaktadır (Bulut ve Ataay, 2017).

İşgörenler bugün, Endüstri Devrimi dönemine göre daha makul sürelerde çalışmalarına rağmen en önemli stres kaynaklarının başında hala iş yükü gelmektedir. Fiziksel iş yükünün yanı sıra özellikle rekabet artışı ile değişkenlik gösteren iş koşulları, işgörenin elindeki işi ve ona atanan görevi olabilecek en kısa zaman diliminde tam şekilde tamamlama zorunluluğu oluşturmakta, bu da işgörenin algıladığı iş yükünü de arttırmaktadır.

Yukarıdaki vurgular ışığında, çalışmada çağrı merkezlerindeki iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisi incelenerek farklı bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır ve çalışma yedi bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde genelden özele bir perspektifle, kavramsal ve kuramsal bir bakış açısıyla alanyazını incelemesi ve tanımlamalar yapılmıştır. Bu bölümde; işyükü ve beraberinde stres kavramı, duygusal bulaşıcılık ve duygu kavramı, duygusal bağlılık ve üst bileşeni olan örgütsel bağlılık kavramı,

tükenmişlik kavramı, çağrı merkezi sektörü ve Taylorizm felsefesi kapsamlı şekilde açıklanmıştır. Bu başlıkların tanımları detaylı olarak yapılarak, ilgili yapıların tarihsel gelişimine de değinilmiştir.

İkinci bölüm iş yükünün etkileri ve sonuçları, iş yükü ve çağrı merkezi, iş yükü fazlalığı, az iş yükü, aşırı iş yükü ve aşırı iş yüküne yönelik alınabilecek tedbirler başlıkları ile derinleştirilmiştir. Yanı sıra stres teorisi, stres modelleri ile örgütsel stres ve etkileri-sonuçları açıklanmış ve de İş Talepleri-Kaynakları Modeli iş yükü açısından ele alınmış ve detaylandırılmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde duygusal bulaşıcılık, duygu teorileri, boyutsal duygu yaklaşımı ve duygulanım açıklanmıştır.

Tezin dördüncü bölümünde duygusal bağlılık, duygusal bağlılığı artırma yöntemleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, duygusal bağlılığın üst bileşeni olan örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın düzeyleri, çalışmada ölçek olarak da kullanılan Allen-Meyer Modeli, örgütsel bağlılığın sonuçları ve Sosyal Değişim Teorisi konuları detaylı bir şekilde işlenmiştir.

Tezin beşinci bölümünde işte tükenmişlik ve gelişim süreci, tükenmişlik ve meslek grupları, tükenmişliğin nedenleri ve evreleri, işte tükenmişlik duygusu açısından İş Talepleri-Kaynakları Modeli, tükenmişlik ile ilgili diğer teori ve modeller, çalışmada da kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve boyutları, işte tükenmişlik duygusunun sonuçları detaylı bir şekilde işlenmiştir.

Tezin altıncı bölümünde çalışmada kullanılan değişkenler arası ilişkiler detaylandırılmış, açıklanmış ve sonrasında iddialar ortaya konulmuştur.

Bu tez çalışmasının son bölümü olan yedinci bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, kısıtları, yöntemi ve veri toplama tekniği, araştırmanın modeli ve değişkenleri, araştırmanın hipotezleri, ölçek kullanımı, örneklem seçimi, ölçme araçları, ölçüm geçerliliği ve güvenilirliği, denekler ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

Geçerlilik güvenirlik analizlerinin yanı sıra, sırası ile SPSS 24.0 programında madde analizi, madde toplam korelasyon analizi, açıklayıcı faktör

analizi (AFA) ve açıklanan faktör yapısının doğrulanması için LISREL 8.7 ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Daha sonra araştırma amacına uygun olarak kurulan hipotezler LISREL 8.7 programı yardımı ile yapısal eşitlik modeline tabi tutulmuştur.

Çalışma, sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.



1. BÖLÜM

KAVRAMSAL - KURAMSAL TEMELLER

1.1. İş Yüğü

İş yüğü; çalışanın birim zamana ve kişi başına düşen iş nedeniyle baskı altında tutulması demektir ve işgören bakımından oldukça önem taşıyan bir değişkendir. Tükenmişlik içeriğı ile yapılan bazı çalışmalarda, çalışanın ağır iş yüğü ile çalışması tükenmenin en temel sebeplerinden biri olarak belirlenmiştir (Demerouti vd., 2001; Lee vd., 2010). Bir başka anlatım ile fazla iş yüğü, iş içerikli stres kaynaklarından en çok rastlanana ve en önemli etkenlerdendir (Karoshi, 2003). Bu bağlamda iş yüğü ve tükenmişlik birbirlerini etkileyen unsurlardır.

Çalışma faaliyetinin değişmeyen bir parçası olarak kavramsallaştırılan iş yüğü (Carayon ve Gürses, 2005); bireylerin belirli bir zaman diliminde tamamlaması gereken iş miktarı şeklinde tanımlanabilir. Çalışan başına düşen iş hacmi olarak da tanımlanan iş yükünün birçok bileşeni mevcuttur. Çalışma süreleri, üretim miktarı ve seviyesinin yanı sıra, yürütölen faaliyetlere ilişkin zihinsel talepler de iş yükünün algılanmasında rol oynamaktadır (Spector ve Jex, 1998). Böylelikle çalışanalardan talep edilen birçok görev, iş yüküne dönüşerek personelin omuzlarına binmektedir (Sonnentag ve Frese, 2003).

Gelişmekte olan ölkelerde sanayi bazlı sektörler ivmelenen modernleşme süreci geçirmektedirler. Bu gelişim süreci ile birlikte çalışma koşullarının yanı sıra işgücü talepleri de yenilenmektedir. Bazı iş kollarında fiziksel işleyişler yerini; zihinsel iş yüğü ile aşırı konsantrasyon gerektiren görev tanımlarına bırakmıştır. Günümüzün işgörenleri, Endüstri Devrimi şartlarına göre daha uygun koşullarda çalışıyor olsalar da rekabetin artması ve iş çevresinin değişkenlik göstermesi kaynaklı kaçınılmaz bir iş yüğü altına girmektedirler (Tayfur, 2011). Zira önceki dönemlerde fiziki olarak iş yükünün altında ezilen çalışanlar, şimdi de fiziksel koşullar yanında zihinsel ve psikolojik baskıların etkisiyle iş yüğü yoğunluğuna maruz kalabilmektedir.

1.1.1. Kavramsal Bir Bakış Açısı ile İş Yükünün Tanımı

İş yükü; genel olarak iş yerindeki görev yükü ve taleplerin, elde bulunan mevcut kaynaklara oranı olarak tanımlansa da farklı bileşenlerin etkileşimiyle de ortaya çıkabilmektedir. Gün içerisinde yapılması gereken iş miktarı, işlerin zorluk derecesi, ihtiyaç duyulan dikkat ve konsantrasyon, görevleri tamamlamak için belirlenen zaman, yemek, ihtiyaç ve dinlenme molaları, teknolojik kaynaklar, yetişmiş personel durumu ve çoklu görev miktarı bunlara örnektir (Holden vd., 2011). Çalışan başına düşen görev ve sorumluluğun artması, işgörenlerin kapasitesinin üstünde ve görev tanımlarının ötesinde iş yapma zorunluluğu ağır iş yüküne zemin hazırlayabilmektedir (Balanuye, 2014; Karasek Jr, 1979). Bireyler tarafından fiili olarak gerçekleştirilen ve algılanan iş miktarı olarak da tanımlanan iş yükü, çalışma ve dinlenme süreleri ile doğrudan alakalıdır (Britt ve Dawson, 2005).

İş yükü; alanyazınında çeşitli araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Araştırmacıların bir bölümü, iş yükünü nitel ve nicel şeklinde değerlendirirken, diğer bazı araştırmacılar ise algılanan iş yükü içeriğiyle kavramsallaştırmışlardır. Greenhaus vd. (1989), iş yükünü iş yerindeki rollerin ve görevlerin zorlayıcılığı şeklinde tanımlarken; zorlayıcılığı ise vardiyalı çalışma, fazla mesai yapma, verilen görevlerin üstesinde gelinemeyecek derecede zor olması şeklinde açıklamışlardır. Bu sebeple iş yükünü hem nitel (görev zorluğu) hem nicel (çalışma saatleri fazlalığı) açılardan ele almışlardır. Elloy ve Smith (2003) ise nitel ve nicel iş yükünün yani çalışılan iş saatinin uzunluğu ve zorluğunun yanı sıra bu işlerin işgörenler tarafından ne şekilde algılandığının önemine de vurgu yapmaktadır.

Rekabet ortamının artmasına paralel olarak işletmeler; küçülme, yeniden yapılanma, geçici işten çıkarma ve işgücü tasarrufu yöntemlerini kullanma zorunluluğuna gidebilmektedir. Söz konusu çalışma ortamlarında iş güvencesizliğinin yanında iş yükü yoğunluğu da artmaktadır. Çünkü talep edilen çıktılar ile işgören ve yöneticilere yönelik performans beklentileri azalmamakta aksine artmaktadır (Quick vd., 2002). Bu bağlamda iş yükü, halen çalışma yaşamının ve çalışma yaşam kalitesinin kritik bir bileşeni olarak önemini sürdürmektedir (Arts vd., 2001).

İşgörenler çalıştıkları kurumlarda yoğun iş yüklerine maruz kalabilmektedirler. Görevlerin tamamlanması için gereken zamana sahip olunmadığında ve kısıtlı zamanda birçok işin sonlandırılması zorunluluğu hissedildiğinde ya da güç gerektiren faaliyetler ağırlık kazandığında, ağır iş yükü baskısından söz edilebilir (Demiral vd., 2007). Ağır iş yükü algısı, bireylere verilen görev miktarı kabul edilebilir düzeyin üzerinde seyrettiğinde oluşmaktadır (Keser, 2006). Nitekim çok bileşenli yapısı olan iş yükünün başlıca etkenleri; zaman baskısı, zihinsel çaba gösterme ve psikolojik olarak strestir (Verwey ve Veltman, 1996). Birçok görevi kısıtlı bir zaman içerisinde tamamlamak zorunda olan bireyler, başkalarına yönelik talepleri de devralınca tamamlanamayan görevlerin baskısı altında ezilerek psikolojik bir yoğunluk etkisine girmektedirler (Derya, 2008).

Kendisine biçilen rolün dışında yeni ve farklı görevler verilen bireyler, tüm taleplerin yarattığı gerilim sonucu düşük performans gösterebilmektedir (Duxbury ve Higgins, 1991). Öte yandan bireylerin işinden ayrılması durumunda da, geride kalan çalışanların sorumlulukları artmakta ve iş yükü kalanların kapasitelerinin üzerine çıkmaktadır (Lee vd., 2015). Bu duruma; işverenlerin maliyetleri düşürme ve tasarruf etme gayreti ile istihdamı azaltma arzuları da eklenince, mevcut görev ve işlerin yükü bütünüyle kurumdaki mevcut çalışanların üzerine kalmaktadır (Easthope ve Easthope, 2000).

Çalışanların maruz kaldıkları yoğun taleplerin yanında birbiriyle örtüşmeyen görevler de iş yüküne neden olabilmektedir (Greenglass vd., 2003). Başka bir ifadeyle, birbiriyle örtüşmeyen hatta çatışan talepler, işgörenleri ikileme düşürmekte ve görevlerin başarıyla tamamlanmasını zorlaştırmaktadır (Duxbury ve Higgins, 1991). Yönetimin değişen politika ve talepleri de, işgörenler için yeni bir beklenti alanı oluşturmakta ve gerekli hazırlıkların yapılması için zaman daraldığında ağır iş yükü sorunuyla karşılaşılmalıdır (Easthope ve Easthope, 2000). İş yükü bazı özellikler ile belirlenmektedir. Bunlar:

- Hafta içi mesaiye kalmayı ve hafta sonu çalışmayı gerektiren görev tanımları,

- Görevler üzerinde oluşturulan zaman baskısı ve son teslim tarihi zorlayıcılıkları,
- Birden fazla görev ile ilgilenilmesi ve bilgi fazlalığı,
- Yönetilen, yüksek sayıda ki kalabalık ekip üyeleridir.

Günümüzde, özellikle özel sektördeki çalışma şartlarında, işgörenlerin haftalık çalışma saatlerinin 50 saatin üzerinde olduğu düşünüldüğünde, fazla çalışmadan kaynaklı bir çatışma yaşanıldığı görülebilir. Ayrıca, iş yükünün sadece zamandan kaynaklı çatışmaların kaynağı değil aynı zamanda duygu temelli çatışmaların yaşanmasının da nedeni olduğu belirlenmiştir (Turgut, 2011). İş yükü kaynaklı olarak işgörenlerin olumsuz etkilendiği alt alanları şu şekilde sıralayabiliriz (Keser, 2006):

- Net olmayan görev tanımları,
- Görevin yerine getirilmesi için oluşturulan zaman baskısı (normalde bitirilebileceğinden daha az sürede bir işin tamamlanmasını istemek işgörende stres oluşturmaktadır),
- Geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin yetersiz olması,
- Düşük seviyede sosyal destek bulunması.

İşletmeler, çalışanlarına kabul edilebilir ölçüde iş yükü yönlendirmesi yapmalıdır. Kabul edilebilir ölçülerde iş yükünü belirlemek için, yöneticilerin gerçekleştirmesi gerekenler ise şunlardır:

- Görev tanımları; beklentilerin üzerinde iş yapmayı gerektirmeyecek şekilde oluşturulmalıdır.
- Bilgi sistemleri; çalışma süreleri ile iş yükü arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla ve çalışma sürelerini izlemek üzere geliştirilmelidir. Çalışanlara yerine getirdikleri iş tanımlarına göre teknolojik destek ve ilave kaynak sağlanmalıdır.
- Yeni işe alımlar; işten ayrılmalar sonrası gerçekleşiyorsa, yerleştirme ve yetiştirme faaliyeti en fazla üç ay içinde tamamlanmalıdır.

İşgörenler bugün, Endüstri Devrimi dönemine göre daha uygun sürelerde çalışmalarına rağmen en önemli stres kaynaklarının başında hala iş yükü

gelmektedir. Fiziksel iş yükünün yanı sıra özellikle rekabet artışı ile birlikte değişkenlik arz eden iş koşulları, işgörenin elindeki işi ve ona atanan görevi olabilecek en kısa zaman diliminde ve tam şekilde tamamlama zorunluluğu getirmekte, bu da işgörenin algıladığı iş yükünü daha da arttırmaktadır.

Özetle iş yükü, iş ortamındaki talep ve beklentilerin yoğunlaşmasıyla birlikte artmaktadır (Wicker ve August, 1995). Bunun yanında üretim için yapılan baskı ve talepler arttıkça da iş yükü ağırlaşmaktadır (Harris vd., 2015; Szalma ve Grace, 2012). Bu durum iş yükü derecesinin belirlenmesinde kapasiteleri sınırlı çalışanlardan istenilen görev çeşitliliğinin önemini ortaya koymaktadır. Görevleri yerine getirme esnasında kaynakların yetersizliği ve bireylerden kapasitelerinin üzerinde performans göstermesinin beklenmesi de ağır iş yükü ortamına yol açmaktadır (Iverson ve Deery, 1997).

1.1.2. İş Yükü ve İşte Tükenmişlik Duygusu Açısından Stres Kavramı

Bu bölümde, iş yükünün en önemli çıktısı olan stres kavramına değinilecektir. Stres tüm kurumsal yapılar için en önemli sorunlardan biri olarak günümüzün güncel konularındandır. Özellikle kalabalık ekiplerin yoğun iş yükü ile çalışmaları stres seviyelerini arttırmaktadır. Çalışma ortamında bireylere düşen görevler doğrultusunda onlara atanan roller ve rollerin oluşturduğu stres algılanan iş yükü miktarına doğrudan etki edebilmektedir. Bununla birlikte rol belirsizliği ve iş yükü sonucu oluşan gergin ortam, bireyler arası çatışmalara yol açabilmektedir (Jaramillo vd., 2011). Stres kavramı önceleri felaket, bela, dert, keder, üzüntü anlamlarında kullanılmasına rağmen, zaman içerisinde anlam değişikliğine uğrayarak güç, zor, baskı gibi anlamlarda nesnelere, kişilere ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmaya başlanmıştır (Güçlü, 2001).

Modern stres olgusunun kavramsallaştırılmasında özellikle üç bilim adamının isimlerinin öne çıktığı görülmektedir: Bunlar; Cannon, Selye ve Lazarus'dur.

Walter B. Cannon (1932) stres kavramını, istenmeyen çevresel etkilerin ardından bozulmuş olan fizyolojik iç dengeyi yeniden oluşturmak için gereken

fizyolojik uyarılar bağlamında açıklamıştır. Cannon'a göre stres, organizmayı tehdit eden ve organizmanın dengesini bozma tehlikesiyle karşı karşıya bırakan dış koşullar ile savaşıma ve kaçma reaksiyonları olarak ortaya çıkmaktadır (akt: Eroğlu, 2007).

Hans Selye'nin, (1936) stres ve genel adaptasyon sendromu ile ilgili görüşleri, literatürde stresle ilgili olarak yapılan araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Selye 1952, 1956 ve 1976 yıllarında yazdığı kitaplar ile konuya ilave katkılar sağlamaya devam etmiştir. Bir tıp adamı olan Selye, kronik stresin hastalıklara yol açtığını ve stresin etkilerinin alarm, direnme ve tükenme olmak üzere üç evrede geliştiğini, hayvanlar üzerinde yaptığı yıllar süren deneysel araştırmalarla kanıtlamıştır. Selye (1952), vücudun strese tepki göstereceğini ve oluşan bu tepkinin belirli bir zaman diliminde oluşacağını belirtmiştir. Oluşan bu sürecin de bir sürekliliği olacak şekilde gelişen tüm fizyolojik değişimleri kapsayacağını belirterek bu mekanizmaya Genel Uyum Sendromu adını vermiştir. Selye (1956), organizmaların strese adapte olmaya çalışırken uzun dönemli kimyasal değişimlere uğradığını ve organizmadaki iç dengelerinin bozulmaya başlamasının stres kaynaklı hastalıkların ana nedeni olduğunu ileri sürmüştür. Selye (1976), belirli bir düzeyi aşmayacak seviyede olan stresin kişileri, yeni keşifler yapmaya, başarılı şekilde çalışmaya ve yanı sıra yaratıcılığa yönlendirebileceğini de ileri sürmüştür. Bu bağlamda stresin aynı zamanda tüm bu faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli enerjinin temin edilmesinde önemli bir role sahip olduğu da söylenebilir.

Lazarus (1966) ise stresi, çevresel yük, zorunluluk ve sıkıntıların bir kişiyi veya onun kaynaklarını tüketen bir olgu olarak tanımlamıştır. Lazarus ve Folkman (1984) stresi, kişi - çevre etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir olgu olarak ele almışlardır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta söz edilen bu etkileşimin, kişinin çevresel faktörleri stres kaynağı olarak algılama derecesine göre değişebileceği ve bu durumunda stresin düzeyini belirleyeceği görüşüdür.

Baltaş ve Baltaş'a (1988) göre stres, organizmanın hem ruhsal hem fiziksel sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi neticesi oluşan bir olgudur. Bu tanım çerçevesinde stresin, genel uyum belirtisi biçiminde incelendiği söylenebilir. Genel uyum belirtisinin üç basamağı bulunmaktadır.

Bunların;

- İlk basamağı alarm reaksiyonu,
- İkinci basamağı direnç dönemi ve
- Son basamağı ise tükenme dönemidir.

Alarm reaksiyonunda, organizma dış uyaranı stres olarak algılamaktadır. Direnç ise, stres yaratan koşulların varlığına rağmen uyum ve dengenin sağlanması çabalarını içerir. Son aşamada, organizma yeniden dengeyi oluşturunca uyum enerjisi sona erer ve ardından tükenme ve bitkinlik dönemi başlar. Bu aşamalar, hissedilen tükenmişlik durumunun, kişinin yaşadığı stresin yoğunluğuna bağlı olarak değişebileceğini düşündürmekte ve stres ile tükenmişliğin birbirleriyle paralel olduğunu savını güçlendirmektedir.

Anlaşılabacağı üzere stres, tükenmişliğe doğru ilerleyen yolun önemli bir parçasıdır. Stres ile ilgili genel bir açıklama yapmak gerekirse, kişinin sinir sistemini etkileyen bir durum olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, kişinin organizmasını etkileyen bir durum karşısında, organizmasının hem ruhsal hem de bedensel sınırlarının tehdit altında olması ve zorlanması ile ortaya çıkan, bu yönüyle de kişinin dengesine zarar veren bir özelliği bulunmaktadır.

Stres, günümüzde bireylerin iş ortamlarında sıklıkla yaşadıkları bir olgu haline gelmiştir. Bu doğrultuda stres özellikle karmaşık, dinamik ve hızla değişen iş alanlarında görev yapan kişilerin her gün karşılaşabilecekleri psikolojik bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin kapasitelerini aşan bir takım taleplerin spesifik olmayan sonuçları olarak tanımlanabilen stresin hakim olduğu iş ortamlarında bulunan bireyler, genellikle başarısız iş gereklilikleri ile karşı karşıya kalırlar, sonrasında baş ve sırt ağrısı gibi farklı bedensel reaksiyonlar yaşarlar ve tatminsizlik, mutsuzluk, üzüntü, tükenmişlik ve depresyon gibi çeşitli olumsuz duygular hissedebilirler (Leung vd., 2011).

Stres, bir kişi üzerinde alışılmadık veya olağan dışı tepkiler meydana getiren özel fiziki ve / veya psikolojik taleplerin yer aldığı bir takım durumlar olarak tanımlandığından, psikolojik stres de, bireylerin, kendilerinden beklenen bu taleplerin başa çıkma yeteneklerini aştığına inanmaları üzerine meydana gelen olumsuz duygusal ve zihinsel durumları işaret eder. Başka bir ifadeyle,

bir bireyin içinde bulunduğu koşullara uyum sağlayamadığı durumlarda olumsuz stresin meydana geleceği söylenebilir (Hayes ve Weathington, 2007). Bu çerçevede stres, modern toplumun olağan bir boyutu haline gelmiştir.

Stres, günümüzde yaşamın inkar edilemez bir gerçeği olarak görülmeye başlanmıştır. Bazı araştırmacılar, tükenmişlik ile stresi birbirlerinin yerine kullanılabilen kavramlar olarak incelemek eğilimindeyken, diğer bir kısım araştırmacı ise bu iki kavram arasında bir ayrım yapma yoluna giderek bu farkları vurgulamaktadırlar. Örneğin Friesen ve Sarros (1989), tükenmişlik boyutlarından sadece bir tanesi olan duygusal tükenmenin iş stresi ile yakından ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Maslach ve Jackson (1981) ise iş yükü baskısını tükenmişliğin belirleyicilerinden biri olarak değerlendirmişlerdir.

Etzioni (1984), tükenmişlik kavramının stres kavramından farklı ve ayrı bir olgu olarak yeniden tanımlamak için amprik verilerin toplanması gerektiğini vurgulamıştır. Buna göre, işle ilgili açık ve belirgin stres etkenlerinin aksine, tükenmişlik belirsiz ve fark edilmesi zor stres etkenleri sonucu ortaya çıkar ve de yavaş, gizli bir psikolojik erozyon sürecini içine alır. Bu erozyon süreci, uzun bir zaman boyunca devam edebilir. Sonuç olarak bir kişi, alarm aşamasını geçirmeksizin tükenme boyutuna gelebilir ve bu yüzden süregelen strese karşı direnç geliştirme konusunda başarısızlığa uğrayabilir.

Leiter ve Maslach'a (2004) göre, spesifik ve ciddi olaylara tepki olarak gelişen akut stres reaksiyonlarının aksine tükenmişlik; devamlılık arz eden mesleki strese karşı gittikçe artan bir reaksiyondur. Tükenmişlikte ki bu vurgu, psikolojik erozyon süreci ve bu kronik maruz kalmanın psikolojik ve sosyal sonuçları ile fizyolojik etkilere kıyasla daha yakından ilişkilidir. Tükenmişlik, işyerindeki kişiler arası kronik stres etkenlerine karşı sürekli hale gelen bir tepki olması sebebi ile zaman içinde sabit hale gelme eğilimi taşır. Zapf vd.'ne (2001) göre, rol çatışması, rol stresi, stresli olaylar, iş yükü ve görev baskısı gibi örgütsel stres etkenleri en fazla duygusal tükenme ile ilişkilidir. Zapf vd. (2001), benzer sonuçların duyarsızlaşma için de geçerli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Fakat kişisel başarı için örgütsel stres etkenlerinin belirleyici olmadığını da belirtmişlerdir.

Densten'e (2001) göre tükenmişlik ve stres arasındaki ayrım, aralarındaki ilişkinin nedenini anlamak açısından önemlidir. Spesifik stres etkenleri (rol belirsizliği çatışması ve rol çatışması gibi) kısa dönemde strese sebep olurken, bu etkenler uzun dönemde birikerek tükenmişliğe neden olmaktadır. Hayes ve Weathington (2007) ise, Amerika İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü'ne göre iş stresinin, işyerinde genel ve maliyetli bir sorun haline geldiğini bildirmiştir. Hayes ve Weathington'un (2007) yaptıkları araştırmada düşük seviyede stres yaşayan bireylerin, düşük düzeyde mesleki tükenmişlik yaşayacakları ve yüksek stres düzeyine sahip bireylerin, mesleki tükenmişlik düzeyinin de yüksek olacağı yönündeki hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırma sonuçları yüksek düzeyde stresin yüksek düzeyli tükenmişlikle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu araştırmada, yüksek stres düzeyi, özellikle yüksek duygusal tükenme düzeyi ile bağlantılı bulunmuştur.

Alanyazınında, mesleki stres ve tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar son yıllarda oldukça artmıştır. Bu geniş kapsamlı ilginin nedenlerinden biri de, yaşanan stresin bireylerin akıl ve fiziki sağlıkları üzerinde zararlı etkileri olduğunu gösteren bulguların birçok araştırmada ortaya çıkmış olmasıdır. Bireylerin sağlığı üzerinde zararlı etkileri olan bu olgu performans düşmesi, tükenmişlik gibi olumsuz örgütsel sonuçlara neden olmaktadır (Taris ve Kompier, 2005). Genel olarak iş stresi etkenleri, yüksek düzeyli tükenmişlik, düşük iş tatmini, artan işten ayrılma niyeti ve azalan psikolojik iyi olma hali ile ilişkili bulunmaktadır (Burke vd., 1980). Hem erkekler hem de kadınlar için iş ve yaşam stresi tükenmişlik ile pozitif ilişkili bulunmuştur (Hendrix vd., 1988). Stresin, tükenmişlik için önemli bir belirleyici değişken olduğu net olarak görülmektedir. Son dönemlerdeki araştırmalar, yüksek düzeyde stres içeren iş alanlarında, çok sayıda tutum ve davranışı izah etmek için tükenmişliğin önemli bir rolünün olduğunu göstermektedir (Low vd., 2001). İş hayatındaki çalışanların, duygusal temelli iş ilişkisini giderek daha sık ve yoğun bir şekilde kullanılıyor olması durumu, insan ilişkilerinin pek kullanılmadığı daha önceki zamanlara göre, daha fazla iş stresi ve buna bağlı tükenmişlik sendromu yaşanmasına yol açtığını göstermektedir.

1.1.3. Stresin Boyutları

Stresle ilgili alanyazı incelemesi yapıldığında, kavramın açıklanmasına ve boyutlarına yönelik farklı yaklaşımlar bulunduğu gözlemlenmektedir. Stresin birkaç bileşeninin tanımlandığı 1970'lere kadar birtakım modeller ortaya çıkmıştır. Bugünkü çalışmaların kavramsal temeli bu ilk çalışmaların bileşenlerinden oluşturulmuştur. Başlangıçtaki bu çalışmalardan özellikle McGrath (1970), önemli bir yere sahiptir. İlk olarak McGrath'ın (1970) modeli, stresin altı boyutu olduğunu varsaymıştır. Fakat çok daha sonraki zamanlarda yapılan iş ile ilgili stres ölçümlerinde, McGrath'dan daha az boyut tespit edilmiştir. Gmelch ve Swent (1984) tarafından, stres ölçümlerindeki bu farklılıkları ortadan kaldırmak ve yönetimsel bir stres indeksi geliştirmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Faktör analizi yoluyla McGrath'ın (1970) ortaya koyduğu altı boyuta yakın olan dört stres kaynağı tespit edilmiştir. Bu stres kaynakları;

1) Rol Temelli Stres: Çalışanın kurum içindeki rolünün net olmaması kaynaklı ortaya çıkmaktadır. Çalışanın örgütteki rolü karşılığındaki beklentilerin belirsiz olması ya da açık olmaması durumudur. Rol belirsizliği, iş talimatlarının net olmaması olarak da tanımlanmaktadır (Rizzo vd., 1970). Carron ve Hausenblas (1998) ise rol belirsizliğini, görevin içeriğinde bulunan iş hiyerarşisi, işyerinde bulunan güç dengeleri ve bu gücün orantısız dağılımı gibi unsurların bulunması veya çalışanın faaliyetlerinin sonuçları ile ilgili bilgi eksikliği ya da belirsizliğin bulunması durumu şeklinde tanımlamaktadır. Bu belirsizlik, stres kaynağı oluşturarak çalışanın ağır hareket etmesine ve işini geç tamamlamasına sebep olmaktadır. Rol belirsizliği aynı zamanda, bireyin psikolojik bakımdan kendini güvende hissetmesine de engel olarak bireyin işine olan ilgisini azaltmakta ve motivasyonunu düşürmektedir (Brown ve Leigh, 1996).

2) Görev Temelli Stres: İş yükünün fazlalığı, fazla çalışma saatlerinin gerekliliği gibi çalışanın görevi gereği maruz kaldığı streslerdir.

3) Sınır Kapsamı Stresi: Yönetmelik ilişkilerden kaynaklanan streslerdir. Bunlar örgüt boyutu, örgütteki hiyerarşik yapı, örgütteki belirsizlik ve örgütsel iletişim olarak sıralanabilir.

4) Çatışma - Arabuluculuk Stresi: İşgörenin iş yerinde birbirlerinin tam tersi istikamette olan beklenti ve taleplerle karşılaşması rol çatışması olarak tanımlanabilir. Birden fazla yönetici tarafından yönlendirilen iş talepleri arasında uyumsuzluk veya tutarsızlık bulunması şeklinde de tanımlanabilmektedir (Rizzo vd., 1970). Bir çalışandan, birbiriyle uyumsuz olan veya çatışan birden fazla rolü yerine getirmesinin istenmesi durumunda oluşan bir olgu olarak da açıklanan rol çatışması (Baltaş ve Baltaş, 2008; Jones vd., 2007), rol içerikli zorunluluklarda aşırı biçimde bilgi yükü oluşturduğu için iş stresini artırmaktadır (Mohr ve Puck, 2007). Kahn vd. (1964), stres kaynakları bağlamında yaptıkları çalışmalar neticesinde bireyler arası gerginlikleri fazlalaştıran rol çatışmalarının, kişinin strese girmesi ile sonuçlandığını açıklamaktadır.

Bu incelemelerin dışında, Glowinkowski ve Cooper (1986), yönetimsel stresin altı ana kaynağı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu kaynaklar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- İşin kendisi,
- Rol temelli stres,
- Astlar, iş arkadaşları ve üstlerle olan ilişkiler ile kariyer geliştirme faktörleri,
- Örgüt yapısı ve iklimi,
- İş ve aile dengesi.

Stresin, Pines ve Aronson (1988) ile Etzioni (1984), tarafından belirlenen stres ölçüm faktörleri ise aşağıdaki şekildedir;

- Aşırı yük, rekabet yeteneği ve özdeğer gerekleri,
- Karar verme, ağır görevler ve sorumluluk zorlukları,
- Çatışan talepler, zaman baskısı ve zorunlulukların yarattığı aşırı gerilme.

1.2. Duygusal Bulaşıcılık

Duygusal bulaşıcılık, diğerlerinden gelen duyguların yakalanması olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2011). İnsanlar, diğer insanların

duygularını gözlemler ve veri toplama eğilimindedirler (Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1993). Algılanan duygular olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumsuz etkilenme durumunda, başkalarının etkisinin kasıtsız olması da muhtemeldir (Aronson, 1999). Bu çerçevede duygusal bulaşıcılık özelinde kasıtlı ya da kasıtsız şekilde başkalarının etkilenmesi mümkün olmaktadır. Özellikle kalabalık ekiplerin birbirleriyle etkileşimli bir yapıda çalıştıkları ortamlarda bu durum kaçınılmaz şekilde kurumun üzerinde durması gereken bir olgu olacaktır.

1.2.1. Duygu Kavramı

Duygular psikoloji biliminin en karmaşık konularından biridir ve bu sebeple tanımlanması oldukça güç bir kavramdır (Plutchik, 2001). Geleneksel bir görüşe göre duygular; zihinsel aktivitede düzensiz bir biçimde meydana gelen ve muhtemel yıkıcı etkilerinden dolayı kontrol altında tutulması gereken kesintilerdir (Salovey ve Mayer, 1990). İçsel veya çevresel koşulların etkisinde meydana gelen, bireyin olumlu veya olumsuz olarak değerlendirebileceği bir olaya tepki olarak duygular gelişebilmektedir (Salovey ve Mayer, 1990). Duygusal tepkiler kişisel ve toplumsal düzeyde fizyolojik tepkilerin, davranışın ve düşüncenin dışı vurum biçimlerinde değişikliklere neden olabilmektedir (Haselton ve Ketelaar, 2006). Bu bakış açısıyla duygular, bireylerin diğer bireylerle kuracağı iletişim biçimini ve kendilerinin verecekleri kararları da etkileyebilme kabiliyetindedirler.

Geçmişten günümüze, yaygın şekilde duygu ve aklın çatıştığına, duygunun insanı zayıf bıraktığına, insanın iyi bir yaşam sürmesinin yolunun aklın ve mantığın kullanılması ile mümkün olabileceğine ve duyguların akılcılığa engel olduğuna inanılmaktadır. Bununla birlikte duyguların özgürce ifade edilebilmesinin geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısından itibaren güç kazandığı ifade edilmektedir (Çakar ve Arbak, 2004).

Çeçen (2002), duyguların beraberinde çok yüksek enerji taşıdıklarını ifade ederek duyguların tanınması ile bu enerjinin doğru şekilde yönetilebileceğini ve böylelikle duyguların bireye hizmet edecek araçlar haline gelebileceğini öne

sürmektedir. Çeçen (2002), ayrıca literatürde duyguların çeşitli işlevlerinin ortaya konduğunu ifade ederek bu işlevleri şu şekilde sıralamıştır:

- 1- Duygular uyum yönelimlidir,
- 2- Duygular amaca uygun davranışların ortaya çıkmasında önemli ve yaşamsal motivasyon sağlar,
- 3- Duygular davranış ile ilgili gerekli bilgiyi sağlar,
- 4- Duygular güdüleyicidir,
- 5- Duygular öncelikleri örgütler.

Çeçen'in (2002) sıraladığı bu işlevler duyguların özelliklerini kavrama da önemli ipuçları sunmaktadır.

1.2.2. Kavramsal Bir Bakış Açısı ile Duygusal Bulaşıcılık Tanımı

İnsanlar başkaları ile zaman geçirdiğinde, duygular birbirlerini etkileyecektir (Hamilton, 2011). En temel haliyle, ilkel empati olarak da adlandırılan bu durum, otomatik senkronizasyon ve diğer insanların eylem ipuçlarını taklit etmek ve onların duygusal yansımalarını yakalamak olarak yorumlanabilir. Bu çerçevede duygusal bulaşıcılık mekanizmasının işleyişi şu şekilde açıklanabilir:

- İlk olarak, etkileşimli olacak şekilde insanların otomatize olarak ve diğer insanların yüzlerinin, ifadelerinin, seslerinin, duruşlarının, hareketlerinin senkronize bir şekilde taklit edilmesi durumudur (Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1993). Bu durum, Nöron Yansıtma Sistemi (MNS) ile gerçekleşir. İnsanların yüz ifadeleri, beden dili, göz iletişimi, hareketleri ve ses tonları gözlemlenir ve kaydedilir (Hamilton, 2011). Bu durum çağrı merkezleri gibi duygusal tepkilerin, kalabalık ortamda yaşanmasını gerektiren ortamlarda kişiden kişiye otomatik olarak geçişkenlik göstereceğinin bir göstergesidir.

- İkincisi, öznel duygusal deneyimdir. Bu durumda, her anı geçmişten gelen deneyim ile taklit edilir ve aktivasyon / geribildirim ile tetiklenir.
- Üçüncüsü ve sonuç olarak, hem iyi hem de kötü ruh halleri bulaşıcıdır (Carter, 2012; Kreitner ve Kinicki, 2004).

Duygusal bulaşıcılığa karşı duyarlılık, insanların başkaları tarafından etkilenmesi eğilimidir ve diğer insanların duygularını deneyimlemeye yatkınlıktır (Doherty, 1997; Manera, Grandi ve Colle, 2013). Duygusal bulaşıcılık eksenli duyarlılık düzeyinin fazla olması durumu, çevresel olumsuz duygusal etkenler ile ilgilidir. Duyarlılık düzeyi, duygusal bulaşıcılığın hem amaç hem de bağlamsal etkenlerine bağlıdır (Carter, 2012; Doherty, 1997). Bu çerçevede bir işgörenin olumsuz bir müşteri görüşmesi yaşaması ve bundan memnun olmaması, mutlu ya da mutsuz olması, sinirlenmesi, sevinmesi, ağlaması ya da gülmesi gibi duygusal davranışlar göstermesi ya da iş yükü fazlalığı kaynaklı stresli olması diğer çalışanlar üzerinde etkili olabilecektir. Bu durum iş yükünden tükenmişliğe doğru yol olan duygu tepkimelerinin özellikle çağrı merkezleri gibi kalabalık ekiplerin aynı ofis ortamında bir arada, iç içe mesaide olduğu çalışma ortamlarında önem verilmesi gereken bir durumdur ve kurumların bu hususa odaklanmaları gerekir.

1.3. Duygusal Bağlılık (Kendisi, Üst Bileşeni ve Paydaşları Açısından)

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel özdeşleşme ve aidiyet ile örgütlerine karşı bir duygu bağı oluşturmalarıdır. Başka bir deyişle çalışanın örgütüne karşı duyduğu duygu bağının derecesidir. Bu bağlılık, çalışanın örgütün amaçlarına ve değerlerine dair rolü veya örgütün kendi yararı kaynaklı olabilir (Rashid vd., 2003).

Duygusal bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar örgüt açısından çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü örgüt tarafından istenilen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Örgütlerine duygusal bağlılık geliştirmiş olan çalışanlar örgütün başarısına katkı sağlayabilmek adına yüksek düzeyde performans sergileyeceklerdir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).

1.3.1. Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Kavramları

Duygusal bağlılık kavramını detaylandırmadan önce bağlılık ve yanı sıra örgütsel bağlılık kavramına bütünsel açıdan değinmek ve bu konunun alanyazını incelemek gerekecektir. Bu perspektif ile ilk etapta duygusal bağlılık kavramının üst bileşeni olan örgütsel bağlılık kavramına ve de bağlılık tanımına kavramsal açıdan değinilecektir.

Bağlılık, koşullar nasıl olursa olsun bireyin kendisini bir kişiye veya gruba bağlı hissederek, sürekli birlikte ve beraber olmayı istemesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015). Örgütsel bağlılık kavramını açıklayan faktörler incelendiğinde, işgörenin aynı iş yerinde tüm çalışma hayatını geçirmesinin sebebinin ve işgörenin kurumuna bağlı olmasını sağlayan faktörlerin ne olduğunun anlaşılması ile bu tür işgörenlerin ortak özelliklerinin ne olduğu ve neden kurum değiştirmekten yana olmadıklarının belirlenmesi önem teşkil etmektedir.

İşgören ile örgüt arasındaki uyum dengesinin bir belirtisi olan örgütsel bağlılık kavramı günümüz iş hayatında bütün örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duydukları durağan ve düşük şiddetli bir sadakatten daha çok bireylerin örgütlerini başarılı kılmak amacıyla ve örgüt hedeflerine ulaşılması adına gerekli yardımlarda bulunmak için, katkıda bulunma çabasını ortaya koydukları daha güçlü ve aktif bir ilişkiyi ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık çalışanın çalıştığı kuruma karşı beslediği bağın gücünü açıklamaktadır (Akdemir, 2018). Örgütsel bağlılık ile ilgili alanyazını incelendiğinde, araştırmacıların farklı bağlılık tanımları yaptıkları görülmektedir. Wiener (1982) örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanlar üzerinde oluşan normatif baskılar olarak tanımlamıştır. Sağlam ve Arı (2003) ise, kişinin çalıştığı örgüte dair bütünleşme ve özdeşleşme durumunun örgütsel bağlılık olduğunu belirtmiştir. Koçel (2015) örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarının çalışan tarafından benimsenerek, çalışanın örgütte kalmak istemesi ve koşullar değişse bile örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmayı sürdürmesi olarak tanımlamıştır. Ersoy ve Bayraktaroğlu (2010), örgütte çalışan işgörenlerin örgütün başarılı olması için

ellerinden gelen katkıyı sağlama yönünde davranış sergileyecekleri beklentisinin örgütsel bağlılığı tanımladığını belirtmektedir. Eren (2012), bireyin amaçlarına, değerlerine ve kişisel isteklerine katkı sağlayarak onların gerçekleşmesine destek olan, örgütün amaçları için bağlılık ve hatta sadakat ile çalışan, örgüt lehine özveri gösteren, kendini örgüte adama şeklindeki duygu ve tutumlarını örgütsel bağlılık olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılığı, işgörenin hizmet ettiği örgüt için hissettiği sadakat ve bağlılık şeklinde de tanımlayabiliriz.

Örgütsel bağlılık çalışanların tecrübeleri sonucu örgütlerine bağlı kalma pozisyonlarıdır. Örgüte bağlılık geliştirmiş çalışanlar, genel itibarıyla örgütlerine uygun bir çalışan olduklarını ve örgütün amaçlarını bütünüyle benimsediklerini düşünmektedirler. Bu düşünceyle beraber işlerini gerçekleştirmek için kararlılık gösterirler, verimliliklerini yüksek tutarlar ve örgütlerine gerekli desteği verirken proaktif bir yaklaşım ortaya koyarlar.

Salancik (1977) bağlılığı, davranışsal bir bakış açısı ile tanımlamıştır. Buna göre bağlılık, bireyin davranışları bakımından kendini sınırlandırma durumu ve de bu davranışlar aracılığıyla bağlılığını sürdürme inancıdır. Salancik'e göre, bağlılığın oluşmasında davranışlar bağlamında üç özellik ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler, davranışın;

- Görülebilir durumda olması,
- Değiştirilemez biçimde olması ve
- Bireyin kişisel iradesine dayanması durumudur.

O'Reilly ve Chatman (1986) ise örgütsel bağlılığı, bireylerin örgütlerine gösterdikleri psikolojik bağlılık olarak ifade etmektedirler. Buradaki bakış açısına göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgütsel özellikleri içselleştirmeleri ve kurumun örgütsel bakış açısına uyum göstermelerinin derecesidir.

İşgören ile örgüt arasındaki ilişkinin, durumun doğası gereği değişkenlik gösterebileceğini belirten Allen ve Meyer (1990) ise, modellerini duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç değişik örgütsel bağlılık bileşeninden oluşturmuşlardır.

Örgüte yönelik güçlü şekilde duygusal bağlılık duyan işgörenler örgütleri ile özdeşleşmekte, örgütün amaçları çevresinde bütünleşmekte, örgüte güçlü destekler vermek amacıyla daha yüksek seviyede motivasyona ve daha fazla isteğe sahip biçimde, kurum içinde kalmayı istedikleri için örgüt üyeliklerini sürdürmektedirler.

Devam bağlılığı ise daha çok, bireylerin örgütlerinden ayrılmalari sonrası katlanmak zorunda kalacaklarını düşündükleri maddi kayıplar ile ilgilidir. İşgörenler, örgüt üyeliğini sona erdirme durumunda, bu durumun onlara oldukça yüksek düzeyde maliyetleri olacağını düşündüklerinde örgütle devam etmeyi tercih etmektedirler. Bu bağlılığın gelişmesinde, bireylerin örgüt bünyesinde yapmış oldukları geleceğe yönelik yatırımlar ve diğer iş seçeneklerinin olmadığı şeklindeki algılar güçlü bir rol oynamaktadır.

Örgütlerine yönelik normatif bağlılığı bulunan işgörenler ise, daha ziyade zorunluluklar gereği ve sorumluluk duyguları ile örgütlerine bağlanmakta ve de bu şekilde olması gerektiğini düşündükleri yanı sıra böyle davranmaya mecbur olduklarını hissettikleri için örgütte kalmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990; Balay 2000; Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel bağlılığa dair yapılan tanımların kesişme noktaları; bağlılık gösteren bireylerin örgüt başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapma konusunda çaba harcayacakları tespitidir. Bu duruma ilave olarak bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenlerin düşük olan bireylere göre performanslarının daha yüksek olacağı düşüncesi de örgütsel bağlılık tanımlamalarında gözlemlenen ortak noktalardır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).

Örgütsel bağlılık bireyin örgütle farklı yönlerden bütünleşmesidir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık kavramı içeriğinde üç önemli unsur barındırır. Bunlar, Balay (2000):

- Çalışan, örgütün amaçlarını kabul eder ve güçlü bir inanç duyar,
- Çalışan, örgütü için beklentilerin üzerinde çaba göstermeye gönüllüdür,
- Çalışan, örgütteki üyeliğini devam ettirme konusunda güçlü istek duyar.

Örgütsel bağlılık örgütlerin başarı sağlamasında inkar edilemeyecek şekilde önemlidir. Örgüte dair yüksek bir bağlılık geliştiren çalışan, örgüt amaç ve değerlerini net olarak bilir, örgüt mensubu olarak yaşamına devam etme isteği güçlüdür, örgütsel vatandaşlık davranışları göstermede ve gerekli görevleri yerine getirmekte isteklidir (Nehmeh, 2009). İlave olarak örgütte kalmaya gönüllüdür ve örgütün amaçlarına ulaşması için şevkle çalışır. Bu durum örgütün başarısında çok büyük bir etki oluşturur. Örgüte karşı güçlü bir bağ geliştirmiş olan çalışanlar rollerini daha yüksek düzeyde gerçekleştirmenin yanında ekstra roller de üstlenmektedirler. İşe gecikmede veya devamsızlıkta diğer çalışanlara göre daha az oranları vardır.

Örgütsel bağlılık alanında her geçen gün daha fazla araştırma gerçekleştirilmektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının düzeyi, örgütler açısından gerek olumlu gerekse olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Daha net bir şekilde ifade etmek gerekirse, çalışanların örgütlerine karşı yüksek bağlılık duyguları beslemeleri örgütlerin örgütsel değerleri ve hedefleri ile çalışanların bireysel değerleri ve hedefleri arasında uyumluluğun bulunması hem kurum hem çalışan açısından iş performanslarında artışlara, çalışanların işe devamsızlık tutumlarında ve işgücü devrinde azalmalara neden olabilmektedir (Feather ve Rauter, 2004).

1.3.2. Kavramsal Bir Bakış Açısı ile Duygusal Bağlılık Tanımı

Yukarıdaki örgütsel bağlılık bölümünde açıklandığı üzere duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın alt kollarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlılık türü daha çok kişilerin duygu kümeleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışanın bireysel olarak örgüt ile duygusal bağı bulunmaktadır. Bu bağlamda birey, işveren ile yola devam etme konusunda gönüllüdür. Örgütsel bağlılık incelenmek üzere değerlendirildiğinde alanyazınında en fazla araştırma yapılan boyut duygusal bağlılıktır. Örgüte güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmiş olan çalışanlar örgütün üyesi olmaktan memnundurlar, kendilerini oraya ait hissedirler ve örgütleri ile özdeşleşirler (Allen ve Meyer, 1990).

Duygusal bağıllık bileşeni, işgörenlerin örgütlerine hissi duygularla bağlı olması, örgütleriyle özdeşleşmeleri ve örgüt içinde katılım göstermeleridir. Çalışanın örgütün bir parçası ya da örgüt üyesi olmaktan gurur duyması biçiminde kendini göstermektedir. Duygusal örgütsel bağıllık, örgüt amaç ve değerlerine karşı duyulan saygı, kurum yöneticilerine karşı duyulan sevgi, örgüt misyon ve vizyonunun içselleştirilmesi ile oluşan bağıllıktır (Tutar, 2007). Bu bakış açısıyla, bireyin örgüte sadakat, sevgi ve aidiyet gibi duygularla psikolojik olarak bağlanmasıdır. Yanı sıra çalışanın örgütünü ailesiymiş gibi benimseyip, kendisini de bu ailenin bir üyesi gibi görmesinin altında duygusal bağıllık yatmaktadır.

Allen ve Meyer (1990) duygusal bağıllığı, çalışanın örgüt ile kendini tanımlaması, kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi ve örgüt üyesi olmaktan memnun olması durumlarına neden olan hissi bir bağ olarak tanımlamaktadır. Jaros (2007) duygusal bağıllığı, çalışanın örgüte pozitif çalışma deneyimlerinden kaynaklı geliştirdiği hissi bir bağ olarak tanımlarken, Ersoy ve Bayraktaroğlu (2010), bireylerin kimliklerini örgütle tanımlama derecesi olarak ele almaktadır. Mowday vd. (1982), örgütsel değerlerin kabul edilmesi ve örgütte kalmaya istekli olma durumlarıyla karakterize edilen hissi bağı duygusal bağ olarak tanımlamıştır. Balay (2000) tarafından yapılan bir başka tanımlama da ise duygusal bağıllık, işgörenin örgüt ile bütünleşmesinin yansıması olarak değerlendirilmiştir.

Duygusal bağıllık, çalışanların örgütsel özdeşleşme ve aidiyet ile örgütlerine karşı bir duygu bağı oluşturmalarıdır. Başka bir deyişle çalışanın örgütüne karşı duyduğu duygu bağının derecesidir. Bu bağıllık çalışanın örgütün amaçlarına ve değerlerine dair rolünden veya örgütün kendi yararı kaynaklı olabilir (Rashid vd., 2003). Örgüt açısından duygusal bağıllık düzeyi yüksek olan çalışanlar çok fazla değer taşımaktadır. Çünkü örgüt tarafından olması istenilen bağıllık türü duygusal bağıllıktır. Örgütlerine duygusal bağıllık geliştirmiş olan çalışanlar örgütün başarısına katkı sağlayabilmek için üst seviyede performans sergileyeceklerdir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010). Örgütte sırf kendisi istediğinden dolayı kalan bireylerin duygusal bağıllığının, çıkarları gerektirdiğinden dolayı kalan kişilerin devam bağıllığının ve temel değerleri sebebiyle kendilerini zorunlu hissettiklerinden dolayı kalan kişilerin

ise normatif bağıllılığının yüksek durumda olacağı söylenebilecektir (Allen ve Meyer, 1990).

Meyer ve Allen (1997) duygusal bağıllılığı belirleyen farklı etkenler içinde bireysel özelliklerin, yapısal özelliklerin ve işle ilgili özelliklerin bulunduğunu fakat duygusal bağıllılık ile en güçlü ilişkinin işe dair edindikleri tecrübeleri olduğunu belirtmektedir. Buna göre çalışanların işe dair tecrübeleri ile beklentileri uyumlu ise örgüte karşı duygusal bağıllılıkları artacaktır. Duygusal bağıllılık işgörenlerin örgütleri ile özdeşleşmelerinin yanı sıra örgüte güçlü bir biçimde bağlı olduklarını ve örgüt üyesi olmaktan da mutlu olduklarını gösteren duygusal, hissi bir etkileşimi açıklamaktadır. Duygusal bağıllılık, bireysel kimliğin örgütle bütünleşmesi ya da örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların zaman içinde aynı doğrultuda birleşip özdeşleşmesi durumunda oluşmaktadır (Varoğlu, 1993).

Allen ve Meyer'a (1990) göre, duygusal bağıllılığı belirleyen etkenler çoğunlukla kişisel, işe dair, çalışma hayatı süreci ve yapısal faktörler şeklinde sınıflara ayrılabilir. Bu faktörlerden çalışma hayatı süreci, bireyin işteki rolünde kendini rahat hissetmesine olanak tanıyan, psikolojik ihtiyaçlarına yönelik yaşantılardır. Mathieu ve Zajac'a (1990) göre duygusal bağıllılık, iş çevresine dair oluşan duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha fazla işe sarılma, mesai arkadaşlarına, mesleğine ve örgüte bağıllılıkla tanımlanan tatmin duygusuyla ilgili bulunmaktadır. Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilmiş olan yukarıda bahsi geçen her üç bağıllılık tipinin de, çalışanlar tarafından eş zamanlı olarak hissedilmesi mümkündür. Ancak genel olarak her bir bağıllılık tipinin öncülleri ve sonuçları ayrı ayrı incelenmiştir. Çalışanlarda gözlenen bağıllılık türlerinin bir arada gözlenebilmesi, herbir bağıllılık türünün de beraberinde farklı sonuçlar doğurmasına yol açmaktadır.

Duygusal bağıllılık, dışsal etkenlere bağlı şekilde oluşan bir bağıllılık türü değil, içsel etkenlere (güdü / dürtü) bağlı ve kendiliğinden meydana gelen bir bağıllılık türüdür. İşgörenler bünyesinde bulundukları örgütlerin değer ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağıllılık duygusu hissederler (Huselid ve Day, 1991. akt: Tutar, 2007). Duygusal bağıllılığı yüksek seviyede olan çalışanlar, finansal sebepleri arka planda tutarak yalnızca örgütün temsil ettiği

değerleri onayladıkları ve örgütün misyonunu gerçekleştirmesine katkı sağlamak istediklerinden dolayı örgütte kalmak eğilimindedirler. Bu bağlamda çalışanın kişisel çıkarları ikincil planda öneme sahip olup örgüt performansı ise birinci önceliklidir. Birey örgütün başarısını veya başarısızlığını kendisinin başarı ya da başarısızlığı gibi hissetmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999).

Mowday'e (1998) göre duygusal bağlılık, çalışanın kendisini örgütle açıklamasını ve kendisini örgütün kendisine ve örgüt değerlerine adanması açısından; Mowday, Porter ve Steers'in (1982) tutumsal yaklaşımı ve O'Reilly Chatman'ın (1986) içselleştirme boyutu ile büyük ölçüde paralellik taşımaktadır (akt: Gürbüz, 2006). Meyer vd. (2002), her bağlılık düzeyini bir yüksek bir de düşük olmak üzere iki farklı kategoride ele alarak toplamda sekiz farklı profil ortaya koymuşlardır. Örneğin, yüksek düzeyde duygusal bağlılık geliştirmiş olan bir çalışan düşük düzeyde normatif ve devam bağlılığı hissedebilir. Ancak en olumlu profil saf duygusal bağlılık profili geliştirmiş olanlar iken onu sırasıyla saf normatif bağlılık profili ve saf devam bağlılığı profili izlemektedir.

Duygusal bağlılık örgüte en fazla yarar sağlayan bağlılık türü olarak değerlendirilebilir. Çünkü iş yerinde görülmesi istenilen davranışlar duygusal bağlılık sonucunda gösterilen davranışlardır. (Ör.; amaçlara ulaşmak için gönüllü bir şekilde ilave çaba sarf etmek gibi). Örgütsel bağlılığın her üç boyutu da örgüt adına faydalı olsa da her üç bağlılığın kaynağı farklıdır. Duygusal bağlılık geliştirmiş bir çalışan örgütte istediği için kalırken, devam bağlılığı geliştirmiş bir çalışan buna ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılık geliştirmiş bir çalışan ise öyle olması gerektiğini düşündüğü için kalır (Allen ve Meyer, 1990).

Duygusal bağlılığın çalışanları temsil eden en etkili örgütsel bağlılık bileşeni olduğu da iddia edilmiştir (Wasti, 2002). Bu sebeple özellikle yoğun ve kalabalık ekiplerin var olduğu çağrı merkezi sektörü özelinde yapılacak bu çalışma için örgütsel bağlılığın alt kolu olan duygusal bağlılık fonksiyonu üzerinden ilerlenecektir. Amaç, kalabalık ekiplerdeki duygusal bağlılık normunun hareketlilik frekansını tespit edebilme ihtiyacıdır. Bu durum çalışmanın ilerleyen kısımlarında iş yükü ve işte tükenmişlik duygusu ile

detaylandırılıp duygusal bulaşıcılık ile derinleştirilecektir. Özellikle duygusal bulaşıcılık ile birlikte çalışmaya vereceği katkı, literatüre katkı sağlama konusunda oldukça dikkat çekicidir.

1.4. İşte Tükenmişlik

İşte tükenmişlik, çalışanların rol performansları ve yerine getirmeleri gereken hizmet kalitesi üzerinde önemli etkileri olan tutumlar, ruh hali ve davranışlarda ilk bakışta farkına varılamayan bir takım değişimler meydana getiren bir süreçtir (Deckard vd., 1994).

Tükenmişlik tanımlamaları içinde günümüzde en fazla kabul göreni Maslach (1981) tarafından yapılmış olanıdır. Maslach'a göre tükenmişlik, bireylere hizmete yönelik olacak şekilde faaliyet gösteren mesleklerde çalışan kişilerde oluşan duygusal tükenme, düşük kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma sendromudur.

1.4.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişliğin sözlük anlamı, gücünü yitirmiş olma ve çaba göstermeme durumudur (TDK, 2020). İnsanlarla yakın ve yüz yüze olacak şekilde iletişim kurmayı gerektiren meslek gruplarının çalışanları yoğun strese maruz kalmaktadır. Bu meslek gruplarında çalışan bireyler tükenmişlik sendromu yaşamaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını çalışma yaşantısında geçirmektedirler. Bu sebeple birey için çalışma yaşantısının kalitesi fazlasıyla önemlidir. Çalışma yaşantısındaki huzur ve mutluluk durumu bireyin tüm hayatına etki etmektedir. Tükenmişlik kavramı, iş hayatındaki stres ile birlikte insan yaşamını negatif biçimde etkileyen bir olgudur.

Son yılların en güncel kavramlarından biri olan tükenmişlik ilk kez 1970'ler Amerika'sında, hizmet sektöründe çalışan kişilerin mesleki açıdan bıkkınlığının ifadesi olmuştur (Sürgevil, 2006). Greene (1961) tarafından yayınlanmış olan ve yaşadığı duygusal baskı ve hayal kırıklığı neticesinde işini

bırakarak Afrika'ya giden bir mimarın hikayesinin anlatıldığı Bir Tükenmişlik Vakası adlı kitabında tükenmişlik; büyük bir bıkkınlık ve bireyin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin yok olması olarak tanımlanmıştır (akt: Akkoç ve Tunç, 2015). Bu roman, Greene (1961), örgütsel davranış alanının bugün en önemli konularından biri olan tükenmişlik kavramını ilk kez gündeme getirmiştir.

Tükenmişlik üzerinde bilimsel şekilde çalışılmaya başlanmadan çok önce de hem çalışanlar hem de toplum bilimciler tarafından sosyal bir sorun olarak kabul görmüştür (Maslach vd., 2001). Alanyazının da ilk kez Helbert J. Freudenberger (1974) tarafından gönüllü olan sağlık personeli üzerine yaptığı çalışmada ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaya göre, meydana gelen enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki artan talepler sebebiyle başaramamak, yorularak, yıpranarak tükenmek şeklinde tanımlanan tükenmişlik kavramı, bireylerle yüz yüze ya da bire bir ilişki kurmayı gerektiren işler de daha sık görülmektedir. Bu durum tam olarak araştırmamızın ana kütlesini oluşturan çağrı merkezleri için geçerli bir durumdur. Zira çağrı merkezleri müşteriler ile bire bir ilişki kurmayı gerektiren ve oldukça yoğun olan operasyonlardır.

Freudenberger (1974) tükenmişliği; başarısızlık, yıpranma veya aşırı yüklenme sonucu meydana gelen çalışma ve enerji kaybı ile karşılanamayan talepler sebebiyle bireydeki tükenme durumu olarak tanımlamıştır. Bu duygu; öfkelenme, huzursuzlanma durumu, hemen ağlama davranışı, pek de önemli olmayan basit baskıları katlanılabileceğinin üzerinde algılama ve duygularını kontrol altında tutmada problem yaşamak olarak açıklanmıştır. Freudenberger'in ardından tükenmişlik hakkındaki çalışmaları ile tanınan ve özellikle de tükenmişliğin ölçülmesi için geliştirdiği ölçek sebebiyle en fazla tanınan ve bilinen akademisyen olan Maslach'a (2003) göre tükenmişlik; işyerinde stres teşkil eden etkenlere karşı bireyin uzun zaman içinde tepki olarak oluşturduğu psikolojik bir sendromdur (akt. Arı ve Bal, 2008). Tükenmişlik, gelişim süreci ile 1974 yılında yayınlanan ilk makalenin ardından 1980'lerde bir hastalık olarak tanımlanmış olup, 1997'de ise İsveç'te bir hastalık olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

1.4.2. Kavramsal Bir Bakış Açısı ile İşte Tükenmişlik Tanımı

Van Yperen vd. (2003) göre; Farber, Freudenberger, Maslach, Jackson, Pines, Aranson, Savicki ve Cooley gibi önemli araştırmacıların çalışmaları gözden geçirildiğinde literatürde tükenmişlik olgusunun tanımının yanı sıra, sebep ve sonuçları hakkında çok geniş kapsamlı görüşlerin var olduğu görülmektedir. Kavram ilk kez psikiyatrist Freudenberger tarafından 1974 yılında, kişilerin içsel değerleri nedeniyle kendilerini zorlamaları sebebiyle enerji düzeylerinin, baş etme mekanizmalarının ve içsel motivasyon kaynaklarının tükenmesi olarak ele alınmıştır. Daha sonrasında kavram Maslach, Jackson, Pines, Aranson, Schaufeli ve Shirom gibi pek çok araştırmacı tarafından duygusal tükenme ve enerji azalımı olarak büyük ölçüde kabul görmüştür (Van Yperen vd., 2003).

Alanyazınında, tükenmişlik olgusunun tanımının yanı sıra sebep ve sonuçları hakkında oldukça çeşitli ve geniş görüşlerin bulunduğu, fikir birliğine varılmış bir tek tükenmişlik tanımı ve modeli üzerinde anlaşılamadığı görülmektedir. Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların öncüsü olarak kabul gören Freudenberger'in tanımına göre tükenmişlik, bireylerin içsel değerler sebebiyle kendilerini zorlamaları ya da değerler sistemi ile iş, aile ve toplum gibi faktörler kanalıyla zorlanmaları sebebiyle kişisel baş etme mekanizmalarının, içsel kaynaklarının ve enerjilerinin tükenmesi durumudur (Freudenberger, 1977). Pines ve Aronson (1988) ise tükenmişliği, duygusal yönden dikkat ve emek gerektiren durum ve koşullar bağlamında uzun süreler boyunca kalmaktan dolayı fiziksel, zihinsel ve duygusal açıdan tükenme şeklinde açıklamaktadır. Bu bağlamda tükenmişlik; duygusal yönden dikkat ve emek gerektiren durum ve koşullar altında uzun süreler boyunca kalmaktan dolayı özellikle insanlarla yakın iletişim gerektiren müşteri temsilciliği, öğretmenlik, hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı gibi meslek gruplarında karşılanılmak zorunda kalınan duygusal taleplerin yoğun olduğu çalışma ortamlarında, uzun zaman boyunca çalışan idealist kişilerde ve bireylere hizmet verme noktasında yoğun isteğe sahip meslek grubu çalışanlarında sıklıkla görülebilmektedir (Bakker vd., 2001; Basım ve Şeşen, 2009).

Tükenmişlik kavramıyla ilgili yerli ve yabancı araştırmacılar tarafından yapılmış olan birçok tanım bulunmaktadır. Dalkılıç'a (2014) göre tükenmişlik, tutum, beklenti, güdü ve duygu barındıran, bireysel seviyede oluşan içsel bir psikolojik deneyimdir. Cherniss'e (1988) göre iş yaşamında tükenmişlik, iş kaynaklı sorunlara yönelik bir tepki sonucu oluşan, işe dair tutum ve davranışlarda olumsuz tavırlar takınmayı, hizmet sunulan kişilere yönelik ilgi ve alakanın azalmasını, genel bir bireysel olumsuzluk tavrını, arkadaş çevresine ve hizmet verdiği kişilere yönelik kızgınlığı, değişikliğe direnci, mesleğindeki başarısızlığı rasyonalize etme düşüncesini, bireylere karşı katı tutumun artmasını ve yaratıcılığın yitirilmesini kapsayan bir olgudur (akt: Tümkaya, 2000). Cherniss (1988) tükenmişliği, stres ile başlayan, psikolojik geri çekilmeyle devam eden ve baş etme davranışları ile son bulan bir süreç olarak ele almıştır. Cherniss'in (1988) tanımında tükenmişlik, iş gerginliğine bir cevap olarak mesleki tutum ve davranışlardaki olumsuz değişimi ifade eden bir süreçtir. Daha spesifik olarak, tükenmişliğin;

- İlk evresinde, kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlik söz konusudur (stres).
- İkinci evrede, kısa süreli duygusal gerilim, yorgunluk ve tükenme yer alır (gerginlik).
- Üçüncü evre, hizmet alan kişilere mekanik bir üslupla ve mesafeli bir şekilde davranma eğilimi ya da bir kişinin gereksinimlerine karşı alaycı bir tavır takınma gibi bir dizi tutum ve davranış değişikliğinden oluşur (savunmacı başa çıkma).

Pines ve Aronson (1988) tükenmişliği, duygusal taleplerin fazla olduğu durumlarla uzun süre karşı karşıya kalmaktan doğan zihinsel, duygusal ve fiziksel bir tükenme durumu şeklinde tanımlanmışlardır.

- Fiziksel tükenme; düşük düzeyli enerji, kronikleşmiş yorgunluk, güçsüzlük ve çeşitli fiziksel ve psikolojik şikayetlerle karakterize edilir.
- Duygusal tükenme; acizlik ve umutsuzluk duygularını içerir.
- Son olarak, zihinsel tükenme; bir bireyin kendine, işine ve hayatına yönelik olumsuz tavırlar geliştirmesini ifade eder.

Whitaker'e (1996) göre tükenmişlik, rollere özgü yabancılaşmanın aşırı bir şeklini, yüksek seviyede duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissi ile düşük kişisel başarı hissini ve baş edebilme kapasitesini bastırabilen veya zorlayabilen stres etkenlerinin mevcudiyetini ifade eder.

Tükenmişliği aşamalı olarak gelişim gösteren bir süreç olarak ele alan tanımlamalardan biri de Edelwich ve Brodsky'e (1984) aittir. Edelwich ve Brodsky (1984) tükenmişliği, yardım mesleklerinde artış gösteren hayal kırıklığı süreci şeklinde tanımlamışlardır. Onlara göre, yardım mesleklerinde çalışan insanların çalışma şartlarının bir sonucu olarak hedef yoksunluğunun yanı sıra enerjinin ve idealizmin kaybolması bu süreçte artış göstermektedir. Edelwich ve Brodsky (1984) tükenmişliği, kişilerle iç içe ve yakın çalışmayı gerektiren meslek gruplarında çalışanlarda; çalışma şartlarının negatif bir sonucu olarak ortaya çıkan enerji ve çalışma isteğindeki azalış şeklinde tanımlamışlardır.

Grandey vd.'ne (2000) göre tükenmişlik, çalışanların hizmet verdikleri kişilerle gerçekleştirdiği etkileşim ilişkisinin duygusal açıdan aşırılık barındırması ve işgörenlerin duygusal kaynaklarını yenilemesini sağlayacak olanakların bulunmaması durumlarında ortaya çıkar. Bu durumda tükenmişliği, bireyin bedensel ve zihinsel kaynaklarındaki yok olma olarak da açıklayabiliriz.

Değirmiş olduğumuz gibi tükenmişlik, işin bir gereği olarak insanlarla daha çok yüz yüze veya bire bir etkileşim halinde olmayı gerektiren mesleklerde, bireylerin karşılaştıkları kişilere yönelik duyarsızlaşmalarını, duygusal açıdan kendilerini tükenmiş hissetmelerini ve kişisel başarı ile yeterlilik duygularında yaşadıkları azalmayı anlatan bir olgudur (Kalkan, 1996). Tükenmişlik, işyerinde kişilerin aralarındaki kronikleşen stres etkilerine karşılık olarak devamlılık gösteren bir tepkidir. Tükenmişlik olgusu işe dair taleplerin işi yapan çalışanların ihtiyaçları ile uyumsuzluktan doğan ve aşamalı biçimde ilerleyen bir süreç şeklinde tanımlanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009). Diğer yandan tükenmişlik, kendisine büyük hedefler belirleyen, ancak mesleki hayatı süresince bu hedeflerini gerçekleştirme fırsatını yakalayamayan ve

beklentilerine karşılık bulamayan, hayal kırıklığı yaşayan bir çalışanın yaşadığı yorgunluk ve enerji yoksunluğudur (Yeniçeri vd., 2009).

Dünyada en fazla kabul görmüş tanım ise Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik; işgörenlerin duygusal bakımdan tükenmişlik hissetmeleri, işleri gereği hizmet verdikleri kişilere karşı duyarsızlaşmaları, kişisel başarı ve yeterlilik duygularının azalması biçiminde ortaya çıkan durumdur (Maslach, 2003).

Tükenmişliğin boyutları, tükenmişliği etkileyen faktörler ve tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde geniş anlamıyla tükenmişlik; kişilerin karşılaştıkları rol çatışması ve rol belirsizliğinin yanı sıra, karar verme mekanizmasına katılım, özerklik ve sosyal destek eksikliği gibi nedenlerden dolayı kişilerin işe ve hayata karşı duygusal çöküntü yaşamaları ve bunu takiben kendilerini tükenmiş hissetmeleri, iş ve mesleklerine karşı ilgisizlikleri ve dolayısıyla başarısızlıkları şeklinde tanımlanabilir.

Mesleki tükenmişlik, işyerindeki stres faktörlerine karşılık uzun süreli tepkileri bünyesinde bulunduran psikolojik bir sendromdur. Mesleki tükenmişlikte, spesifik olarak kronik bir zorlama söz konusudur. Bu zorlama, iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluktan ya da uyuşmazlıktan kaynaklanmaktadır. Hem toplumsal sorunları dile getiren hem de çalışanlar tarafından sosyal bir sorun olarak tanımlanan tükenmişliğin etkileri dikkate değerdir ve çok geçmeden bu konu araştırmacılar tarafından sistematik çalışmaların odağı haline gelmiştir. Böylece tükenmişlik araştırmalarının ana teması, bilimsel teorilerden elde edilen türevler olmaktan çok, fiili sosyal sorunlarla şekillenmeye başlamıştır. Başka bir deyişle tükenmişlik, yukarıdan aşağıya doğru değil, aşağıdan yukarıya doğru bir gelişim süreci göstermiştir (Maslach, 2003).

Araştırmacılar, tükenmişliği insanlar arasında iletişim kurulmasını gerektiren iş kollarında çalışan kişilerde işe karşı duyarsızlaşma, başarısızlık hissi ve duygusal açıdan tükenmiş hissetme biçiminde ortaya çıkan bir sendrom şeklinde tanımlamışlardır (Maslach ve Jackson, 1981). Maslach ve Jackson (1981) ilk açıklamalarında tükenmişliğin, görevleri gereği olarak insanlara yardımcı olmak zorunluluğu bulunan profesyonel mesleklere (hemşirelik,

doktorluk, öğretmenlik, sosyal hizmetler, müşteri temsilciliği vb.) özgü bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Ardından yine bu araştırmacılar tarafından tükenmişlik kavramı genişletilmiş, bu kavramın yalnızca bireylerle diyalog kurmayı gerektiren iş kollarında değil, işyerinde muhatap olunan her türlü olumsuzluğun sonucu olarak oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmacılar tükenmişlik tanımını detaylı biçimde açıklamışlardır. Bu detaylar bağlamında araştırmacılar tarafından, tükenmişlik kavramı üç boyut ile açıklanmış ve değerlendirilmiştir. Bu boyutları, kişilerin duygusal açıdan tükenmişlik hissetmeleri (duygusal tükenme boyutu), kişisel başarı ve kendilerini yeterli hissetme duygularının azalması (düşük kişisel başarı hissi boyutu) ve işlerinin gereği olarak ilişki halinde oldukları kişilere yönelik duyarsızlaşmaları (duyarsızlaşma boyutu) şeklinde kavramsallaştırmıştır.

Tükenmişliğin, bireysel stres faktörleri şeklinde açıklanan boyutu olan duygusal tükenme, başka bireylerle iletişim içindeki çalışanların hissettiği duygusal yönden zorlanmış olma ve tükenme durumudur. Duygusal tükenme içindeki bireyler, sabah uyandıkları andan itibaren yorgunluk yaşamakta, başka kişilerle ve işe dair detaylarla uğraşmaya yönelik enerjilerinin bulunmadığını hissetmekte ve genellikle bir sonraki çalışma gününde işe geri dönüp çalışmaya devam etmek zorunda olmanın gerçekliğinin korkusunu yaşamaktadırlar. Duygusal tükenme boyutu, işgörenin yürüttüğü iş sebebiyle duygusal açıdan kendini aşırı şekilde yıpranmış hissetmesidir (Kaçmaz, 2005). İşe geri dönmenin oluşturduğu tedirginlik ve isteksizliğin, duygusal tükenmişliğin işaretleri olduğu düşünülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). Shirom'a (1989) göre duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin en önemli boyutudur.

Tükenmişliğin bir başka boyutu olan düşük kişisel başarı hissi, uzun zaman olumsuz iş koşullarında çalışan bir bireyin yeterlilik seviyesinin azaldığını düşünmesi, insanlarla iletişiminde ve sorumlu olduğu alanlarda başarısız olduğuna inanması biçiminde tanımlanabilir (Houkes, vd., 2008; Maslach, vd., 2001). Düşük kişisel başarı hissi, bireylerin kendilerini olumsuz şekilde değerlendirmesini açıklayan boyuttur.

Tükenmişliğin üçüncü boyutu ise duyarsızlaşma boyutudur. Duyarsızlaşma, işgörenin hizmet verdiği bireylere yönelik olarak, bu bireylerin

birer insan olduklarını dikkate almadan ve duygudan yoksun bir şekilde tavır ve davranış sergilemesidir (Kaçmaz, 2005). Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası ilişkiler boyutunu tamamlamakta ve hizmet sunulan kişilerle, kurumda çalışan diğer bireylere yönelik olarak ciddiye almayan, duygusuz tavırların olmasını ve umursamaz yanıtlar verilmesini tanımlamaktadır. Duyarsızlaşmanın, bireyin başka kişilerle arasına mesafe koyma girişimi olduğu da paylaşılabılır. Bu boyutlar farklı etkenlerle değişik tükenmişlik profillerinin oluşmasına sebep olabilmektedirler. Duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya katkı sağlayan çalışma şartlarının kronikleşmiş yüklü talepler taşıması çalışanların başarılı olma duygularını yıpratılabilmekte ve yetersizlik duygularını arttırılabilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993; Leiter ve Maslach, 1988; Maslach, 2003; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

İçinde bulunulan tükenmişliğe bağlı olarak bireysel ve örgütsel anlamda negatif sonuçların oluştuğu görülmektedir. Kronik sağlık sorunlarının olması, bitkin olma ve yorgunluk hissi, uyku düzensizlikleri, hızlı bir şekilde kilo alıp verme, tükenmişlikle başa çıkabilme yöntemi olarak fazla miktarda alkol, sigara, kafein ve sakinleştirici kullanılması, kazalara karşı daha dikkatsiz olunması, endişe, nefret, düşmanlık ve korku duygularının sıklıkla hissedilmesi, toplumsal ve sosyal ilişkilerde yaşanan sorunlarda ki artışlar tükenmişliğin bireysel sonuçları arasında bulunmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Leiter, 1997; Maslach vd., 2001).

Bunun yanı sıra, işgörenlerin işe dair performansların da dalgalanmalar ve düşüşler bulunması, bireylerin işe yönelik olarak devamsızlık yapma davranışlarında artış yaşanması, iş yerinde yaşanan çatışmalarda artış olması, iş kalitesinde düşüşler bulunması, iş doyumunun azalması ve işgücü devrinde sıklıkla karşılaşılan olumsuz durumlar ise tükenmişliğin örgütsel anlamda oluşturduğu olumsuz ancak önemli sonuçlar arasındadır (Izgar, 2003; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach vd., 2001; Singh, Goolsby ve Rhoads, 1994).

1.5. Kavramsal ve Sektörel Açıdan Çağrı Merkezi

Çalışmada sektörel olarak odaklanılacak alan çağrı merkezi sektörüdür. Bu sebeple çağrı merkezinin ne olduğu, ne tür işlevleri yerine getirdiği yanı sıra çağrı merkezi çalışanın görevlerinin ne olduğu konuları önem kazanacaktır. Bu çerçevede çağrı merkezi odaklı detaylı bir alanyazın çalışması da yapılmıştır.

1.5.1. Çağrı Merkezi Tanımı

Ortak bir tanımı oluşmamasına karşın, çağrı merkezi; bir kurumun etkileşim halinde bulunduğu bütün paydaşların (personel, müşteri, bayi kanalı, tedarikçiler vb.) en başta telefon üzerinden olmak üzere günümüz teknolojisinin getirdiği bütün iletişim kanallarını (Örneğin, elektronik posta gibi) kullanarak kurum ile iletişim halinde olunmasını sağlayan kontak merkezlerine verilen isimdir (Kohen, 2002). En güncel tanım olarak ise çağrı merkezi; kurumların iletişimde oldukları birey veya kurumlarla olan ilişkilerini ve tüm iletişim kanalları üzerinden gerçekleşen etkileşimlerini yönettikleri, insan, teknoloji, iş süreçleri ve stratejinin koordineli bir biçimde bütünleştirildiği iletişim yönetim sistemlerini ifade etmektedir (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019).

Incoming Call Management Institute (ICMI) çağrı merkezini, müşteriye ve kuruma değer yaratmak amacı ile kurumun kaynaklarının ve değişik iletişim kanallarının etkin bir biçimde bütünleştirildiği; çalışanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem olarak tanımlamaktadır (akt: Bulut ve Ataay, 2017).

Günümüzde kontak merkezi kavramı işleyiş açısından çağrı merkezi kavramının yerini almaya başlamış ve kavramsal olarak daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Geleneksel bakış açısıyla çağrı merkezini, bilgisayar vb. tüm bilişim teknolojileri aracılığıyla tele-satış ve tele-pazarlamadan, ürün ve hizmetlerin genel satış ve pazarlamasına, tanıtma ve tutundurma faaliyetlerinden, bilgilendirme ve bilgi toplamaya, rezervasyon vb. sistemlerin yönetiminden, şirket içi ve dışı teknik desteğe kadar oldukça geniş

kapsamlı hizmet desteğini verme, gelen ve giden çağrıları etkin bir şekilde karşılayarak, sınıflandırarak, dağıtarak, cevaplayarak, yönetme faaliyetini yerine getirmeyi sağlama şeklinde tanımlayabiliriz (Bulut ve Ataay, 2017).

Bulut ve Ataay'ın (2017) aktardığına göre, çağrı merkezlerinin en temel yapı taşı ve özelliği; müşteri problemlerini çözerek, aktarılan şikayetleri hızlı biçimde cevaplayarak, haftanın 7 günü ve günün 24 saati ulaşılabilen, müşteri ile direkt olarak iletişim kurulmasını gerçekleştiren, bilgi ve iletişim teknolojileri ile güçlendirilmiş ve yeterli seviyede hizmet sunabilecek çalışanı bünyesinde bulunduran yapılar olmalarıdır (Zikmund, McLeod ve Gilbert, 2003). Çağrı merkezleri hem tüketici hem de kurum açısından pek çok avantajlar sağlarken bu iki yapı arasında köprü görevi görmektedir. Günümüz ürün ve hizmet arzında sınırların öneminin yok olduğu ve rekabetin gittikçe arttığı düşünüldüğünde, müşteriler her türlü taleplerini aktarmak için en hızlı ve kolay yol üzerinden kurumlara ulaşmayı arzu etmektedirler. Bu noktada çağrı merkezleri oldukça önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Çağrı merkezleri bu anlamda, müşteriler tarafından kolay ulaşılabilen, oluşan talepler karşısında kurumların kendilerini geliştirmelerine fırsatlar tanıyan, kurum ve müşteri arasındaki ilişki, iletişim ve etkileşimi gerçekleştirmede önemli bir role sahip olan birimlerdir (Özkan 2013).

Çağrı merkezlerinin tarihi gelişimine bakıldığında ise, ilk olarak 1960'ların sonlarında talep ve şikayet iletim vasıtası şeklinde ortaya çıktıkları görülmektedir. Çağrı merkezleri, ABD'de ücretsiz hatlar şeklinde pek çok kurum tarafından kullanılarak bir hizmet statüsü biçiminde sunulmuştur. Continental Havayolları 1970'lerin başında ACD (Automatic Call Distributor) Otomatik Çağrı Dağıtıcısını ilk kez kullanmıştır. Müşteriler ile iletişim kurmak, onları hissetmek ve müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla en ideal platformu sunan çağrı merkezleri günümüzde kurumsal müşterilerin markaları için fazlasıyla kritik rol üstlenmektedir (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019).

Gelişen ve değişen iletişim kanallarından çağrı merkezi dinamikleri de etkilenmektedir. Sektör başlangıç yılları sonrasında geçen süreler içinde sadece telefon yolu ile hizmet sunmanın yanı sıra elektronik posta, sosyal medya iletişim kanalları, kısa mesaj servisi (sms), çevrim içi sohbet (chat, web chat,

online chat vb.) şeklinde ilave iletişim kanallarını da müşterilerine sunar duruma gelmiştir. Bu sebeple çağrı merkezlerinin hizmet içeriği oldukça büyümüştür. Çağrı merkezlerinin günümüzdeki kapsamını açıklamakta ve sınıflamakta çekilen güçlüğü sebebi, çağrı merkezlerinin değişik yönetsel modeller kullanması ve uzmanlaştıkları alanlardaki hizmetlerinde fazlasıyla farklılaşabiliyor olabilesidir. Bu bağlamda çağrı merkezlerinin işleyişlerine dair farkların ortaya konulmasında fayda bulunmaktadır (akt: Bulut ve Ataay, 2017):

- İlki, çağrı merkezleri bazı kurumların dış kaynaklara yönlendirdiği (Örneğin, taşeron kullanımı gibi) bir bileşen olabiliyorken, bazı kurumlarda ise kurum içi birim şeklinde örgütlenmesi ve yönetilmesi gerçekleşebilmektedir (Dormann ve Zijlstra, 2003; Zapf vd., 2003).
- İkincisi, çağrı merkezleri gelen ve / veya giden çağrıyı yönetenler biçiminde yönettikleri çağrılara göre de sınıflandırılabilir. Gelen çağrı yönetiminde, santrale ulaşan ve sesli yanıt sistemindeki adımlardan ilerleyerek müşteri temsilcileri ile görüşmek için kuyruğa giren müşteri çağrıları yanıtlanarak müşteri soru ve sorunlarına, talep ve şikayetlerine cevap verilmektedir. Giden çağrı yönetiminde ise, çağrı merkezi yönetimlerinin oluşturduğu süreçler ile müşteri temsilcileri tarafından başlatılan bilgilendirme, satış, mevcut müşterilerin bilgi ve veri güncellemesi, borç takip ve tahsilatı gibi bazı işler için yapılan aramalar söz konusudur (Dormann ve Zijlstra, 2003; Zapf vd., 2003). Bu iki işlev bazı çağrı merkezlerinde birlikte de yerine getirilebilmektedir.
- Üçüncüsü, çağrı merkezleri amaçları, iş modelleri ve örgütlenmeleri bakımından da farklılıklar gösterebilmektedir (Batt ve Moynihan, 2002; Frenkel vd.,1998; Holman, 2003). Amaçları ve örgütlenmeleri bakımından çok geniş kapsamda açıklanabilecek farklı çağrı merkezleri bulunmaktadır. Örneğin kitle üretimi biçiminde hizmet sağlayıcısı olarak faaliyet gösteren çağrı merkezleri bulunduğu gibi kapsamın en tepe noktasında özelleşmiş ve fazlasıyla profesyonelleşmiş bir şekilde hizmet veren çağrı merkezleri de

mevcuttur. Kitle üretimi modelinde sınırlı düzeyde katma değer yaratmak ancak kalabalık gruplara ve pazarlara dönük hizmet vermek mümkün olabilmektedir. Bu çağrı merkezlerinin ana hedefleri, maliyetlerini düşük seviyede tutmak, sunulan hizmeti basitleştirerek standardize etmek (tanımlanmış diyaloglar şeklinde) ve hizmeti veren müşteri temsilcilerini yoğun biçimde gözlem altında tutmak dolayısıyla denetlemektir. Bu modelde müşteri temsilcilerinin yetkinliklerine dair gereklilikler en az seviyededir (Batt ve Moynihan, 2002). Diğer yandan profesyonelleşmiş ve uzmanlaşmış bir biçimde hizmet veren çağrı merkezlerinde ise belirlenmiş bir gruba veya pazara katma değeri oldukça yüksek hizmetler sunulması hedeflenmektedir (Holman, 2003). Bu yapıda görev tanımları karmaşıktır ve çeşitlilik göstermektedir. Bu sebeple de görevlerin daha kalifiye ve uzman müşteri temsilcilerince gerçekleştirilmesi zorunluluktur. Bu bağlamda, daha yüksek bir ücret politikasının belirlenmesinin yanı sıra eğitim süreçlerine önem verilerek çalışan devamlılığı ve sürekliliği sağlayan insan kaynakları politikalarının uygulanması gerekmektedir (Batt, 2002).

BTK (Bilgi Teknolojileri Kurumu) tarafından ülkemizde, gelen çağrılarının %80'ninin 20 saniye içinde cevaplanması kuralı yasal bir düzenleme ile çağrı merkezlerine hedef olarak verilmiştir. Kurumlar bu hedefin gereği olarak, ihtiyaç duydukları müşteri temsilcisi adeti ve yanı sıra üretim için gerekecek iş yüklerini hesaplarken %75-%80 seviyelerinde operasyonel verimliliği gerçekleştirmek hedefiyle iş planlarını oluşturmaktadırlar. %80'in üzerindeki bir operasyonel verimlilik çıktısı, üretimin daha az sayıda müşteri temsilcisi ile yapılmasına ve kurum maliyetlerinin düşmesine imkan tanısa da hizmet kalitesi hedefine ulaşmayı riske etmekte ve Bilgi Teknolojileri Kurumu'na karşı olan yasal sorumluluğun gerçekleşmemesi riskini oluşturmaktadır. %75'in altındaki operasyonel verimlilik ise gerektiğinden daha fazla müşteri temsilcisi ile çalışmak anlamına gelmektedir. Bu durumda hedeflenen hizmet kalitesi seviyesine ulaşma noktasında bir risk mevcut olmasa da kurum maliyetlerinin artış göstermesi söz konusu olmaktadır (Bulut ve Ataay, 2017).

Operasyonel Verimlilik Tanımı: Müşteri temsilcilerinin normal mesai sürelerinde gösterdikleri performansın toplamıdır (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019).

Operasyonel Verimlilik Formülü: Üretim / Normal Mesai (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019).

Bu durum çağrı merkezlerinin ne kadar üretim ve verimlilik odaklı çalıştıklarının göstergesidir. Verimliliği, elde edilen sonuçların, faydaların bu sonuç ve faydaları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan özverilere, harcamalara oranı şeklinde tanımlayabileceğimiz gibi, kısaca çıktıların girdilere oranı biçiminde de tanımlayabiliriz (Akdemir, 2014).

Verimlilik odaklı bu çalışma yapısı çalışanlar özelinde iş yükü, stres ve işte tükenmişlik yaratabilmektedir. Özellikle kalabalık ekipler olarak çalışılan çağrı merkezleri iş yükü ve işte tükenmişlik kavramlarını yoğun şekilde yaşarken bu kavramların diğer çıktıları olan duygusal bağlılık ve duygusal bulaşıcılık kavramları çalışanın kurum ve kariyer özelinde ne yöne doğru ilerleyebileceği konusunda belirleyici olmakta hatta bu bağlamda destek ya da direnç noktaları olabilmektedirler.

Çağrı merkezi tanım ve işlevlerinin yanı sıra bu aşamada çağrı merkezi çalışanlarının görev tanımlarının ne olduğunu kavramsal olarak belirtmek de doğru olacaktır. Bu bağlamda sektör dinamikleri özelinde işleyişin lokomotifleri olan müşteri temsilcileri üzerinden ilerlemekte fayda vardır.

Çağrı merkezi müşteri temsilcisi; iş sağlığı ve güvenliği, çevre koruma, kalite kural ve yöntemleri çerçevesinde, yetkisi içinde ve tanımlanmış olan görev tanımlarına göre; çalışmaya başlamadan önce hazırlık yapan, çağrı yanıtlayan, çağrı araması yapan, çağrı sonrası operasyonel ofis (back office) işlemlerini gerçekleştiren, iş organizasyonu yapan, çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarını kullanan, mesleki gelişim faaliyetlerini devamlı bir şekilde yürüten nitelikli meslek elemanı konumundadır (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019).

MYK (Mesleki Yeterlilik Kurumu) tarafından belirlenen Mesleki Yeterlilik Kurumu Ulusal Meslek Standartları çerçevesinde, çağrı merkezi

alışanlarında bulunması gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışlar belirlenmiştir. Buna göre, ağrı merkezi müşteri temsilcisi müşterilerin bilgi, işlem, talep, şikayet, satış, öneri vb. konularda gelen çağrılarını cevaplamaktadır, giden ağrı araması yapmaktadır, telefon dışı diğer iletişim kanallarından gelen çağrıları cevaplamaktadır (fax, kısa mesaj servisi, elektronik posta, anlık mesaj programı, sosyal medya vb.) ve ağrı sonrası operasyonel ofis (back office) işlemlerini yapmaktadır (ağrı Merkezleri Derneği, 2019).

21. yüzyılın gelişen teknolojileri bazı iş kollarını yavaşlatıp hatta yok ederken, bazı iş kollarında özellikle de hizmet sektöründe yeni çalışma sahaları yaratmıştır. Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkarttığı yeni iş alanları içinde, faaliyetleri interaktif ortamlara taşıyan ve bu şekilde kurum ve müşteri arasındaki sınırları yok eden ağrı merkezleri ön sıralarda kendilerine yer bulmuştur (zkan, 2013). Geçmiş dönemlerde kurumların müşterileri ile olan ilişkileri daha kişisel ve geleneksel yöntemlerle yürütülürken, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki yüksek hıza sahip değişim ve gelişmeler çerçevesinde artık kurumların müşteri hizmetlerini büyük oranda ağrı merkezleri vasıtasıyla yönettikleri görülmektedir (Batt ve Moynihan, 2002).

Bakker, Demerouti, ve Schaufeli (2003) müşteriler ile yrtlen ilişkilerin üçte iki oranında ağrı merkezleri aracılığıyla yürütüldüğünün altını çizmektedir. Sektörün küresel düzeyde her yıl %3,2 seviyesinde büyüme devamlılığı sağlaması öngörülmektedir (akt: Bulut ve Ataay, 2017). Faaliyette bulunan ağrı merkezi adetinde artış olmasının ve bu şekilde devam eden eğilim bulunmasının ana etkenleri olarak teknolojik gelişmeleri belirtmek ve ağrı merkezi dinamiklerinin müşteri memnuniyet oranını yükseltmenin etkili yollarından biri olduğunu paylaşmak mümkündür (Dormann vd., 2003). Diğer yandan ağrı merkezleri, kurumlara rekabet üstünlüğü sağlamak için müşteri hizmetlerini daha etkin yönetme ve maliyetlerini düşürme imkanına kavuşmalarına olanak sağlamaktadır (Cannon, 1996. akt: Bulut ve Ataay, 2017).

Bu gelişmeler ağrı merkezi sektöründeki istihdam potansiyeline de yansımış ve iş gücü anlamında nitelikli sayılara ulaşılmıştır. Türkiye'deki ağrı

merkezi sektörünün %90'nını temsil eden ÇMD (Çağrı Merkezleri Derneği) 2018 yılı verilerine göre üyelerinin istihdam kapasitesi 108 bin kişidir (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019).

Türkiye'deki çağrı merkezi sektörünün büyüklüğünü ve önemini rasyonel olarak da görebilmek için sektöre dair sayısal verileri açıklamak ve değerlendirmek oldukça değerli ve önemlidir. 52 üye ile sektörün %90'nını temsil eden Çağrı Merkezleri Derneği'nin yapmış olduğu Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2018 verileri çalışması sonuçları şu şekildedir;

Pazar büyüklüğü bir önceki yıla göre %21,5 artarak 6,2 milyar TL olmuştur. İstihdam bir önceki yıla göre %5,5 artarak 96 bin adet müşteri temsilcisi olmuştur. 96 bin adet müşteri temsilcisinin %65'i dış kaynak müşteri temsilcileridir. Destek kadrolar ve yöneticiler ile birlikte sektör toplam istihdamı 108 bin adettir.

Toplam müşteri temas adeti %28 artarak 3,2 milyar adet olmuştur. Çağrı merkezlerinde 2017'de 2,5 milyar adet olan gelen / giden çağrı adeti, 2018'de 3,2 milyar adete yükselmiştir. Gelen çağrılarının büyük bir bölümünü ürün bilgisine ve hizmet detayına ulaşmayı hedefleyen çağrılar oluştururken, giden çağrılarının ise satış ve pazarlama içeriğiyle gerçekleştirildiği görülmektedir. Gelen çağrılarının %38'i ürün ve / veya hizmet konusunda bilgi almak amacıyla gerçekleşirken, %14'ü teknik destek, %12'si sipariş ve satın alma, %16'sı işlem, %11'i de şikayet amacıyla yapılmaktadır.

Çağrı merkezlerinin sundukları hizmetler arasında geleneksel müşteri hizmetleri kanalı olan telefon ve kısa mesaj servisi'ne (sms) ilave olarak, sosyal medya uygulamaları, e-posta, çevrim içi sohbet (online chat), ve sohbet robotu (chatbot) gibi yeni dijital kanalların kullanımında da her geçen sene artış gözlenmektedir. Teknoloji hızlı bir şekilde gelişim gösterirken müşterilerin bilgiye erişim ihtiyacı da değişmektedir. Bu bağlamda çağrı merkezleri de kurumlar açısından çok hassas rollerden birini üstlenir hale gelmiştir. Çalışanların; %66'sı kadın, yaş ortalamaları 27, üniversite mezuniyet oranları %62 ve asgari ücret ile çalışanların toplamı %26'dır. Çalışanların %54'ü 0-2 yıl bandında işlerinden ayrılmaktadır.

Türkiye'de 67 il'de en az 1 adet çağrı merkezi kurumu mevcuttur. Üç büyük ilin dışındaki Anadolu şehirlerinde yapılan çağrı merkezi yatırımı %44 iken, 2018 yılında %56'ya yükselmiş durumdadır. Bir önceki yıl sektörün %39'unu oluşturan İstanbul'un 2018 yılındaki istihdam oranı %26 seviyelerindedir. Ankara ve İzmir ise sıralamada yer değiştirmiştir. Ankara'nın istihdamı %7, İzmir'in ise %11 oranındadır (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019).

Oluşan bu tablo, çağrı merkezi sektörüne ait istihdam dağılımının, İstanbul'dan başlayarak diğer şehirlere yayıldığını göstermektedir. Yıllara göre değişiklik göstermekle birlikte sektörün halihazırda en öncü ve güçlü istihdam kaynakları İstanbul başta olmak üzere üç büyük ilimizdir. Ancak Anadolu illerimizde de ciddi oranlarda istihdam mevcuttur. Bu sebeple araştırmamızda İstanbul ili çağrı merkezleri başta olmak üzere İzmir, Ankara ve diğer belli başlı Anadolu illeri de baz alınarak ilenmiştir.

1.5.2. Çağrı Merkezi ve Taylorizm

Frederick Winslow Taylor (1911) Bilimsel Yöntemin İlkeleri adlı yazısında, üretim sürecinin hızlanması ve verimliliğin artması için belirli bilimsel yöntemleri açıklamaktadır. Obsesif derecede verimlilik ve hız tutkunu olan Taylor, işçilerin kaytarmalarından, işi asmalarından ve kasten yavaş çalışmalarından hoşnut değildir (Taylor, H.B. Akın (çev.), 2007).

İşçiler ve işverenler, barış halinde yaşayacaklarına durmadan didişmektedirler ve Taylor, hem işverenin hem de işçinin maksimum refaha kavuşması için sınıf ilişkilerinde bir değişiklik yapmadan bu olayı çözmeye çalışmaktadır (Taylor, H.B. Akın (çev.), 2007).

Taylor, fabrikalarda yaptığı analizlerde, işçilerin gereğinden fazla gücü ve bağımsızlığı olduğunu belirler. Bütün üretim süreci işçilerin ellerindedir ve işçiler istedikleri zaman bu süreci yavaşlatıp üretimin verimliliğini azaltabilmektedirler. İşçiler ellerindeki bu güç ile örgütlenmelerini kolaylaştırarak üretim sürecini kesintiye uğratabilmektedirler.

Taylor, verimliliğin arttırılmasında rasyonellik kavramına değinmiş, çalışanların seçim süreçlerinde ehliyet, kabiliyet ve kapasitenin önemli olduğunu vurgulamıştır (akt: Akdemir, 2018).

Taylor, işçilerin verimsizliklerine karşı üretim sürecini mekânsal ve zamansal olarak parçalara ayırmış ve sürecin kontrolünü kolaylaştırmıştır. Bu sayede, işçilerin vasıflı olması gerekmeyecek, üretim sürecindeki görevini kısa bir eğitimden sonra gerçekleştirebilecektir. Parça başı işler yapan işçi, üretim sürecinin bilgisinden haberdar olamayacak, sadece ona verilen kısıtlı ve temposu yüksek görevi tamamlayacaktır. Böylece üretim alanında işçi ve onu kontrol eden yönetim şeklinde iki sınıf yaratılmış olmaktadır.

Azınlıktaki yönetim elemanları, üretim sürecinin bilgisine sahiptir ve işçilerin daha verimli çalışabilmesi için bilimsel planlar yapmaları gerekmektedir. Planlama bölümünde bilimsel yönetim sistemi içinde görevi ileriye dönük planlama yapmak olan çalışan; işin, bölümlere ayrılmasıyla daha iyi ve daha ekonomik olarak yapılabileceğini fark edecektir. Mekanik planların temposu altında makine ritmine uygun bir şekilde çalışan işçinin tatmin olması için ise ücret artışı yapılmaktadır.

Taylor, ancak yüksek ücretli biri kendine söyleneni yapar, itiraz etmez, demektedir. Ona göre bu artış, işçilerin memnuniyeti için yeterlidir (Taylor, H.B. Akın (çev.), 2007). Bu bilimsel yöntemi uygulayan şirketlerde, makine başına ve de kişi başına düşen üretim miktarı iki katına ulaşmaktadır. Bütün bu dönem süresince, belirtilen sistemle çalışan işçi gruplarının tek bir grevine dahi rastlanılmamıştır.

Taylorist sisteminin işlevi, o güne kadar üretim sürecinde işçilerin ellerinde bulundurdıkları pratik bilgiyi almak ve yönetime devretmektir. Taylor'un bilimsel dediği metod aslında bir bilgi üretimi değil; onun yerine, bilgiye el konulması ve onun sınıflandırılmasıdır. Bunun sonucunda, işçilere direktif veren ve onları kontrol eden bir yönetici sınıf ortaya çıkmış ve üretim süreci bürokratikleşmiştir (Linhart, 2010).

Taylor'un doktrini Avrupa işçi sınıfının eleştirilerine hedef olmuştur ama bazı yazarlar tarafından da desteklenmiştir. Antonio Gramsci (1999), Amerikanizm ve Fordizm adlı yazısında Taylor'un getirdiği düzenlemenin

özgürleştirici potansiyellerinden bahsetmektedir. O dönemde Amerika'da gündelik hayat üzerinde çalışmalar yapılabilmektedir. (Çünkü Amerika, Avrupa'nın tersine, gelenekten yoksun bir ülke idi.) Örneğin, demiryollarının yayılması Avrupa'da kültürel şok etkisi yaratırken, Amerika benzeri bir şoku görece hafif bir şekilde yaşamıştır (Gramsci, 1999).

Amerikan ideolojisi, Avrupa'nın toplumsal yapısından farklı bir düzenleme içinde gelişmişti ve her ne kadar kapitalist üretim biçiminin direktifi altında olsa da yeni tip insan ve yeni tip işçi yaratmak istiyordu. Taylorizm, üretimde işçilerin hareketi ile hareketin bilgisini birbirinden ayırmıştı. Bu sayede işçiler hiç düşünmeden, mekanik bir şekilde üretebiliyor ve Taylor'un deyimiyle eğitilmiş gorilden bir farkları kalmıyordu. İşçi, eğitilmiş gorilin bile yapabildiği bu işi yaparken, insan olarak kalmaya devam etmekte ve bu nokta Gramsci (1999) için bir güçlü bir potansiyel vaat etmektedir. Şöyle ki; üretim sırasında üretimi düşünmesine gerek kalmayan ve sıkılan işçi, kendi koşulları hakkında düşünmeye başlar ve bu da işçilerin konformist dışı hareket etmelerine davet çıkarır (Gramsci, 1999).

Taylorizm'in Çağrı merkezlerine bağlantısına gelindiğinde; çağrı merkezlerinde, iç işleyiş kapsamında şirket yönetimleri tüm iletişimi ve iş akışını belirlemektedir. Bu durum açılış ve kapanış cümleleri gibi sabit metinlerin belirlenmesini de gerektirmektedir. Müşteri temsilcilerinin belirlenmiş bu ifadeleri kullanılması neredeyse zorunluluktur (Turan, 2007). Çağrı merkezi işgöreni süreklilik gerektiren bu iletişim sürecini tüm aramalarda tekrar etmek ve önceden belirtilmiş senaryoya bağlı kalmak mecburiyetindedir (Klemann ve Matuschek, 2002). Bu yapı işgörenin yaptığı işe kendi bünyesinden bir şeyler katmasını ve de yaratıcılığını çoğunlukla engellemektedir. Bu bakış açısından değerlendirildiğinde çağrı merkezleri sadece çalışma sürecinin yöneticiler tarafından planlanmasıyla kalmayan diğer yandan da duygusal dışı vurum ve hislerinde en detaylı ayrıntısına kadar kural setlerine bağlandığı, Taylorizm'in sadece çalışma sürecini değil, aynı zamanda duygu biçimlerini de kontrol altında tuttuğu istihdam sahalarından biridir (Özkan, 2013).

Çağrı merkezlerinde gelen ve giden tüm görüşmeler sürekli ve düzenli olarak kayıt altında tutulmakta, bu şekilde iş tanımında bulunan işin yapılışı ve

bu süreci destekleyen duygunun boyutsal uygunluğu yani rasyonel ve duygusal ifadeler kontrol altında tutulabilmektedir (Özkan, 2013). Çağrı merkezlerinde çalışan işgörenler, hem çalışma şekillerinin hem de duygu dışı vurumlarının her an izleniyor olduğunun farkındalığı ve tedirginliği ile her zaman yüksek verimlilikle çalışmak zorundadırlar ve de istenilen duyguyu karşı tarafa sürekli olarak hissettirme baskısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Pek çok yazara göre çağrı merkezinde yapılan işler Taylorizm'in gelişmiş bir boyutu biçiminde tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda çağrı merkezlerinin üretimi arttırmaya yönelik olarak yoğun, baskıcı ve hedefli bir şekilde çalışmasının, ileri Taylorizm şeklinde nitelendirilmesi yapılabilmektedir (Knights ve McCabe, 1998; Taylor ve Bain, 1999. akt: Bulut ve Ataay, 2017).

Taylorizm ile paralellik gösterecek şekilde verimliliği artırma hedefiyle müşteriler ile kısa süreli yapılacak olan iletişimin otomatik çağrı dağıtıcısı bir elektronik sistem aracılığıyla organize edilmesi ve kontrolü, müşteri temsilcisinin hangi müşteri ile görüşeceğini kullanan bilişim sistemi tarafından belirlenmesi ve bu teknolojinin müşteri temsilcisine tercih hakkı tanımaması çağrı merkezlerinin hızı ve etkinliklerini yükseltme yöntemleridir (Zapf, vd., 2003. akt: Bulut ve Ataay, 2017).

Diğer yandan çağrı merkezlerinde yapılan işlerin aşırı iş bölümü gerektirmesi, yüksek yetkinlik ve nitelik gerektirmemesi şeklindeki özellikleri Taylorizm'i destekleyen faktörlerdir (Grebner, 2003). Bazı diğer araştırmacılara göre de, çağrı merkezi işlerinin çoğunlukla elektronik sistemler üzerinden gözetlenmesi ve denetim altında tutulması Taylorizm iddialarını desteklemektedir (Bain vd., 2002. akt: Bulut ve Ataay, 2017; Frenkel vd., 1998). Çoğu çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinin görebileceği şekilde elektronik panolar aracılığıyla her çalışanın çağrı cevaplama süreleri, çağrı cevaplayacak hazır durumda bekleyen çalışan sayısı gibi bilgiler sürekli güncellenmekte ve gösterilmektedir. Doğal olarak bu ve benzeri şekildeki görsel bilgi akışları çalışanlar üzerindeki baskıyı artırarak hareketlerini disipline etmektedir. İzleme ve gözetleme yönetiminin bu biçimleri beyaz yakalı çalışmanın Taylorizasyon'u olarak rahatlıkla nitelendirilebilecektir (Taylor ve Bain, 1999).

2. BÖLÜM

İŞ YÜKÜ

Bu çalışmada iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisi incelenerek farklı bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır. Bu sebeple bu boyutun iş ile alakalı stres faktörlerinden ne şekilde etkilendiğinin belirlenmesinde fayda bulunmaktadır.

İş yükü; genel olarak iş yerindeki görev yükü ve taleplerin, elde bulunan mevcut kaynaklara oranı olarak tanımlansa da farklı bileşenlerin etkileşimiyle de ortaya çıkabilmektedir. Gün içerisinde yapılacak genel iş miktarı, işlerin zorluk derecesi, ihtiyaç duyulan dikkat ve konsantrasyon miktarı, görevleri tamamlamak için tahsis edilen zaman, dinlenme molaları, teknolojik kaynaklar, uzman çalışan durumu ve çoklu görev miktarı bunlara örnektir (Holden vd., 2011). Çalışan başına düşen görev ve sorumluluğun artması, işgörenlerin kapasitesinin üstünde ve görev tanımlarının ötesinde iş yapma zorunluluğu ağır iş yüküne zemin hazırlayabilmektedir (Balanuye, 2014; Karasek Jr, 1979).

Bireyler tarafından fiili olarak gerçekleştirilen ve algılanan iş miktarı olarak da tanımlanan iş yükü, çalışma ve dinlenme süreleri ile doğrudan alakalıdır (Britt ve Dawson, 2005). Görevlerin tamamlanması için gereken süreye sahip olunmadığında ve bu kısıtlı aralıkta birçok işin sonlandırılması zorunluluğu hissedildiğinde ya da güç gerektiren faaliyetler ağırlık kazandığında yoğun iş yükü baskısından söz edilebilir (Demiral vd., 2007).

İş yükü, insanların zamanını ve kaynaklarını aşan kurumsal taleplere işaret eder. Çalışanların çok az kaynakla çok az zaman harcayarak üretim yapmaları beklenmektedir. Türkiye'deki çağrı merkezleri çalışanları üzerindeki bu araştırma için iş yükü bağımsız değişken olarak kullanılmıştır.

2.1. İş Yükü

İş yükü, insanların zamanını ve kaynaklarını aşan kurumsal taleplere işaret eder. Çalışanların çok az kaynakla çok az zaman harcayarak üretim

yapmaları beklenmektedir (Allard, Haas ve Hwang, 2011; French ve Caplan, 1972; Ippolito vd., 2010). İş yükü literatürde, fiziksel ve duygusal olarak ana stres kaynaklarından biridir (Le Blanc vd., 2001). Bu durum tükenmişlik gibi çeşitli sonuçlar doğurabilmektedir (Demerouti vd., 2001; Lee vd., 2010).

İçeriğe dayalı bir talep olarak İş Talepleri-Kaynakları Modeli çerçevesinde iş yükünün birçok organizasyonda etkili bir stres oluşturduğu iddia edilmektedir. Bu durum çağrı merkezi gibi hizmet sektörlerinde tükenmişlik vb. çıktılar ile de pozitif ilişkilidir.

Kurumsal bağlılığın ve işgörenlerin aidiyet duygusunun önem kazandığı günümüz koşullarında, iş yükünün kritik bir role sahip olduğu söylenebilir. Nitekim ağır iş yükünün örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir (Jones vd., 2007). Yapılan araştırmalar; yoğun iş talepleri, yetersiz bağımsızlık ve duygusal taleplerin baskısıyla birlikte artan iş yükünün, çalışanları duygusal tükenmişliğe ittiğini ve işe karşı takınılan tutumlarda da duyarsızlaşmanın meydana geldiğini ortaya koymaktadır (Lee vd., 2010).

Ayrıca aşırı iş yükü, endüstriyel yorgunluk gibi arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Bisen ve Priya, 2010). Bu doğrultuda yöneticiler; ağır iş yüküne sebep olan etkenleri sürekli olarak gözlemleyerek, bu etkileri uygun biçimde ortaya koyarak işgörenlerin stres seviyesinin azaltılmasına ve onların bağlılığını arttırılmasına katkı sağlayabilir. Çalışanların maruz kaldıkları yoğun taleplerin yanında birbiriyle bağdaşmayan görevler de iş yüküne neden olabilmektedir (Greenglass vd., 2003).

Başka bir ifadeyle, birbiriyle örtüşmeyen hatta çatışan talepler, işgörenleri ikileme düşürmekte ve görevlerin başarıyla tamamlanmasını zorlaştırmaktadır (Duxbury ve Higgins, 1991). Yönetimin değişen politika ve talepleri de, işgörenler için yeni bir beklenti alanı oluşturmakta ve gerekli hazırlıkların yapılması için zaman daraldığından, ağır iş yükü sorunuyla karşılaşılmalıdır (Easthope ve Easthope, 2000).

İş yükü açıklanırken zihinsel ve fiziksel iş yükünden bahsedilebilir. Hem fiziksel iş yükünün hem de zihinsel iş yükünün kırmızı çizgileri / sınırları vardır. Fiziksel iş yükünde performans ve yaralanma problemlerinin önüne

geçmek için faydalanılan ergonomiden zihinsel iş yükü sorunlarında da faydalanılabilir (Grier vd., 2008). Teknolojik gelişmeler sonrası fiziksel çaba gerektiren işler ve hata oranları azalsa da, yeni sistemleri takip etmesi gereken insanların sorumluluğu artar ve iş yükü zihinsel şekilde kendini gösterir. İlave olarak zihinsel iş yükü; zaman baskısı, iş belirsizliği, ürün belirsizliği, görev zorluğu, kusursuz iş yapma beklentisi, karmaşık talepler vb. baskıların sonucu ortaya çıkmaktadır. Basit görevleri birleştirmenin yanında işgörene kontrol ve sorumluluk olanağı sağlamak şeklinde gerçekleştirilen iş zenginleştirme süreci de zihinsel iş yükü algısının artmasına sebep olmaktadır. Özetle iş yükü, iş ortamındaki talep ve beklentilerin yoğunlaşmasıyla birlikte artmaktadır (Wicker ve August, 1995).

Bunun yanında üretim için yapılan baskı ve talepler arttıkça da iş yükü ağırlaşmaktadır (Harris vd., 2015; Szalma ve Teo, 2012). Bu durumda sınırlı kapasiteye sahip bireylerden talep edilen görevlerin miktar ve çeşitliliği iş yükü derecesini belirlemektedir. Görevleri yerine getirme esnasında kaynakların yetersizliği ve bireylerden kapasitelerinin üzerinde performans göstermesinin beklenmesi de ağır iş yükü ortamına yol açmaktadır (Iverson ve Deery, 1997). Diğer taraftan taleplerde ki düşüşler ise iş yükü yoğunluğunu azaltmakta ve sonuçta iş performansının lehine bir durum gelişmektedir (Huffenberger, 2012). Ayrıca uygun kaynaklara rağmen çok fazla talebin olması durumunda fazla iş yükü algısı oluşurken; kaynakların taleplerden daha fazla tahsis edilmesi durumunda ise düşük iş yükü algısı oluşmaktadır (Chui vd., 2014).

2.1.1. İş Yükünün Etkileri ve Sonuçları

İşgörenlere tahsis edilen görevler aynı olsa bile, görevin içeriği ve oluşan iş sonuçları çalışan düzeyinde iş yükü algısını değiştirebilmektedir. Bu yüzden iş yükünün önemine vurgu yapılırken çalışanlarda başarı ya da yüksek performans gösterme arzusunun önem kazandığı dikkate alınmalıdır (Miyake, 2001). Bireylerin kariyer beklentileri, kârı artırma ve rekabette üstünlük sağlama gibi amaçları söz konusu olduğunda uzun çalışma sürelerine rağmen iş yüküne ve sosyal yaşantılarının etkilendiğine yönelik algıları olumsuz yönde değişmeyebilir (Wallace, 1997). Ayrıca alışlagelmiş bazı faaliyetler ilave

zaman kaybı ve iş yüküne neden olsa da çalışanların görevinin bir parçası olarak görülerek kabullenilebilir (Griep vd., 2009).

Yine de çoğu durumda algılanan iş yükünün fazla olması halinde, çalışma ortamındaki birtakım olumsuzluklardan bahsedilebilir. Nitekim Ilies vd. (2010) tarafından yapılan bir araştırmada; iş yükünün hem fiziksel, hem de psikolojik yansımalarının olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, iş yüküyle birlikte kan basıncının ve stres düzeyinin yükseldiği, buna karşın iyi / mutlu olma halinin ise düşüş gösterdiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda iş yükü ağır olan çalışanlarda; işe ve çalışma ortamına karşı daha da olumsuz yaklaşımlar sergilendiği söylenebilir. Bu olumsuz yaklaşımla birlikte kendine saygı azalırken stres belirtilerin de artış gözlenebilmektedir (Wicker ve August, 1995). Bu bilgiler ile, başta iş yükü olmak üzere iş hayatında ve koşullarında karşılaşılan olumsuzlukların yol açtığı stresin kronik rahatsızlıkların oluşmasına zemin hazırlayacağı somut bir gerçekliktir.

Çalışma süresinin ve iş yoğunluğunun artması durumunda, yerleşik çalışma düzeni ile boş zaman oluşumu bozulmakta, böylece duygusal tükenmişlik kapsamı genişlemektedir (Sweeney ve Summers, 2002). Aşırı iş yükü işgörenlerin tatmin düzeyini azaltırken, işyerinde tükenmişlik olasılığını arttırmaktadır (Swartz, 1999). Bu yüzden işgörenlerin tükenmişlik seviyesini azaltmak için öncelikle odaklanması gereken unsur iş yüküdür (Shirom vd., 2010). Bu çerçevede ağır iş yükü algısı sonucu ertelemecilik eğiliminin de artması söz konusu olabilecektir (Cömert, 2009).

Öte yandan iş yükü fiziksel bitkinlik ve tükenmeye de yol açmaktadır. İş yükünün fazla olduğu ortamlarda; şayet iş kontrolü de düşükse, bitkinlik ve tükenmeye daha fazla maruz kalınmaktadır (Portoghese vd., 2014). İş kontrolünün düşük olduğu durumda, iş yükünün tükenmişlik gibi olumsuz etkileri artmaktadır. Bu kapsamda iş yüküne rağmen tükenmişlik seviyesinin azaltılması ya da belli seviyelerde tutulabilmesi amacıyla iş kontrolünün artırılması önerilebilir. İş kontrolünün düşük olması durumunda iş yükü depresif belirtilere de neden olmaktadır. İş kontrolü yüksek tutulduğunda ise yüksek iş yükü miktarına rağmen depresif belirtiler azalmaktadır (Sargent ve Terry, 1998).

İş yükü miktarı artıkça hissedilen stres seviyesi de yükselmektedir (Akyıldız ve Turunç, 2013; Roberts vd., 1997). İş yoğunluğunun artışı kısa dönemli olsa bile psikolojik olarak stresli bir ortama yol açabilmektedir (Sweeney ve Summers, 2002). Artan iş yükü algısı sonucunda öfke ve duygusal tükenmişlik hali de yaygınlaşmaktadır (Greenglass vd., 2003). Ayrıca işe yönelik olumsuz başka duygular da körüklenmektedir. Başka bir ifadeyle ağır iş yükü, bireylerin kendini öfkeli hissetmesine, rahatsızlık ya da hayal kırıklığına kapılmasına ve diğer bireylere de huzursuzluk yaratmasına yol açmaktadır (Geurts vd., 2003).

İş yükü duyarsızlığı ya çalışanın üretim / hizmet kalitesini göz ardı ederek performansını düşürmesi ya da iş yüküne karşı duyarsızlaşması biçiminde kendini gösterir. Göreve yönelik beceriler geliştirildiğinde ise, artık çalışan için iki alternatif ortaya çıkar. Bu durumda işgören ya performans duyarsızlığını tercih edip aşırı kaynak kullanımından vazgeçer ya da iş yükü duyarsızlığını tercih edip görev için kaynaklarını tüketir (Szalma ve Teo, 2012).

İş yükündeki ani değişimler, özellikle duygusal dalgalanma derecesi yüksek olan bireyleri daha fazla etkilemektedir. İş yükünün bir anda artması veya azalması durumunda, bu tip bireylerin ruhsal durumu bozulabilmekte, konsantrasyon ve dikkat kaybı yaşayarak performansları düşebilmektedir (Cox-Fuenzalida vd., 2004). Ani değişim kapsamında, özellikle yüksek iş yükünden düşük iş yüküne geçişin performansı bozucu etkisi daha olasıdır (Hauck vd., 2008). İşgörenlerin performansındaki bu düşüşün sebebinin; stresi tetikleyen bir uyarıcı olarak görülen aniden düşen ya da yükselen iş yükü değişimi olabileceği ileri sürülmektedir (Cox-Fuenzalida vd., 2004). Bu durumda keskin iş yükü değişimlerinin yol açtığı strese karşı mücadelede sosyal destekten de faydalanılabilir (Hauck vd., 2008).

İş yükü yoğunluğu, çalışma ortamındaki kargaşayı da arttırmaktadır (Easthope ve Easthope, 2000). Birçok vazifenin aynı anda yapılmasının beklendiği durumlarda, görevlerin büyük bir yoğunluğu sürekli olarak sekteye uğramaktadır (Pruett, 2001). Bunun yanında yoğun iş yükü algısı, rol belirsizliği ile hata yapma endişesini arttırmaktadır (Tayfur, 2011). Endişelenmenin

ötesinde iş yükünün yoğunlaşması, fiziksel zararları da gündeme getirebilmektedir. Bu zararlar kapsamında hem kas-iskelet sistemi hastalıkları, hem de iş kazası risklerinden söz edilebilir (Denton vd., 2003). Uzun çalışma saatlerinin de işgücü kaybının önemli sebeplerinden biri olduğu söylenebilir (Lee vd., 2010). İş yüküne bağlı olarak kendini çaresiz hisseden ve duygusal olarak tükenen işgörenler, işlerine yönelik olumsuz tutumlar sergilemektedir (Tayfur, 2011). Ağır iş yükü algısı söz konusu olduğunda ise iş devamsızlıkları çoğalmaktadır (Dwyer ve Ganster, 1991).

2.1.2. İş Yükü ve Çağrı Merkezi

Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin müşteriler ile yaptığı görüşmeler düzenli olarak izlenmekte, günde kaç müşteri ile görüşme yapılacağı, bir müşteriye ortalama ne kadar süre ayrılabilceği gibi detaylar işgörelere bildirilmekte ve bu bildirimlerin kontrolü için iş süreçleri denetlenmekte diğler bir ifadeyle müşteri temsilcisi kesintisiz bir şekilde gözetim fonksiyonuna tabi tultmakta ve bunun sonucu olarak da verimlilik ve yanı sıra hızın artması hedeflenmektedir (Keser, 2006. akt: Bulut ve Ataay, 2017).

Rekabetin artması, maliyetleri düşürme zorunluluğunu beraberinde getirmiş, bu da çağrı merkezleri için çalışma saatlerinin ve iş yükünün artmasına sebep olarak kârlılığın belli seviyelerde korunması zorunluluğunu doğurmuştur. İş yükü hem hem işveren hem de işgören açısından performans çıktılarını etkileyen belirleyici bir unsurdur. Sistemin bütünü mümkün olabildiğince iş hacmini ve verimliliği arttırmak için kurgulanmıştır. İş yükünün sıkı bir biçimde planlanması, takibi ve kontrol altında tutulması verimliliği arttırabileceği gibi aynı şekilde etkin bir yönetim anlayışıyla denetim altında tutulmadığında da çalışanların performansı üzerinde olumsuz etkilere sebep olabilecektir (Bulut ve Ataay, 2017).

Çağrı merkezlerinde iş çıktılarının takibi için üretim aşamasının planlanması evresinde, müşteri temsilcilerinin kaç adet müşteri görüşmesi yapacakları ve çalışan başına düşecek iş yükü ile mesai yoğunluğu hesaplanabilmekte, bu durum işgörenler üzerinde baskı oluşmasına sebep

olabilmektedir. Diğer yandan işverenin hedef bazlı iş yükü paylaşımları işgörenler tarafından çoğu zaman yüksek bulunmaktadır. Bu durum çalışanın, iş yükü ile çalışma saatlerinden şikâyetçi olmasına sebep olmakta ve çalışanın iş tatmini, performansı ve motivasyon düzeyi düşmektedir (Keser, 2006), ve de sonucunda orta ve uzun dönemde stres ile tükenmişlik gibi tepkiler de gündeme gelebilmektedir (D’Cruz ve Noronha, 2013; Holman, 2003; Schaufeli ve Bakker, 2010). Şirketlerin kendi aralarında artan rekabet yarışı, kontrolü fazlasıyla zorlaşan iş baskısı ve iş yükü yoğunluğu oluşturmakta bu da işgörenlerin tükenmişlik düzeylerine olumsuz yansımaktadır (Bulut ve Ataay, 2017).

Çağrı Merkezleri, aşırı iş yükünün fazla mesailer vb. kullanımlar ile sıklıkla kullanıldığı iş kolu olduklarından bu durum işte tükenmişlik duygularına da olumsuz yönde katkı sağlamaktadır.

2.1.3. İş Yükü Fazlalığı

Kurumlar arasındaki rekabet anlayışı geçen zaman süresince artış göstermekte, bu durumun sonucu olarak kurumlar da iş sürelerinin etkili yönetimi kanalıyla verimlilik oluşturulması ve kâr artışı gerçekleştirilmesi konuları daha da önemli hususlar haline gelmektedir. Personelin belirlenmiş çalışma süresini bitirmesinin ardından daha çok efor sarfederek ve yorularak tamamlamak zorunda olduğu fazla mesailer personelin sağlığının korunması için sınırlandırılması gereken bir sahadır. Fazla çalışma olgusu ülkelerin ekonomileri ve de istihdam yatırım politikaları ile yakından ilgilidir.

Vasıflı çalışanlar günümüzde bilginin değer kazanımı ile fazlasıyla önemli hale gelmişlerdir. Diğer yandan fazla çalışma yapılmasıyla, birden fazla çalışanın yapabileceği işin bir kişi tarafından yapılması yeni istihdam alanlarının yaratılmasını da engellemektedir. Yeni istihdam alanlarının engellenmesi işsizlik artışına sebep olmaktadır. Bu sebeplerden ötürü fazla çalışma, gerek işgören gerek işveren gerekse ülke ekonomisi bakımından hassasiyetle üzerinde yoğunlaşılması gereken bir durumdur (Karacan, 2015).

Teknolojik gelişmelerin, gelişmiş toplumlardaki sosyal ve ekonomik alanlarda yaşanan değişimlere yansması ile iş yaşamında çalışma sürelerinin esnek olacak şekilde uygulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu gereklilik karşısında söz konusu ülke, sektör ve kurumlarda çalışılmayan zaman diliminin telafisi için yoğunlaştırılmış iş haftası, fazla çalışmanın karşılığında ilave dinlenme günü verilmesi, kısa süreli çalışma uygulamaları şeklinde uygulamalar oluşturulmuş ve kullanılmaya başlanmıştır.

Gelişmiş ekonomilerde çalışma süreleri daha esnek hale getirilmiş ve azaltılmıştır. Gelişmekte olan ya da az gelişmiş ekonomilerde ise çalışma süreleri gelişmiş ekonomilere göre daha fazladır. Bu toplumların iş hayatlarında çalışma süreleri ile ilgili olarak geleneksel yöntemler yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra belirtilen toplumlarda iş güvencesinin yeteri kadar mevcut olmaması ve uygulanan düşük ücret politikaları sebebiyle işgörenler fazla çalışma uygulamasını ilave kazanç kaynağı şeklinde kullanmaktadırlar (Yıldız, 1991).

İş yükü fazlalığı, kişinin normal çalışma süresinde ve öz yetenekleri vasıtasıyla üretebileceğinden daha fazla üretimi gerçekleştirmesinin meydana çıkardığı zorunluluktur (Yüksel, 2003). İşgörenlerin iş yükü fazlalığı içinde olması durumu işte tükenmişlik duygusu yaşamalarına neden olmaktadır. Ayrıca iş yükü fazlalığı işgörenin yeteneklerini ve kontrolünü olumsuz açıdan etkilemekte, kişi de çeşitli kaygılara neden olmakta ve tükenmişlik duygusu oluşması için zemin hazırlamaktadır.

2.1.4. Az İş Yüğü

Az iş yükü; işin yapılması için gerekenden daha fazla zaman elde bulunduğunda veya belirlenmiş bir zaman diliminde tamamlanması gereken iş çok daha kısa bir sürede tamamlanabilecek bir içeriğe sahip olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, işgörenin iş süresindeki zamanının çoğu boş bir şekilde geçecek, canı sıkılacağı ve elinde bulundurduğu becerilerini değerlendiremediği için iş doyumsuzluğu kaçınılmaz olacaktır (Karacaoğlu ve Çetin, 2015).

Az iş yükünde, kendini tekrar eden, bilgi birikimlerini ve mevcut yeteneklerini yeteri kadar kullanamadıkları için sadece rutin sayılacak işlerden sorumlu olan işgörenler yer almaktadır. Monotonlaşmaya sebep olan bu görevi sürdürmek, çalışanda devamlı tek tip iş yapmaktan dolayı can sıkılmasına yol açacak ve beraberinde fiziksel rahatsızlıkları getirecektir.

Sonuç olarak işgörenlerin tamamlamaya gayret ettikleri iş yükü, olması gereken ideal durumlardan fazla ya da eksik bir biçimde oluştuğunda iş yükü tabanlı bir problem söz konusu olacaktır. Leiter ve Maslach'a (2004) göre, işgören ile iş arasında iş yükü açısından uyumsuzluk olduğunda, çoğunlukla tükenmişlik olgusunun altında yatan bitkinlik durumu oluşmaktadır. Özetle iş yükü uyumsuzluğu veya iş yükünün fazla ya da az olması durumu kişileri tükenmişliğe itebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013).

Karwowski vd.'ne (1986) göre; iş yükü, işgören sağlığını, üretimini, verimini, performansını ve sosyal yaşantısını fiziksel ve zihinsel yönden negatif biçimde etkilemektedir. Bununla beraber iş yükünün, işgörenlerin motivasyon seviyelerini azalttığı, devamsızlık oranlarını arttırdığı, hata yapma potansiyellerini yükselttiği, kazaya sebep olma ve doyumsuzluk gibi olumsuz durumları oluşturmak şeklinde yıkıcı etkileri olduğu belirtilebilir (Schermerhorn, 1989).

Daha da fazlası olarak iş yükünün, işgörenlerin depresyona girmesine sebep olacak biçimde kaygı verici düzeylere ulaştığı da belirlenmiştir (Arroba ve James, 1990).

2.1.5. Aşırı İş Yükü

İşgörenlerin tamamlaması gereken iş miktarı olması gereken ideal oranın üzerinde ise bu durum aşırı iş yükü şeklinde tanımlanmaktadır. Yürütülen işin ya da yerine getirilen görevin ağırlığı veya fazlalığı, objektif olmayan bir durum olabilir. Kurumlarda yapılması gereken iş süreçleri oluşturulurken, kişilerin yetenekleri doğrultusunda en ideal işler belirlenmektedir. Bu bağlamda aşırı iş yükünün ana belirtileri şunlardır (Gryna, 2004):

- Çalışmaların olması gerekenden daha uzun süre devam etmesi,
- Verilen temel hedeflere ulaşılamaması,
- İzinlerin sınırlanmış olması,
- İş süreçlerinden kaynaklanan yorgunluk ve bitkinlik durumu,
- İşe odaklanılamaması.

“Aşırı iş yükü, niceliksel ve niteliksel iş yükü olarak iki grupta incelenebilir” (Özkalp ve Kirel, 2013: 437).

Niceliksel İş Yükü: Belirlenmiş bir iş tanımını için işgörenin zamanının yeterli olmaması, sınırları belirlenmiş bir zaman içinde tamamlanması gereken işlerin çokluğu ve bu işlere ait koşullarının zorlayıcı ve yorucu olması durumlarında niceliksel iş yükünden bahsedilmektedir. Çalışan üzerinde negatif bir etki oluşturan zaman baskısı, işgören işi gerçekleştirmek için gereken bilgi, beceri ve kabiliyete sahip olsa bile işin yapılış biçimine olumsuz yönde katkı sağlayacaktır.

Niteliksel İş Yükü: Bu grup iş yükünde, işe dair gereklilikler ile kişinin taşıdığı bireysel özellikler arasında işgöreni negatif biçimde etkileyen bir dengesizlik durumu mevcuttur. Bu bağlamda kişi bilgi, beceri ve bireysel nitelikler gibi işin yürütülmesi için bütün gerekliliklere sahip olmadığında, yapılan iş kendisine zor gelecektir (Eroğlu, 2007). Aşırı iş yükünün oluşmasına sebep olan etkenler ise şunlardır (Koyuncu, 2001):

- Hiyerarşik, katı ve otoriter bir kurum yapısının bulunması,
- İşlerin yerine getirilmesi için gereken kaynakların yeterli olmaması,
- Görev dağılımlarının orantısız bir biçimde oluşturulması,
- Grup bilincinin tam olarak oluşmaması,
- Mesleki eğitimin yetersiz bir seviyede olması,
- İş yeri organizasyonunun düzensiz olması.

2.1.6. Aşırı İş Yüküne Yönelik Alınabilecek Tedbirler

Günümüz çalışma ortamında fazla sayıda ve çeşitli bilgi aynı anda işlenmektedir. Acil koduyla alarm üretilen sorunları etkin ve hızlı şekilde çözmek ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek için artan bilgi

karmaşası ve zihinsel iş yükü etkin biçimde yönetilmelidir. Bu bağlamda görev taleplerinin ve zihinsel iş yükünün doğru biçimde ölçülerek analiz edilmesi, eğitim planlarının yapılması, personel seçimi ve iş tasarımı süreçlerinin oluşturulması sürece önemli faydalar sağlayabilir. Böylece stres düzeyi ve hata oranları düşürülebilir ve iş kazası, hatası riskleri azaltılabilir. Başka bir ifadeyle iş yükü miktarının doğru biçimde saptanması, iş yükünün üretim ve hizmet kalitesine etkisinin yanında, aynı zamanda personelin çalışma kalitesine nasıl etki ettiğinin belirlenmesine de fayda sağlayabilir (Carayon ve Gürses, 2005).

Diğer taraftan rekabetçilik, kazanma isteği ve işkolik kültürün yol açtığı baskılar iş yükü seviyesinin düşürülmesini zorlaştırabilir. Üretimi artırma hırısının performansın gelişimine katkı sağladığı düşünülse de beraberinde getirdiği iş yükünün uzun dönemdeki yıkıcı etkileri göz ardı edilmemelidir (Harris vd., 2015). Son zamanlarda bu tehlikenin farkına varan bazı yöneticiler duygusal tükenmişliğe neden olan iş yükünü azaltmak için olumlu adımlar atabilmektedirler (Sweeney ve Summers, 2002).

İş tasarımı daha iyi tasarlayabilen kurumlar, iş yükünü ve insan gücü israfını azaltırken, üretkenliği arttırabilmektedir (Grier vd., 2008). İş yükü yoğunluğunun azaltılması durumunda, iş görenlerin çalışma yaşam kalitesi arttırılarak olumlu ve verimli sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu bakış açısıyla çalışanların sağlık ve güvenliğini destekleyen örgütsel politika ve uygulamalar oluşturulması, fiziksel yükün yanında psikolojik yükün de azalmasına destek olacaktır. Bu kapsamda esnek çalışma düzenlemeleri ve yarı zamanlı çalışanların istihdam edilmesi söz konusu olabilir (Sweeney ve Summers, 2002).

Ekonomik kısıtlamalardan ötürü ilave işgücü istihdam edilemediği durumlarda, çalışanlar için esnek programlar ya da rotasyon planları uygulanabilir (Portoghese, 2014; Tayfur, 2011), işler daha uygun tahsis edilebilir, iletişim kanalları ve takım çalışması ön plana çıkartılabilir (Holden vd., 2011). Ayrıca iş bölümü yapmak suretiyle, birbiriyle alakası olmayan çok çeşitli işlere odaklanma zorunluluğu da ortadan kaldırılabilir. Böylece çalışanlar, belirli alanlarda uzmanlaşarak zaman kazanır ve iş yükleri hafifleyebilir (Pruett, 2001). Diğer taraftan iş zenginleştirmesi ön plana

ıkarılarak çalışanların motivasyonu arttırılabilir. Böylece personelin işinden tatmin olması sağlanarak, iş yükü algısının olası olumsuz sonuçları azaltılabilir (Kuijer vd., 1999).

Yönetimindeki alışanları duygusal ve fiziksel olarak destekleyen, onları çeşitli olumsuzluklara karşı savunan yöneticiler, iş yükünün yaratacağı bıkkınlık ve tükenmişliği engelleyebilirler (Tayfur, 2011). Ağır iş yüküne maruz kalan işgörenlerin yaşadıkları olumsuzlukların etkisini hafifletmek üzere; yöneticilere empati kurma ve astlarının sorunlarında destek olmaya yönelik eğitimler verilebilir (Yıldırım ve Aycan, 2008). İşgücü kaybının önüne geçmeyi amaçlayan örgütler; kazan kazan yaklaşımını benimsemeli ve iş yükü seviyesini kabul edilebilir düzeyde tutmalıdır (Qureshi vd., 2013). Bu bağlamda örgütsel etkinliği hedefleyen işletmeler için rasyonel ve kabul edilebilir seviyede iş yükünün uygun olduğu söylenebilir.

İş yükünün azaltılması mümkün olmadığında, işgörenlerin fiziksel bitkinlik ve tükenme noktasına gelmelerinin önüne geçmek için işin düzenlenmesini sağlayacak adımları yüksek seviyede tutmaya yönelik politikalara başvurulabilir. Başka bir ifadeyle çalışanlara kendi işleriyle ilgili karar verme serbestliği ne derece tanınırsa, iş yükünün olumsuz etkisi de o derecede hafifletilmektedir (Portoghese vd., 2014). İnsani faktörler göz önüne alınarak yapılacak iş düzenlemelerinde; istihdam, kadrolama ve görevlendirme iş yükü miktarları dikkate alınarak yapılmalı, uygulamalar esnasındaki araya girme, eş zamanlı talep ve zaman baskısı azaltılmalı, teknolojik donanımlardan destek alınmalıdır. Diğer taraftan bir iş yükü çeşidi azaltılırken, başka bir iş yüküne de sebebiyet verilmemelidir (Holden vd., 2011).

2.2. Stres Teorisi

İş yükü miktarı artıkça hissedilen stres seviyesi de yükselmektedir (Akyıldız ve Turunç, 2013; Roberts vd., 1997). İş yoğunluğunun artışı kısa dönemli olsa bile psikolojik olarak stresli bir ortama yol açabilmektedir (Sweeney ve Summers, 2002). İş yükü ağır olan çalışanlarda; işe ve çalışma ortamına karşı daha da olumsuz yaklaşımlar sergilendiği söylenebilir. Bu olumsuz yaklaşımla birlikte stres belirtilerinde artış gözlenebilmektedir

(Wicker ve August, 1995). Başta iş yükü olmak üzere çalışma koşullarında karşılaşılan olumsuzlukların yol açtığı stres, kronik rahatsızlıkların da oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum duygusal boyutta çalışanların tükenmişlik potasına doğru ilerlemesine yol açmaktadır.

2.2.1. Stres Modelleri

Kişilerin davranışları çok boyutlu olduğundan dolayı stres içinde her bir davranışın belli özelliklerine odaklanılan farklı modeller geliştirilmiştir. Bu bölümde geliştirilen stres modellerinden, Cannon-Mücadele Etme veya Kaçma Modeli, Selye-Genel Adaptasyon Sendromu (GAS), Lazarus ve Folkman-Bilişsel Stres ve Başa Çıkma Modeli detaylandırılacaktır.

2.2.1.1. Cannon-Mücadele Etme veya Kaçma Modeli

Stres anlatımlarının en eski modellerinden biri olan bu model, Cannon (1932) tarafından oluşturulmuştur. Dışarıdan gelen tehditleri, fazlaştırmış aktivite düzeyi ve yükseltilmiş uyarılmaları içeren ve de mücadele et veya kaç tepkisini oluşturduğunu belirten model; mücadele et veya kaç modeli adıyla kavramsallaştırılmıştır. Modelde, fizyolojik değişimlerin bireyin stres kaynaklarından ya da kavga ortamlarında kaçınmasına sebep olduğu paylaşılmaktadır.

Cannon modeline göre stres, baskıcı bir şekilde fizyolojik olarak görülen dışsal stres faktörlerine olan tepki biçiminde tanımlanmıştır. Cannon, kişilerin stres içeren bir durum ya da sorunu yönetebilmeyi başardıklarından dolayı stresin uyarlanabilir bir tepki olduğu görüşündedir. Stresin, kalp artışının hızlanmasına yol açarak kan basıncı artışına, derin soluk alıp verilmesine, terleme artışına, göz bebeklerinin büyümesine vb. birtakım sağlık sorunlarına sebep olabileceği de belirtilmiştir. Bu bağlamda uzun dönemli stresin sağlık sorunları ile sonuçlanabileceği de paylaşılmaktadır (Cannon, 1932).

2.2.1.2. Selye-Genel Adaptasyon Sendromu

Selye (1952), Genel Adaptasyon Sendromu adıyla stres reaksiyonu teorisini geliştirmiştir. Genel Adaptasyon Sendromunun (GAS), vücuttaki belirtileri üç aşamada paylaşılmaktadır. Bunlar;

- Alarm reaksiyonu olan; akut belirtilerin oluşması,
- Direnç aşaması olan; bu bulguların sonradan kaybolması,
- Yorulma aşaması olan; bütünsel direnç kaybı ve organizmada bozulmaların oluşmasıdır (Selye, 1952).

2.2.1.3. Lazarus ve Folkman-Bilişsel Stres ve Başa Çıkma Modeli

Önemli stres modellerinden bir diğeri de Lazarus'un bilişsel modelidir (Lazarus, 1966; Lazarus ve Folkman, 1984). Lazarus ve Folkman (1984), psikolojik açıdan stresi, bireyin çevresi ile arasında olan etkileşim şeklinde tanımlar ve bu durum, bireyin kişisel kaynaklarını zorlaması, aşması veya bireysel konforunu risk etmesi olarak açıklanabilir. Bir diğeri ifadeyle bilişsel stres, kişinin çevresi ile arasında olan ilişki neticesinde oluşmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2003). Lazarus ve Folkman (1984), bilişsel değerlendirmenin üç türünü birincil, ikincil ve yeniden değerlendirme şeklinde tanımlamıştır.

- Birincil değerlendirme; karşılaşmanın ilgisiz, olumlu veya stresli olduğunu belirten bir yargı ifadesinden meydana gelmektedir,
- İkincil değerlendirme; neyin yapılabileceğini aktaran yargıya yöneliktir,
- Üçüncül değerlendirme olan yeniden değerlendirme; değerlendirmenin kişilerden ve / veya çevreden ulaşan yeni bir bilgi üzerine değiştirilmesidir.

Bu değerlendirmeler sonucu stres, teşvik edilmeyen fakat kişi ve çevre arasında tehditin ve başa çıkmanın çeşitli roller üstlendiği bir süreç olarak değerlendirilir.

2.2.2. Örgütsel Stres

Stres günümüzde, kişilerin hem özel hayatlarında hem de iş yaşantılarında önemli bir olgu şeklinde yer almakta ve yoğun olarak da örgütsel stres biçiminde ortaya çıkmaktadır. Farrell ve Geist-Martin'e (2005) göre örgütsel stres, kişilerin yaptıkları işlerden kaynaklanmış olan bireysel bir strestir. Örgütsel stres işgörenler için, hem psikolojik hem de fiziksel açıdan bireysel sonuçlar oluşturmaktadır.

Örgütsel stres farklı şekillerde adlandırılmıştır. Bunlar; mesleki stres, örgütsel rol stresi, endüstriyel stres, iş stresi, işyeri stresi, iş baskısı, iş ile ilgili gerginlik olarak sıralanabilir. Diğer yandan literatürde, örgütsel stresin çoğunlukla öznel olarak değerlendirilen stresten kaynaklanan bireysel bir deneyim şeklinde algılandığı belirlenmiştir (Aslan ve Cengiz, 2015). Belirli bir kurumda iş faaliyetini devam ettiren kişi günümüzde, zamanının büyük bir kısmını iş ortamında geçirerek belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için kendisine atanan rol ve görevleri yerine getirmek zorundadır. Bu durum, örgütsel stres kavramını ortaya çıkarmıştır.

Örgütsel stres, iş yerinde oluşan stres sebebiyle oluşmaktadır. Ross (1995), örgütsel stresi çalışanların deneyimlediği bir durum olduğunu belirterek; müşteriler ya da diğer işgörenler için tehditkar bir durumun oluştuğunu ve çatışmaya maruz kalındığını ve de fizyolojik ve duygusal anlamda bir uyarılma formu olduğunu paylaşmıştır. Trenberth (2004), stresin değişken yapısı gereği ve algılanışı kaynaklı olarak örgüt içindeki örgütsel selamet ve örgütsel verimlilik üzerindeki etkisini belirlemek için bir tek tanım yapmanın fazlasıyla zor olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel stres; kişinin becerilerinin, yapılan işin gereklilikleri, kaynakları ve ihtiyaçlar ile eşleşmediğinde oluşan olumsuz fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlanabilir (Niosh, 1999). Nwadiani (2006) örgütsel stresi; kişiliğinde ve davranışlarında düzensizlikler bulunan bireyin duygusal açıdan dengesinin bozulması olarak tanımlamıştır. Başka bir bakış açısıyla örgütsel stres, çevresel talepler ile bu talepleri yerine getirecek bireysel yetenekler arasında oluşan bir tutarsızlık algısıdır (Topper, 2007). Babatunde (2013) ise örgütsel stresi, bir iş için talep edilen fiziksel gerekliliklerin aralarında

uyumsuzluk bulunması ve genellikle bu koşulları yerine getirme konusunda bireylerin yeteneğinin yetersiz olması şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütsel stres, nesnel olmayan bir olaydır. İçeriğinde çoğunlukla öznel unsurlar bulunmakta olup bireylerin çevrelerindeki aktif dinamiklerden meydana gelmektedir. Stresi potansiyel açıdan etkileyen olaylar, yapıları gereği her zaman olumsuz değildir. Bilişsel değerlendirme ve başa çıkma biçimindeki kişisel farklılıklardan dolayı strese dair etki, bazı kişiler için meydan okuma bazı kişiler içinse engellenme şeklinde tecrübe edilebilir (Hendel ve Horn, 2008).

Örgütsel stres, profesyonel iş talepleri ile bireyin o talepleri gerçekleştirme becerisi arasındaki farkın algılanmasıdır. Tsai vd. (2009) örgütsel stresi, bireyin işyerinde teneffüs ettiği olumsuz fiziksel ve duygusal ortamlar şeklinde tanımlamışlardır. İş yükü kesinlikle stresin en yaygın olan kaynaklarından biridir. İşgörenler, her iş ortamında işle ilgili stresi deneyimleyebilirler (Heponiemi vd., 2013). Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2012) örgütsel stresin, bilgi ve yetenekleri yeterli seviyede olmayan işgörenlerden beklenen taleplerden dolayı oluşabileceğini belirtmiştir.

2.2.3. Örgütsel Stresin Etkileri

Örgütsel stres, bireylerde pek çok olumsuz etkiler bıraktığı gibi birçok sorunlara da sebep olmaktadır (Goodwin vd., 2013). Örgütsel stres tecrübesi, olağan olmayan ya da işlevi olmayan davranışlara neden olarak hem fiziksel hem de zihinsel açıdan sağlık sorunlarına sebep olabilmektedir. Kurum içi travmatik olaylar veya sıra dışı durumlarda oluşan uzun dönemli stres, psikolojik sorunlara ve iş devamsızlığına kaynak olabileceği gibi kişinin sonraki çalışma döneminin engellenmesine sebep olacak biçimde psikiyatrik bozuklukların oluşmasına da yol açabilir (WHO, 2004).

Ayrıca örgütsel stres; özellikle bireyin kabiliyetleri ölçüsünde oluşan çalışma koşulları ve iş şartları arasında düşük seviyeli bir uyumluluk olması sebebiyle işyerindeki baskılar ile başa çıkamama durumudur (Holmlund-Rytkönen ve Strandvik, 2005). Bu durumun sonucu olarak örgütsel stres, moral

ve motivasyon azalmasına, performans düşüklüğüne, işten ayrılma davranışına, hastalık izni kullanma durumunda artışlara, kaza istatistiklerinde artışlara, işte tükenmişliğe, kalite düşüklüğüne, iç iletişim zayıflığına ve çatışmaların artışına sebep olabilir (Ongori ve Agolla, 2008).

Stresin, kişilerde iki zıt etkisinin bulunduğu kabul edilmektedir. Bunlar olumlu ve olumsuz etkilerdir. Yüksek seviyede stres kişinin performansının düşmesine sebep olabilirken, kabul edilebilir seviyedeki stres ise kişinin performansının yükselmesine destek olmaktadır (Stevenson ve Harper, 2006). Ancak, bütün stres türlerinin olumsuz sonuçlar doğurabileceğinin de farkında olmak önemlidir. Stresin oluşturduğu olumsuz durumların belirlenmesi ve bu konuda tedbir alınması hem bireysel hem de örgütsel bakımdan önemlidir. Palmer ve Cooper'in (2007), iş stresi modeline göre örgütsel stres belirtileri;

- Hastalıklarla ilgili olan iş devamsızlıkları durumunun artması,
- İç çalışma kültüründen kaynaklanan uzun süreli mesai sürelerinin olması,
- Personel devrinde artışlar olması,
- Çalışan performansında düşüşler yaşanması,
- Çalışan sadakatin azalması ve
- Çalışanlar arası düşmanlıkların çoğalmasındır.

Bu belirtiler finansal kayıplara sebep olacak olumsuz sonuçlar da doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar; hem işe alım hem de eğitim gelişim maliyetlerinin artması, kârlılığın düşmesi, iş kazalarında artış olması ve tazminat davalarında artış olması biçiminde özetlenebilir (Palmer ve Cooper, 2007).

Yukarıdaki stres belirtilerinden de hareketle aşırı işyükü ve stres kaynaklı oluşan iş ortamı, tükenmişlik belirtileri olan devamsızlık, rapor kullanımı, işe geç gelme, performansı düşürme, moralsizlik gibi çıktıları beraberinde getirecektir. Bu çalışmanın iddiası olan iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki belirleyici etkisi araştırma sonucunda kanıtlanmıştır.

2.2.4. Örgütsel Stresin Sonuçları

Performans düşüklüğü, tükenmişlik, devamsızlık ve personel devri, iş kazaları ve ekonomik maliyetler örgütsel stres sonuçları başlığı altında ele alınmıştır.

2.2.4.1. Performans Düşüklüğü

Performans düşüklüğü, aşırılaşmış stresin örgütsel sonuçlarından biridir. Çalışanlar açısından performans düşüklüğü, kalitesiz iş üretimine ve çatışmaya dönüşebilir veya üretkenliği tamamen düşürebilir. Çalışanların kızgın ve geçimsiz olması, iş ilişkilerinde hatalı kararlar vermelerine, iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkilerinin bozulmasına sebep olabilir (Kaila, 2005). Mofoluwake ve Abimbola (2013), bireylerin örgütsel stres düzeylerinin artış göstermesiyle performanslarının düşmesi arasında anlamlı ilişki olduğunu ve de örgütsel stres ile performans arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

2.2.4.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik, çalışanın eş zamanlı olarak aşırı baskı altında olduğunda ve çok az düzeyde tatmin kaynağı tecrübe ettiğinde oluşan yorgunluk hissidir (Kaila, 2005). Tükenmişlik, çoğunlukla fazla iş talepleriyle karşılaşan yüksek motivasyonlu işgörenlerde tecrübe edilen, stresten boğulma halidir. Tükenmişlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalar incelendiğinde, tükenmişliği tecrübe edecek en olası kişilerin, sağlık sektörü işgörenleri olduğu görülmektedir.

Araştırmacılar daha sonra yaptıkları çalışmalar ile, iş faaliyetlerine dair olumlu etki yaratamadıklarını düşünen, ürettikleri işlerden negatif etkilenen, duygusal yönden bitkin duruma gelen farklı sektörlerdeki kişilerin de tükenmişliğe maruz kaldığını belirten ilave sonuçlar ortaya koymuşlardır (Dyrbye vd., 2011; Lee ve Ashforth, 1996).

2.2.4.3. Devamsızlık ve Personel Devri

Çalışanların işe gelmemeleri durumu kurumlarda devamsızlık olarak tanımlanmaktadır. Personel devri ise farklı sebeplerden kaynaklı olarak işgörenlerin çalıştıkları kurumlarından ayrılması şeklinde tanımlanmaktadır. Ivancevich ve Matteson (1980), örgütlerde devamsızlık ve personel devri olmasında stresin etkili bir kavram olduğunu belirtmektedirler. Devamsızlık, verimliliğin düşmesine ve kârlılığın azalmasına sebep olan etkenlerden biridir. İşgörenler, fiziksel ve duygusal sorunlarla başa çıkmaya uğraşırken tükenmişlik ve stres süreçleri de en yüksek seviyelerine ulaşmaktadır.

Çalışanın, devamlı şekilde stres yüklü bir iş ortamında çalışması, bağlılığını da azaltabilmektedir. Bu tür durumların devam etmesinde ise bireyler bağlı oldukları örgütlerinden, iş ortamlarından kaçma duygusu hisseder ve sonuç itibarıyla işe devamsızlık oluşmaya başlar (Taştan, 2004).

İngiltere’de öğretmenler ile yapılan bir anket çalışmasında stres, kaygı ve depresyon neticesinde her yıl 213 bin 300 günlük iş kaybı olduğu ve bu durumun maliyetinin de 19 milyon Sterlin olduğu belirlenmiştir (EU-OSHA, 2014).

Çalışan devamsızlığı, iş kaynaklı yaşanan stresten kaçmak için başvuru alan bireysel davranışlardır. Stresin daha yoğun şekilde yaşanıyor olması ise kurumda personel devrine, yüksek personel devri ise kurumlarda maliyetlerin artmasına ve verimliliğin düşmesine sebep olabilmektedir.

2.2.4.4. İş Kazaları

Bir örgütte işgörenlerin fiziksel sağlıkları en önemli örgüt unsurlarındandır. İş güvenliği yeterli düzeyde oluşmuş kurumlarda işyeri kazaları ve yaralanmalar azalmakta ve de işgörenlerin daha verimli çalışması sağlanmaktadır.

Bu durumun tersine eğer kurum çalışanlarının bireysel güvenlikleri adına gerekli önlemler alınmaz ise ve de bu önlemlerin alınmadığı da bireylerce bilindiğinde, çalışanlar yaptıkları işten tedirgin olmakta ve stres

düzeyleri artmaktadır. İş ortamında yaşanan stres, çalışanın kaza yapma ihtimalini de yükseltmektedir.

Dembe vd.'nin (2005), Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptıkları detaylı araştırmada, uzun süren çalışma saatlerinden etkilenen bireylerin, yorgunluktan veya stresten kaynaklı olarak işyerinde kaza yapma olasılıklarının arttığı belirlenmiştir. Araştırmada, uzun süreli çalışılan işlerde mevcut olan kaza riski oranının, daha az süre ile çalışılan işlere göre %61 seviyesinde daha yüksek olduğu belirtilmiştir. İlave olarak, günde en az 12 saat çalışan kişilerde kaza riskinin %37, haftada en az 60 saat çalışan kişilerde kaza riskinin ise %23 oranında daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, işgörenlerin stres seviyeleri ile iş kazaları arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

2.2.4.5. Ekonomik Maliyetler

İşyerinde yaşanan stresin, ekonomik bakımdan da değerlendirilmesi önemlidir. Üzerinde durulan ancak düzeltilemeyen iş yerindeki stres, çalışan devamsızlığında artış ve iş yerinden ayrılma, yaratıcılıkta azalma, sağlık raporu kullanımında artış gibi kayıplar ile ilişkilendirilebilir. Avrupa Komisyonu 2002'de AB ülkelerinde iş kaynaklı oluşan stresin ekonomik maliyetinin yılda 20 milyar Euro olduğunu belirlemiştir. (EU-OSHA, 1999) tarafından yapılan anket çalışmasında, AB ülkelerinde işten kaynaklanan hastalıkların toplam maliyetinin yılda 185 ile 289 milyar euro arasında olduğu paylaşılmıştır. AB tarafından 2013'de yapılan proje kapsamında, işten kaynaklanan depresyonun Avrupa ülkelerine maliyetinin yılda 617 milyar euro olduğu tahmin edilmiştir. Bu maliyetin detayları incelendiğinde, işverenlerin toplam maliyetlerinin devamsızlık için 272 milyar euro, verimlilik kayıpları için 242 milyar euro, sağlık giderleri için 64 milyar euro ve sosyal yardım giderleri için ise 39 milyar euro olduğu görülmüştür.

2.3. İş Yükü Açısından İş Talepleri-Kaynakları Modeli

İş yükü miktarını belirleyen başlıca faktörlerden biri talep-kaynak yaklaşımıdır. Söz konusu yaklaşıma göre; iş yerindeki mevcut kaynak ve olanakların, mevcut beklenti ve taleplerden yüksek olduğu durumda, işgörenlerin görev performansı için halen elverişli olanaklar süregelmektedir. Bu tip ideal durumlarda, çalışanların beklenmeyen sorunlara çözüm getirebilme olanağı bulunmaktadır. Ancak taleplerin eldeki kaynakları aştığı durumda ise iş yükü sınırı aşılmış olur. Eldeki kaynaklar talepleri karşılayamadığından, mevcut performans düşer ve faaliyetler çöküntüye uğrar (Grier, 2008).

Performansın istikrarlı bir şekilde gelişmesi için ya göreve yönelik yetenekler geliştirilmeli ya da kaynakların büyük bir çoğunluğu tüketilmelidir. Kaynakların tüketilmesi sürecinde iş yükünün artışı kaçınılmazdır (Szalma ve Teo, 2012). Çalışanların kendi iş sistemlerinde; beklenmedik biçimde gereksiz ve ilave iş yüküne yol açan stresi artırıp performansı düşüren bir takım performans engelleyicileri bulunmaktadır (Gurses ve Carayon, 2009). Performansı sekteye uğratan bu engeller; ilave görevler, fiziki yeterliliği düşük çalışma ortamı, yanlış örgütlenme, teknoloji ve araçların düzensiz kullanılmasıyla iş yüküne sebep olmaktadır (Gurses vd., 2009).

Diğer taraftan çalışanlara işlerini yapmalarına destek sağlayan performans kolaylaştırıcılar da söz konusu olabilmektedir. Bu kolaylaştırıcı ve engelleyiciler, çalışma ortamındaki iş yükü miktarını doğrudan değiştirebilmektedir. Örneğin engelleyiciler, gereksiz iş yükünü arttırırken, kolaylaştırıcılar gereksiz iş yükünü azaltmaktadır. İş yükü miktarını değiştiren bu iki unsurun doğru biçimde tanımlanması ve yeniden iş tasarımı yapılması sonucu çalışma yaşam kalitesi de geliştirilebilir (Carayon ve Gürses, 2005).

Öte yandan durumsal farkındalık konusundaki eksiklikler de hataları ve iş yükünü körüklemektedir. Çevresinde olup bitenleri bilmeyen işgörenler, beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında; dikkat kaybı yaşamakta, konsantrasyonlarını yitirmekte ve böylece performansları da düşmektedir. Bu yüzden özellikle karmaşık sistemlere sahip çalışma ortamlarında, ihtiyaç

duyulacak ilave bilgiye erişim sağlanabilecek olanakların sağlanması tavsiye edilmektedir (Chui vd., 2014).

Özetlemek gerekirse, İş Talepleri-Kaynakları Modeli çerçevesinde iş yükünün etkili bir tükenmişlik kaynağı oluşturduğu iddia edilmektedir. Bu durum çağrı merkezi gibi kalabalık ekipler ile iş süreçlerini yöneten kurumlar için tükenmişlik gibi çıktılar ile pozitif ilişkilidir.



3. BÖLÜM

DUYGUSAL BULAŞICILIK

Duygusal bulaşıcılığa duyarlılık, araştırmanın amaç ve analizleri perspektifinde çalışmada aracı değişken olarak kullanılmıştır. Araştırma, çağrı merkezi çalışanlarının duygusal bulaşıcılığa daha duyarlı olması, etkilenmeye daha yatkın olmalarından ilerlemektedir. Şöyle ki; çağrı merkezi operasyonları genelde kalabalık ve genç ekiplerden oluşmaktadır. Sosyalleşme oranı oldukça yüksek olan bu genç ekip özellikle olumlulukları ya da olumsuzlukları kopyalama ve tekrarlama konusunda oldukça gönüllüdür.

Duygu tabanlı olumlu ve olumsuz duygular bu kitle için birbirlerini etkilemeleri noktasında fazlasıyla belirleyicidir. Mutluluk ya da öfke gibi duygular birkaç kişiden hızlıca kalabalığa nüfuz etme noktasında çağrı merkezlerinde oldukça yaygındır. Hal böyleyken bu durum üretim artışına ya da üretim düşüklüğüne, verimlilik artışına ya da verimlilik kayıplarına, olumlu ya da olumsuz dedikodulara ve etkilenmelere yol açmaktadır.

Çağrı Merkezleri gibi çoklu lokasyonlarda, çoklu operasyonlar ve kalabalık ekipler olarak faaliyet gösteren organizasyonlarda duygusal bulaşıcılığın birincil bulaşıcılığı, mutluluk ve mutsuzluklar ile kişiler arasında her platformda yapılmaya yatkın olan dedikodulardır. Servis araçları ile yolculuklar, yemek ve ihtiyaç molaları, mesai öncesi ve sonrası kısa boşluklar kişilerin var olan olumlulukları ya da olumsuzlukları birbirlerine geçirmeleri için sonsuz fırsatlar sunmaktadır. Bu durumu doğru yönetebilmek çağrı merkezi yöneticilerinin birincil konularından biri haline gelmiştir. Dinamik bir şekilde var olan olumlulukları ve olumsuzlukları çevreye yayma gönüllüğünde olan çalışanların tespiti ve olumlu yönde motive edilmeleri çağrı merkezleri için konunun doğru ivmelenmesi noktasında temel argümanlardan biridir.

Bu çalışmada iş yükü, işte tükenmişlik ve duygusal bulaşıcılık değişkeninin oluşturduğu model test edildiğinde iş yükü ile duygusal bulaşıcılık ve duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik arasında kurulan ilişkilerin bireysel olarak özelden genele yayılma noktasında çağrı merkezlerinde belirli oranda mevcut olduğu iddia edilmektedir. Bu bağlamda,

Türkiye'deki çağrı merkezleri çalışanları üzerindeki bu araştırma için duygusal bulaşıcılık aracı değişken olarak kullanılmıştır.

3.1. Duygusal Bulaşıcılık

Örgütsel strese neden olan etkenlerin fizyolojik ve psikolojik sonuçları iş yükü ve işte tükenmişlik duygularıdır. Bunun nedeni, çağrı merkezi çalışanlarının yaptıkları işin doğası gereği duygusal duyarlılığa sahip olmalarıdır. Başka bir deyişle, çağrı merkezi çalışanları yaptıkları işin stres faktörleri ve yoğunluğu gereği başkalarının duygularından ve etraflarındaki duygusal olaylardan etkilenmeye daha fazla eğilimlidirler.

Çağrı Merkezi çalışanlarının yoğun iş yükünün zararlı sonuçlarını hissetme olasılıkları da daha yüksektir. Bu durumda da kişiler arası algısal hatta fiziksel etkileşimler daha fazla ortaya çıkacaktır ve çağrı merkezi çalışanlarının hem işyükü hem de işte tükenmişlik duyguları tetiklenecektir. Bu bağlamda bu çalışmada, duygusal bulaşıcılığa hassasiyeti yüksek olan çağrı merkezi çalışanlarının, fazla iş yükleri üzerinden hareketle; duygusal bulaşıcılığın çalışanların duyarlılıkları üzerinde etkili rol oynadığı düşünülmektedir.

İlgili literatür çalışmalarında iş yükünün empatik kaygıların öncülleri arasındaki ilişki üzerine etkisi olduğu görülmüştür (Omdahl ve O'Donnell, 1999). Türkiye'de çağrı merkezlerinde çalışanlarla yapılan bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, duygusal bulaşıcılık ile iş yükü ve işte tükenmişlik duyguları arasında negatif ilişki olması beklenmektedir. Bu, çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü arttıkça, duygusal bulaşıcılık etkilerinin devreye girip bu durumu düşüreceği, duygusal bulaşıcılığın arttığında ise işte tükenmişlik duygusunu azaltacağı anlamına gelmektedir (Bakker vd., 2001; Bakker vd., 2005; Le Blanc vd., 2001; Lee vd., 2010).

İnsanlar binlerce yıl hep akılla uğraşmışlardır. Aklı, zekayla eşleştirdikleri için de duygular fazla önemsenmemiş ve duygular insanların zayıf tarafı olarak kabul edilmişlerdir (Akdemir, 2014). Oysa ki duygular kişiler arası iletişimde anahtar değişkenlerden biridir. Kişinin taşıdığı duygular

başka kişilerle iletişim kurma yöntemini belirleyebileceği gibi, iletişim içinde olan kişiler birbirlerinin duygularından etkilenebilir ve duygusal bulaşma yaşayabilirler (Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1994). Duyguların bulaşıcı olabileceği ve bireylerin birbirlerinin duygularından etkilenebilecekleri araştırmacılar tarafından uzun süredir üzerinde durulan bir konudur (Doherty, 1997). Birey başka bir bireyin duygusal dışı vurumlarını algıladığında, örneğin gülen mutlu bir kişi gördüğünde farkında olmadan kendini de gülerken bulabilir.

Duygusal bulaşma çok hızlı bir şekilde gelişir. Dolayısıyla birey bu sürecin nadiren farkında olur. Wispe'ye (1991) göre duygusal bulaşma, duygunun ilk nerede başladığına ilişkin bilinçli bir farkındalık olmadan duyguların istemsiz bir şekilde yayılmasını içermektedir. Duygusal bulaşma, kişiler arası etkileşim yaşandığında, meydana gelen bu etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkan ve gizlice gelişen bir süreçtir. Bir bireyin sergilediği duygular, yüz ifadesi, ses tonu, hareketleri ve diğer sözsüz mesajları ya da duygularını açığa çıkaran diğer göstergeler bilinçsiz bir şekilde karşısındaki birey tarafından taklit edilir. Bu taklit sonucu birey karşısındakinin ruh halini kendi içinde yaşar. Bu duygusal alışveriş, neredeyse birey tarafından algılanamaz bir düzeyde yürütülür. Duygu bulaşması genellikle duygularını daha güçlü ifade edebilen kişiden daha edilgen bireye doğru olmaktadır. Yani duygularını daha güçlü bir şekilde ifade edebilen kişiler başkalarını daha kolay etki altına alabilirler (Goleman, 2002, akt. Tekin, 2006).

Duygusal bulaşıcılık eksenli çalışmalar oldukça sınırlı olmasına rağmen kurumların içindeki dinamiklere etkileri fazlasıyla yüksektir. Özellikle çağrı merkezi gibi kalabalık ve daha genç yaş grupları ile ilerleyen kurumlarda bireylerin duygu yönetimi oldukça fazla önem teşkil etmektedir. Bu yapı içindeki doğru iletişim fazlasıyla değerlidir. Şöyle ki; iş yükü gibi çıktıları oldukça önemli sonuçlar verebilen bir olgunun artışı, duygusal bulaşıcılık ile etkisini düşürebilmektedir. Yani sıra duygusal bulaşıcılık arttıkça işte tükenmişlik azalmaktadır. Bu sebeple bu çalışmada duygu temalı anlatım derinleştirilmiştir.

3.2. Duygu Teorileri

Bu bölümde duyguların geçişkenliği özelindeki teoriler açıklanacaktır. Bu durum kişiler arası duygu geçişlerinin anlaşılması noktasında önemlidir.

3.2.1. Bilişsel ve Duygusal Değerlendirme Yaklaşımları

Duygu çalışmalarında yer alan ve çoğunlukla bilişsel psikolojiye dayanan yaklaşımlardır. Fakat öğrenme teorisi katkılarıyla fizyolojik psikoloji, klinik psikoloji ve felsefi alanları içeren diğer disiplinlere de dayanır. Duygu teorilerinin temel problemi, geniş ölçüde üzerinde çalışılan diğer süreçlerle duygunun nasıl etkileştiğidir. Bunlar içerisinde en başta gelen ise biliştir. Diğer alanlarda olduğu gibi duygu teorileri de biliş, algılama, dikkat, değer biçme, karar verme, hafıza ve buna benzer unsurları içerir. Fakat bu unsurlar, aynı zamanda değerlendirme terimleri altında bir araya toplanır. Bu durum ise değerlendirme olarak tanımlanır.

3.2.1.1. Değerlendirme Teorileri

Biliş-duygu ilişkisi yaklaşımlarının birçoğu duygu teorisyenlerince kullanılır, bunlardan alt alan olarak birkaç tanesi ön plana çıkar.

İlk ve en kolay anlaşılanı, değerlendirme teorisidir. Daha önceden belirtildiği gibi bir değerlendirme, bir kişinin kendisini özellikle de hedefleri ve mutluluğu için ilişkileri açısından değerlendirmesidir ve bu değerlendirme dünyayı kavramak ve olaylardan anlam çıkarmak için yapılır. Değerlendirme yaklaşımları belirli algıları, değerlendirmeleri, yorumlamaları belirleme girişimidir. Bu girişimler öncelikle duygusal durumların nedenini ortaya koymak için gereklidir. Teorisyenler, değerlendirme boyutlarının içeriği ve tam sayısı konusunda görüş birliğine sahip değillerdir fakat yenilik, başa çıkma potansiyeli, norm uyumluluğu birçok teoride dikkate alınmaktadır (Lewis, 2005).

Diğer bir yaklaşım ise, kişilik özellikleri ve klinik hastalıklar tarafından etkilenen biliş-duygu ilişkisini incelemeyi hedefler. Duyguların dikkat

üzerindeki etkileri genellikle kişilik özellikleri ve belirli ön yargılar açısından tanımlanır. Örneğin can sıkıcı konular olumsuz sözcükleri kendiliğinden beraberinde getirir ve olumsuz deneyimlerin anımsanmasına neden olur. (Ör.; fazla mesaiye kalma zorunluluğu mesai ücreti ödense dahi genel anlamda olumsuzluğu çağrıştırmaktadır.) Bu değerlendirmeler aynı zamanda benzer duyguların ortaya çıkma eğilimine de vurgu yapar. Burada bahsedilen biliş-duygu ilişkisi yaklaşımları özel bir nedensellik görüşüne sahiptir (Lewis, 2005).

Biliş-duygu ilişkisi yaklaşımı, duyguların bilişsel fonksiyonu ile ilgilidir. Bu bakış açısına göre, duygusal durumlar (Ör.; üzüntü, öfke, mutluluk, sevgi ve korku gibi) tarafından dikkat daima harekete geçirilir ve biliş, bu duygusal durum tipleri tarafından harekete geçmeye mecbur edilir. Dikkat ve diğer bilişsel süreçler üzerinde duygusal durumların etkilerinin önemi açıktır. Üzüntülü olmaya karşı mutlu olma duygusu dikkat biçimini ve içeriğini farklı açılardan etkiler. Bu yaklaşıma göre duygu kaynağı, sonrasında duyguları takip eden bilişsel olaylar üzerindeki etkileri kadar önemli değildir. Duyguların insan organizmasında yarattığı davranışsal sonuçlar bu duyguların nedenlerinden daha önemlidir (Lewis, 2005).

3.2.1.2. Duygusal Olaylar Teorisi

Ayrık duygu yaklaşımı modellerinden biri de Weiss ve Cropanzano'nun (1996) Duygusal Olaylar Teorisi'dir. Duygusal Olaylar Teorisi, işyerinde duyguların ve anlık ruh halinin hem nedenlerine hem de sonuçlarına vurgu yapar. Ruh hali ve duygular; davranışların, iş tutumlarının etkisi, iş dizaynı gibi iş çevresinin sabit özelliklerince bir bağdaştırıcı mekanizma olarak dikkate alınmıştır. Duygusal Olaylar Teorisi, ruh halinin ve duyguların ayrık duygusal olaylardan ya da vakalardan süzülüp geldiğini iddia etmektedir. Durağan iş çevresi özellikleri, birbirinden farklı ve belirli duygulara neden olan olayların daha çok ya da daha az miktarda oluşacağına dair şartları daha önceden hazırlar ve belli eder. Örneğin faaliyet alanı içindeki yüksek statülü işler, keyif, gurur ve mutluluk gibi anlık olumlu duygulara yol açan olayları (olumlu geri bildirim gibi) üretmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996).

Weiss ve Cropanzano (1996), duygusal deneyimlerin iyi ya da kötü vatandaşlık gibi kendiliğinden gelişen duygu odaklı davranışlara yol açabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bir bütün olarak duygusal deneyimler, işte tükenmişlik gibi tutumların duygusal bileşenlerinin oluşumuna katkıda bulunur ve yargı odaklı davranışlara da neden olabilir. Duygusal Olaylar Teorisi'nin işyerinde duygunun rolünü anlamak için çok faydalı bir çerçeve sunduğu görülmektedir (akt: Fisher ve Ashkanasy, 2000).

Duygusal Olaylar Teorisi, işyerindeki duygusal deneyimleri ve duygulanımları açıklamak için geniş ve kapsamlı bir çalışma yapısı oluşturma girişimlerinin ilklerinden biridir. Aynı zamanda bu teorinin, işyerindeki duygular üzerinde yapılan araştırmalara yol gösterme konusunda da oldukça faydalı ve etkili olduğu bilinmektedir (Korkmaz, 2010). Duygusal Olaylar Teorisi aracılığıyla Weiss ve Cropanzano (1996), işyerinde duygusal deneyimlerin yapısına, nedenlerine ve sonuçlarına odaklanarak çalışma yaşamındaki duygu araştırmaları için teorik, yol gösterici bir çalışma çerçevesi sağlamıştır. Duygusal Olaylar Teorisi, işyerinde yaşanan olayların çalışanların duygusal durumlarının temelinde bulunan sebeplerden kaynaklandığını ve duygusal deneyimlerin çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir (Korkmaz, 2010).

Duygusal Olaylar Teorisi, birkaç ilişkiyi öngörür.

- İlki, duygulanım eğiliminin işyerindeki duygusal tepkilerle ilişkili olmasıdır.
- İkincisi, Duygusal Olaylar Teorisi'nin iş tutumlarıyla ilişkili olan duygusal tepkileri öngörmesidir.

Weiss ve Cropanzano'ya (1996) göre, duygusal olaylar hem olumlu hem de olumsuz olayları içerir. Grandey ve Brotheridge'e (2002) göre, duygusal iş olaylarının bir çalışanın duyguları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması sebebiyle duygusal bir olay daha fazla duygu düzenlemeye neden olabilir. Duygusal Olaylar Teorisi'nde işyerinde olumlu duyguların yaşanma sıklığının yüksek düzeyde iş tatmini, düşük düzeyde tükenmişlik ve işten ayrılma gibi olumlu çıktılarla sonuçlanacağı beklenir (akt: Yalçın, 2010).

Genel olarak bu teori, aracılık modeli ileri sürmektedir. Bu sebeple de iş tutumlarına ait duygulanım ilişkisi işyerindeki duygulardan kaynaklanmaktadır (Grandey ve Brotheridge, 2002). Bu çalışmada duygusal bulaşıcılık değişkeni aracı değişken olarak kullanılmıştır.

Çalışmada çalışanlarda oluşan olumlu ya da olumsuz duyguların duygusal bulaşıcılık etkisiyle diğer çalışanlara da yansıyabileceği düşüncesi kanıtlanmaya çalışılmıştır. Örneğin, çok çalıştığı vurgusuyla isyan eden, söylenen bir çalışan ekip içindeki diğer üyelerin hızlıca dikkatini çekecek ve bu durumdan hiç şikayeti olmayan kişiler içinde farkındalık oluşacaktır. Ya da telefonda kötü bir deneyim yaşayan ve öfkelenen ve / veya üzülen bir çalışanın ses tonu ve hareketleri ekibin kalanı tarafından hızlıca tespit edilecek ve olumsuzluk kısa sürede yayılabilecektir. Diğer yandan mutlu ve bağlı şekilde işlerini yürüten bir çalışan, diğer çalışanlar tarafından takip edilebilecek ve kopyalanabilecektir. Aynı şekilde neşeli ve verimli bir şekilde ilerleyen bir çalışan diğer çalışanları pozitif yönde etkileyebilecektir.

3.3. Boyutsal Duygu Yaklaşımı

Boyutsal duygu yaklaşımında duygular, farklı sınıflandırmalar yapılarak izah edilmeye çalışılmaktadır. Bu sınıflandırmalar içinde en çok bilinenler; temel duygular, birincil-ikincil duygular, kendini değerlendirme ile ilgili duygular, başka insanlarla alakalı duygular, duygusal uyarılma ile ilgili duygular, olumlu, olumsuz duygular olarak yapılan sınıflandırmalardır. Bu sınıflamalar arasından öne çıkan ve en bilineni olumlu ve olumsuz duygulardır (Uysal, 2007).

Alanyazınında duygu araştırmaları, kendilerine kapsamlı bir çalışma alanı bulmuş olsa da, iş yerinde duygular ile ilgili kısıtlı sayıda ve kapsamda çalışma söz konusudur (Uysal, 2007). Duygu ile ilgili güncel kavramlar, akıl lehine hisleri baskı altına alan batı kültürünün güçlü geleneğini yansıtır. Duygularla ilgili bu batılı görüş, işyerindeki duygu çalışmalarında daha belirgin şekilde görülür. Bu işe dair psikolojik çalışmalar, çalışanların iş hayatındaki duygularının, tutum ve davranışlarının rasyonel ve bireysel olması gerektiği şeklindeki temel varsayıma uygun biçimde şekillenmiştir. Ayrıca bu

alışmalar, duyguları kontrol altında tutmak için duygulardan uzak durmak yoluyla iş ve işyerini rasyonel şekilde tasarlamıştır (Sandelands ve Boudens, 2000).

Duygu konusunun insan hayatındaki önemine rağmen örgütsel yaşam söz konusu olduğunda bu olgunun uzun zaman görmezden gelindiği ve klasik yönetim yaklaşımı düşüncesin de ise tamamen reddedildiği görülmektedir. Bu çerçevede örgütsel yaşamda duygu konusu, bir olgu olarak uzun süre bir kenara bırakılmış, özellikle klasik örgüt yaklaşımının söz konusu olduğu dönemde, belirtildiği gibi hemen hemen üzerinde hiç durulmamıştır.

Örgütü tam akılcılık ile yapılandırılmaya alışan Tayloristik düşünce, çalışanı da işyerinde örgütün diğer paydaşları gibi verimli kullanmanın detaylarını paylaşırken, kişinin duygusal bir unsur olduğu gerçeğini göz ardı etmiştir (Oral ve Köse, 2011). Bu durum Tayloristik düşüncenin verimlilik kaynaklı bakış açısının bir sonucudur. ağrı merkezi gibi verimlilik odaklı ve ne yapılacağının önceden planlandığı, söylendiği yapılarda doğal olarak insani duygusallık yerini rasyonelliğe bırakmaktadır. Bu tür rasyonel bakış açısı duygusallık detayını dışarıda bırakmakta ve kalabalık ekiplerin yer aldığı ağrı merkezlerinde özellikle iş yükünün bir çıktısı olan işte tükenmişlik gibi duyguların duygusal bulaşıcılık aracılığıyla engellenebileceği reel bir durum tespiti şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Geleneksel olarak, yönetim bilimlerindeki araştırmalar, rasyonel kuralları izlemek için insan davranışlarını çözümleyebilen Tayloristik varsayıma şu veya bu şekilde dayandırılır (Ashkanasy vd., 2000). Max Weber, Rasyonel-Yasal bürokrasinin ilkelerini net bir biçimde belirtirken, bürokrasinin gelişmesini ifade etmiştir. Bu ilkeler ne kadar fazla insan tabanlı bir şekilde üretilmiş olursa; kişisel, akıl dışı, irrasyonel biçimde sevgi ve nefret gibi duygular resmi işlerden uzaklaştırılmış olacaktır. Grldği gibi duygusallık, çoğunlukla üstü kapalı bir biçimde rasyonelitenin bulunmaması ya da antitezi şeklinde incelenmiş ve bu da duyguların olumsuz biçimde algılanmasına sebep olmuştur (Ashforth ve Humphrey, 1995).

Geçmişte rgtsel davranış çalışmalarında duygular önemsenmemiştir. İşyerleri, duyguların akla uygun hükümler şekline geldiği rasyonel bir evre

olarak incelenmiştir. Böylece duygular, işyeri olgusu için bir izah tarzı olarak dikkate alınmamıştır (Grandey vd., 2000). Bunun yanında, duygusallık örgüt üyelerince de genellikle rasyonelitenin antitezi olarak düşünülmüştür. Bu yüzden çalışanların çoğunluğu, işyerindeki duyguları küçümseyici bir tavır içinde bulunmaktadır.

Çalışanlar, duyguları öznel ve çoğunlukla anlık duygu durumları şeklinde, görünüşte tarafsızlıktan ve örgütsel sonuçlara akla uygun biçimde katkı yapabilecek düzenli yöntemlerden sapma olarak görmekte-dirler (Ashforth ve Kreine, 2002). Bu durum özellikle çağrı merkezi yöneticileri için dikkat etmeleri gereken bilimsel bir gerçekliktir. Rasyoneliteye sıkı sıkı bağlı kalınması zorunluluğunun yanı sıra duygular çağrı merkezi yöneticilerinin hakim olmak ya da en azından anlamak zorunda oldukları bir gerçekliktir. Bu sebeple sayılar ve raporlar ile çok net iş çıktıların belirlenmesi hiç bir çağrı merkezi yöneticisi için rasyonelitenin yeterli olacağı şeklinde bir yanılgıya düşmelerine sebep olmamalıdır. Duygu geçişleri kaynaklı dinamiklere de en az rasyonel iş çıktıları kadar dikkat etmelidirler.

Bu yapı, Hawthorne çalışmaları sonrası gelişen davranışçı yaklaşım ile birlikte değişmeye başlamış ve kişinin işyerindeki mevcudiyeti duygular ile beraber incelenmeye başlamıştır (Oral ve Köse, 2011). Herbert Simon, rasyonelliğin insan davranışını yeterince temsil etmediğinin önemini anlayan sınırlı rasyonellik fikrini tanıtan ilk modern bilim adamlarından biridir. Bu doğru yönde bir adım olmasına rağmen Herbert Simon (1987), yine de bu konuyu irrasyonel davranış olarak isimlendirmekten kaçınmıştır. Yakın geçmişte Mumby ve Putnam (1992), duygusal bir boyut açısından açıklamalar öne sürmüşlerdir ve örgütsel davranışın sınırlı rasyonelite yerine sınırlı duygusallık şeklinde daha iyi karakterize edildiğini ifade etmişlerdir (akt: Ashkanasy vd., 2000).

Sınırlı rasyonellik örgüt teorilerinde önemli bir kavram haline gelmiştir. Rasyonellik genellikle tasarlanmış, makul, amaca yönelik davranışlar olarak tanımlanır. Saf rasyonellik gelecekteki tercihlerin kazancı maksimize etmeye yönelik olmasını gerektirir. Simon (1987), örgüt aktörleri ve onların kurumsal uygulamaları tarafından sınırlandırılan ya da kısıtlanan optimal tercihleri

anlatmak için rasyonalite kavramını dönüştüren sınırlandırılmış nitelemesini kullanmıştır (akt: Mumby ve Putnam, 1992). Seçer (2010) ise, sınırlı rasyonellik kavramı içerisinde duyguların mantığı zayıf ve özürlü bir eklenti olarak değerlendirildiğini ve duyguların değersiz, saçma ya da iş ortamına uygun olmadığının savunulduğunu ileri sürmüştür. İşyerinde duyguların yaygınlığına rağmen bu konuda araştırmalar genellikle sınırlı düzeyde kalmıştır. Özellikle:

1- Çoğunlukla tatmin, stres, ruh hali ve bağlılığın belirli yönleri şeklinde sıralanabilecek, oldukça genelleştirilmiş ve durağan duygusal durumların sınırlı grubu ele alınmıştır.

2- Örgütsel değişim, rol geçişleri ve gruplar arası çatışma gibi önemli duyguların rolü üzerinde derinlemesine araştırmalar yapılmamıştır.

Sıradan örgüt yaşamında her gün hissedilen duyguların rolünün oldukça ihmal edilmiş olması şaşırtıcıdır. Aslında, informal örgütsel süreçleri, grup dinamikleri, liderlik ve buna benzer konulara ilk ilginin oluşmasına hemen hemen her gün hissettiğimiz duyguların yardımcı olduğu söylenebilir. Örgütsel davranışın en büyük paradoksu, görevleri başarı ile tamamlamak için gerekli olan rasyonel yaklaşım ya da fiili çalışma hayatında rasyonelliğe dayalı tutum ve davranışlar ile bunların yönetimi sırasında bir şekilde karşılaşılan duygusal engeller arasındaki çatışmadır (Ashforth ve Humphrey, 1995).

İnsanların, düşünceleri, duyguları ve eylemleri onların çalıştıkları örgütleri hem olumlu hem de olumsuz yönlerden etkileyebilir. Benzer şekilde içinde insanların çalıştığı örgütlerde, bu çalışanların işyerindeki düşünceleri, duyguları ve faaliyetleri etkilenir (Brief ve Weiss, 2002). Belirli bir işte çalışma faaliyetinin insanların sosyalleşme olgusunun önemli bir belirleyicisi olduğu düşünülürse sevmeye, sevinç, suçluluk, kıskançlık, acıma, kuşku, nefret etme, kızgınlık, kaygı, korku, hüsrana gibi çeşitli duyguların örgütsel ortamlarda yaşanmasının kaçınılmaz olduğu görülecek ve duygu olgusunun önemi anlaşılacaktır (Aytaç, 2011). Bu anlamda genel olarak çalışanın duyguları ile örgütler karşılıklı bir etkileşim içindedir denilebilir. Duygu deneyimleri bireysel, kültürel veya politik bir olgu olarak örgütlerde incelenmektedir (Waldran, 2006).

Örgütsel bağlamda, Basch ve Fisher (2000), sadece bir kaç istisna dışında çalışanların işyerindeki duygu türlerinin hemen hemen tamamını hissettiklerini; bununla birlikte iş çevresinde bu duygulara ilaveten daha spesifik duygular da yaşadıklarını göstermişlerdir. Bu yazarlar yaptıkları araştırmalarında, meydana gelme sıklığının azalan sıralamasına göre çalışanların memnuniyet, mutluluk, gurur, şevk, ferahlık, iyimserlik, samimiyet ve güç olarak belirlenen olumlu duyguları hissettiklerini söylediklerinden bahsetmişlerdir. Söz konusu araştırmada belirtilen olumsuz duygular, azalan sıralamaya göre, engellenme, endişe, hayal kırıklığı, kızgınlık, öfke, mutsuzluk, rahatsızlık, üzüntü, iğrenme, incinme, korku ve karamsarlık olarak belirlenmiştir (akt: Ashkanasy, 2003).

Ayrıca daha yakın zamanlarda Lazarus ve Cohen-Charash (2001) öfke, kaygı, suçluluk ve utanma, imrenme ve kıskanma, umut etme, mutluluk, gurur, şefkat ve sevgi gibi işyeri ortamında bulunan ayırık duyguların bir listesini yapmışlardır (akt: Ashkanasy, 2003).

Literatürde yaşanan duyguların değerlendirilmesi genellikle iki grup arasında nasıl bölüneceği üzerinedir. Bunlar (Ashforth ve Humphrey, 1995):

- 1- Sosyal Yorumlayıcı ve Sembolik Etkileşimciler ile
- 2- Naturalistik ve Pozitivist Perspektifler'dir.

3.3.1. Sosyal Yorumlayıcı ve Sembolik Etkileşimciler

Bu grup öncelikle verilen bir durumun nasıl tanımlandığına dayanarak deneyimleri düzenler. Sosyal ve sembolik etkileşim yoluyla bireyler, durumu yorumlar ve duygusal deneyimin belirli bir türü olarak bu durumu tanımlar. Sosyal yorumlayıcılar ve sembolik etkileşimciler aynı fikirde olmamakla beraber, duyguların hangi ölçüde sosyal olarak inşa edileceği konusunda benzer yaklaşımlara sahiptirler (Ashforth ve Humphrey, 1995).

Sosyal yorumlayıcı ve sembolik etkileşimciler grubu, verilen uyarıcıların nasıl yorumlandığına bağlı olarak çeşitli duyguların meydana çıkarılabileceği görüşüne dayanmaktadır. Değişiklik ve fizyolojik uyarılmanın

yorumu kültürel normlara ve bireysel farklılıklara bağlıdır (Ashforth ve Humphrey, 1995).

3.3.2. Naturalist ve Pozitivist Perspektif

Naturalist ve pozitivist grubu, verilen uyarıcıların aynı duyguları otomatik ve biyolojik olarak daha çok ya da daha az belirlenmiş biçimde meydana çıkardığı görüşüne ve spesifik duyguları ortaya çıkaran özel durumsal uyarılara dayanır. Bütün duygular (Ör.; korku, haz ve öfke gibi) birkaç temel evrensel duyguya indirgenebilir. Bu duygular fiziksel bağlantılıdır, çünkü bunların her biri fizyolojik olarak belirlenen mekanizmaya sahiptir.

Duygunun işyerindeki rolü, örgütsel davranış literatüründe sıklıkla üstü kapalı bir konu olmasına rağmen daima var olmuştur. İş bağlamındaki etkileşimin etkileri için içeriği, bireylerin duygusal durumları, ruh hali, stres, içsel motivasyon, tatmin gibi fiziksel çevre, kültür ve iklim, liderlik, inovasyon ve karar verme, iş dizaynı gibi başlıklar altında incelenir. Son dönemlerdeki teorik ve ampirik çalışmalar duyguların nasıl yaşandığının yanısıra işyerinde nasıl ifade edildiği üzerine odaklanmışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

3.4. Duygulanım

Duygulanım kuramı, bireylerin içinde bulundukları bir ruhsal durumun tanımlanması ile ilgilidir.

“Bir başka anlatımla duygulanım, bireylerin genel olarak tüm nesnelere ve insanlara belirli bir duygusal eğilimle yaklaşmaları şeklinde tanımlanabilir” (Köksel, 2009: 19).

Duygulanım, özel bir ruh haline sahip olma eğilimi ya da belirli duygulara özel davranış biçimleri gösterilen tepki eğilimi olarak da tanımlanır. Duygulanımın, bilgiyi değerlendirme sürecindeki subjektiflik ile kişiler arası görev dağılımı ve karar süreçlerindeki uygulamalarla, davranışların meydana gelişinde yardımcı bir faktör olması bakımından ampirik olarak bağlantılı olduğu görülmüştür (Morris ve Feldman, 1996).

Psikologlar ve duygu araştırmacıları, farklı duygular arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bu araştırmacılar, yüz ifadeleri, sözcük kullanımı ve kendini değerlendirme anketleri gibi çeşitli yöntemler uygulayarak ölçülen duygularla ilgili önemli sonuçlara ulaşmışlardır. Bu sonuçlardan en dikkat çeken, bazı duyguların birbiriyle yakın ilişki içerisinde olmasıdır. Bu doğrultuda, mutlu insanların aynı zamanda hevesli ve coşkulu olduğu, tedirgin insanların ise üzgın olmaya daha yatkın oldukları tespit edilmiştir (Burger, 2006; Köksel, 2009; Morris ve Feldman, 1996).

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuç ise, duygulanımın genel olarak iki boyut üzerinde şekillenebileceğidir (Burger, 2006, çev. Sarıoğlu). Bu boyutlardan biri olumlu duygulanım diğeri ise olumsuz duygulanımdır. Olumlu duygulanımın yer aldığı uçta memnuniyet ve tatmin edilmiş duygular vardır. Diğer uçta ise, hüzn ve uyuşukluk bulunur. Olumsuz duygulanımın aşırı ucunda, sinirlilik, öfke ve stres yer alırken, diğer aşırı uçta ise sakinlik, huzur ve dinginlik yer almaktadır.

3.4.1. Olumlu Duygulanım

Olumlu duygulanım neşe, sevinç, zevk, coşku ve şevk gibi memnuniyet verici duygularla karakterize edilir. Ayrıca olumlu duygulanım, karşılaşılan durumlar ve olaylar karşısında yüksek enerji, kararlılık, hırs, atılganlık sergileme ve zihinsel uyanıklık gibi kavramlarla tanımlanmasının yanında, sosyal baskınlık ve toplum içinde yaşayabilme yönlerini de içinde barındırmaktadır (Strümpfer, Gouws ve Viviers, 1998).

Yüksek düzeyde olumlu duygulanım bir kişinin şevkini, enerji seviyesini, zihinsel uyanıklığını, ilgisini, neşesini ve azmini yansıtan koşullardan oluşur. Buna rağmen düşük düzeyde olumlu duygulanım en belirgin biçimde yorgunluğu ve bezginliği yansıtan sözcükler tarafından tanımlanır. Olumlu duygulanım boyutu, olumlu duygusal deneyimlere yol ačan bir eğilimdir; olumlu duygulanım esenliğin ve yetinin genelleştirilmiş bir duygusunu ve kişiler arası etkili bağlılığı yansıtır (Watson vd., 1988).

Araştırmacılar söz konusu durumlara ilaveten, olumlu duygulanımın sosyal etkinlik ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler (Burger, 2006, çev. Sarioğlu). Olumlu duygulanım özelliği yüksek olan bireyler, sosyal etkinliklere daha çok katılır ve olumsuz duygulanım özelliği yüksek olan bireylere oranla bu etkinliklerden daha fazla tatmin duyarlar. Bu anlamda olumlu duygulanım özelliği yüksek olan bireylerin, diğer insanlarla daha kolay ilişki kurduğu ve duygularını daha rahat ifade edebildiği de söylenebilir. Duygularını daha rahat ifade edebilen ve kolayca dışa vurabilen bireyler için psikolojik sağlığın korunması, diğer uçta yer alan bireylere göre çok daha mümkün gibi görünmektedir. Bu konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar, duygularını kolayca dışa vurabilen bireylerin mutluluk hissini daha çok, kaygı ve suçluluk duygularını ise daha az yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Benzer araştırmalar, dışa vurumcu bireylerin depresyona daha az yatkın olduklarını göstermiştir (Burger, 2006, çev. Sarioğlu).

3.4.2. Olumsuz Duygulanım

Olumsuz duygulanım, çeşitli olumsuz ruh hali durumlarını yaşama eğilimini ya da yatkınlığını ifade eder. Yüksek düzeyde olumsuz duygulanım içindeki bireyler, özellikle küçük hayal kırıklıklarına ve kızgınlıklara duyarlı olma şeklinde karakterize edilebilir ve yüksek bir ihtimalle böyle bireyler kaygı, suçluluk, öfke, reddedilme düşüncesi, üzüntü ve ıstırap duyma gibi olumsuz duygular yaşarlar (Penny ve Spector, 2005).

Olumsuz duygulanım, genel olarak sübjektif bir sıkıntı faktörüdür ve korku, kaygı, düşmanlık, küçümseme ve bıkkınlık duygularını kapsayan olumsuz ruh hali durumlarının geniş yelpazesini içerir. Bu özellik kapsamında olumsuz duygulanım, dünyaya bakış açısı, kendini algılama ve idrak üzerinde oldukça fazla etkiye sahip olan olumsuz duyguları yaşama sürecinde geniş ve her yöne nüfuz eden bir eğilimdir. Bunun aksine olumlu duygulanım, bir kişinin çevreye bağlı olarak memnun olma seviyesini yansıtan bir boyuttur (Watson vd., 1988). Sürekli olarak korku ve kızgınlık yaşamamanın sağlık sorunlarına neden olacağı düşüncesine öncülük eden Cannon (1932) ve Selye (1952) tarafından da olumsuz duygusallık üzerine odaklanılmıştır.

Sonuç olarak, olumsuz duyguların yarattığı sorunlar, olumsuz duygulanım içinde bulunmanın bireylerin hayatı için önemini açıkça ortaya koymaktadır. Bununla beraber olumsuz duygular (Ör.; korku ve öfke) bazen organizmayı olası tehdit ve tehlikelerden kaçınmak için güdüler, zararlı maddelerden uzaklaşmaya yardımcı olur (Watson, 2002). Morris ve Feldman (1996) alışmalarında, olumlu ve olumsuz duygulanımın duygusal çelişki üzerinde belirli etkilere sahip olup olmayacağını araştırmışlardır. Bireylerin örgütleri tarafından işlerinde kendilerinden beklenen davranış ve ifadeler ile bireylerin sahip oldukları kendi bazı duygu tiplerini yaşama yatkınlığı arasında bir örtüşme olduğu zaman, bireyler bulundukları durumlara daha iyi uyum sağlayabilirler. Bu nedenle, olumlu duyguları olumsuz duygulara göre daha sık yaşayan bireyler, olumlu duygular sergilemeyi gerektiren davranışlarını daha kolay sergileyeceklerdir. Çünkü onların gerçekte hissettikleri duygular ile sergilemek zorunda oldukları duygular arasında daha az çelişki olacaktır.

4. BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIK

Çalışan, duygusal bağlılıkta örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için aktif biçimde gönüllü bir katılım sağlar ve bu durumun devamlı bir şekilde sürmesini istemektedir. Bu araştırmada duygusal bağlılık kavramının iş yükü ve / veya stres faktörleri bulunan yapılar içerisinde dengeleyici bir rol alabileceği ve iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik duygusu ile aralarında negatif ilişki bulunacağı iddia edilmektedir. Çağrı Merkezleri kariyer haritaları geçişkendir ve de özellikle Türkiye'de lokasyon anlamında İstanbul'dan başlayarak Anadolu şehirlerine dağılan bir politika izlemişlerdir. Kariyer yolları, fırsatları ve Anadolu illeri yaygınlığı özelliği çağrı merkezlerinde duygusal bağlılığı arttıran faktörlerdir. Çalışmada iş yükü tabanlı işte tükenmişlik duygusunda, duygusal bağlılığın dengeleyici bir rol üstleneceği savunulmaktadır. Türkiye'deki çağrı merkezleri çalışanları üzerindeki bu araştırma için duygusal bağlılık düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır.

Porter vd. (1974) duygusal bağlılığı üç madde ile kategorize eder ve bu maddeler aşağıda belirtilmektedir:

- Örgütün üyesi olarak kalmaya devam etme isteği,
- Örgütsel amaç ve hedefleri ve de ahlaki standartları biliyor olmanın özgüveni ve rahatlığı,
- Örgütün hedeflerine ulaşması için tüm bireysel desteğini oldukça istekli bir şekilde sunma durumu.

Çalışanlar bir örgüte duygusal bağlılık geliştirirlerse, değerleri ve hedefleri daha iyi tanımlayarak, rolünü gerçekleştirmeye daha yatkın olurlar ve örgüt adına faydalı davranışlar sergilerler. Örgüt içerisinde değişim gerçekleştiriliyor ve bu değişim değerli organizasyonel özelliklerin dönüştürülmesini veya kaldırılmasını içeriyor olsa bile örgüte daha fazla duygusal bağlılık besleyen bireyler, olumlu davranışlarına devam ederler ve önerilen bir değişime karşı olumsuz tepkilerini daha az dile getirirler (McKay vd., 2012).

Çalışanlara örgütten ayrıldığınızda ne hissedersiniz gibi bir soru sorulduğunda üzüldürüm diye bir cevap veriyorsa o kişinin örgüte duygusal bağlılık geliştirdiğinden söz edilebilir. Aynı zamanda yöneticiler tarafından çalışan için söylenen örgütüne bağlı bir çalışandır veya sadık bir çalışandır gibi cümlelerde yine çalışanın örgütüne duygusal bağ geliştirmiş olduğunun göstergeleridir. Duygusal bağlılık geliştirmiş olan çalışanlar kendileri istedikleri için örgütlerinde kalırlar ve örgütlerinin çıkarlarını korumaya devam ederler.

Yönetmel uygulamalara dair birçok çalışma bağlılık türlerinden yalnızca duygusal bağlılık üzerine yoğunlaşmaktadır (Wright ve Bonett, 2002). Bunun iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki çok boyutlu bağlılık modellerinin önceki yıllarda çok fazla geliştirilmemiş olmasıdır. Bunları ölçen ölçekler son yıllarda geliştirilmiş olmakla beraber önceki yıllarda örgütsel bağlılık tek boyut olarak ölçülmekteydi. İkinci temel neden ise örgütler için en önemli bağlılık türü olarak duygusal bağlılık görülmektedir ve çalışanlarda bu bağlılık türü geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ancak örgütsel bağlılık türlerinden herhangi birini geliştirmeye yönelik uygulamalar bilinçli olmasa da diğer türlerin de gelişimine yol açabilmektedir (Balay, 2000; McKay vd., 2012; Mowday, 1998; Zehir vd., 2012). Türkiye'deki çağrı merkezleri çalışanları üzerindeki bu araştırma için duygusal bağlılık düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır.

4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık örgütsel bağlılık kavramının alt bileşeni ve belki de en önemlisidir. Bu sebeple duygusal bağlılık alanı incelenirken belli açıklamalar için örgütsel bağlılık bütününe de değinilmiş ve atıfta bulunulmuştur. Mowday'a (1979) göre bu bağlılık, çalışanların birtakım manevi ödüller ve çeşitli menfaatler karşılığında kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir. Porter vd.'ne (1974) göre ise, duygusal bağlılığın önemli üç unsuru vardır. Bunlar;

1. Örgütün amaç ve değerlerine karşı hissedilen kuvvetli bir inanç ve kabullenme,
2. Örgüt faydasına olacak durumlar için çok daha fazla çaba harcamaya gönüllü olma,
3. Örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir.

Duygusal açıdan bağlılığı kuvvetli olan bireyler kendi arzuları ile çalışmaya devam etmek isterler ve örgütün bir parçası olarak kalmak konusunda gönüllüdürler. Bu sebeple de duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en istenilen yaklaşım türüdür. Bu çalışmada, çalışanın kurumuna olan duygusal bağını ve kendi isteği ile örgütte kalmasını kavramsallaştırması açısından örgütsel bağlılığın duygusal örgütsel bağlılık bileşeni odak olarak alınacaktır. Meyer vd.'ne (2002) göre duygusal bağlılık, bağlılığın diğer türleri ile kıyaslandığında, örgüt bağlantılı sonuçlarla (Örneğin, performans ve tutundurma gibi) ve birey bağlantılı sonuçlarla (Örneğin, düşük stres ve iyi olma hali gibi) daha güçlü bir bağıntıya sahip olduğu görülmektedir (Schoemmel ve Jönsson, 2014).

Duygusal bağlılığı fazla olan işgörenler kendileri istedikleri için örgüt bünyesinde yer almaya devam ederler ve örgüt faydasına olacak işler için çaba harcamaya çok hevesli olurlar (Uyguç ve Çımrın, 2004). Bu bağlılık boyutunda çalışanlar kendilerini örgütün temel bir unsuru şeklinde görmekte ve örgütleri onlar açısından fazlasıyla önem teşkil etmektedir. Örgüte karşı duyulan bu güçlü duygusal bağlılık, çalışanların ihtiyaçlarından dolayı değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmeyi tercih etmelerinden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000). Bu durum çağrı merkezlerinde belirleyici bir roledir. Özellikle yönetim kademesindeki çalışanların bağlılıkları yüksek seviyededir. Bunun sebebi özellikle İstanbul ili dışındaki illerde çalışan çağrı merkezi yöneticileri için, il içindeki önemli kurumlardan birinde çalışır durumda olma durumudur. Ve bu potansiyelde başka kurumların olmaması, yaşanan ilden ayrılmak istenmemesi gibi durumlar ilgili bağlılık durumunu pozitif anlamda desteklemektedir.

Duygusal bağlılıkta işgören, örgütsel amaçlar doğrultusunda daha aktif bir çalışandır ve faaliyetlere gönüllü olarak katılır yanı sıra bu durumun

devamlı olarak sürmesini ister. Duygusal bağlılık, örgütsel amaçların dış faktörlerine bağlı bir şekilde oluşan türü değil, iç faktörlerine dönük ve kendiliğinden ortaya çıkan bir türüdür. Bu bağlamda bireyler örgütlerinin değer, hedef ve amaçlarını kabul ettikleri oranda bağlılık hissederler (Huselid ve Day, 1991, akt: Tutar, 2007).

Duygusal bağlılığı fazla olan çalışanlar, finansal göstergeleri dışarıda tutarak, yalnızca kurumun taşıdığı değerleri benimsedikleri ve örgütün misyonunu gerçekleştirmesine destek olmak istedikleri için örgütte kalmaya devam etmek arzusundadırlar. Bu bağlamda kurumun verimliliği ön planda, çalışanın bireysel çıkarları ise geri planda olup, çalışan örgütün başarısını, kazancını ve başarısızlığını, zararını kendininmiş gibi hisseder (Baysal ve Paksoy, 1999). Mowday'a (1998) göre duygusal bağlılık, kişinin kendini örgütle tanımlaması ve kendini örgüte ve örgüt değerlerine adanmış olması durumu bağlamında; Mowday, Porter ve Steers'in (1982) tutumsal yaklaşımı ve O'Reilly Chatman'ın (1986) içselleştirme boyutu ile büyük oranda benzerlik taşımaktadır (akt: Gürbüz, 2006).

Allen ve Meyer'e (1990) göre duygusal bağlılığı etkileyen faktörler çoğunlukla kişisel, işin kendisi, iş yaşantıları ve işe ait yapısal faktörler şeklinde sınıflandırılabilir. Bu faktörlerden olan iş yaşantıları unsuru, işgörenin iş rolünü üstlenmesinde kendini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarına ilişkin deneyimlerinden oluşmaktadır. Mathieu ve Zajac'a (1990) göre duygusal bağlılık, iş çevresine ait duygusal tepkilerle yakından alakalı olup, işe daha fazla sarılmanın yanı sıra mesleğe, örgüte, çalışma arkadaşlarına bağlılıkla açıklanan tatmin duygusuyla yakından ilgili bulunmaktadır.

Wright ve Bonett'a (2002) göre, alanyazında birçok araştırmacının araştırmalarında duygusal örgütsel bağlılık türüne yoğunlaştıkları gözlemlenmektedir. Bu durumun belirgin sebepleri arasında duygusal örgütsel bağlılığın genellikle olumlu örgütsel unsurlarda temel gösterge olması detayı yer almaktadır. Duygusal örgütsel bağlılığın, azalma gösteren personel devri ve iş devamsızlığı durumları ile birlikte artış gösteren ilave rol talep etme davranışları gibi örgüt içinde çeşitli olumlu etkileri olduğu da bulgulanmaktadır. Genel çerçevede değerlendirildiğinde, duygusal örgütsel

bağlılık, bağlılığı psikolojik açıdan temsil etmektedir. Duygusal örgütsel bağlılığı bünyesinde bulundurmakta olan işgörenler çoğunlukla örgüte dönük faydalı olma yönelimindedir. İşgörenlerin duygusal örgütsel bağlılıkları çoğunlukla olumlu iş tecrübelerinden meydana gelmektedir (Zehir vd., 2012).

Örgütsel duygusal bağlılığın bireyin psiko-sosyal iş çevresine dönük algılarıyla yakın biçimde ilişkilendirildiği belirlenmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002). Bu bağlamda iş süreci kapsamında İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nin örgütsel bağlılık ile de ilişkilendirilebileceği öngörülmektedir. İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nde, iş ortamındaki kaynak ve gereklilikler ile iş bağlantılı duygu ve tecrübelerin ilişkilendirilerek kavramsallaştırmasında etken olduğu paylaşılmaktadır. Kaynaklar ve gereklilikler; kişinin iyi olma halinin üzerinde bir biçimde işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve organizasyonel özelliklerinin gerektirdiği bilişsel ve duygusal uğraşların sürdürülebilmesinde belirleyici olmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

4.2. Duygusal Bağlılığı Arttırma Yöntemleri

Duygusal bağlılık örgüt içerisinde geliştirilmesi en çok istenen bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünün geliştirilmesi konusunda bazı etkenler yöneticiler tarafından kontrol edilebilir veya değiştirilebilir iken bazıları yöneticilerin dışında kalan faktörlerdir. Ancak yöneticilerin çalışanları örgütte tutabilmek ve duygusal bağlılık düzeylerini arttırmak adına alabilecekleri bazı önlemler aşağıda maddeler halinde belirtilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013).

- **Yapılan İş Zenginleştirmek:** Çalışanların yaptıkları işe dair kendilerini kontrol edebilmeleri, işin rekabetçi ve çekici olması ve kararlara katılmaları, duygusal bağlılık düzeylerinin artmasında önemli bir rol oynar. İş zenginleştirmenin altında yatan neden de tam olarak budur. Çalışanların farklı işleri de öğrenmelerine yardımcı olmak, belirli bir özgürlük ve otonomi içerisinde görevlerini sürdürebilmelerine destek olmak bağlılıklarının artmasına yardımcı olacaktır.

- Şirketin Çıkarları ile Çalışanların Çıkarlarını Benzeştirmek veya Yaklaştırmak: Şirket lehine yapılacak bir işin çalışanlar lehine sonuçları da beraberinde getireceği düşüncesini hissettirmek çalışanların duygusal bağlılıklarını arttıracaktır. Kar dağıtım programları buna örnek olarak gösterilebilir. Ancak bu dağıtımların düzenli ve adil olması bağlılığın devamlılığı adına önemlidir.
- Örgütün Değerlerine Yakın veya Benzer İşgücünü İşe Almak veya Seçmek: Örgüt kültürüne zarar vermemek adına veya işe alım dinamiklerini gözetmek adına işgücü alımları dikkatle yapılmalıdır. Çünkü değerlerin çatışmaması uyumu kolaylaştırırken, bağlılığı da arttıracaktır.

4.3. Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık türleri göz önüne alındığında en güçlü ve en çok tercih edilen bağlılık türü olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler tarafından çalışanlarda oluşturulmak istenen örgütsel amaç, kural, norm ve değerlerin içten benimsenerek, sadık bir destekleyici olma duygusu bu bağlılık türüyle net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Eren, 2012). Bu nedenle duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin ele alınması da örgütler açısından önemli bir yere sahiptir. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler ele alındığında bir çok farklı araştırmacı farklı sonuçlar elde etmiştir.

Govindasamy (1999) çalışmasında, duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri aşağıdaki başlıklar halinde ele almıştır:

- Liderlik: Kurum ve birey arasındaki bağın kurulmasında en belirgin aracı liderlerdir. Lidere duyulan güven, liderde gözlemlenen olumlu ve teşvik edici davranışlar güçlü bir duygusal bağlılığın gelişmesi noktasında önemli bir rol oynamaktadır.
- Çalışanların İlişkileri: Çalışanlar arasındaki dayanışma ve işbirliği bireysel fikirlerden öteye gidilebilmesine yardımcı olur. Takım çalışmaları çok ciddi bir iş doyumunu sağlayarak otoritenin ve sorumluluğun paylaşılmasına neden olarak duygusal bağlılığın da artmasına yardımcı olur.

- Görev Yönelimi: Görev yönelimi işin doğası ve çalışanın görevi anlamına gelmektedir. İlgi çekici, heyecan verici ve zorlu işlerde çalışanların daha çeşitli aktivitelerle yüz yüze kaldıklarını ve bu durumun onları daha mutlu kıldığı gerçeği duygusal bağlılığı da arttıran bir faktör olarak değerlendirilmektedir.
- Ücret ve Teşvikler: Yetenekleri çekmek ve elde tutabilmek adına ücret çok önemli bir faktördür. Bazen örgütler normalin üzerinde ücretler ile veya teşvikler ile yetenekleri kaçırmamaya çalışır. Bu durum çalışanlarda kapasitelerinin, çabalarının ve gösterdikleri performansın örgüt tarafından önemsendiği hissiyatı oluşturur ve böylelikle örgüte dair duygusal bağlılık düzeyleri de artar.
- Performans Yönetimi ve Promosyon: Örgüt içerisinde performans ölçümleri sonrasındaki promosyon, statü ve performans değerlendirmeleri gibi ödüller duygusal bağlılığı çok önemli oranda etkilemektedir. Kariyer gelişimi de etkili faktörler arasındadır.
- Eğitim ve Geliştirme: Çalışanların eğitilerek güçlendirilmesi örgüt içerisinde iş tutumlarını etkileyerek duygusal bağlılıklarını güçlendirmektedir.
- Bilgi Paylaşımı: Örgütler etkili bir bilgi paylaşımı ile eğitim harcamalarını azaltmakla beraber belirsizliklerin ortadan kalkmasına da destek olurlar. Bilginin, fikirlerin, önerilerin ve desteğin paylaşımı duygusal bağlılığın oluşmasını da beraberinde getirecektir.

Akademisyenler üzerinde yapılan bir başka çalışmanın sonuçları eğitim ve gelişim olanakları en başta olmak üzere, rol karmaşasının olmaması, karar almaya katılım, çalışma arkadaşlarının ve üstlerin desteği duygusal bağlılığı etkileyen temel faktörler olarak ortaya konmuştur (Kaselytè ve Malūkaitè, 2013). Amerika ve Hindistan’da yöneticiler için yapılan karşılaştırmalı bir çalışmada duygusal bağlılığı etkileyen faktörler aşağıda belirtilen başlıklar altında ele alınmıştır (Chordia, Sabharwal ve Goodman, 2017):

- Meslektaşların ve Yöneticilerin Etik Davranışları: Sadece kişisel değerler bazında değil yönetici davranışları ve bütünde örgütteki tüm uygulamalarda gösterilen etik davranışlar örgütsel vatandaşlığı

da arttırarak çalışanlarda güçlü bir duygusal bağın geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

- Transformasyonel Liderlik Tarzı: Örgütün her seviyesinde transformasyonel liderlerin varlığı içgüdüsel bir motivasyonun gelişimine destek sağlayarak çalışanlarda duygusal bağlılık geliştirmektedir.
- Kişisel ve Demografik Özellikler: Yaş, cinsiyet ve hizmet yılı gibi demografik faktörler duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişki içerisindedir. Çalışanların kişisel özellikleri de geliştirdikleri duygusal bağlılık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

Bir başka çalışmanın sonuçlarına göre ise, işyeri koşulları, terfi olanakları, özerklik ve rol netliği başta olmak üzere, ücrete dair tatmin, ek ücretler, denetim ve takım desteği, beceri çeşitliliği, geri besleme ve kararlara katılım çalışanların duygusal bağlılığını arttıran unsurlardır (Hadžiahmetović ve Dinç, 2017).

4.4. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri

Örgütsel bağlılık davranışı, bir örgütte işgörenleri pozitif şekilde etkileyecek hiçbir olumlu yönlendirme olmadığı durumlarda bile bireylerin işine odaklanmasında etkindir. Yanı sıra bireysel performansların artmasına sebep olabilecek içeriğe sahip bir motivasyon aracıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010). Rekabet şartlarının gittikçe ağırlaştığı küreselleşen dünyada nitelikli çalışana daha fazla ihtiyaç duyulması, işgörenlerin örgütsel bağlılığının arttırılması hususunun önemini ve değerini arttırmıştır (Kırel, 1999).

Böylelikle örgütler için hayati önem taşıyan nitelikli insan faktörü tesisi adına performansın yükseltilmesine yönelik pozitif çalışan davranışlarına odaklanılırken, diğer yandan da iş gücü kaybı, devamsızlık, kaytarma, iş yavaşlatma ve benzeri negatif davranışların önüne geçilmeye çalışılmıştır. İşte bu gibi nedenlerle stratejik yönetimi benimseyen her kurumun yöneticisi işgörenlerin örgütüne bağlılığını arttırmaya yönelik tutum ve davranışları geliştirecek içerikte yönetsel stratejiler geliştirmeye çalışmaktadır (Demir, 2007).

Duygusal örgütsel bağlılığı da bünyesinde bulunduran örgütsel bağlılık, hem işgörenler hem de işverenler için değerlendirildiğinde, örgütsel verimlilik ve çalışan memnuniyeti ile ilişkilendirilmektedir. Genellikle örgütsel bağlılığı fazla olan işgörenlerin, daha fazla çaba harcayarak olumlu performans gösterdikleri paylaşılmaktadır. Bunun karşısında örgütsel bağlılık seviyesinin düşük düzeylerde olması ise iş devamsızlığı olmasına ve yüksek oranda işgücü devrine sebep olmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003).

Örgütsel bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. İlki duygusal bağlılıktır. Çalışanın bireysel olarak örgüt ile duygusal bağı bulunmaktadır. Yani işveren ile yola devam etme konusunda gönüllüdür. İkincisi normatif bağlılıktır. Örgüt içindeki çalışan kendini örgüte borçlu hisseder ve böylece işinde kalmaya zorunlu olduğunu düşünür. Üçüncüsü devamlılık bağlılığıdır. Çalışan örgütten ayrılma maliyetlerini hesaplar ve sonuç olarak ayrılma maliyetleri yüksek ise işinde kalmayı seçer (Meyer vd., 1993).

4.4.1. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların kurumlarda kalma ihtiyacının ne seviyede olduğunu hissetmeleri ile ilgilidir. Çalışanların bağlılıklarının altında yatan sebep örgütte kalma gerekliliğidir. Örgütte kalmaya ihtiyaç duyulmasının muhtemel sebepleri farklılık göstermekle birlikte asıl nedenler iş alternatiflerinin eksikliği ve ücretlendirme ile ilgili olmaktadır. Bu tür bağlılığa verilebilecek örneklerden biri çalışanların örgütte maaş ve mali yardımların artışı nedeniyle kalmasıdır. Çünkü başka bir örgüte geçtiğinde bu artış daha yavaş gerçekleşecektir. Bu tür örnekler nedeniyle örgütte kalmaya devam eden çalışanlar işleriyle ilgili tatminsizdir, ancak örgütten ayrılmak da istemezler (Werf, 2016).

Başka bir ifadeyle devam bağlılığı, çalışanın örgütleri ile olan ilişkilerini temel alır. Çalışanlar çabaları karşılığında ne elde ettiklerine ve işten ayrılırlarsa ne kaybedeceklerine bakarlar. Bu çalışanlar beklentilerine cevap alabilirlerse örgütleri için ellerinden geleni yaparlar. Bu bağlılıkta çalışanların örgütten sağladıkları maddi ve psiko-sosyal çıkarlar orada kalmalarına neden olan en önemli faktörlerdendir. Çalışanlar örgütün amaçları için katkılarını

sunarlar ancak bunun karşılığında örgütten maddi anlamda ücret, maaş, prim, ikramiye, unvan, statü, yönetme yetkisi gibi olanakları elde ederken, psiko-sosyal olarak, işe dair içsel tatmin, iş arkadaşları ve çevresi ile işin itibarı gibi faktörlerin sağladığı manevi tatmin olanaklarına sahiptirler. Çalışanlar ellerindeki bu olanakları kaybetmemek adına örgüte bağlılıklarını sürdürürler (Eren, 2012).

4.4.2. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın kendini örgütte kalmak zorunda hissetmesidir. Normatif bağlılık, çalışanın örgütte çalışmaya başladığından itibaren öncelikle kültürel sonrasında da örgütsel bakımdan sosyalleşmesi ile edindiği kişisel tecrübeleri kaynaklıdır. Örneğin çalışanın bir arkadaşı veya aile bireyi örgütte uzun süre çalışmış ve örgütsel sadakatin önemine değinmişse bu durum kişiyi orada tutan normatif bağlılığın gelişmesine etki eden bir faktör olabilir (Rashid, Sambasivan ve Johari, 2003).

Çalışanın örgüte karşı sorumluluk duygusu hissetmesi oradaki görevine devam etmesine dair onu etkileyen en büyük etkenlerden biridir. Bu sorumluluk duygusu ahlaki veya etik algılar kaynaklı olabilmektedir. Örgütün, çalışanına zaman ve para harcamış olması, eğitim vermiş olması gibi durumlar da çalışanı örgüte bağlı kılan nedenlerdendir.

Normatif bağlılık, etik değerler veya iş ve meslek ahlakı kaynaklı çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını gerektiği şekliyle tamamlama eğiliminden oluşan bağlılık türüdür. Örgüt içerisinde çalışmayı kabullenen çalışan içinden gelmese dahi etik değerler yönünden kurumuna bağlı olduğunu ve buna uygun davranışlar gösterme zorunluluğunu hissetmektedir. Bu bağlılık türü yüksek olan çalışanlar, örgüt için çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilinci biçiminde değerlendirirler. Örgütte kalmak ve örgüte bağlılık göstermek ise bu nedenle iş ve meslek ahlakının bir gereğidir (Eren, 2012). Normatif bağlılık diğer bağlılık türlerine oranla içinde kültür unsurunu daha çok barındıran bir bağlılık türüdür. Devam ve duygusal bağlılık çalışanın kendine dair nedenlerinden kaynaklı gelişirken, normatif bağlılık çalışanın dışında kalan,

yaşadığı toplumun kültüründen beslenmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).

4.4.3. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık kavramının alt bileşenlerinden biri ve belki de en önemlisidir. Bu sebeple duygusal bağlılık alanı incelenirken belli açıklamalar için örgütsel bağlılık bütününe de değinilmiş ve atıfta bulunulmuştur. Mowday'a (1979) göre bu bağlılık, işgörenlerin birtakım manevi ödüller ve çıkarları karşılığında kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir.

Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar kendi isteklerinden dolayı örgütte kalmaya devam ederler ve örgütlerinin çıkarlarını gerçekleştirme konusunda daha fazla çaba gösterme konusunda hevesli olurlar (Uyguç ve Çımrın, 2004). Bu bağlılık boyutunda çalışanlar için örgüt büyük önem taşımaktadır ve kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak görmektedirler. Bu şekilde örgüte karşı geliştirilen güçlü duygusal bağlılık, çalışanların ihtiyaçlarından kaynaklı olarak değil, kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklı olarak oluşmaktadır (Balay, 2000).

Bağlılıkla ilgili araştırmalarda normatif bağlılıktan çok duygusal ve devam bağlılığına yer verildiği görülmektedir (Allen, 2003). Çünkü normatif bağlılık, bir takım değerlerin etkisiyle işe girmeden önce zaten şekillenebilmektedir. Ayrıca duygusal ve normatif bağlılık arasında sürekli olarak tespit edilen güçlü ilişki, normatif bağlılığın katkısının sorgulanmasına yol açmıştır (Cohen, 2007).

Yukarıda belirtilen boyutlar içerisinde özellikle duygusal ve normatif bağlılığın çoğu zaman birbirine paralel sonuçlara yol açtığı, bu anlamda devam bağlılığının farklı bir çizgide olduğu söylenebilir. Nitekim Wasti (2005) çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarında, öncelikle duygusal ve normatif bağlılık birlikteliğinin yüksek oranda etkili olduğunu, bunu takiben devam bağlılığının yalın biçimde rol sahibi olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca devam bağlılığının etkisinin daha zayıf olduğunu iddia ederek, bu bileşenin

desteklenmesine ihtiyacın olmadığını ileri sürmüştür. Somers'da (2009), duygusal ve normatif bağlılıkları eş zamanlı olarak yüksek olanların, daha düşük devamsızlık yöneliminde ve daha az işten ayrılma eğilimi içerisinde olduklarını ortaya koymuştur.

Benzer şekilde Gellatly vd. (2006), duygusal ve normatif bağlılığın iyi bir örgütsel vatandaşlığa yol açarak, işte kalma düşüncesini perçinleyebileceğini belirtmiştir. Ayrıca işgörenlerin bazılarında devam bağlılığı yüksek seyrederken, diğer bağlılık çeşitlerinin düşük olabileceği, bu yüzden iş değiştirilmeden aynı yerde çalışmanın sürdürülebileceği de paylaşılmıştır. Yine de yazarlar, çalışanların işte kalma düşüncesinde; ayrılmanın sonucunda ödenecek bedellerden kaçınma düşüncesinden ziyade, kısıtlamaların olmadığı bir iş ortamında görevlerinin ötesinde örgütsel etkinliğe katkı sağlama ve bundan haz almanın baskın olabileceğinin altını çizmişlerdir. Bu bağlamda duygusal bağlılık, normatif bağlılıkla birlikte bütünleştiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı, değişimi destekleme ve işgörenlerin iyilik ve mutluluk hali gibi birtakım pozitif çıktılara katkı sağlayabilmektedir (Meyer ve Parfyonova, 2010).

Tsoumbri ve Xenikou (2010) ise, örgütsel ve mesleki bağlılık çeşitlerinin etkilerinin eş zamanlı ve birlikte oldukları zamanda daha fazla hissedildiğini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda olumsuz ve arzu edilmeyen örgütsel çıktılara en az rastlanan pozisyonun; bağlılık bileşenlerinin her birinin aynı anda yüksek tutulduğu durumlar olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle, duygusal ya da normatif bağlılığın tek başına yüksek olmasının, tam anlamıyla etkinliği sağlayamayacağı ileri sürülerek, tüm bağlılık bileşenlerinin bir arada yükseltilmesinin, işgörenin örgüte katkı sunması ve örgütüyle özdeşleşmesi ihtimalini daha da kuvvetlendireceği dile getirilmiştir.

Duygusal bağlılığın çalışanları temsil eden en etkili örgütsel bağlılık bileşeni olduğu iddia edilmiştir (Wasti, 2002). Bu bağlamda bu çalışmada duygusal bağlılığın düzenleyici rolü tartışılmaktadır.

Diğer yandan iş yükü, çalışanları fizyolojik ve psikolojik olarak etkiler ve bağlılıklarında azalma olması muhtemeldir. Bunun nedeni olumsuz durumların çalışanları hızlı bir şekilde etkilemesidir. Bağlılıklarında ki bu

düşüş nedeniyle çalışanların tükenmişlik düzeylerinin artma olasılığı yüksektir. Bu durum çalışanların işte tükenmişlik duygularını da olumsuz etkilemektedir.

Çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü eksenli işte tükenmişliklerinde, duygusal bağlılık hareketlerinin nasıl olacağı ve bu öncüller ile iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik arasındaki ilişkide yer alan duygusal yükümlülükler çalışmanın araştırma konularından biri olmuştur. Bu bulguların çağrı merkezi çalışanlarının, çalışan ya da yönetici tüm paydaşları noktasında potansiyel etkileri vardır. Bulgu aynı zamanda ilgili alanyazın için de geçerlidir. İlgili literatür çalışmalarında duygusal ve örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü gözlenmiştir (Rehman vd., 2012).

4.5. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri

Günümüzde nitelikli personellerin faaliyet halinde oldukları iş ortamlarında, örgütsel bağlılık temellerini oluşturan faktörlere (meslek grubu, kurumun kendisi, çalışan ekibi, yönetim kadrosu ve müşteri) yönelik ilgileri ve tutumları farklı etkenlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Başka bir anlatımla, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri işteki diğer kişilerle, yöneticilerle, mesleğin kendisiyle ve kurumuyla arasındaki etkileşimine ve iletişimine bağlı olarak değişen boyutlarda oluşmaktadır (Balay, 2000).

Konuyla ilgili yaptıkları çalışmalarında Allen ve Mayer örgütsel bağlılığın psikolojik yönüne odaklanarak üç boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde, Allen ve Mayer örgütsel bağlılığın işgörenlerin örgütlerine bağlanma boyutlarına ve derecelerine göre, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyuta ayrılabilceğini belirtmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990).

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde Allen ve Mayer'ın modeline göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yukarıda sayılan şekilde incelenecektir. Aşağıdaki başlıklar altında ise Allen ve Meyer'ın modelinde normatif bağlılık düzeyine karşılık gelen düşük bağlılık düzeyi; devam bağlılığı düzeyine karşılık gelen ılımlı bağlılık düzeyi ve son olarak modelde duygusal bağlılık boyutuna denk gelen yüksek bağlılık düzeyi kısaca anlatılmıştır.

4.5.1. Düşük Bağlılık Düzeyi

Düşük bağlılık düzeyi, bireylerin yetersiz iş performansı göstermelerine ya da personel devrine sebep olabildiği gibi alanyazında kurumların verimliliklerini olumsuz açıdan etkileyen problemlili bir düzey şeklinde de açıklanmaktadır (Schaufeli vd., 2006). Nitekim günlük iş yaşamında da görüldüğü üzere örgütlerine düşük bağlılıkları bulunan işgörenler, iş ortamında sürekli iş karşıtı davranışlar gösterirler. Özellikle yönetim kadrolarının örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olması durumu, çalışma ortamında onları takip eden kişileri olumsuz etkileyebilmekte ve bireyleri istenmeyen davranış geliştirmeye yöneltmesi yönünden olası başarısızlığın önemli sebeplerinden biri haline getirebilmektedir (Macey ve Schneider, 2008).

Ne var ki çalışanların zaman zaman iş yerinde performansının düşmesine ya da motivasyonlarının azalmasına neden olan bu tür negatif davranış ya da algı gelişimlerinden yöneticilerin her zaman farkında olması mümkün değildir. Çünkü bireyler çoğunlukla düşük bağlılık düzeyinde bulunduklarını gizlerler ya da en azından diğer çalışanlarla bu durumu paylaşmazlar. Bu sebeple bireylerin örgütlerine düşük bağlılık düzeyinde davranış geliştirdikleri, çoğu zaman ilgili durumun üzerinden ancak uzun yıllar geçtikten sonra gerçek anlamda fark edilebilir (Celep, 2000).

İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu durumlarda, kendilerinin asosyalleşmeleri oldukça muhtemeldir. Çünkü belirsizlikler taşıyan ve sürekli çatışma potansiyeli bulunan bir ortamda bulunmak çalışanların kendilerini kötü hissetmelerine ve iş ortamında gittikçe mutsuz olmalarına sebep olabilecektir. Ayrıca bu tür bağlılık düzeyine sahip olan çalışanlar işlerinde muhtemelen gösterecekleri düşük performans sebebiyle ekonomik olarak gelir kaybı yaşayacakları gibi, bazende iş yerinde manevi açıdan dışlanmak, karakter erozyonu yaşamak, kendisinden beklenmeyecek ve işyerinde kabul edilmeyecek negatif tutumlar sergilemek sebebiyle beklemedikleri şekilde işinden ayrılmak zorunda kalmak gibi ağır bireysel bedeller ödemek zorunda kalabileceklerdir (Harter vd., 2002).

Son olarak söylenmelidir ki, örgütsel düzeydeki düşük örgütsel bağlılığın, işte tükenmişlik ve devamsızlıklarda artış görülmesi gibi sonuçları da bulunmaktadır. Buna ilave olarak alanyazında, düşük bağlılık davranışlarının iş yerlerinde sık sık iş karşıtı davranışlara neden olduğu vurgulanmaktadır (Frank vd., 2004).

4.5.2. İlmli Bağlılık Düzeyi

İşgörenler bir yandan işlerine ve örgütlerine bağlı tutum ve davranışlar sergilerken, bir yandan da kişisel tarzlarını muhafaza etmeyi seçerek ortada bir yerlerde pozisyon almayı tercih ederler (Balay, 2000). İlmli bağlılık düzeyi, olumlu açıdan yüksek bağlılıkla olumsuz açıdan düşük bağlılık arasında bulunan bağlılık düzeyini ifade etmektedir. İlmli bağlılık düzeyindeki işgörenler, kararlarında genellikle yöneticilerinin fikirlerine önem vermez. Çünkü onların bakış açısına göre örgütün üst noktalarına hak ederek yükselmek her zaman söz konusu olamayabilmektedir (Mowday vd., 1982).

Diğer yandan bu algı düzeyindeki işgörenlerin sadakatlarından ve görev sorumluluk bilinci gibi duygularından sınırlı bir seviyede de olsa faydalanabilmek mümkündür. Bu tarz işgörenlerin örgütlerinde kalma sürelerini arttırmak ve işten ayrılma eğilimlerini azaltmak için fazlasıyla duyarlılık içeren yönetsel stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır (Celep, 2000).

4.5.3. Yüksek Bağlılık Düzeyi

Günümüz işletmelerinde üretimin başarılı olması ve verimliliği, örgütlerle uyumlu bir biçimde çalışma faaliyetinde bulunan işgörenlerin örgütlerine karşı olan davranışlarına göre şekillenmektedir (Çetin vd., 2011). Bu şekilde bakıldığında örgütsel başarıya ulaşılması için önem taşıyan değişkenlerden biri olan örgütsel bağlılığın yüksek seviyede örgütsel performansa erişmek içinde yüksek düzeyde gelişmesi önem teşkil etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Yüksek bağlılık düzeyindeki işgörenler örgüte ve yönetim kadrosuna mutlak şekilde itaatkar olması karşılığında daha fazla yetki almayı ve yüksek maaşla ödüllendirilmeyi bekler (Güçlü, 2001). Zira körü körüne olan işe ve

örgüte bağlılık, bireyin ve sonrasında genel çalışan grubunun hata yapması durumunda, bu hataya ortak katılım sebebiyle birlikte zarar görmeye de sebep olabilir (Meyer ve Allen, 1997). Bu durumda yüksek bağlılıktan kastedilen en ideal örgütsel bağlanma prototipin aslında optimum düzeyde bağlanma olduğunu söylemek mümkündür (Çetin vd., 2011).

Diğer yandan örgütler açısından çalışanların tamamı için yüksek bağlılığı elde bulundurmak çok kolay olmasa da getirileri düşünüldüğünde bunun için uğraş vermeye değeceğini paylaşmak mümkündür. Zira bir kurumdaki yüksek örgütsel bağlılık düzeyi, kurum çalışanlarına zihinlerinde bulunan birtakım tutkuların peşinden koşmalarına dönük beklentilerini karşılamaları için katkı sağlamaktadır (Celep, 2000). Böylelikle hem çalışan hem de örgüt bu durumdan olumlu biçimde etkilenecek ve karşılıklı kazanımlar oluşacaktır. Bu da, performansı artan bireylerin, işlerine daha sıkı şekilde sarılarak, güçlü biçimde motive olarak örgütün önceden belirlenmiş amaçlarını gönüllü şekilde kabul etmelerine ve ellerinden gelenin en iyisini yapmak amacıyla kapsamlı bir mücadele vermelerine olanak sağlayacaktır (Balay, 2000). Hatta oldukça fazla sayıda iş değiştirme fırsatları olan son derece yetenekli çalışanların bile bazen örgütlerine yüksek bağlılıkları yüzünden kendilerine gelen zengin içerikli teklifleri red ettikleri söylenmektedir (Güçlü, 2001).

4.6. Örgütsel Bağlılıkta Allen ve Meyer Modeli

Alanyazına bakıldığında örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların (Örneğin; Cheng ve Stockdale, 2003; Cohen, 2007; Jetten ve van Gelooven, 2000) yaygın bir şekilde Meyer ve Allen (1984), (1990), (1991), (1997) ve (2002) tarafından geliştirilen üç boyutlu bağlılık modelini esas aldıkları görülmektedir. Zira bu yaklaşım yönetsel alanların bütününde ve günümüz çalışma şartlarında, örgütsel bağlılığı oldukça etkin bir biçimde açıklayabilen bir model olarak görülmektedir. Bu sebeple bu tez çalışması kapsamında Meyer ve Allen'in yukarıda açıklanan yaklaşımı esas alınacaktır.

Meyer ve Allen (1984) başlangıçta bağlılığı tanımlarken, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak iki tür şeklinde açıklamışlardır. Ardından

modele Wiener'in yaklaşımdan faydalanarak normatif bağıllığı ilave etmeleriyle modellerini geliştirmişlerdir. Modellerine göre açıkladıkları bağıllık türleri; işgörenlerin örgütte yer almasını ve iş üretiminden memnun olmalarını açıklayan duygusal bağıllık, örgütte geçirilen zaman süresince birikmiş olan kazanımların maliyeti karşılığı meydana gelen devam bağıllığı ve ahlaki kontrollerden kaynaklı hissedilen sorumluluk duygusu olan normatif bağıllıktan oluşmaktadır. Meyer ve Allen'a (1996) göre bağıllık; bireyin çalıştığı kurumda işe devam etme konusunda arzusunun bulunması, örgütte düzenli şekilde çalışarak oluşturduğu varlıklarını koruması ve örgütün amaçları ile bütünleşmesi biçiminde tanımlanmıştır.

Örgütsel davranış teorisyenleri, bağıllığın tutumsal boyutuna odaklanırken, sosyal psikologlar ise bağıllığın davranışsal boyutu ile ilgilenmişlerdir. Belirtilen sınıflandırmaların ortak noktaları bağıllığın tek boyutlu olarak değerlendirilmesidir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010). Ancak Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen yaklaşımda örgütsel bağıllık, tutumsal ve davranışsal yaklaşımları ve bunların aralarındaki tamamlayıcı ilişkilerini birlikte değerlendirilmiştir. Bu yaklaşımda bağıllık çok boyutlu olarak ele alınmalıdır. Aksi takdirde diğer boyutlar ve meydana çıkan sonuçlar gözden kaçabilir.

Örgütsel bağıllık, çalışanın örgütle alakalı inançlarıyla ve hisleriyle beraber psikolojik bir hal aldığı şeklinde değerlendirilmektedir. Sınıflandırmada devam bağıllığı, normatif bağıllık ve duygusal bağıllık biçiminde üç boyutta bağıllık bulunmaktadır (Özutku, 2008).

Meyer ve Allen'in modeli birbirlerini tamamlayan bağıllık türlerinden meydana gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Diğer bir anlatımla bazı bireyler ihtiyacı olduğundan yani örgütüne yaptığı yatırımdan vazgeçmemek için veya örgütten ayrılmasının sosyal çevresinde uygun görülmeceğini düşündüğü için örgütsel bağıllık hissedebilir. Bu tarz durumlarda bireyler, örgütlerinde olmak için duygusal tarzda istek duymayabilirler. Fakat bu durumda bile bireyin örgütüne karşı hissettiği bir bağıllıktan bahsedilebilir.

Meyer ve Allen (1990) örgütsel bağıllığı, tutumsal bağıllıktan çok değişen psikolojik durumları yansıtacak şekilde sınıflandırmış ve bağıllığın

devam, normatif ve duygusal bağıllık biçimlerinde ayırt edilebileceğini belirtmiştir. Bu ayrıma göre bazı çalışanlar istemeseler bile işlerinde kalmaya zorunlu ya da muhtaç olabileceği, bazılarının da zorunluluk hissetmeseler bile sadece istedikleri için örgütte kalmayı tercih edebilecekleri ileri sürülmüştür. Başka bir deyişle duygusal bağıllığı fazla / yüksek olanlar, istedikleri için; devam bağıllığı fazla / yüksek olanlar, muhtaç olduklarından ve normatif bağıllığı fazla / yüksek olanlar ise işte kalmaları gerektiğini düşündükleri için örgütlerinden ayrılmazlar ya da ayrılamazlar.

Değişen psikolojik durumlar neticesinde; duygusal bağıllık, örgütle özdeşleşme, iç içe olma ve duygusal bir tutkunlukla bağlı olma ve kendi rızasıyla kalmayı ve de örgüt üyeliğini devam ettirmeyi işaret etmektedir (Jetten ve van Gelooven, 2000; Meyer ve Allen, 1991). Zira duygusal bağıllık; çalışanların örgütlerine psikolojik açıdan bağlanması ve örgüte ait olduğunu güçlü bir şekilde hissetmesi anlamına gelmektedir. Devam bağıllığı ise örgütten ayrılmanın maliyetlerini hesaba katarak, ihtiyaç veya mecburiyetten ötürü bağlı kalmayı temsil etmektedir (Jetten ve van Gelooven, 2000). Burada işten ayrılmanın maliyetlerinin herbiri devam bağıllığının öncülü olarak rol almaktadır. Örneğin yan kazanımlar ya da o güne dek yapılmış yatırımlar ile diğer alternatiflerin mevcudiyeti bu öncüllerden sayılabilir.

Örgütü terk etme durumunda kaybedilecek yatırım ve çabalar, elde edilen yetenek ve yetkilerin başka örgütlerde kullanılamayacak olması, sahip olunan imtiyazların iade edilmesi ya da tesis edilen ilişkilerin yitirilmesi gibi hususlar terk etmenin potansiyel maliyetlerindendir (Meyer ve Allen, 1991). Bu yatırımların başında; emeklilik maaşı, kıdem tazminatı, başka yerde iş bulamama olasılığı, sahip olunan imtiyaz ve yetenekleri başka bir yere aktaramama ve kendine yatırım imkânının sekteye uğraması gibi değerler sayılabilir (Cheng ve Stockdale, 2003). Söz konusu somut çıkarların yanında işgörenlerini destekleyen ve adil bir çalışma çevresini yitirme endişesi de devam bağıllığını destekleyebilmektedir (Tsoumbri ve Xenikou, 2010).

Son olarak normatif bağıllık da, bireylerin o örgüte devam etmesi gerektiğine inanması, kişisel özellikler, sosyal normlar ve toplumsal bakış açılarının etkisiyle Cohen (2007), o örgütte çalışmaya yükümlü hissedilmesini

sağlayan bir bağlılık türüdür. Yükümlülüğe sebep olan baskılar ve kalıp düşünceler, işe girmeden önce ya da iş esnasındaki aile bireyleri aktarımları, toplumsal, kültürel birikimler veya iş arkadaşlarının etkisiyle kurulabilir. Bunun yanı sıra bireylerin kendi içsel sorgulama ve vicdani sorumluluk duyguları da çalışanları işe bağlı kalma ve örgütü bırakmamaya teşvik edebilir.

Diğer taraftan örgütün işgörenlerini önceden ödüllendirmesi, onların eğitim ve gelişimi için maddi yatırım yapması gibi hususlar da çalışanların kendini borçlu hissetmesi ve normatif olarak bağlanmasına ve kendilerini üyeliğini sürdürmeye mecbur hissetmesine sebep olabilir (Cheng ve Stockdale, 2003; Jetten ve van Gelooven, 2000; Meyer ve Allen, 1991). Zira normatif bağlılığı yüksek bireyler büyük oranda duygusal bağlılık eğilimi de gösterebilmektedir (Cohen, 2007).

Yukarıda bahsi geçen bağlılık türlerinden sadece bir tanesi çalışanlarda gözlenebilir gibi bir bilgi doğru değildir. Çalışan, bir bağlılık türünü daha yüksek düzeyde hissedebilirken diğer bir bağlılık türünü veya türlerini düşük düzeyde hissedebilir. Birden fazla bağlılık türünün yüksek olduğu çalışanlarda yüksek duygusal bağlılıkla beraber yüksek normatif veya devam bağlılığı olan çalışanların saf duygusal bağlılık profilleri daha düşük olmaktadır. Bunun açıklaması ise mecburiyet ve yükümlülüğten kaynaklı bağlılığın istek temelli bağlılığı negatif yönde etkilemesidir. Nitekim hangi bileşende olursa olsun yüksek düzeyde duygusal bağlılık geliştirmiş profiller saf normatif ve devam bağlılığı geliştirmiş profillerden daha olumludur. Yüksek düzeyde duygusal, düşük düzeyde devam bağlılığı olduğu takdirde normatif bağlılık temelde manevi sorumluluk hissi vererek çalışanlarda bağlılığı ortaya çıkarır. Duygusal bağlılığın yokluğunda ve devam bağlılığı arttığında normatif bağlılık mecburiyet ve kapana kısılmışlık hissini oluşturabilir. En olumsuz profil ise üç bağlılık türünün de düşük olduğu profildir (Wasti, 2000).

Meyer ve Allen (1991), örgütleri ile güçlü bir duygusal bağ geliştirmiş olan çalışanların örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştiklerini, örgütün mensubu olmaktan gurur duyduklarını ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya dair derin bir istekleri olduğunu belirtir.

Çalışanların örgütlerine dair duygusal anlamda pozitif tutumları, onların örgütlerine olan adanmışlık ve sadakat düzeylerinin de göstergesidir. Örgüte duygusal bağlılık geliştirmiş olan çalışanların aidiyet ve katılım düzeyleri de yüksektir. Ayrıca örgüt aktivitelerinde veya amaçlarının gerçekleştirilmesinde de istekli davranışlar sergilerler (Rhoades vd., 2001).

4.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütüne bağlılığı yüksek olan bir üyenin, üyeliğini sürdürmek için gönüllü katılım sağlayarak, örgüt için çaba sarf edeceği ve örgütün amaçlarını kabulleneceği ifade edilebilir. Bu inanç ve motivasyonla birlikte örgütün açık emir ve talimatlarına uygun hareket edildiği gibi bu talimatlara uyumlu yenilikçi davranışlar sergilenebilir (Angle ve Perry, 1981). Bunun yanında örgütsel bağlılık; iş tatmini, fedakârlık ve yardımseverlik ile yüksek performansa yol açarken; işten ayrılma eğilimini azaltabilmektedir (Neininger vd., 2010).

Yang (2010), örgütsel bağlılığın artırılması durumunda çalışanlarda devamsızlık durumuyla nadiren karşılaşılacağı ve hatta işten ayrılma niyetinde de düşüş yaşanabileceğini ileri sürmüştür. Sonnentag ve Frese (2003), iş yerinde stres ve gerilim sonucu gözlenen işe devamsızlık gibi olumsuz eylemlerin, bağlılık derecesine göre farklılık gösterebileceğini ifade etmiştir. Söz konusu çalışmada; işyerindeki stres kaynakları sonucu bağlılık seviyesi düşük olan işgörenlerde devamsızlığın artabileceği öngörülmüştür. Bunun yanı sıra bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenlerin, stresli iş ortamında bile devamsızlığının düşük seyredebileceği ileri sürülmüştür.

Yapılan birçok inceleme örgütsel bağlılığın iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Conway ve Briner, 2012). Özellikle örgüte karşı psikolojik anlamda yani duygusal açıdan bağlılığı yüksek olanların, aynı zamanda yüksek performans sergilediği tespit edilmiştir (Shaw vd., 2003). Ayrıca örgütsel bağlılığın çalışanlarda devamsızlık, işten ayrılma, rol belirsizliği ve çatışması, sorumluluk, performans etkinliği, işi benimseme, iş tatmini, işte tükenmişlik gibi hem tutumsal, hem de davranışsal birçok değişkenle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak son zamanlarda yapılan araştırmalar bağlılık ile; iyilik, mutlu olma hali gibi çalışanlarla ilintili birçok çıktı arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bazı çalışmalarda iş kaynaklı stresin çalışanların sağlığı ve esenliği üzerindeki olumsuz etkilerinin duygusal bağlılık gibi tutumlar ile yumuşatılabileceği ifade edilirken; bazılarında da bağlılığı yüksek bireylerin bu tip stres kaynaklarının olumsuz etkilerine karşı daha hassas olacağı ileri sürülmüştür. Bu kapsamda stres ve işte tükenmişlik gibi olumsuz unsurların, duygusal bağlılıkla negatif yönde bir ilişki içerisinde olduğu görülürken; devam bağlılığı ile pozitif bir ilişkinin var olduğu savı geliştirilmiştir (Wasti, 2005).

4.8. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi, insanların olumsuz deneyimlerden geçtiklerini savunmaktadır. Örgütler çalışanlarına her zaman arzu edilen çalışma ortamlarını sağlamaz, bu durumda da çalışanlar, işlerine daha az bağlı olmaya eğilimlidirler (Emerson, 1976; Gouldner, 1960). Haliyle böylesi bir durum tükenmişlik duygusuna ulaşabilecek detayların önemli bir unsurunu oluşturmaktadır.

Çalışanlar ile örgüt arasında gerçekleşen ilişkide, çalışanların aidiyet algılarının ve genel olarak örgüte duydukları bağlılığın önemli bir yeri olduğu düşünülmektedir. Aidiyet algısı yüksek çalışanların örgütlerine bağlı kalma eğilimleri de yüksek olmakta ve çalışanlar örgütleriyle pozitif ilişkiler geliştirebilmektedirler. Burada her iki tarafın da üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri önemlidir. Herhangi bir taraf sorumluluğunu yerine getirdiğinde, diğer tarafın da sorumluluğunu yerine getireceğine dair bir anlayış yaratılmalıdır. Ancak bu şekilde taraflar arasında olumlu değişim ilişkileri meydana gelebilmektedir.

Bu anlamda bağlılık, çalışan-örgüt ilişkilerinde anahtar unsur olarak dikkat çekmektedir. alışanlarla rgt arasında gerçekleşen değişim ilişkilerinin her iki tarafı memnun edecek şekilde gerçekleşmesi, çalışanların verimliliğini ve örgütün başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Bu bölümde, sosyal değişim teorisinin, örgütsel-duygusal bağlılık ile ilgili temel bilgileri ele alınmaktadır. Bu anlamda, sosyal değişim teorisi, örgütsel-duygusal bağlılık kapsamında değerlendirilerek tanımı, kapsamı, varsayımları açıklanmaktadır.

4.8.1. Sosyal Değişim Teorisinin Tanımı ve Kapsamı

Çalışan ile örgüt arasında bir değişim olduğu varsayımına dayanan Blau'un Sosyal Değişim Teorisi, çalışan-örgüt ilişkilerini incelemek için kullanılan yaklaşımlardan biridir. Karşılıklı bir değişim ilişkisi olan çalışan ve örgüt ilişkisi, hem ekonomik açıdan hem de sosyal açıdan oluşan bir değişim şeklinde ifade edilebilmektedir (Tsui vd., 1997). Blau'a (2009) göre sosyal değişim, çalışanların ulaşmayı planladıkları pozitif geri dönüşler için motive oldukları gönüllü davranışlardır.

Sosyal Değişim Teorisi'ne göre bir birey bir başka bireye gelecek dönemde bazı geri dönüşler olabileceği umuduyla bir iyilik yapmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi'nin doğasını önceden belirlemek mümkün değildir, iyiliği yapanın değerlemesine bırakılmaktadır. Bunun içindir ki sosyal değişim, hesap vermeyi önleyen iyiliklerin uzun süreli değişimine odaklanmaktadır ve tarafların karşılıklı şekilde sorumluluklarını yerine getirmelerini temel almaktadır. Diğer taraftan ekonomik bir değişim, değişime konu olan gerçek miktarlar üzerinde anlaşmaya varılan resmi bir sözleşmeye dayanmaktadır (Whitener vd., 1998).

Örgüt tarafından işgörenlere verilen hakların bireyleri tatmin etmesi durumu ve bunun sonucunda bireylerin örgüt için bazı sorumluluklar almaları, bireylerle örgüt arasında oluşan değişim ilişkisinin sosyal değişim temelinde ele alındığının göstergesidir (Mastersonand ve Stamper, 2003). Bu bağlamda sosyal değişim, tarafların karşılıklı şekilde birbirlerine bazı iyilikler yapmalarını öngören bir teoricidir. Sosyal Değişim Teorisi'ne göre iyiliği yapan taraf, diğer tarafın bu durumun karşılığını ödeyeceği yönünde bir beklenti içine girmektedir. Taraflar birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları müddetçe sosyal değişim ilişkisi devamlılığını sürdürmektedir.

Sosyal Değişim Teorisi, değişimi hem ekonomik hem de sosyal çıktılarla sonuçlanan sosyal bir davranış olarak nitelendirmektedir. Bireyler yeni ilişkilere girerken ödüllendirilecekleri beklentisiyle eski ilişkilerini de korumaktadırlar. Para gibi ekonomik ödüller her ne kadar önemli olsa da, bireysel yönden fayda sağlama, duygusal açıdan tatmin olma, çeşitli manevi değerler ve insani ideallerin paylaşılması şeklinde ki sosyal ödüller çoğunlukla daha fazla değer taşımaktadır (Lambe, Wittmannand ve Spekman, 2001).

Değişime taraf olan bir birey, karşı tarafa her ne verirse versin bu onun için bir maliyettir. Bireyin karşı taraftan aldığı ise ödüdür. Söz konusu bireyin davranışları, ödül miktarını maliyet karşısında artırmak yönünde olmaktadır (Homans, 1958). Böylece, ödül miktarı maliyet karşısında daha fazla olan bireyler, sosyal değişimden arzu ettiği faydayı elde etmiş olmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi, değerli kaynakların sosyal süreç doğrultusunda hareketi olarak ifade edilebilmektedir. Bu teori, bir kaynağın hareketine devam etmesi karşılığında değerli bir geri dönüş olacağı varsayımına dayanmaktadır (Emerson, 1976). Sosyal değişim, karşı taraftan gelecek tatmin edici davranışlara karşılık olarak sergilenen faaliyetlerden oluşmaktadır (Lambe, Wittmannand ve Spekman, 2001).

Sosyal Değişim Teorisi'nin temel varsayımı, tarafların ödüllendirilecekleri beklentisiyle bir karşılıklılık ilişkisine girmeleri ve bu ilişkilerini koruma prensipleridir. Sosyal Değişim Teorisi, kişisel çıkara sahip bireylerin kişisel çıkara sahip başka bireylerle tek başına gerçekleştiremediği bireysel amaçlarını, başarmak üzere etkileşime geçmesidir (Lawlerand ve Thye, 1999). Bu anlamda, taraflar birbirleriyle karşılıklı bağlılık içerisine girmektedirler. Kişisel çıkar ve karşılıklı bağlılık, sosyal değişimin en önemli özelliklerindendir.

Paylaşıldığı üzere sosyal değişim ilişkisinin temelinde karşılıklılık ilkesi vardır (Buonocore, Metalloand ve Salvatore, 2009). Bu bağlamda işte tükenmişlik duygusu yaşayan bir çalışanın duygusal bağlılığı yüksek ise tükenmişlik ile başa çıkması mümkün olabilecektir.

“Karşılıklılık ilkesi, karşı taraftan pozitif bir davranış gören bireyin, olumlu karşılık vereceğini anlatan bir kavramdır” (Shapiroand ve Conway, 2005: 774).

“Karşılıklılık ilkesi, kişinin kendisine yardım edenlere karşılık olarak onlara yardım etmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, kişi karşı taraftan yardım almak istiyorsa, kendisinin de karşı tarafa yardımda bulunması gerekmektedir” (Gouldner, 1960: 173).

Bir çalışanın örgütte gösterdiği çabanın artması, değişim ideolojisi ile ilişkilendirilmektedir. Karşılıklılık ilkesinden doğan bu tarz değişim ideolojileri, bireylerin kendilerine faydası dokunanlara yardım edeceğini ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986).

Sosyal Değişim Teorisi, örgütlerde tutum ve davranışları açıklamada kavramsal bir altyapı oluşturmaktadır. Çünkü ekonomik değişimdeki özel çıkarların tersine, sosyal değişimdeki karşılıklı fayda ve çıkarlar bireysel ilişkilere dayalı olarak gerçekleşmektedir (Mirap, 2008). Sosyal değişim ilişkilerinin örgüt bünyesinde sergilenen tutum ve davranışlara bir temel oluşturması, bu teoriyi şekillendiren birtakım unsurların varlığı ile mümkündür.

Sosyal Değişim Teorisi, iş ilişkilerinin farklı görünüşlerini açıklamada kullanılmaktadır. İşgörenlerin örgütlerine karşı pozitif veya negatif algı / tutum geliştirmelerinde, örgüt ile işgörenler arasındaki sosyal değişim ilişkilerinin önemli bir yeri olduğu belirtilmelidir.

Sosyal Değişim Teorisi, işyerlerinde bulunan tutum ve davranışlar üzerine yapılan araştırmalara kavramsal bir katkı sağlamaktadır. Çünkü bir ekonomik değişimde yer alan ürün veya hizmetlerin tersine olacak şekilde sosyal değişim ilişkisinde, değişimi olan faydalar ve iyilikler karşılıklı olarak desteklere ve ilişkilere yapılan yatırımın bir göstergesidir (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002). Dolayısıyla, örgüt üyelerinin örgütsel, duygusal bağlılık sergilemelerinde Sosyal Değişim Teorisi'nin önemli bir rolü vardır. Bu anlamda örgütsel duygusal bağlılık, örgüt ile işgörenler arasındaki sosyal değişim ilişkilerinin bir sonucu niteliğindedir.

Bu çerçevede, örgütle sosyal değişim ilişkisi içinde olan bir çalışanın örgütsel duygusal bağlılık sergileme eğilimi artış göstermektedir. Sosyal Değişim Teorisi'nin öngördüğü gibi belirli koşullar altında işgörenler, kendilerine yapılan iyiliğin karşılığını ödemek istemektedirler. Bu karşılık, örgütsel duygusal bağlılık sergileme şeklinde kendini gösterebilmektedir.

4.8.2. Sosyal Değişim Teorisi Varsayımları

Sosyal Değişim Teorisi sosyal değişim ilişkilerinde kişisel çıkarlarını maksimize eden insan davranışlarını kendine problem alanı olarak belirlemiştir. Teorinin temel varsayımları dört adettir (Chibucos, Leite ve Weis, 2005).

- Varsayımlardan ilkinde göre, bireyler rasyoneldir ve sosyal değişimin faydalarını ve maliyetlerini hesaplamakla meşgul olmaktadır.
- Teorinin varsayımlarından ikincisine göre, sosyal etkileşim süreçleri sosyal değişim süreçlerine neden olmaktadır (Blau, 1964). Bu etkileşim süreçlerinde bireyler özellikle gereksinimlerini karşılamaları açısından elde edilen kârları ve yararları rasyonel olarak maksimize etmeye çalışmaktadırlar.
- Üçüncü varsayıma göre ise, insanlar değişim ilişkilerinde kullandıkları standartları, zaman içinde değişen ve kişiden kişiye farklılaşan maliyetleri ve ödülleri değerlendirmek için kullanmaktadırlar.
- Son olarak teori, bireylerin rekabetçi sosyal sistem yapısında amaç yönelimli olduğunu varsaymaktadır.

Sosyal Değişim Teorisi ile ilgili ilk çalışmalar antropoloji temelinde yapılan Lévi-Strauss'un (1969) The Elementary Structures of Kinship çalışmasına dayanmasına rağmen, teorinin yönetim alanındaki uygulamaları Homans (1961) ve Blau'nun (1964) çalışmalarına dayanmaktadır. Homans'ın (1961) çalışmaları psikoloji disiplininin, Blau'nun (1964) çalışmaları ise sosyoloji disiplininin köken almıştır. Teorinin sosyoloji disiplini içinde ele

alınmasının nedeni daha çok grup düzeyinde değişim ilişkilerine yaptığı vurgulardan dolayıdır.

Sosyal Değişim Teorisi'nin merkezinde belli başlı kavramlar bulunmaktadır. Bunlar güç, güven, eşitlik, karşılıklılık, ödül ve maliyet kavramlarıdır. Bu noktada odaklanacağımız güç olgusu bir bireyin veya grubun sahip olduğu kaynaklarla, diğer bireyin veya grubun davranışlarını değiştirebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Blau, 1964). Gücün ödüllendirme, zorlayıcı, yasal, referans ve uzmanlık gücü gibi farklı formları bulunmaktadır (French ve Raven, (Ed.) D. Cartwright, 1959):

- Ödüllendirme gücü, yöneticilerin firma çalışanları üzerinde arzulanan davranışları oluşturmak amacıyla ödülleri kontrol etme ve yönetme yeteneğini,
- Zorlayıcı güç, çalışanlarıyla uyumsuzluk yaşayan bir yöneticinin farklı cezalandırma yöntemleriyle çalışanlarını kontrol etme ve yönetme becerisini,
- Yasal güç, bir yöneticinin çalışanların davranışlarını kontrol ve yönetme hakkını,
- Referans gücü, çalışanların bir yöneticinin onayını aldıkları ve danışmanlık istedikleri gücü,
- Uzmanlık gücü, bir yöneticinin bilgi, beceri veya belirli bir alandaki uzmanlık yeteneklerini ifade etmektedir.

Bu güç çeşitleri yöneticilerin yönetsel dinamik yeteneklerine (Adner ve Helfat, 2003) temel oluşturan güç çeşitleri olarak ifade edilebilir. Özellikle bu beş formdan uzmanlık gücü yönetsel insan sermayesi, yönetsel sosyal sermaye ve yönetsel biliş gibi yönetsel dinamik yeteneklere temel oluşturabilir. Örneğin yöneticilerin yönetsel sosyal sermayeleri aracılığıyla farklı tedarikçiler üzerinde uyguladıkları güç, firma dışındaki kaynak değişim ilişkilerinin yönetilmesine yardımcı olan güçtür. Benzer şekilde yöneticilerin yönetsel biliş yetenekleri ve müzakere yeteneği konularındaki uzmanlıkları örgüt üyeleri arasında güç ilişkilerinin ve çatışmaların yönetilmesine yardımcı olmaktadır (Krackhardt, 1990).

Yine bu yönetimsel biliş yetenekleri ve değişimi yönetme konusundaki uzmanlık gücü firma kaynak ve yetenek tabanının değiştirilmesini, dönüştürülmesini ve yenilenmesini sağlayan dinamik yeteneklere temel oluşturmaktadır (Helfat ve Peteraf, 2015). Örgütsel duygusal bağlılık kavramı sosyal değişim ilişkilerinin oluşumunda ve sürdürülmesinde kilit bir kavramdır ve etkili bir değişkendir.



5. BÖLÜM

İŞTE TÜKENMİŞLİK

İşte tükenmişlik sendromu yaşayan kişi bazı durumlarda kendisini değersiz ve işe yaramaz hissederken bazı durumlarda ise tam tersi aşırı özgüvenli olabilmektedir. Bu karışık durum nedeniyle kişi, riskli ve zor görevler üstlenmekte ve bunu takiben başarısızlık yaşayabilmektedir. Bunun yanında çevresindeki herkesin ona karşı olduğunu düşünebilmekte, yersiz durumlarda öfke nöbetleri yaşayabilmektedir. Buradan hareketle hem insanlardan uzaklaşmakta hem de insanların ondan uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Dalkılıç, 2014).

Türkiye'deki çağrı merkezleri çalışanları üzerindeki bu araştırma için işte tükenmişlik duygusu bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

5.1. İşte Tükenmişlik

İşte tükenmişlik olumsuz bir ruh halidir ve kurumlar için üretim ve verimlilik kayıplarına yol açabilmektedir (Maslach, 2003). Bu çalışmada, işte tükenmişlik duygusunun duygusal bulaşıcılık ile negatif ilişki içinde bulunduğu ve duygusal bağlılık ile belli seviyede engellenebileceği tezi kanıtlanmaya çalışılmıştır. Buradaki denge unsuru, çağrı merkezi yapısının daha katma değerli işler çıkarması noktasında yönetsel açıdan sonuç odaklı bir bakış açısı yaratabilecektir. Amaç sektöre kalıcı iyileştirmeler sağlama yönünde katkılarda bulunmaktadır. Zira sektör büyük bir büyüme trendine girmiş, dernek seviyesinde kurumsallaşmış ve gerek yurt içi gerek yurt dışı bazında hizmet ağını yaygınlaştırır duruma gelmiştir. Yapı içerisindeki profesyonellerin daha bilinçli ve katma değerli yönetsel yetenekler geliştirmeleri ve ekip bazı kontrol, üretim, verimlilik dengelerini sağlamaları, kalıcılıkları anlamında belirleyici olacaktır.

5.2. Tükenmişlik Kavramı ve Meslek Grupları

Tükenmişlik ile ilgili araştırmaların duygu, uyarılma ve insanların sorunlarla başa çıkma veya sorunları yönetme yolları hakkında yürütülen çalışmaların sonucunda ortaya çıkması, yapılan çalışmaların tükenmişliğin insanlarla ilgilenmeyi gerektiren işlerin yer aldığı mesleklerin en belirgin sonuçlarından biri olması hususuna dikkatleri çekmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993). Tükenmişliğin kavramsallaştırılmasında bu olgunun meslek gruplarına göre nasıl bir farklılaşma gösterdiği ile ilgili olarak yapılan araştırmalar dikkat çekicidir. Bu araştırmalar, genellikle, kişiler arası ve duygusal stres etkenleri tarafından karakterize edilebilen meslekler olarak nitelendirilebilen sosyal hizmetler ve sağlık hizmetleri alanlarında yoğunlaşmıştır (Maslach vd., 2001).

Tükenmişlikle ilgili olarak yapılan ilk çalışmalar incelendiğinde, sağlık kurumu çalışanları (Ör.; hemşirelik gibi), sosyal hizmet çalışanları ve öğretmenlik gibi işleri gereği başka kişilere yardımda bulunmakla sorumlu olan meslekler üzerinde durulmuştur. Maslach, işinde duygusal strese maruz kalan sosyal hizmetler çalışanlarının büyük bir kısmıyla çeşitli görüşmeler yapmıştır ve insanların iş davranışları ve mesleki kimlikleri için önemli sonuçları olan stresle ve tükenmişlikle başa çıkma stratejilerini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda tükenmişlik araştırmalarının temeli, hizmet sağlayan ve hizmet alan kişiler arasındaki ilişkiler ile ilgili olan, bakım hizmeti veren ve genel olarak hizmet sağlayan meslek grupları için yapılan çalışmalarla oluşturulmuştur (Maslach vd., 2001).

Tükenmişliğin, daha çok direkt şekilde bireylere hizmet veren ve bu hizmetin kalitesinde insan faktörünün oldukça önemli bir yere sahip olduğu alanlarda daha fazla görüldüğü söylenebilir (Üngüren vd., 2010). Çalıştığı kurumlarda çoğu zaman yoğun olarak başka kişilere hizmet eden çalışanlar tükenmişlik yaşayabilmektedir. Çoğunlukla, çalışan hizmet alan etkileşimi, hizmet alanların psikolojik, sosyal ve / veya fiziki sorunları etrafında şekillenmektedir. Bu sebeple çalışanlar çaresizlik, korku, sıkıntı ve öfke duyguları yaşayabilirler. Bu sorunların çözümü, her zaman açık ve kolayca anlaşılabilir olmamaktadır. Böylece bu sorunlara belirsizlik ve engellenme eklenmektedir.

Sürekli olarak aynı şartlar altında bulunan insanlara hizmet verme durumunda olan çalışanlar için kronik iş stresi bıkırtıcı hale gelebilir ve tükenmişlik riski ortaya çıkabilir (Maslach ve Jackson, 1981). Cordes ve Dougherty (1993) mesleki tükenmişlik ile ilgili olarak yapmış oldukları araştırmalarında, kişiler arası ilişkilerin yapısı temelinde öngörülen duygusal tükenme düzeylerini gösteren bir tablo oluşturmuşlardır. Bu tabloda kişiler arası ilişkilerin en sık ve yoğun olduğu alanda yer alan meslekleri (sosyal hizmetler uzmanlığı, müşteri temsilciliği, öğretmenlik ve hemşirelik) yapan kişilerin tükenmişlik düzeylerinin diğer meslek grupları içinde bulunan çalışanlar arasında en yüksek düzeyde olduğu gösterilmektedir. Bu durumun aksine, kişiler arası ilişkilerin sık ve yoğun olmadığı meslek grubunda çalışanların (laboratuar teknisyenleri gibi) tükenmişlik düzeyleri ise en az seviyededir.

Sonuç olarak, yüksek düzeyde duygusal tükenme, görevlerinin çok büyük kısmının başka insanlarla iletişim kurma gerekliliğinden oluşan meslek gruplarında daha sık görülmektedir (Taris vd., 2005). Bu tespit çağrı merkezi dinamikleri ile net şekilde örtüşmektedir.

5.3. Tükenmişlik Kavramının Gelişim Süreci

Tükenmişliğin önemli bir araştırma sahası haline gelmesi durumu, kişiler ve örgütler üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilerin fark edilmesinden kaynaklanmaktadır (Dalkılıç, 2014). Akademik çalışmaların yanı sıra son dönemlerde görsel ve yazılı medyaya yansıyan haberler de tükenmişlik kavramının halk tarafından bilinmesini ve konuyla ilgili toplumsal farkındalık oluşmasını sağlamıştır.

Konunun gelişiminin ilk dönemlerine gidecek olursak, tükenmişlik kavramı ilk kez Graham Greene'in 1961 yılında yayınlandığı Bir Tükenmişlik Vakası isimli kitabında yer almıştır. Greene'in kitabında hayal kırıklığı ve ruhsal dünyasında sorunlar yaşayan bir mimarın işinden istifa ederek Afrika ormanlarında kabuğuna çekilmesi konu edilmektedir. Bu kitapta, bireyin aşırı derecede bitkinlik yaşaması ile birlikte idealizmini kaybetmesi anlatılmaktadır. Bu romanda dikkat çeken kısım, tükenmişlik kavramının akademik çalışmalara

konu olmadan önce de önemseniyor olması ve araştırmacılar ile yazarlar tarafından sosyal bir sorun biçiminde değerlendiriliyor olmasıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Tükenmişlik kavramı, 1974 yılında klinik psikolog Herbert Freudenberger'in Journal of Social Issues adlı dergide yayımlanan makalesiyle ilk kez psikoloji alanyazınına girmiştir. Bu kavram, işgörenlerin işe ilişkin davranış, tutum ve güdülenmelerinde zaman içinde önemli değişiklikler olduğu yönündeki gözlemlerden yola çıkarak ortaya atılmıştır (Freudenberger, 1974). Maslach, tükenmişlik konusunda alanyazında en fazla çalışma yapan araştırmacı olarak kabul edilmektedir. Leiter ile birlikte 1997 yılında yazdığı Tükenmişlik Hakkında Gerçekler kitabı tükenmişlik konusunda alanyazında en çok yararlanılan kitaplardan olup kendisinin birçok makalesi de bulunmaktadır.

Tükenmişliği; örgütsel bağlılık (Derin ve Demirel, 2012; Leiter ve Maslach, 1988), iş doyumu (Çağlar ve Demirtaş, 2011), örgütsel adalet (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009) ve işten ayrılma niyeti (Telli vd., 2012) gibi çeşitli konularla ilişkilendirilen birçok araştırma yapılmıştır. Ulusal ve uluslararası alanyazını incelendiğinde tükenmişlik konusunun iş yükü ile ilişkilendirildiği az sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür.

Günümüzde çalışan memnuniyeti olgusunun fazlasıyla önem kazanması, iş gücü devri maliyetlerinin kurumlar için yoğunlaşmaları gereken rakamlara ulaşması, yapının uçtan uca kontrol edilebilir duruma getirilmesi gerekliliğini beraberinde getirmektedir. İş yükü, çağrı merkezi gibi dinamik bir sektörün gerçeğidir ve her zaman yoğun verimlilik ile çalışılması gerekecektir. Bu sebeple bu gerçeğe yaşanılması gerektiğinin kabul edilip buradaki yükün nasıl doğru dağıtılabileceği ve yönetilebileceğinin alt detaylarına odaklanılıp ilenlenmelidir.

5.4. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler–Tükenmişliğin Nedenleri

Özellikle 2000'li yıllarda yapılan birçok araştırmada tükenmişliği etkileyen faktörlerin varlığı önemli bir hal almıştır ve bu faktörlerin bireyin hem iş hem de özel yaşamındaki yansımaları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Tükenmişliği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bireyi tükenmişliğe iten bu faktörlerin bilinmesi ve buna göre önlem alınması oldukça önemlidir. İşgörenin içinde bulunduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe sebep olan veya yaşadığı tükenmişliği arttıran bazı durumlarda da tükenmişliği ve etkilerini azaltan biçimde rol oynayan özellikler, tükenmişliği etkileyen bireysel etkenler içinde yer almaktadır (Arı ve Bal, 2008).

Aynı koşullar altında bazı bireyler tükenirken bazı bireylerin tükenmişlik yaşamadığı gözlenmiştir. Başka bir deyişle her bireye göre bireysel faktörlerin etkileri değişmektedir. Çalışılan meslek grubuna göre de bireysel faktörlerin etkisi değişkenlik gösterebilmektedir. Kişilerin tükenmişlik yaşamalarına sebep olan bireysel faktörler arasında eğitim, cinsiyet, medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kişilik yapısı, aile yapısı, beklenti düzeyi ve ekonomik durum sayılabilir (Dalkılıç, 2014; Leiter ve Maslach, 1988).

Tükenmişlik sadece bireysel faktörlerden etkilenmemektedir. Özellikle son yıllardaki çalışmalarda, örgütsel faktörlerin kişinin tükenmişlik düzeyi üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmüştür. Tükenmişlik değişik örgütsel şartlar içinde farklı seviyelerde ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların tükenmişlik yaşamalarına sebep olan örgütsel faktörler arasında rolünün belirsiz olması, rol çatışması, kontrol ve karar mekanizmalarına katılım eksikliği, yapılan mesleğin niteliği, iş yükü, aidiyet duygusunun yetersizliği, düşük bağlılık, mobbing, çalışma sürelerinin fazlalığı, ücret düşüklüğü sayılabilir (Dalkılıç, 2014; Leiter ve Maslach, 1988).

Tükenmişlik üzerinde etkili olan bireysel ve örgütsel faktörlerin tespiti ve de iyileştirmelerin yapılarak ileriye yönelik önleyici faaliyetlerde bulunulması örgütler açısından önem teşkil etmektedir.

5.5. Tükenmişlik Evreleri

Tükenmişliğin şevk ve coşku, durgunluk, engellenme ve umursamazlık şeklinde dört evresi bulunmaktadır.

5.5.1. Şevk ve Coşku Evresi

Şevk ve coşku evresi, tükenmişliğin olumlu ucu olarak adlandırılır. Devos vd. (2007) bu evreyi;

- Dinçlik,
- Kendini adama ve
- Kendini işine verme,

olarak karakterize edilen, işle ilişkili zihni durum olarak tanımlamışlardır (Devos vd., 2007).

Shirom (1989), tükenmişliğin ilk evresindeki dinçlik durumunu, bireylerin sahip olduğu fiziksel güç, duygusal enerji ve zihinsel canlılık olarak tanımlamaktadır. Bu evrede çalışanın, zorlukların üstesinden gelmek konusunda oldukça inatçı olduğu gözlemlenir ve çalışan işi için çaba sarf etmeye gönüllüdür. Bu evre enerjinin yüksek olduğu ve zihinsel direncin kuvvetli olduğu bir aşamayı ifade eder (Devos vd., 2007). Ayrıca, bireylerin idealist ve ilkelere bağlı olduğu bu evrede kariyer hedefleri üst noktadadır ve çalışanların işleriyle ilgili tatmin düzeyleri oldukça yüksektir.

5.5.2. Durgunluk Evresi

Şevk ve coşku evresinin ardından gelen durgunluk evresinde idealist coşku, durgunluğa dönüşür. Çalışanların çabaları bu evrede gittikçe yavaşlar ve enerjileri azalmaya başlar. Motivasyon azalır ve idealizm aşaması olarak karakterize edilen ilk evredeki dinçlik daha fazla devam etmez. Çalışanların ilkeleri, öncelikleri ve amaçları değişmeye başlar. Ayrıca, bu evredeki çalışanlar, iş dışındaki konularla ve faaliyetlerle daha çok ilgilidir.

5.5.3. Engellenme Evresi

Engellenme, paylaşılan amaçların ya da öngörülen davranışsal sonuçların değiştirilmesi ve kısıtlanması ile meydana gelir. Örgütsel seviyede yaşanan engellenme; iş performans düşüşleri, devamsızlık artışları ve işten

ayrılma artışlarının yanı sıra örgüte yönelik olarak geliştirilen olumsuz tavırlar ile kişiler arası olumsuz tutum ve davranışlar üzerinde etkilidir (Fox ve Spector, 1999). Yoğun olarak engellenmişlik duygusu yaşayan bireyler, bu durum için genel olarak üç temel stratejiden birini benimseyerek hareket eder.

- Bu stratejilerin ilk grubunda, uyum sağlayıcı savunma ve başa çıkma stratejileri vardır.
- İkinci strateji grubunda, uyum göstermeyen savunmalar ve başa çıkma stratejileri yer alır.
- Son grupta ise geri çekilme ve kaçınma stratejileri bulunmaktadır (Ulutaşdemir, 2012).

İnsanlara yardım ve hizmet amacıyla görev yapan çalışanların olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin mümkün olmadığı alanlarda, duygusal olarak yoğun bir engellenmişlik hissi yaşadıkları söylenebilir (Türkmen, 2010).

5.5.4. Umursamazlık Evresi

Umursamazlık, engellenmeye yönelik olarak geliştirilen doğal bir savunma mekanizması şeklinde değerlendirilebilir. Bu evre, çalışanın işiyle ilgili olarak kronik şekilde engellenme hissettiği fakat yaşamını devam ettirebilmek için de bu işe ihtiyacı olduğu durumları açıklar. Umursamazlık evresi, bir çalışanın işte kalmasını garanti altına aldıktan sonra, olumsuz davranışlara yönelme eğiliminde olduğu bir dönemdir. Bu evrenin, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile eşleştiği belirtilebilir (Vilakazi, 2005). Bu evrenin en belirgin özellikleri, bireylerin duygusal bakımdan uzaklaşma ya da kopmalar yaşamaları ve kurumlarına duydukları inancın azalması ile umutsuzluk içinde bulunmalarındır (Kayabaşı, 2008). Bu evreler, birbiri ardına gelen bir sıra takip etmektedir.

Edelwich ve Broadsky (1984), tükenmişlik evreleri hakkında hatırlanması gereken iki noktaya dikkat çekmişlerdir.

- İlk olarak, araştırmacılar bu evrelerin döngüsel olarak ele alınması gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Bu döngü, bir çalışanın aynı görevde bulunduğu veya farklı iş ve görevleri yerine getirdiği esnada pek çok kez tekrarlanabilir.
- İkinci nokta ise, bu döngünün kolayca yayılabilir olmasıdır (akt: Vilakazi, 2005).

5.6. İşte Tükenmişlik Duygusu Açısından İş Talepleri-Kaynakları Modeli

Tükenmişlik kavramının izahında, faydalanılan temel teori, İş Talepleri-Kaynakları Modeli'dir. Karasek ve Theorell (1990) İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nin, daha eski bir model olan Karasek (1979) İş Talepleri Kontrolü Modeli'nden ilham alınarak geliştirildiğini söyleyebiliriz. Bu modelde, tükenmişliğin aşırı iş taleplerinin psikolojik sıkıntılara neden olması dolayısıyla ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Burada bahsedilen iş talepleri; fiziki, sosyal ve örgütsel faktörleri içerebilir ve bu talepler, sürekli olarak bedensel ve zihinsel olarak çaba harcamayı gerektirir (Lings vd., 2010).

İş talepleri, bir çalışanın çok kısa bir zamanda fazla miktardaki işi hızlı ve doğru bir şekilde yapma zorunluluğunun dereceleri olarak da ifade edilmektedir. Aşırı iş talepleri ve yüksek düzeyli beklentiler genellikle, psikolojik stres etkeni olarak değerlendirilir (Wang ve Hsieh, 2012). Diğer bir ifadeyle iş gerekleri, sürekli olarak fiziksel ve zihinsel olarak çaba gerektiren işlerin fiziki, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade eder. Bu yüzden, belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlere neden olur (Demerouti vd., 2001).

İş talepleri, çalışanların uyarlanabilir kapasitelerini aşması durumunda, potansiyel olarak zorluk içeren işlerin karakteristiğini temsil etmektedir. İş talepleri her zaman olumsuz olmamasına rağmen, yüksek düzeyde çaba sarf etmeyi gerektiren bu taleplerin karşılanması neticesinde çalışanların harcadıkları kaynakları telafi edememeleri durumlarında, bu talepler stres etkenine dönüşebilir (Bakker vd., 2005). Duygusal anlamda tükenen çalışanlar, genellikle kendilerine ait manevi kaynakların bittiğini hissederler ve işleriyle ilgili olarak daha fazla çaba sarf edemez hale gelirler. Çalışanlar, kendilerini

işlerine adanmak zorunda kaldıklarında, çoğu zaman enerjilerinin tükenmeye başladığını hissederler (Halbesleben ve Buckley, 2004).

İş Talepleri-Kaynakları Modeli, iş talepleri ve iş kaynaklarının etkileşimi ile meydana gelebilecek dengeyi çalışanların nasıl kontrol edebileceklerini belirtmektedir. İş talepleri, çalışanlar tarafından gösterilen fiziksel veya psikolojik (bilişsel veya duygusal) çabanın sürdürülmesini gerektiren işlerin fiziksel, sosyal veya örgütsel yönleridir. Bu sebeple iş talepleri, belirli psikolojik ve fiziksel maliyetlerle bağlantılı görülmüştür. İş kaynakları, iş taleplerinin fizyolojik ve psikolojik çabaları ile ilişkilidir ve maliyetleri azaltan işlerin fiziki, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade eder (Karasek ve Theorell, 1990).

Aynı zamanda iş kaynakları, kişisel gelişmeyi ve öğrenmeyi teşvik eder. Genel olarak, iş talepleri ile kaynakları negatif ilişkilidir. Çünkü yüksek iş baskısı ve hizmet sağlanan kişilerle ilişkilerde söz konusu olan duygusal zorunluluklar, iş kaynaklarının mobilizasyonunu engelleyebilir. İş Talepleri-Kaynaklar Modeli, iki sürecin psikolojik olarak birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürer. Özellikle işin zorunlu yönleri (rol stresi gibi) daimi bir aşırı yüklemeye yol açar ve bu durum uzun dönemde tükenmişlik olgusu ile karşı karşıya kalınmasına neden olur (Garrosa vd., 2011).

Karasek ve Theorell'a (1990) göre, İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nde iş kaynakları:

- İş hedeflerine ulaşmada işlevsel olan,
- Fizyolojik ve psikolojik maliyetleri düşüren,
- Bireysel gelişimi ve ilerlemeyi teşvik eden işlerin; fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade eder.

Richter ve Hacker (1998), kaynakları; dış kaynaklar (örgütsel ve sosyal) ile iç kaynaklar (zihinsel özellikler ve davranış modelleri) olarak iki kategoride ele alarak incelemişlerdir.

- Örgütsel kaynaklar; iş kontrolü, liyakat, kararlara katılım ve görev çeşitliliğidir.
- Sosyal kaynaklar; çalışma arkadaşı, aile ve akran grubu desteğini ifade eder.

Dış çevredeki kaynaklardan yoksun olunduğu zaman, bireyler, aşırı iş yükü gibi çevresel taleplerin olumsuz etkileriyle başa çıkamazlar ve amaçlarına ulaşamazlar. Özetle, İş Talepleri-Kaynakları Modeli, tükenmişliğin gelişiminde iki sürecin etkili olduğunu öne sürmektedir (Richter ve Hacker, 1998):

- İlk süreçte, işin zor tarafları (aşırı iş talepleri gibi) sürekli olarak aşırı bir iş yüküne maruz kalmaya neden olur ve bu sürecin sonunda tükenme meydana gelir.
- İkinci süreçte, kaynakların yokluğu iş taleplerini karşılamayı güçleştirmektedir. Bu ise ilerleyen zamanlarda, gerileme davranışları sergilemeye sebebiyet verir.

Teorik olarak iş talepleri ile iş kaynakları arasındaki etkileşimin, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının oluşumu için en önemli faktör olduğu söylenmektedir (Demerouti vd., 2001).

Konuya başka bir bakış açısından yaklaşan Bakker vd.'ne (2001) göre, zihin yorgunluğu ile ilgili olan alanyazın, tükenmişlik sürecini açıklamak için kullanılabilir. Zihin yorgunluğu, zihinsel görevlerin yerine getirilmesi sebebi ile kaynaklardaki azalmaya, zihnin ve bedeninin bir tepkisidir. Bu, performansın düşüşü ve başarısızlık riskine karşı bir uyarı mahiyetindedir. Normal şartlar altında insanlar, her gün yaptıkları iş faaliyetleri neticesinde yorulurlar. Fakat onların enerji kaynakları iş taleplerini yerine getirmek için yeterli seviyededir.

Bununla birlikte bir kişi, zihinsel iş yükünün fazla olduğu bir ortamda çalışıyorsa işgünü sonunda zaten yorulmuş olacaktır. İş performansının sürdürülmesi amacıyla yorgunluğu telafi etmek için gerekli ekstra enerji, zihinsel çaba vasıtası ile harekete geçirilir. Ekstra enerjinin mobilizasyonu duygusal anlamda akut yorgunluk ile sonuçlanabilir. Daha sonra, fizyolojik ve psikolojik kaynak seviyesinin eski haline dönmesi son derece önemlidir.

İş yükünün yarattığı tahribatın telafi edilmesi sürecinin kesintiye uğraması, sağlık ve iyi oluş hali üzerinde kronik etkiler yaratır. Telafi sürecinin tamamlanmaması durumunda, yüksek iş yüküne neden olan iş taleplerinin etkisi aşama aşama artarak birikmektedir ve bu etki bir günden diğerine devrederek kronikleşir. Bakker ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, görevi için gerekli enerji yatırımı problemleri yaşayan katılımcıların duygusal

tükenme yaşadıkları bulgusuna ulaştıklarına dikkat çekilmektedir (Bakker vd., 2001).

5.7. İşte Tükenmişlik ile İlgili Geliştirilen Diğer Teori ve Modeller

5.7.1. Talepler-Kontrol Modeli

Tükenmişlik kavramı ile ilgili olarak değerlendirilecek bir diğer teori, Talepler-Kontrol Modeli'dir. Bu modelde iş stresi özellikle, yüksek düzeyli iş talepleri (aşırı iş yükü ve zaman baskısı gibi) ve düşük iş kontrolünün kombinasyonu neticesinde ortaya çıkar. Bu sebeple iş taleplerinden sadece biri olan psikolojik iş yüküne ve iş kaynaklarından ise iş kontrolüne (karar özgürlüğü, takdir yetkisi gibi) odaklanmaktadır (Hakanen vd., 2006).

Wall vd. (1996) Karasek'in (1979) iş talepleri ve karar verme serbestliğinin etkileşiminin psikolojik zorlanmaya neden olacağını ileri sürmüşlerdir. Karasek'in (1979) temel hipotezi, aşırı iş taleplerinin tek başına zarar verici olmadığı, fakat bu duruma düşük düzeydeki karar serbestliğinin eşlik etmesi halinde psikolojik zorlanma ile sonuçlanacağı görüşü üzerine kurulmuştur. Zorlanma üzerindeki etkinin, hem anlık duygusal tepkiler (iş tatmini ve depresyon gibi) hem de uzun dönemli etkiler (kalp ve damar rahatsızlıkları gibi) açısından öngörülebilir olduğu bilinmektedir (Karasek, 1979. akt: Wall vd., 1996).

Karasek'in (1979) modelini önemli hale getiren, iki husus vardır (akt: Wall vd., 1996):

- İlki, genel olarak iş talepleri ile; hem hastalık, sağlık ve zorlanma indeksleri arasındaki pozitif ilişkilerin tespiti hem de karar verme serbestliği arasındaki daha güçlü ve tutarlı negatif ilişkilerin varlığını gösteren bulguların çoğalmasıdır. Böylece bu genel açıklama, yüksek iş talepleri ve düşük karar verme serbestliği tarafından karakterize edilen işin, çalışanların mutluluğu için zararlı olduğunu destekler niteliktedir.
- İkincisi ise, stres etkenlerini hafifleten kontrol üzerindeki bir dizi temel ve teorik araştırmalarla tutarlı sonuçlar elde edilmesidir.

Bütün bu sonuçlar Karasek'in (1979), ortaya koyduğu görüşleri destekler niteliktedir.

5.7.2. İş Zorluğu Modeli

Yukarıdaki teoriyle benzer görüşler ortaya koyan diğer bir yaklaşım da İş Zorluğu Modeli'dir. İş Zorluğu Modelinin temel boyutlarından biri iş talepleridir. Bu boyut, örgütlerin ya da yöneticilerin işle ilgili beklentileri ve talepleri sebebiyle çalışanların psikolojik stres ile karşı karşıya kalma durumlarını ifade eder. İş talepleri, çalışma temposu, iş yükü, zaman baskısı, kişiler arası çatışma, yönetici sorumluluğu, rol belirsizliği ve rol çatışması ile yeteneklerin eksik kullanımı gibi faktörleri içerir (Cullen, Silverstein ve Foley, 2008).

5.7.3. Kaynak Koruma Modeli

Bahsedilecek bir diğer teori, Kaynak Koruma Modeli'dir. Kaynak Koruma Modeli, bireylerin kaynak elde etme ve bunu muhafaza etme arayışı içinde olduklarını ileri sürer. Bu modelin temel ilkesi, insanların; kaynakları elde tutmak, korumak ve toplamak çabası içinde oldukları ve bu değerli kaynakların potansiyel olarak veya fiilen kaybının tehdit olarak algılanmasıdır. Bu modelde kaynaklar çeşitli kategorilere ayrılarak incelenmiştir. Bunlardan biri olan nesneler, onların fiziksel doğasının bazı yönleri nedeniyle veya ikincil statüler elde etmeyi sağlamaları kaynaklı olarak değerlidir. Nesneler, stres araştırmalarında nadiren dikkate alınmıştır. Fakat nesnelerin sosyo-ekonomik statülerle bağlantılı olması, bu kaynağın stres direncinde önemli bir faktör olduğunu gösterir. Koşullar, aranan ve değer verilen kaynaklardır. Evlilik, ayrıcalıklar ve kıdem bu kaynaklara örnek olarak gösterilebilir.

Kaynak Koruma Modeli, potansiyel stres dirençlerinin iç yüzünü anlamayı sağlayabilen, bireyler ve gruplar tarafından değer verilen koşulları dikkate alır. Kişisel özellikler, genellikle yardımcı stres dirençleridir. Birçok kişilik özelliğinin ve yeteneklerin stres dirençlerine destek görevi gördüğü ileri

sürülmektedir. Son kaynak kategorisi ise enerjidir. Enerji; zaman, para ve bilgiyi kapsar (Hobfoll, 1989). Bakker vd. (2005) yaptıkları çalışmada, Hobfoll'un kaynak elde etmenin, kaynakların yitirilmesi bağlamında dikkat çekici hale geldiğini ileri sürdüğünü aktarmışlardır. Çalışanlar, yüksek düzeyde iş talepleri ile karşı karşıya kaldıkları zaman, iş kaynakları göze çarpar hale gelir ve iş talepleri motivasyon potansiyelini artırır.

Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, özellikle yönetici desteği, yenilikçilik ve takdir edilmenin öğretmenler için önemli birer kaynak olduğu ve bu kaynakların öğretmenlerin öğrencilerle olan iletişim sorunları ile başa çıkmalarına yardımcı olduğu bulgulanmıştır (Alarcon, 2011). Kaynak elde etmek amacıyla yapılan yatırımların sonrasında edinilen kazanımların azalması veya yok olması tehdidini iş talepleri olarak kavramsallaştıran Kaynak Koruma Modeli'ne göre, bireylerin kullanabilecekleri kaynaklar ne kadar az ve gerçekleştirmeleri beklenen iş talepleri ne kadar fazlaysa, sergileyecekleri başa çıkma faaliyetleri de o kadar uyumsuz olacaktır. Bu uyumsuzluk, tükenmişliğin artmasına ve duygusal bağlılık gibi örgütsel tutumların olumsuz hale dönüşmesine neden olur (Alarcon, 2011).

Kaynak Koruma Modeli'ne göre, ilk olarak duygusal tükenme meydana gelmektedir. Duyarsızlaşma, aşırı iş talepleri ve kaynakların yokluğunun üstesinden gelmek için uyumsuz bir başa çıkma mekanizması olarak oluşmaktadır. Bununla beraber bu uyumsuz başa çıkma tarzı, kişisel başarının azalmasına yol açar. Sarmal bir kaynak yitimi ile başlayan bu olaylar, tükenmişlik süreci olarak izah edilir. Aksine, yüksek seviyeli veya aşırı iş taleplerinin yer aldığı bir iş çevresi içindeki kaynak bolluğu, optimal bir işleyiş sağlar ve iş çevresine zaman ve enerji gibi kaynakların yeniden yatırımının yapılmasına imkan sağlar (Alarcon, 2011).

Özet olarak Kaynak Koruma Modeli, bireylerin kaynakları elde etmeyi ve muhafaza etmeyi amaçladıkları görüşü üzerine kurulmuştur. Stres, kaynakların kaybı tehlikesinin bulunduğu bir çevreye gösterilen reaksiyondur. Kaynak Koruma Modeli, hem rol içi hem de roller arası stres sonuçlarını izah eder. Örneğin rol çatışması yaşayan çalışanlar, görevlerini başarılı bir şekilde yerine getiremediği inancına sahip olabilirler. Sonuç olarak bu çalışanlar, işteki

statülerini kaybetme korkusu ile daha fazla kaynak elde etmek mecburiyetinde kalabilirler. Bu model, roller arası çatışmaların strese yol açtığını ileri sürmektedir. Kaynak Koruma Modeli'ne göre, bireysel farklılıklar kaynaklar içinde ele alınıp değerlendirilebilir. Bu farklılıklar bireylerin strese karşı nasıl tepki göstereceklerini etkileyebilir. Sonuç olarak, özellikle kaynak kaybı ile sonuçlanan olayların, stres ve zorlanma durumlarının ortaya çıkmasına neden olur (Grandey ve Croponzano, 1999).

5.7.4. İş Yükü-Kontrolü Modeli

“Karasek (1979: 287) tarafından geliştirilen bu model, iş kaynaklı stresi ve de tükenmişliği açıklamak için geliştirilmiştir” (Sundin vd., 2007: 759; Thomas ve Lankau, 2009: 418).

Bir süre sonra modele sosyal destek boyutu ilave edilmiştir. Modelde, iş yükü ve iş kontrolü arasında psiko-sosyal açıdan değerlendirilen etkileşim, işten kaynaklanan stres seviyesini de oluşturmaktadır (Demiral vd., 2007; Sundin vd., 2007).

Modele göre iş yükü, iş üretim hızını da kapsayan iş yoğunluğunu ve güç gerekliliği kavramlarını tanımlamaktadır. İş kontrolü ise çalışanın, işi ile ilgili sahip olduğu yetki düzeyini göstermekle birlikte, aynı zamanda yine işi bağlamında taşımakta olduğu bilgi, beceri ve yetenekler ile bunları iş ortamında kullanma olanaklarını değerlendirmektedir (Demiral vd., 2007). Bu bağlamda, çalışanların işleri ile ilgili sahip olmaları gereken yetki, bilgi, beceri, yetenek ve örgütsel destek kaynaklarıyla donatılmış olmaları durumu, işleri üzerinde gerekli kontrole sahip olabilmeleri için gereklidir. İş kontrolünün iş yükünü karşılamada yetersiz kaldığı anlarda, çalışanların kaygı düzeyleri artmaya başlarken, aksi durumda çalışanların kaygı düzeyleri azalmaktadır.

Diğer yandan üzerinde yoğunlaşılması gereken bir başka husus, çalışanların gereken iş kontrolü faktörleri ile donatılmış olmalarının tek başına yeterli olmayacağı gerçeğinin farkına varmalarının gerekliliğidir. Bu bağlamda, çalışanların algılama boyutuna da odaklanarak tüm bu unsurları kullanma konusunda kendilerine güvenmeleri ve kapasitelerine inanmaları oldukça önem

teşkil etmektedir. Bu sebeple çalışanların bilgi düzeyleri, becerileri ve yetenekleri konusunda kendilerine verilen yetkiler doğrultusunda özerklik algıları ve devamında öz yeterlilik algıları tükenmişlik yönünden oldukça önemlidir (Demiral vd., 2007).

5.8. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach Tükenmişlik Modeli, tükenmişlik çalışmalarında en fazla kullanımı olan modeldir. Bu sebeple çalışmadaki iddiaların ölçülmesi noktasında bu envanter kullanılacaktır.

5.8.1. Maslach Yaklaşımı

Maslach'a (2003) göre mesleki tükenmişlik, işyerinde bulunan stres faktörlerine yönelik oluşan ve uzun süreli bir tepkisellik durumunu bünyesinde bulunduran psikolojik bir sendromdur. Maslach tükenmişliğin, işin kendisi ile işgören arasında bulunan uyumsuzluk kaynaklı kronik bir gerginliği ifade ettiğini paylaşmaktadır. Maslach ve arkadaşları, sosyal hizmet mesleklerindeki pek çok çalışan ile kapsamlı görüşmeler yapmaya başladıktan sonra tükenmişlik olgusunun izahı için çok boyutlu bir model geliştirmişlerdir.

Tükenmişliğin üç temel boyutlarından biri aşırı ve yoğun duygusal tükenme, diğeri duyarsızlaşma ve işten uzaklaşma hissi ve sonuncusu ise etkinsizlik veya kişisel başarısızlık hissidir. Bu çok boyutlu model genellikle, tek boyutlu stres anlayışlarının çoğuyla ters düşmektedir. Çünkü tükenmişlik, kişinin kendisine ve işine karşı kişisel tepkisini kapsayan bireysel stres deneyimlerinin ötesine geçer. Maslach ve meslektaşları tarafından oluşturulan tükenmişlik modelindeki bu üç boyut, işyeri değişkenleri ile farklı şekillerde ilişkilidir.

Genel olarak duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, sosyal çatışma ve iş yükü sebebiyle ortaya çıkma eğilimindedir, yetersizlik hissi ise daha çok yapılan işle ilgili kaynakların eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Maslach, 2003). Duygusal tükenme, bir bireyin diğer kişilerle iletişim halinde olması nedeniyle duygusal bakımdan bitkin ve yıpranmış hissetmeyi ifade ederken;

duyarsızlaşma, genellikle, hizmet sağlanan veya itina gösterilen bireylere karşı anlayışsızlaşmayı ve hissizleşmeyi temsil eder.

“Düşük kişisel başarı hissi ise, insanlarla iletişim halinde olmayı gerektiren bir görevi yürüten kişinin yeterlilik duygusundaki ve performansındaki bir azalmayı ifade eder” (Leiter ve Maslach, 1988: 301).

Bu üç boyut arasındaki karşılıklı ilişki, sonraki dönemlerde ortaya çıkan kuramsallaştırmalara araştırma konusu olmuştur. Tükenmişlik seviyesinin, bu üç boyut açısından anlamlı bir şekilde belirlenmesi bir kısım araştırmacı tarafından önerilmektedir. Zaman içinde gelişim sürecine odaklanan bir yaklaşım geliştirilmiş ve bu doğrultuda bir boyutun oluşumu içinde yer alan ve birbirini takip eden bir ilerlemenin, bir sonraki boyutun ortaya çıkmasına neden olacağı ileri sürülmüştür.

Son zamanlarda araştırmalar, bu sıralı sürecin düzenlenmiş bir versiyonunu ortaya koymuşlardır. Buna göre, ilk meydana gelen boyut, duygusal tükenmedir ve bu boyut, duyarsızlaşmanın gelişmesine yol açar. Fakat kişisel başarıda ki düşüş boyutunun tek başına ilerleme gösterdiği belirtilmektedir. Maslach ve Golberg'a (1998) göre tükenmişlik, iş çevresindeki farklı faktörlerin etkilerini yansıtan paralel bir gelişim ile belirir. Deneysel araştırmalarda durumsal değişkenlerin tükenmişliği kişisel değişkenlerden daha fazla etkilediği bulunmuştur.

Maslach'a (2003) göre, tükenmişliğin öncelleri açısından hem iş talepleri hem de önemli kaynakların eksikliği özellikle önemlidir. Maslach modelinde, aşırı iş yükü ve kişisel çatışmalar tükenmişliğe neden olan başlıca faktörler olmakla birlikte başa çıkma, sosyal destek, beceri kullanımı, otonomi ve kararlara katılım gibi kaynaklar da özellikle önem arz etmektedir. Tükenmişliğin sonuçları ya da maliyetleri, en çok işten çekilmenin çeşitli biçimlerinde (iş tatminsizliği, azalan bağlılık, işten ayrılma ve devamsızlık vb.) görünür ve sağlanan hizmetin kalitesindeki bir takım bozulmalar belirtmeye başlar. Bu bozulma da tükenmişliğin olası bir sonucu olarak değerlendirilir (Maslach ve Goldberg, 1998).

Aynı zamanda tükenmişlik, öncelikle sağlık sorunları açısından kişisel yetersizlikle bağlantılıdır. Bununla birlikte, tükenmişliğin, evlilik ve aile içi

çatışmalarının ve madde bağımlılığının ortaya çıkmasına neden olduğunu gösteren çeşitli bulguların da mevcut olduğu belirtilmiştir. Bu modelde ayrıca, tükenmişlik seviyesinin zaman içinde durağan hale geleceğinden söz edilmektedir. Onlara göre tükenmişlik olgusu çoğu zaman akut olmaktan çok kronik bir seyre sahiptir (Maslach ve Goldberg, 1998).

Diğer tükenmişlik yaklaşımları dikkate alındığında, Maslach ve Jackson'ın (1981) yaklaşımındaki farklılığın, tükenmişliğin sürekli bir değişken olarak tanımlanmasından kaynaklandığı görülmektedir (Kaşlı, 2009). Aynı zamanda Maslach modeli, tükenmişliğin üstesinden gelmeyi sağlayacak etkin müdahalelerin bu üç boyut açısından oluşturulması gerektiğini ileri sürmektedir. MTE (Maslach Tükenmişlik Envanteri), ilk başlangıçta sağlık hizmetleri ve insani hizmetlerle ilgili mesleklerde çalışan insanlarda uygulanması için dizayn edilmiştir. Çünkü tükenmişlik özellikle bu mesleklerdeki belirli sorunlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Daha sonra Maslach, eğitim verilen ortamlarda görev yapan insanlar için kısmen revize edilmiş bir versiyon geliştirmiştir. Kısa bir süre sonra, Maslach, diğer mesleklerdeki tükenmişlik düzeylerini belirlemek için MTE'nin genel bir versiyonunu geliştirmiştir (Maslach, 2003).

5.9. Maslach Tükenmişlik Boyutları

Tükenmişlik kavramının izahına yönelik pek çok yaklaşım mevcuttur ve bu yaklaşımlarda tükenmişlik kavramına ait boyutlar, sayı ve içerik olarak birbirlerinden farklılık arz etmektedir. Bu çalışmada, literatürde yaygın olarak benimsenen Maslach tükenmişlik modeline ait tükenmişlik boyutları esas alınacaktır. Stres artırıcı ve uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olan tükenmişlik, birçok yazar tarafından incelenmiş ve çeşitli modeller ortaya çıkarılmıştır. Bu modeller içinde en bilinenleri; Cherniss (1980), Maslach (1981), Pines, Aronson ve Kafry (1981), Perlman ve Hartman (1982), Meier (1983), Edelwich ve Brodsky (1984) tarafından geliştirilen tükenmişlik modelleridir.

Maslach Tükenmişlik Modeli, alanyazında en çok kullanılan modeldir ve geçerliliği ile güvenilirliği çeşitli araştırmacılarca test edilmiştir. Maslach

Tükenmişlik Modeli'nde tükenmişlik kavramı; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak üç ayrı boyutta incelenmiştir. Bu üç boyut birbirinden farklı gibi görünse de birbirleriyle yakın ilişki içerisinde dir.

Duygusal tükenmişlik boyutu, tükenmişlik sürecinin başlangıcı olarak kabul edilir ve tükenmişliğin en açık olarak gözlemlenebilen ve daha rahat incelenen boyutudur. Bu boyutta, aşırı iş yüklenme hissi ve kişinin duygusal kaynaklarının tüketildiği görülür. Bu tükenmişlik boyutunu yaşayan çalışan, hizmet sunduğu kişilere karşı geçmişte olduğu kadar sorumlu davranmamakta, mesleğine eskisi kadar değer vermemekte, duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalma hissetmektedir. Gergin olan ve engellenmişlik duygusuyla yaşayan çalışan için işe tekrar gitmek zorunda olmak büyük bir endişe ve stres kaynağı haline gelmiştir (Leiter ve Maslach, 1988). Bireyin enerjisi düşüktür ve duygusal olarak yorgundur (Kozak, 2009).

Duyarsızlaşma boyutu, hizmet sunulan kişilere yönelik sert, soğuk, ilgisiz ve insancıl olmayan biçimde negatif bir tutum takınılması şeklinde tanımlanır. Bu durum işe yönelik idealizmin ciddi bir düzeyde azaldığına işaret etmektedir (Ergin, 1992). Duyarsızlaşma çalışanın hizmet verdiği bireylere karşı onların da bir insan olduğu gerçeğini dikkate almadan, duygusuz biçimde tavırlar ve davranışlar sergilemeleri ile kendini göstermektedir (Kaçmaz, 2005; Leiter ve Maslach, 1988; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Duyarsızlaşmayla birlikte çalışanlar içinde oldukları tükenme ve hayal kırıklığı nedeniyle kendilerini koruma altına almakta ve yaşadıkları psikolojik gerginlikten uzaklaşmaya çalışmaktadırlar. Olumsuz düşüncenin bu denli yüksek olması bireyin iyi olma durumunu, yaratıcılığını ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda etkilemektedir (Dalkılıç, 2014).

Düşük kişisel başarı hissi boyutunda ise birey şimdiki davranışları ile daha önce gösterdiği pozitif davranışları arasındaki farkı görmekte ve duyarsızlaşmasının çalıştığı örgüte ve mesleğine katkılarını azalttığını düşünmektedir. Böylelikle kişi, iş ilişkilerinin yanı sıra ikili ilişkileri konusunda da yetersiz olduğunu hissetmekte ve işini yapma ve müşterilere hizmet verme konularında kendini yetersiz, gereksiz ve işe yaramaz olarak

görmeye başlamaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Kişi, hakkındaki başarısız birey / çalışan hükmünü kendisi vermektedir (Izgar, 2003).

Maslach tükenmişlik modeline ait olan ve yukarıda kısa biçimde özetlenen tükenmişlik boyutları aşağıda detaylandırılmaktadır.

5.9.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme, karmaşık tükenmişlik sendromunun en açık göstergesi ve tükenmişliğin temel yapısıdır. Yapılan araştırmalar, kendilerinin ya da etraflarındaki başka bireylerin tükenmişlik yaşadığını paylaşan kişilerin, tükenmişlik boyutlarından en fazla duygusal tükenmeye maruz kaldıklarını belirttiklerini ortaya koymuştur. Tükenmişliğin üç boyutu içinde en çok şikayet edilen ve bu nedenle de araştırmacılarca en çok çalışılan boyut duygusal tükenme boyutu olmuştur (Maslach vd., 2001). Bu kanıtlar doğrultusunda araştırmacılar duygusal tükenmenin, tükenmişliğin merkezi unsuru olduğu konusunda birleşmektedirler (Lee ve Ashforth, 1996).

Tükenmişlik olgusu, duygusal tükenme ile başlayan, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissine doğru ilerleyen bir süreç şeklinde değerlendirildiğinde, duygusal tükenme boyutunun önemi daha da iyi anlaşılabilmektedir (Yeniçeri vd., 2009). Lee ve Ashforth'un (1996) araştırmalarının sonuçları, duygusal tükenmenin tükenmişlik sürecinde merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Duygusal tükenme, bir bireyin başka kişilerle kurduğu ilişkiler nedeniyle duygusal bakımdan kendini yorgun hissetmesi durumunu ve aşırı yük altında bulunmasını ifade etmektedir (Leiter ve Maslach, 1988).

Duygusal tükenme, enerji eksikliği tarafından karakterize edilir ve duygusal kaynakların bitmesi şeklinde kendini gösterir. Bu şefkat eksikliği durumu, çalışanların geçmişteki performanslarını devam ettirememek şeklinde ortaya çıkar. Yanı sıra bu durum, çalışanların müşterilerine karşı sorumluluklarını devam ettiremediklerinin farkına varmaları sonucu yaşadıkları engellenmişlik ve gerilim hislerini açıklar (Cordes ve Dougherty, 1993). Duygusal tükenme, aşırı uyarım durumlarıyla ve mevcut olan bu uyarımları

düzenlemek için gerek duyulan olanakların ve unsurların yetersiz olmasıyla ilgilidir. Bu duygusal tükenme sürecine ardından stres ile bağlantılı olacak şekilde fiziksel tükenme unsuru da eklenmektedir. Bunlara ilave olarak duygusal tükenme, zorlanma veya gergin olma hissi ile sinirliliği ve yorgunluğu üreten uzun süreli ve aşırılaşmış iş gerilimi ile de bağlantılıdır (Cordes ve Dougherty, 1993).

Duygusal tükenme boyutu, stres ile ilgili araştırmalarda kullanılan temel stres tepkisidir. Bu boyut stresle ilgili oluşan sağlık sonuçlarıyla ve iş yükü zorunlulukları ile pozitif ilişki içindedir. Duygusal tükenme, tükenmişliği açıklamak için gerekli olan bir kriterdir ancak bu olguyu tanımlamak için tek başına yeterli değildir. Duygusal tükenmenin çalışanların duygusal anlamda kendilerinden ve bilişsel açıdan işlerinden uzaklaşarak başka faaliyetlere yönelmesine neden olmaktan ziyade, iş zorunlulukları ile mücadele edebilmenin bir yolu olarak ortaya çıktığı belirtilebilir. Tükenmişlik araştırmalarında, mesleki ve örgütsel ortamların tümünde, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Maslach, 2003).

5.9.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişlik olgusu, ilk aşamada aşırı olarak kronikleşmiş iş taleplerinin çalışanın duygusal kaynaklarını tüketmesi ile oluşmaktadır. Bireyler yaşadıkları bu sıkıntıyı hafifletmek için oluşturdukları savunma mekanizmasının bir sonucu olarak etrafındaki kişilerle olan iletişimlerini azaltmakta ve ilişkilerini sınırlama yoluna giderek psikolojik olarak insanlardan uzaklaşma eğilimi içine girmektedirler. Bu şekilde birey, duygusal kaynaklarını azaltan iş talepleri ile kendisi arasına bir anlamda tampon görevi yapan duyarsızlaşma mekanizmasını devreye sokmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Müşteriler ile birebir kontak kurulması gereken mesleklerde, görevin zorunlu kıldığı duygusal talepler, hizmet çalışanlarının hizmet verilen kişilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma kapasitelerini daraltabilir. Duyarsızlaşma çalışanın,

kendisi ile müşterileri arasına mesafe koyma eğilimini anlatır (Maslach vd., 2001). Duyarsızlaşma çoğunlukla, hizmet verilen bireylere karşı duygudan yoksun ve sert bir şekilde verilen tepki olarak açıklanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988).

“Duyarsızlaşma genellikle, duygusal tükenmeye tepki olarak gelişir ve bu süreçte bireylerin işlerine olan ilgileri kopma noktasına gelir ve de umursamaz tavırlar göstererek duyarsızlaşmaya başlarlar” (Halbesleben ve Buckley, 2004: 860).

Tükenmişlik ile ilgili farklı mesleki ve örgütsel organizasyonlarda gerçekleştirilen araştırmalarda duygusal tükenmeden duyarsızlaşmaya doğru güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Leiter ve Maslach, 2004). Duyarsızlaşma ortaya çıktığında, bireyler kendi beklentileri ile katkıları arasında bir zıtlık olduğu algısına kapılırlar. Bu durum bireyde bir eksiklik hissiyatına dönüşür ve düşük öz yeterlilik algısı ile tamamlanır (Singh, Suar ve Leiter, 2012).

“Duyarsızlaşma; bireyler arası ilişkilerle, düşük kişisel başarı hissi; öz değerlendirme boyutuyla ilgiliyken, duygusal tükenme; stres ile alakalı bir bileşendir” (Lee ve Shin, 2005: 100).

Duyarsızlaşma boyutu, geleneksel mesleki stres literatüründe yer almamaktadır. Fakat duyarsızlaşma boyutu, tükenmişlik olgusunun temel niteliklerinden birini temsil eder. Bu boyut, işin diğer yönlerinin yanı sıra diğer bireylere yönelik negatif tepkiler vermeyi, duygusuzlaşmayı ve ilişkilerdeki aşırılışmış kopmayı açıklar (Maslach, 2003).

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin bazı yönlerine tepki olarak aşırı bir kopuşu ve olumsuz anlamda duygusuzlaşmayı ifade eder. Duyarsızlaşma, çoğunlukla, aşırılışmış duygusal tükenmeye tepki şeklinde gelişir ve bireylerin kendi üretkenlikleri açısından duygusal destek görevi üstlenir. Tabi bu olumsuz durum, idealizmin sönmesi veya başka bireyleri bir nesne olarak görmek ile de sonuçlanabilir. Bu mesafe koyma ya da kopma, duygusal tükenmeye direkt bir tepki niteliğindedir.

5.9.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Tükenmişliğin etkinsizlik ile ilgili olan bu bileşeni, öz değerlendirme boyutuyla da bağlantılıdır. Kronik bir çalışma durumu ile duyarsızlık ve duygusal tükenmeye neden olan çok yoğun ve baskılı iş gereklerinin, bir kişinin etkili olma hissini tüketme ihtimali oldukça yüksektir. Bununla birlikte başarısızlığın, tükenmişliğin diğer iki boyutuna paralel şekilde ilerlediği görülmektedir.

“Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, iş yükünün yanı sıra sosyal çatışmalardan kaynaklanmasına rağmen, başarısızlık hissini ilgili kaynakların eksikliğinden belirgin şekilde etkilendiği görülmektedir” (Leiter ve Maslach, 2004: 93).

Bazı kaynaklarda azalmış kişisel etkinlik şeklinde de paylaşılan düşük kişisel başarı hissi boyutu, bir çalışanın mevcut işindeki yeteneklerinin azaldığı algısında olmasını ifade eder (Halbesleben ve Buckley, 2004; Leiter ve Maslach, 1988).

“Bu boyutta işgörenler, işlerini daha önce yaptıkları şekilde yapamadıkları ya da yapamayacakları biçiminde bir algıya sahiptirler” (Halbesleben ve Buckley, 2004: 860).

Düşük kişisel başarı hissi, bir bireyin insan ilişkilerinin önemli olduğu görevlerde, kendini başarısız görmesi ve yetersiz hissetmesi durumu olarak ifade edilir (Leiter ve Maslach, 1988).

Tükenmişliğin diğer iki boyutunun başarısızlık duygusu ile olan ilişkisi çok daha karmaşıktır. Bazı durumlarda başarısızlık duygusu, duygusal tükenmenin veya duyarsızlaşmanın bir sonucuymuş izlenimini verebilir. Fakat diğer bazı durumlarda bu duygu, belirli bir sırayı takip etmekten çok, diğer iki boyut ile paralel gelişme gösterme durumu olarak da görülebilir (Maslach, 2003).

Tükenmişliğin üç boyutu da farklı şekillerde işyeri değişkenleri ile ilişkilidir. Genel olarak, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada sosyal çatışma ve aşırı iş yükü mevcudiyeti sonucu ortaya çıkma eğilimi söz konusudur.

Başarısızlık duygusu ise açık bir biçimde işi yapmak için gerekli kaynakların eksikliğinden (önemli bilgilerin eksikliği, gerekli araçların yokluğu veya yetersiz zaman gibi) kaynaklanmaktadır (Maslach, 2003).

Bu üç boyut üzerindeki varyasyonların çeşitli kombinasyonları, tükenmişlik riski ve iş deneyiminin farklı şekilleriyle sonuçlanır. Örneğin, bir iş durumu iş arkadaşlarıyla birçok zor çalışma ilişkilerini kapsayabilir. Bu ilişkiler, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya yol açar. Fakat başka bir iş durumu, başarıya ulaşmak için iyi fırsatlar da sağlayabilir. Başka bir durumda ise görev, birçok ağır iş gereklerini içerebilir ki, bu durum duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olur. Diğer yandan görevin açık ve belirgin hedeflerinin yokluğu ise, başarısızlık duygusuna yol açar. Bunlar ve diğer olası modeller, iş çevresinin karmaşıklığının ve bunun insanlar üzerindeki farklı etkilerinin önemine vurgu yapar (Maslach, 2003).

5.10. İşte Tükenmişlik Duygusunun Sonuçları

Bireylerin aile ve arkadaş ilişkileri ve özel hayatları üzerinde işle ilişkili faaliyetlerin zararlı etkileri, araştırmacıların iş ve iş dışı alanlar arasındaki bağın farkına varmaları ile birlikte gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle, tükenmişlik ile sosyal ve aile ilişkilerindeki bozulma arasındaki bağlantılar ampirik olarak kabul edilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). Tükenmişliğin kişiler arası ilişkilerle ilgili sonuçları, hizmet verilen kişiler ve iş arkadaşları ile kurulan etkileşimlerin çeşitliliğindeki ve doğasındaki değişiklikleri de içermektedir.

Wright ve Bonnet (1997) hizmet alan kişilerle yaptıkları görüşmelerde edindikleri bilgilerden, tükenme yaşayan bireylerin ya diğer personellerle konuşarak ya da mesai aralarını ve öğle yemeği saatini uzatarak işten uzaklaşmaya çalıştıkları sonucuna varmışlardır. Tükenmişliğin tutumsal sonuçları, çalışanların hizmet sağladıkları kişilere, işlerine, örgütlerine ve kendilerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmeleri şeklinde belirmektedir.

Cordes ve Dougherty (1993) araştırmalarında, yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan çalışanların ilaç, alkol ve sigara kullanım düzeylerinin

arttığını ortaya koymuştur. Bu doğrultuda tükenmişliğin, bireyin yaşantısını her açıdan etkileyebilen, kişiler arası ilişkilerde ve ailesi ile olan ilişkilerinde problemler yaşamasına ve genel olarak hayata karşı negatif bir bakış açısı ve tutum geliştirmesine sebep olan bir olgu olduğu belirtilebilir. Bu noktada tükenmişliğin depresyonu tetikleyici bir özelliği barındırdığı da paylaşılabılır.

Erol, Sarıçiçek ve Gülseren (2007) tarafından yapılan araştırmada, depresyon ile tükenmişliğin üç boyutu arasında anlamlı ilişkiler olduğu da belirlenmiştir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, bağlılık gibi bazı örgütsel çıktılarla negatif ilişkiliyken, psikolojik semptomlar ile pozitif ilişkilidir. Tükenmişliğin sağlık ve performansla önemli derecede ilgili olmasından başka, tükenmişliğin nedeninin belirlenmesi çalışmalarının sürdürülmesi önemlidir.

Tükenmişliğin süregelen doğası, muhtemelen iş ile ilişkili özelliklere dayanmaktadır. Aslında pek çok araştırmaya göre, iş ile ilişkili özelliklerin (iş yükünün yarattığı kronik stres gibi) tükenmişlikle olan ilişkisi, kişilik veya demografik faktörlerden daha güçlüdür (González-Morales vd., 2012).

Lee ve Ashforth (1996), tükenmişliğin belirlenen üç öncelinin (iş otonomisi, sosyal destek ve rol kaynaklı stres) bireyin rolü ve tükenmişlik sonuçları ile olan ilişkilerini incelemişlerdir. Başlıca bulgular:

1) İş otonomisi, örgüt ve yönetici desteği içeren sosyal destek ve işin çeşitli yönlerinden çok rol kaynaklı stres (rol çatışması ve rol belirsizliği gibi) ile ilişkili bulunmuştur.

2) Rol kaynaklı stres, tükenmişliğin ilk boyutu olarak kabul edilen duygusal tükenme ile pozitif ilişkili bulunmuştur.

3) Duygusal tükenme, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili bulunmuştur (Lee ve Ashforth, 1996).

İnsan hayatında çok önemli olan tükenmişliğin sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Dalkılıç, 2014; Leiter ve Maslach, 1988):

- Mesleğini ve işini gerektiği şekilde yerine getirmeme,
- İşi yapmada isteksizlik,
- Çoğu zaman işe gitmeme durumu,
- Örgütsel bağlılıkta azalma,

- Mesleki bağıllıkta azalma,
- İşi ve mesleğini bırakma niyetindeki artış,
- Hizmet kalitesinde ve niteliğindeki bozulma,
- İşyerinde ve özel hayatta insan ilişkilerinde bozulma eğilimi,
- Uyumsuzluk durumu,
- Öz saygıda azalma,
- Aileden uzaklaşma,
- İşe karşı doyumsuzluk,
- Nedensiz biçimde hastalanma eğilimleri,
- İş kazalarında artış olması,
- Aşırı risk alma durumu.

Tükenmişlik yaşayan bireyler örgütte işgücü devir hızının artmasına neden olarak iş performansını düşürmekte, dolayısıyla örgütü zarara uğratmaktadır. Özetle tükenmişlik, yalnızca bunu yaşayan bireye değil aynı zamanda bağlı olduğu örgüte, mensubu olduğu mesleğine ve sosyal çevresine de olumsuz etkileri olan bir olgudur.

Tükenmişlik olgusu neticesinde, bireysel ve örgütsel anlamda pek çok olumsuzluğun yaşandığına dair alanyazında çok sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırmalardan tükenmişliğin bireysel anlamda (Ahola vd., 2009; Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach ve Jackson, 1981) bedensel ve psikolojik sağlık sorunlarından ailevi problemlere kadar; örgütsel anlamda ise, (Grandey ve Brotheridge, 2002; Wright ve Bonnet, 1997) hizmet kalitesindeki azalmadan örgüt bünyesindeki olumsuz tutumlara kadar; bir çok farklı negatif sonucu beraberinde getirdiği görülmektedir.

Tükenmişliğin sonuçları, çalışanları, müşterileri veya hizmet alanları ve daha da fazla kurumları ciddi anlamda etkileme potansiyeline sahiptir. Birçok araştırmacı tükenmişliğin çalışanlar tarafından sağlanan hizmetin kalitesinde bir bozulmaya yol açabileceğini ileri sürmektedir. Tükenmişlik düzeyindeki artışla birlikte, personel devir hızında ve devamsızlık oranlarındaki artış ve düşük moral düzeyi gibi sonuçlar görülmeye başlar. Ayrıca tükenmişlik, kişisel stres, fiziki / bedensel tükenme, uyku sorunları, artan alkol ve ilaç kullanımı ve ailevi sorunlarla ilişkili görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlik; depresyon, sinirli olma, çaresizlik ve kaygı gibi psikolojik sorunlar ile düşük örgütsel bağlılık gibi kişisel sonuçlarla ilişkili bulunmaktadır. Wright ve Bonnet (1997) duygusal tükenmenin, düşük iş performansı ile bağlantılı olduğunu bulgulamıştır (akt: Siegall ve McDonald, 2004).

Tükenmişlik, artan personel devri, artan işten ayrılma niyeti, olumsuz iş tutumları ve azalan performans düzeyi gibi örgütsel sonuçlar kadar fizyolojik ve duygusal sonuçlarla da ilişkilendirilmektedir (Grandey ve Brotheridge, 2002). Bireyler, mesleki tükenmişlik neticesinde genel sağlık sorunları ve ailevi problemlerle karşı karşıya kalabilmektedirler (Morgan vd., 2002).

Cullen, Silverstein ve Foley (2008) araştırmalarında, çaba gerektiren işlerin tükenmişlik hissinin artmasına yol açarak, hipertansiyon ve kalp rahatsızlıkları dahil olmak üzere, çalışanların sağlık ve huzuru için zararlı olabilecek sonuçlar doğurabileceğini delillerle belgelendirerek göstermişlerdir. Maslach vd. (2001) Freudenberg'in tükenmişlik sürecinin, madde bağımlılığına, bağlılık ve motivasyonda azalmaya ve duygusal fakirleşme gibi sonuçlara yol açabileceğini ileri sürdüğünü belirtmişlerdir (akt: Maslach vd., 2001).

Bireylerde tükenme durumunda ortaya çıkabilecek başlıca psiko-fizyolojik belirtiler şu şekilde sıralanabilir: Yorgunluk ve bitkinlik hissi, enerji kaybı, sırt ve baş ağrıları, uyku ve beslenme bozuklukları, psikosomatik rahatsızlıklar, koroner kalp rahatsızlıkları.

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri; duygusal yönden bitkin olma hali, kronik biçimde sinirli olma durumu, çok çabuk öfkelenme, bilişsel becerilerde yaşanan zorlanmalar, hayal kırıklıkları, çöküntü hali, anksiyete, huzursuzluk ve sabırsızlık halleri, öz saygıda azalma, değersizlik hissi, eleştiriye tahammülsüzlük, karar vermede yetersiz olduğunu hissetme, boşluk hissi ve ümitsizlik şeklinde ortaya çıkmaktadır (Kaçmaz, 2005).

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri ise tükenmişlik yaşayan çalışanların, müşterilere yada hizmet sağlanan kişilere karşı negatif tutum ve davranışlar geliştirmeleri, insanlarla olan etkileşimlerinde bozulma ve kopmalar yaşayarak geri çekilme davranışı göstermeleri olarak sıralanabilir.

Ayrıca hizmet kalitesinde düşüşler görülür, hatalar ve kazalarda artışlar yaşanır, örgüte ve göreve ilgi azalır, idealizm kaybolur, duygusal bağlılık azalır ve böylece geç gelme, devamsızlık, performans düşüşü önemli boyutlara ulaşır (Arı ve Bal, 2008).

Tükenmişliğin, hızlı şekilde karşılanması gereken iş talepleri zorunluluğu ile yüz yüze bırakılan, kaynaklarının tükenmesi tehlikesi yaşayan ve daha olumsuz çalışma koşullarına maruz bırakılan çalışanlarda sağlık sıkıntılarının yaşanmasına neden olması oldukça muhtemeldir. Bu doğrultuda, çalışanlar arasında depresif semptomlar yaşama yaygınlığı ile kalp ve damar hastalıkları ve çeşitli kronik hastalıkların muhatabı olma ihtimali; tükenme veya tükenmişlik yaşayan çalışanlar için, yüksek düzeyde daha fazla olduğu rapor edilmiştir (Ahola vd., 2009).

Tükenmişliğin, müşteriler veya hizmet sağlanan kişiler üzerinde zararlı etkilere sahip olduğu da söylenebilir. Araştırmalar, çalışanların yaşadığı tükenmişliğin sağlanan hizmet kalitesinde bir bozulmaya neden olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda tükenmişliğin, müşterilere sağlanan hizmetin bozulması ve müşterilerin sağlanan hizmetten uzaklaşması ve ilgisini kaybetmesi ile sonuçlandığı belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre, tükenmişliğin ve müşteri hizmet algısının karşılıklı olarak nedensel bir ilişki içinde oldukları söylenebilir. İnsanların daha sinirli ve daha tahammülsüz olmalarına, performanslarının düşmesine ve sağladıkları hizmet kalitesinin düşmesine neden olan tükenmişlik, sadece tükenmişlik yaşayan kişiyi etkilememekte ayrıca, bu kişinin iş hayatında hizmet sağladığı kişileri, iş arkadaşlarını ve iş dışında aile hayatını da olumsuz etkilediği yaygın olarak kabul edilmektedir (Gündüz, 2005).

Tükenmişlik, personel devrinin artmasını tetikleyecek bir ortam da yaratmaktadır. Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada, yaşanan duygusal tükenme hissinin, personel içinde çatışmalara, devamsızlıklara, düşük morale, verimliliğin azalmasına ve sonuç olarak tükenmişliğin doruk noktasına ulaşmasına neden olduğu bulgulanmıştır (Meltzer ve Huckabay, 2004).

Tükenmişliğin neden olduğu olumsuz sonuçlar, göz ardı edilemeyecek kadar önemli boyutlara ulaşmıştır. Tükenmişlik sendromunun önlenmesi en azından mümkün olan en düşük seviyeye indirilebilmesi, bireysel ve örgütsel sağlık için oldukça kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.



6. BÖLÜM

ÇALIŞMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Bu bölümde değişkenler arası ilişkiler karşılaştırmalı olarak açıklanacak ve hipotezler ile iddialar ortaya konulacaktır.

6.1. İş Yükü ile İşte Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki

İş yükü; çalışanın birim zamana ve kişi başına düşen iş nedeniyle baskı altında tutulması demektir ve birey bakımından oldukça önemli bir değişkendir. Tükenmişlik ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda, çalışanın ağır iş yükü ile çalışması durumu tükenmenin en temel sebeplerinden biri olarak açıklanmıştır (Demerouti vd., 2001; Lee vd., 2010). Bir başka anlatım ile iş yükünün fazla olması, iş içerikli stres kaynaklarından en çok rastlanılan ve en önemli etkenlerindendir (Karoshi, 2003). Bu bağlamda iş yükü ve tükenmişlik birbirlerini etkileyen unsurlardır.

Öte yandan iş yükü fiziksel yönden bitkinliğe ve tükenmeye de yol açmaktadır. İş yükünün fazla olduğu ortamlarda; şayet iş kontrolü de düşükse, bitkinlik ve tükenmeye daha fazla maruz kalınmaktadır (Portoghese vd., 2014). İş ile ilgili düzenlemelerin düşük seviyede olduğu durumlarda, iş yükünün tükenmişlik gibi olumsuz etkileri artmaktadır. Sweeney ve Summers'a (2002) göre, iş yükünün çalışanlarda stresin yanında tükenmişliğe de yol açtığı saptanmıştır.

İş yükü literatürde, fiziksel ve duygusal olarak ana stres kaynaklarından biridir (Le Blanc vd., 2001). Bu durum tükenmişlik gibi çeşitli sonuçlar doğurabilmektedir (Demerouti vd., 2001; Lee vd., 2010). İçeriğe dayalı bir talep olarak İş Talepleri-Kaynakları Modeli çerçevesinde, iş yükünün birçok kurum ve organizasyonda etkili bir stres oluşturduğu iddia edilmektedir (Demerouti vd., 2001). Bu durum çağrı merkezi gibi hizmet sektörlerinde tükenmişlik gibi çıktılar ile pozitif ilişkilidir.

İş yükü, çalışan bakımından stres oluşturan bir faktör şeklinde değerlendirildiğinde, akıllara çoğunlukla aşırı iş yükü gelmektedir. Fakat aşırı

iş yükü kadar, az iş yükünün de çalışanlar üzerinde stres oluşturduğu bilinmektedir ve iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluğun göstergelerindendir (Budak, 2004). Bireyde doyumsuzluk ve tükenme yaratan sadece aşırı iş yükü değildir. Bazı bireylerin bir işi tamamlayabilmek için gerekli bilgi ve becerilerden yoksun olduklarını hissetmeleri onlar için oldukça can sıkıcı olmakta dolayısıyla beden ve ruh sağlıkları olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu noktada az iş yükünün de bireyler üzerinde olumsuz etkileri olduğundan söz etmek mümkündür (Silah, 2001).

Maslach ve Jackson'a (1984) göre, çalışanlar bir işi tamamlayabilmek için gereken bilgi ve becerilerden yoksun olduklarını hissettiklerinde nitel yükten; kendilerine verilen zaman diliminde işi bitiremeyeceklerini algıladıkların da ise nicel yükten bahsedilebilir. Ağır bir yükte ilerlemek zorunda kalan bireyler ailelerine gerektiği kadar zaman ayıramaz ve dinlenmeye, eğlenmeye ayırabildikleri süreler de azalır. Süreli bir biçimde zaman baskısı ile çalışmak ve yapılmak istenen farklı faaliyetlere fırsat yaratamamak hem beden hem de ruh sağlığını olumsuz biçimde etkiler (Maslach ve Jackson, 1984).

Çalışma süresinin ve iş yoğunluğunun artması durumunda, yerleşik çalışma ve boş zaman düzeni bozulmakta, böylece duygusal tükenmişlik kapsamı genişlemektedir (Sweeney ve Summers, 2002). Aşırı iş yükü, işgörenlerin tatmin düzeyini azaltırken işyerinde tükenmişlik olasılığını arttırmaktadır (Swartz, 1999). Bu yüzden işgörenlerin tükenmişlik seviyesini azaltmak üzere öncelikle odaklanması gereken unsur iş yüküdür (Shirom vd., 2010). Bu çerçevede ağır iş yükü algısı sonucu ertelemecilik eğiliminin de artması söz konusudur (Cömert, 2009).

Tükenmişliğin örgütsel nedenleri arasında çalışma ortamıyla ilgili stres yapıcı koşullar da yer almaktadır. Burada yer alan özellikler iş stresi alanyazınında görülen işyükü, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi tipik stres yapıcılar ile kişiler arası yoğun ilişkilerdir (Kreitner ve Kinicki, 2004). Çalışanların hizmet sundukları bireylerle geliştirdikleri iletişimin süresi ve yoğunluğu, kişinin karşılamak zorunda olduğu taleplerin uyumluluğu, görev tanımlarının net olması, işi tamamlamak için gerekli olan yeteneklerin ve

zamanın yeterli olması ve iş ortamı koşulları tükenmişlik düzeyi ile ilgili önemli değişkenler olarak kabul görmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). İş yükü, belirlenmiş bir zaman dilimi içinde ve belirli bir kalite seviyesinde yapılması gereken iş miktarı biçiminde açıklanabilir. İş yükü örgüt açısından verimliliği, işgören bakımından ise işi tamamlamak için harcanan zamanı ve enerji düzeyini ifade etmektedir. Dengeli bir iş hayatı için bu iki farklı bakış açısının birbiriyle uyumlu hale getirilmesi gerekir.

Yapılan araştırmalar; yoğun iş talepleri, yetersiz özerklik ve duygusal taleplerin baskısıyla birlikte artan iş yükünün, çalışanları duygusal tükenmişliğe ittiğini ve işe karşı takınılan tutumlarda da duyarsızlaşmanın meydana geldiğini ortaya koymaktadır (Lee vd., 2010). Çalışanlara yönelik iş beklentileri ne kadar yüksek tutulursa, maruz kalınan tükenmişlik miktarı da o denli artmaktadır (Cullen, Silverstein ve Foley, 2008; Tayfur, 2011). Nitekim araştırmalar, iş yükünün tükenmişlik ve benzeri zararlı psikolojik tepkilerle örtüşen önemli bir stres kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır (Greenglass vd., 2003; Tayfur, 2011; Zeytinoğlu vd., 2015). Artan iş yükü algısı sonucunda sinizm, öfke ve duygusal tükenmişlik hali de yaygınlaşmaktadır (Greenglass vd., 2003).

Duygusal tükenme (Dyrbye vd., 2011; Ramires vd., 1995) ve tükenmişlik (Lee ve Ashforth, 1996) ilişkisinde, İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nin ilkeleri ve ilgili alanyazınındaki hipotez ve test edilmiş ilişkilere paralel olarak; Türkiye'deki çağrı merkezlerinde çalışanlarla yapılan bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, iş yükü ile işte tükenmişlik duygusu arasında pozitif ilişki olması beklenmektedir. Bu, çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü arttıkça, işte tükenmişlik duygularının da artacağı anlamına gelmektedir.

Özetle, çalışmada iş yükünün işte tükenmişlik duygusunu arttırdığı iddia edilmektedir.

Elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki hipotez formüle edilmiştir.

H₁: İş yükü ile işte tükenmişlik duygusu arasında pozitif bir ilişki vardır.

6.2. İş Yüğü ile Duygusal Bulaşıcılık Arasındaki İlişki

Duygusal bulaşıcılığa duyarlılık, araştırmanın amaç ve analizleri perspektifinde çalışmada aracı değişken olarak kullanılmıştır. Araştırma, çağrı merkezi çalışanlarının duygusal bulaşıcılığa daha duyarlı olması, etkilenmeye daha yatkın olmalarından hareketlenmektedir. Örgütsel stres nedenlerinin fizyolojik ve psikolojik sonuçları iş yükü ve işte tükenmişlik duygularıdır. Bunun nedeni, çağrı merkezi çalışanlarının yaptıkları işin doğası gereği duygusal duyarlılığa sahip olmalarıdır. Başka bir deyişle, çağrı merkezi çalışanları yaptıkları işin stres faktörleri ve yoğunluğu gereği başkalarının duygularından ve etraflarındaki duygusal olaylardan etkilenmeye daha fazla eğilimlidirler.

İş yükü kavramı, verimlilik odaklı ve Taylorizm yaklaşımli çalışma prensipleri olan çağrı merkezleri için, çalışanlar özelinde oldukça zorlayıcıdır (Taylor ve Bain, 1999). Diğer yandan çağrı merkezleri sürekli müşteriler ile iletişim içinde olunan ve birikmiş mental yorgunluğun belirgin olarak gözlemlenebildiği yapılardır. Bu yapının bir diğer özelliği genellikle etkileşimli olarak çalışan ve kalabalık ekiplerin bir arada işleyiş süreçlerini yönettikleri yapılar olmalarıdır (Knights ve Mc Cabe, 1998). Kalabalık ekipler halinde çalışılması durumu ekip üyelerinin birbirlerini etkileme noktasında belirleyici olabilmelerini beraberinde getirmektedir.

Bu kişilerin, iş yükü fazlalığının zararlı sonuçlarını hissetme olasılıkları da daha yüksektir. Bu durumda da kişiler arası algısal hatta fiziksel etkileşimler daha fazla ortaya çıkacaktır ve çağrı merkezi çalışanlarının işte tükenmişlik duyguları tetiklenecektir. Bu bağlamda, çalışmamızda, duygusal bulaşıcılığa hassasiyeti yüksek olan çağrı merkezi çalışanları üzerinde, duygusal bulaşıcılık duyarlılıklarının etkili rol oynadığı düşünülmektedir. İlgili literatür çalışmalarında iş yükünün empatik kaygıların öncülleri arasındaki ilişki üzerine etkisi olduğu görülmüştür (Omdahl ve O'Donnell, 1999).

Bu çalışmada da iş yükü olgusunun çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu ve bu etkinin kalabalık ekipler halinde çalışılmasından kaynaklı hassasiyetin yani bulaşıcılığın duygusal bulaşıcılığın etkisiyle kişiden kişiye etkilenme transferi şeklinde geçebileceği, iş yükü ile duygusal bulaşıcılık

arasında negatif bir etki olduğu iddia edilmektedir. Bu durumda yapılması gereken, iş yükü kaynaklı olumsuz etkilerin doğru yönetilip duygusal bulaşıcılık eksenli daha fazla kişiye erişmesinin ve kalıcı olmasının engellenmesi olmalıdır. Buna göre;

H₂: İş yükü ile duygusal bulaşıcılık arasında negatif bir ilişki vardır.

6.3. Duygusal Bulaşıcılık ile İşte Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki

Bazı araştırmacılar, tükenmişliğin örgütteki diğer çalışanlar üzerinde olası bir bulaşıcı etkiye sahip olduğu gözleminin incelenmesi gerektiğini öne sürmektedirler (Griffin, Hogan ve Lambert, 2012). Stres araştırmalarında tükenmişlik, özellikle duygusal bulaşıcılığın bilinçli olmayan sürecine dayanan duygu yayılma teorileri kullanılarak çalışılmıştır.

Duygusal yayılma, başka bir kişiye kendiliğinden benzeme eğilimi ve yüz ifadelerinin, ses tonunun, vücut duruşu ve hareketlerinin senkronize olarak bu eğilime eşlik etmesi ve sonuç olarak, duygusal anlamda birbirine yaklaşma ya da yönelme sürecini ifade eder. Tükenmişlikle ilgili olarak bu model, hem doğrudan hem de dolaylı olarak bir çalışandan başka birine tükenmişliğin nasıl transfer edilebildiğini izah etmektedir. Dolaysız süreçler, duygusal yayılma ve duygusal ayarlama süreçleridir. Tükenmişlik, dolaylı olarak başkalarının çalışma koşullarından kaynaklanan tükenme hissinden etkilenmek yoluyla transfer edilebilir (Gonzalez-Morales vd., 2012).

Bu çalışmada işte tükenmişlik olgusunun çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu ve bu etkinin kalabalık ekipler halinde çalışılmasından kaynaklı hassasiyetin yani bulaşıcılığın, duygusal bulaşıcılığın etkisiyle kişiden kişiye etkilenme transferi şeklinde geçebileceği, duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik duygusu arasında negatif bir ilişki olduğu iddia edilmektedir. Buna göre;

H₃: Duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik duygusu arasında negatif bir ilişki vardır.

6.4. İş Yükü ile İşte Tükenmişlik Duygusunun İlişkisinde Duygusal Bulaşıcılığın Aracı Rolü

Çalışmada iş yükünün işte tükenmişlik duygusunu pozitif biçimde etkilediği savunulmaktadır. Bu bağlamda özellikle çoklu lokasyon ve çoklu ekipler ile işleyişlerini sağlayan çağrı merkezleri üzerinde duygusal bulaşıcılığın etkileri ile işte tükenmişlik hissiyatının belirgin şekilde düzeltilebileceği iddia edilmiştir.

Duygusal bulaşıcılık, diğerlerinden gelen duyguların yakalanması olarak tanımlanabilir (Robbins ve Judge, 2011). İnsanlar başkaları ile zaman geçirdiğinde, duygular birbirlerini etkileyecektir (Hamilton, 2011).

En temel haliyle, ilkel empati olarakta adlandırılan bu durum, otomatik senkronizasyonu ve diğer insanların eylem ipuçlarını taklit etmek ve onların duygusal yakınsamalarını yakalamak olarak yorumlanabilir. İnsanlar, diğer insanların duygularını gözlemler ve veri toplama eğilimindedir (Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1993).

Duygusal bulaşıcılığa karşı duyarlılık, insanların başkaları tarafından etkilenmesi eğilimidir, diğer insanların duygularını deneyimlemeye yatkınlıktır (Doherty,1997; Manera, Grandi ve Colle, 2013).

Duygusal bulaşıcılık eksenli duyarlılık düzeyinin fazla olması durumu çevresel olumsuz duygusal etkenler ile ilgilidir. Duyarlılık düzeyi, duygusal bulaşıcılığın hem amaç hem de bağlamsal etkenlerine bağlıdır (Carter, 2012; Doherty, 1997).

Türkiye'de çağrı merkezlerinde çalışanlarla yapılan bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, duygusal bulaşıcılık ile iş yükü ve işte tükenmişlik duyguları arasında negatif ilişki olması beklenmektedir. Bu, çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü arttıkça, duygusal bulaşıcılığın azalacağı, duygusal bulaşıcılık arttıkça işte tükenmişlik duygusunun azalacağı anlamına gelmektedir (Bakker vd., 2001; Bakker vd.,2005; Le Blanc vd., 2001; Lee vd., 2010).

Bu noktada tüm çağrı merkezi yöneticileri, ekipleri ile yakın ve kişisel gelişimleri ölçüsünde katma değer sağlayıcı şekilde ilerleyip günlük aktiviteler

ile ekiplerinin iş yükü yoğunluğunu tolere edebilirlerse buradaki olumsuzluğun duygusal bulaşıcılık ile azaltılması mümkün olabilir. Aksi durumda iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik duygusunun belirgin olumsuz etkileri ile örgüt içinde mücadele etmek fazlasıyla zorlayıcı olacaktır.

Çalışmada iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisinde duygusal bulaşıcılığın aracılık rolü bulunduğu iddia edilmektedir. Buna göre;

H₄: İş yükü ile işte tükenmişlik duygusunun ilişkisinde duygusal bulaşıcılığın aracı rolü vardır.

6.5. İş Yükü ile İşte Tükenmişlik Duygusunun İlişkisinde Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Rolü

Örgütsel bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. İlki duygusal bağlılıktır. Çalışanın bireysel olarak örgüt ile duygusal bağı bulunmaktadır. Yani işveren ile yola devam etme konusunda gönüllüdür. İkincisi, normatif bağlılıktır. Örgüt içindeki çalışan kendini örgüte borçlu hisseder ve böylece işinde kalmaya zorunlu olduğunu düşünür. Üçüncüsü, devam bağlılığıdır. Çalışan örgütten ayrılma maliyetlerini hesaplar ve sonuç olarak ayrılma maliyetleri yüksek ise işinde kalmayı seçer (Meyer vd., 1993). Duygusal bağlılığın çalışanları temsil eden en etkili örgütsel bağlılık bileşeni olduğu iddia edilmiştir (Wasti, 2002).

Araştırmanın bu bölümünde, iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın düzenleyici rolü ortaya konulurken; iş yükünün duygusal bağlılık ile olan ve duygusal bağlılığın işte tükenmişlik ile olan ilişkileri de incelenmiştir.

Duygusal Bağlılık ile İşte Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki: Günümüzde insan etmeninin önemi örgütler açısından giderek artmaktadır. Bu durum, örgütsel bağlılık kavramının çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesi olarak ön plana çıkmasına sebep olmaktadır. Yanı sıra gelişen teknolojilerin ortaya çıkardığı belirsizlik ortamı ve hızlı değişimler bu süreçte birey ile örgüt arasındaki uyum içinde ilerleyen ilişkiyi engelleyen tükenmişlik olgusunun incelenmesini zorunlu kılmıştır. Daha önce yapılmış ve örgütsel

bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların (Ör.; Chuo, 2003; Leiter ve Maslach, 1988; Tan ve Akhtar, 1998) ortak tespiti, örgütsel bağlılığın tükenmişlikten etkilenmiş olduğudur.

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramları pek çok örgütsel sonuçla yakından ilgili ve örgüt yaşantısı için önemli etkileri olan unsurlardır.

“Alanyazında, belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş, örgütsel bağlılık ile duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissi arasındaki ilişkinin ise güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir” (Leiter ve Maslach, 1988: 306).

“Bu tespitlere ilave olarak, Haley (2003: 61) ise örgütsel bağlılığın yalnızca düşük kişisel başarı hissi ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır”.

Yine alanyazınında, bahsedilen örgütsel bağlılık boyutları üzerine yapılmış araştırmalar incelendiğinde değişik sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

“Örneğin, Chuo (2003: 64-68) yaptığı araştırmasında, duygusal bağlılıkla duyarsızlaşma arasında; normatif bağlılıkla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında; devam bağlılığıyla düşük kişisel başarı hissi arasında ters yönlü ilişkiler bulunduğunu belirlemiştir”.

“Başka bir araştırmada Tan ve Akhtar (1998: 320) Çin kültürü bakış açısıyla normatif bağlılık ve duygusal bağlılığın, duygusal tükenme ile aralarında olan ilişkiyi incelemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmalarında; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile duygusal tükenme arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu yanı sıra duygusal tükenmenin normatif bağlılık tarafından yordandığı bulgusuna ulaşmışlardır”.

Diğer yandan, örgütsel bağlılık kavramı bu araştırmalarda, Mowday vd. (1979) tarafından oluşturulmuş olan tek boyutlu bağlılık modeli bağlamında incelenmektedir. Fakat daha önce de paylaşıldığı gibi, Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulmuş olan bağlılık modelinde ise işgörenlerin örgütlerine yönelik olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık biçiminde üç farklı bağlılık duygusu geliştirebildiği anlaşılmıştır. Bu bağlamda,

işgörenlerin değişik sebep ve düşüncelerden kaynaklı olarak geliştirdikleri bu örgütsel bağlılık biçimlerinin tükenmişlikle olan ilişkilerinin ortaya çıkan sonuçlar bakımında farklılık göstermesi beklenebilir.

Alanyazındaki araştırmalar, tükenmişliğin azaldığında mesleki bağlılığın arttığını, benzer şekilde tükenmişliğin artması durumunda da mesleki bağlılığın azaldığını ortaya koymaktadır (Tümkiye ve Uştı, 2016; Brown ve Roloff, 2011). Farklı açılardan ele alınan diğer çalışmalarda ise bireylerin mesleklerine karşı taşıdıkları bağlılıkları arttıkça tükenmişlikleri azalmakta, mesleklerine duydukları bağlılıkları azaldıkça ise tükenmişlikleri artmaktadır (Engelberg vd., 2008; Liu vd., 2008; Raiziene ve Endriulaitiene, 2007; Sawada, 2009; Tsai, 2009). Bu nedenle mesleki bağlılık ve tükenmişlik kavramları aralarında karşılıklı olarak güçlü ilişkiler barındıran ve birbirlerini zıt yönlü etkileyen değişkenlerdir. Çalışma yaşamında bu değişkenler arasındaki ilişkiler, işgören performansının artırılması yönünden önem arz etmektedir.

Tümkiye ve Uştı (2016), sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, öğretmenlerin mesleki bağlılıkları ile tükenmişliklerin bütün boyutları arasında negatif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Öğretmenlerin mesleklerine olan bağlılık seviyeleri arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinde ve düşük kişisel başarı hislerinde azalma görülürken, mesleklerine olan bağlılık seviyeleri düştükçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinde ve düşük kişisel başarı hislerinde artış meydana gelmektedir.

Fırat (2015), tükenmişliğin ve örgütsel bağlılığın mesleki bağlılık üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında, banka çalışanlarının duygusal tükenmişliklerinin azalması ve örgütsel bağlılıklarının tüm boyutlar bağlamında (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) artması durumunda duygusal mesleki bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra düşük kişisel başarı hissi düzeyleri azalan banka çalışanlarının örgütsel bakımdan devam bağlılığı ile normatif bağlılık düzeylerinin ve mesleki açıdan devam bağlılıklarının arttığı görülmüştür.

Fernet vd. (2012), Kanada’da okul yöneticilerine dokuz ay arayla iki kez tekrarladığı araştırmasında, iş motivasyonunun bireyin tükenmişliği ve mesleki bağlılığına etkilerini incelenmişlerdir. Bu çalışmada iş kaynaklarının, mesleki bağlılık ve duygusal tükenmeye ilişkin çalışma motivasyonu rolünü daha iyi anlamak için, İş Talepleri-Kaynaklar Modeli ile öz belirleyicilik kuramından oluşan entegre ve yeni bir model önerilmiştir. Araştırma sonucunda içsel motivasyonun tükenmişlik üzerinde negatif, mesleki bağlılık üzerinde ise pozitif bir etkisi olduğu görülürken kontrollü motivasyonun tükenmişlik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu da tespit edilmiştir.

Brown ve Roloff (2011), öğretmenlerin ekstra rol davranışı, tükenmişlik ile mesleki bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarının sonucunda, ekstra rol davranışı için daha çok zaman harcayan öğretmenlerin, daha az zaman harcayan öğretmenlere göre tükenmişlik düzeylerinin arttığını ve diğerlerine göre öğretmenlik mesleğine bağlılıklarının azaldığını tespit etmişlerdir.

Engelberg vd. (2009), gönüllü spor koçları üzerine yaptıkları çalışmada mesleğe duyulan duygusal bağlılığın tükenmişliğin iki boyutu olan duygusal tükenme ve kişisel başarısızlığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada aynı zamanda normatif örgütsel bağlılığın kişisel başarısızlığı orta düzeyde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Sawada (2009), hemşireleri baz alarak yaptığı araştırmasında, mesleki ve örgütsel bağlılık boyutlarının hemşirelerin tükenmişlik eğilimlerini yordadığını tespit etmiştir. Raiziene ve Endriulaitiene (2007), Litvanya’da hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, hemşirelerin empati ve mesleki bağlılık düzeylerinin duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu çalışmada, empati ve mesleki bağlılık düzeyleri arttığında tükenmişliğin azaldığı tespit edilmiştir. Liu vd. (2008), Çinli tıp doktorlarının mesleki bağlılıklarının tükenmişlik düzeyine etkisini araştırdığı çalışmasında, mesleki bağlılığın tükenmişliği azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu ve mesleki bağlılığı arttırmanın tükenmişliği azaltmada etkili bir yöntem olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tsai (2009) araştırmasında, banka çalışanlarının tükenmişliklerinin mesleki bağlılıklarını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel bağlılık tükenmişlikle ilgili bireysel bir tutumdur. Tükenmişliğin örgütsel bağlılığı etkileyebildiği gibi örgütsel bağlılıkta tükenmişliği etkileyebilir. Kalliath, O'Driscoll ve Gillespie (1998), bireylerin örgütsel bağlılıklarının tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu ve bağlılığın artması ile birlikte tükenmede azalma görüldüğünü ifade etmişlerdir. Leiter ve Maslach (1988) ve Leiter'in (1991) yaptıkları çalışmalarında tükenmişliğin bağlılık üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Tükenmişlik, bağlılığın aşırı olması sonucunda oluşan bir sorun da olabilir (Cherniss, 1980; Meydan, Basım ve Çetin, 2011). Tükenmişliğin örgütsel bağlılık üzerine anlamlı bir etkisi vardır. Tükenmişliğin duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir biçimde etkili olduğu Boyar (2011) ve Schaufeli ve Enzmann (1998) araştırmalarına göre belirlenmiştir.

Tükenmişliğin örgütsel bağlılığı etkilediğini belirleyen çalışmaların yanı sıra, örgütsel bağlılığın tükenmişliği etkilediğini belirleyen çalışmalar da mevcuttur. Meydan, Basım ve Çetin (2011) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel bağlılığın farklı boyutlarının, çeşitli büyüklükteki etkilerle tükenmişliği azaltan etkileri bulunmaktadır. Sezgin (2010), örgütsel bağlılığın mesleki tükenmişlik ile negatif yönlü ilişkide olduğunu tespit etmiştir.

İçinde bulunulan tükenmişliğe bağlı olarak bireysel ve örgütsel anlamda negatif sonuçların oluştuğu görülmektedir. Kronik sağlık sorunlarının ortaya çıkması, bitkin olma ve yorgunluk durumu, uyku düzensizlikleri, hızlı bir şekilde ve ani bir biçimde kilo alıp verme, tükenmişlikle başa çıkabilme yöntemi olarak fazla miktarda alkol, sigara, kafein ve sakinleştirici kullanılması, kazalara ve yaralanmalara karşı daha dikkatsiz olunması, endişe, nefret, düşmanlık ve korku duygularının sıklıkla hissedilmesi, toplumsal ve sosyal ilişkilerde yaşanan sorunlarda ki artışlar tükenmişliğin bireysel sonuçları arasında yer almaktadır (Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Leiter, 1997; Maslach vd., 2001). Bunun yanı sıra işgörenlerin işe dair performanslarında dalgalanmalar ve düşüşler yaşanması, bireylerin devamsızlık davranışlarında artış yaşanması, iş yerinde yaşanan çatışmalarda artış olması, iş ve hizmet kalitesinde düşüşler bulunması, iş doyumunun düşmesi ve işgücü devrinde sıklıkla karşılaşılan artışlar ise tükenmişliğin

örgütsel anlamda oluşan olumsuz ancak önemli sonuçları arasındadır (Izgar, 2003; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach vd., 2001; Singh, Goolsby ve Rhoads, 1994).

Alanyazın incelendiğinde net bir şekilde görülmektedir ki örgüte olan duygusal bağlılık arttıkça işte tükenmişlik azalacaktır. Çalışmada duygusal bağlılığın iş yükü kaynaklı oluşan işte tükenmişlik duygusunu azaltacağı iddia edilmektedir. Bu durum çerçevesinde, duygusal bağlılık devreye girerek iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik duygusunu anlamlı bir şekilde azaltacaktır. Bu sebeple duygusal bağlılık ile işte tükenmişlik arasındaki ilişki için de alanyazın araştırması yapılmıştır.

İş Yükü ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: Kurumsal bağlılığın ve iş görenlerin aidiyet duygusunun önem kazandığı günümüz koşullarında, iş yükünün kritik bir role sahip olduğu söylenebilir.

“Nitekim ağır iş yükünün örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir” (Jones vd., 2007: 668).

Çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltıp bağlılıklarını arttırmak örgüt açısından istenilen bir durumdur. Böylelikle bu örgütlerde işe karşı duyulan memnuniyette ve genel çalışan performansında önemli şekilde artış yaşanacaktır. Aydoğan'ın (2008), iş stresi ile örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında bulunan ilişkiyi araştırmak için öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasının sonuçlarına göre, iş stresi ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü; iş stresi ile devam bağlılığı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İş stresinin ana kaynaklarından biri iş yüküdür. İş stresi zorunluluktan da kaynaklansa bireyleri örgütlerinde kalmaya devam etme alternatifine yönlendirmekte fakat diğer yandan duygusal açıdan örgüte yönelik mesafe koymayı da beraberinde getirmektedir.

Aydoğan (2008) iş kaynaklı stresin çalışanların sağlığı ve esenliği üzerindeki olumsuz etkilerinin duygusal bağlılık gibi tutumları yumuşatacağını ifade ederken; Leiter (1991) tarafından bağlılığı yüksek bireylerin bu tip stres kaynaklarının olumsuz etkilerine karşı daha hassas olacağı ileri sürülmüştür. Bu kapsamda stres, iş yükü ve işte tükenmişlik gibi olumsuz unsurların, duygusal bağlılıkla negatif yönde bir ilişki içerisinde olduğu görülürken;

devam bağıllığı ile ise pozitif bir ilişkinin var olduğu savı geliştirilmiştir (Wasti, 2005).

Ayrıca aşırı iş yükü, endüstriyel yorgunluk gibi arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Bisen ve Priya, 2010). Bu doğrultuda yöneticiler; ağır iş yüküne sebep olan etkenleri sürekli olarak gözlemleyerek, bu etkenleri uygun biçimde ortaya koyarak işgörenlerin stres seviyesinin azaltılmasına ve onların bağıllığının artırılmasına katkı sağlayabilir. Böylece birçok işletmenin sorunu olan işten ayrılmaların önüne geçilebilir (Firth vd., 2004).

Çalışmada iş yükü olgusunun çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkisi bulunduğu ve bu bağlamda, iş yükünün işte tükenmişlik ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ancak duygusal bağıllığın devreye girmesi ile buradaki pozitif ilişkinin negatife döneceği iddia edilmektedir. Bu sebeple çalışmada duygusal bağıllık ile iş yükü ve işte tükenmişlik duyguları arasındaki literatür ilişkisi de ayrıca incelenmiştir.

Bu bağlamda bütünsel bir bakış açısıyla bu 3 değişkenin aralarındaki ilişkiler incelenerek, duygusal bağıllığın düzenleyici rolü çalışmada tartışılmaktadır.

İş Yükü ile İşte Tükenmişlik Duygusunun İlişkisinde Duygusal Bağıllığın Düzenleyici Rolü: Hizmet sektörü olan çağrı merkezlerinde örgütsel duygusal bağıllığın gözden geçirilmesinde çalışanların örgüt içi etkinliklerine dair kararlılıkları önemli bir rol oynar. Bunun nedeni, çağrı merkezi sektörünün çok sayıda ki öncül ve sonuçlara dayalı çalışan iş çıktılarına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Genelde kariyer yolunun ilk basamaklarında olmalarından kaynaklı olarak çağrı merkezi çalışanlarında istihdam süresi kısa olma eğilimindedir. Sektörel olarak, bu nispeten daha kısa çalışma durumu personelin duygusal bağıllığı üzerinde de etkili olabilmektedir.

Diğer yandan duygusal ve örgütsel bağıllıkların yoğunluğu çağrı merkezi çalışanlarının kariyerlerini ilerletmek istemeleri noktasında gereklidir. Zira bu durum örgütte devam etmek için ciddi fedakarlıklar ve kendileri için yatırım yapma zorunluluğunu ortaya çıkaracaktır. İş yükü, çalışanları fizyolojik ve psikolojik olarak etkiler ve bağıllıklarında azalma olması muhtemeldir.

Bunun nedeni, olumsuz durumların çalışanları hızlı bir şekilde etkilemesidir. Bağlılıklarındaki bu düşüş nedeniyle çalışanların tükenmişlik düzeylerinin artma olasılığı yüksektir.

Sosyal Değişim Teorisi, insanların olumsuz deneyimlerden geçtiklerini savunmaktadır. Örgütler çalışanlarına her zaman arzu edilen çalışma ortamları sağlamaz, bu durumda da çalışanlar, işlerine daha az bağlı olmaya eğilimlidirler (Emerson, 1976; Gouldner, 1960). Bu durum çalışanların işte tükenmişlik duygularını da olumsuz etkilemektedir. Duygusal bağlılığın düzenleyici rolü sektörel olarak hizmet sektörünün en kalabalık ve en genç çalışan gruplarından birine sahip olan çağrı merkezi sektörüne odaklanılmasından dolayı oldukça önemlidir.

Duygusal bağlılık kurumlar için belirleyici ana arterlerden biri olabilmektedir. Çalışanlar, terfi vb. hedefler ölçüsünde işyerleri ile duygusal bir bağ kurabilmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar olumsuz bir olgudan etkilenme noktasında duygusal bağlılığı düşük çalışanlara göre daha az etkilenebilmektedirler.

Çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü eksenli işte tükenmişliklerinde duygusal bağlılık hareketlerinin nasıl olacağı ve bu öncüller ile iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik arasındaki ilişkide yer alan duygusal yükümlülükler çalışmanın araştırma konularından olacaktır. Bu bulguların çağrı merkezi çalışanlarının; çalışan ya da yönetici tüm paydaşları için potansiyel etkileri vardır. Bulgu, aynı zamanda ilgili literatür için de geçerlidir. İlgili literatür çalışmalarında duygusal ve örgütsel bağlılığın düzenleyici rolü gözlenmiştir (Rehman vd., 2012).

Türkiye'de çağrı merkezlerinde çalışanlarla yapılan bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, duygusal bağlılık ile iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik duygusu arasında negatif ilişki olması beklenmektedir. Bu, çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü arttıkça, duygusal bağlılıkların çeşitli faktörlerle devreye gireceği ve düzenleyici bir etkiye sahip olacağı, sonucunda işte tükenmişlik duygusunu da etkileyeceği anlamına gelmektedir.

Çalışmada iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu iddia edilmektedir.

Normalde iş yükünün işte tükenmişlik üzerindeki etkisi pozitifken, modele duygusal bağlılık dahil olunca duygusal bağlılık sayesinde etkinin negatife dönüşeceği iddia edilmektedir. Bu sebeple örgütlerde iş yükü, işte tükenmişlik vb. hangi zorlu şartlar altında çalışılırsa çalışılsın yöneticilerin duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar yaratmaya dair çalışmaları ilgili olumsuz çıktıları olabildiğince yönetilebilir hale getirme noktasında değerli olacaktır. Buna göre;

H₅: İş yükü ile işte tükenmişlik duygusunun ilişkisinde duygusal bağlılığın düzenleyici rolü vardır.



7. BÖLÜM

ARAŞTIRMA: ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNDE İŞ YÜKÜNÜN İŞTE TÜKENMİŞLİK DUYGUSU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL BULAŞICILIĞIN ARACILIK, DUYGUSAL BAĞLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Bu bölümde yapılan anketlere dair yorumlar istatistiki olarak yorumlanmış ve sonuçlar rasyonel olarak değerlendirilmiştir.

7.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Türkiye'de faaliyette bulunan çağrı merkezi çalışanlarının iş yükünün, işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisini incelemek; duygusal bulaşıcılık duyarlılıklarının aracı rolünü ve duygusal bağlılığın düzenleyici etkisini test etmektir.

Bu kapsamda;

- İş yükü, işte tükenmişlik ve duygusal bulaşıcılık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır ?
 - Duygusal bulaşıcılık duyarlılığının yüksek olması işte tükenmişlik duygusunu etkiler mi ?
 - Duygusal bağlılığın işte tükenmişlik duygusuna etkisi var mıdır ?
- sorularına cevap alınmaya çalışılmıştır.

Literatür araştırmalarında duygusal bulaşıcılığın aracı ve duygusal bağlılığın düzenleyici rolüyle, iş yükünün işte tükenmişlik duygusuna etkisini ortaya koyan kapsamlı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Çalışma; daha önce ele alınmamış bu etkileri araştırmasının yanı sıra, personel sayısının ve iş yükünün yüksek olduğu çağrı merkezi sektöründe ele alınması açısından da önem taşımaktadır. Bu sebeple bu etkiyi ölçmeye dönük bir model oluşturulmuş ve araştırmanın literatüre hem kuramsal hem de uygulama yönünden katkı sağlaması hedeflenmiştir.

Araştırmanın kuramsal katkısı, iş yükünün işte tükenmişlik duygusuna etkisinin, duygusal bulaşıcılık duyarlılığı ve duygusal bağlılık faktörlerine göre bütünsel bir modelde incelenmesidir.

Araştırmanın uygulamaya katkısı ise, araştırmanın sınırları kapsamında, çağrı merkezi sektöründe çalışanların iş yükü koşullarından hareketle ortaya çıkması beklenen sonuçlardan biri olan işte tükenmişlik duygularına yönelik olarak, duygusal bulaşıcılık duyarlılıklarının ve duygusal bağlılıklarının rolünün ortaya konması ve de bu unsurlara yönelik müdahalelerin, geliştirmelerin, iyileştirmelerin yapılması yönündedir.

7.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan çağrı merkezleri üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın ana kütlesi, Türkiye’de faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin yönetim düzeyi de dahil olmak üzere tüm çalışanlarından oluşmaktadır.

Öncelikle, bu araştırma kapsamında geniş bir literatür incelemesi yapılmış, literatür taraması sırasında hem çağrı merkezi uygulamaları bağlamında yapılan bilimsel çalışmalar hem de araştırma konusuna dahil olan tüm değişkenler (iş yükü, işte tükenmişlik, duygusal bulaşıcılık, duygusal bağlılık) eksenli çalışmalar taranmış ve incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmada, çağrı merkezlerindeki işte tükenmişlik duygusu ile ilgili olarak söz konusu iş yükü durumu, duygusal bulaşıcılık duyarlılığı ve duygusal bağlılık faktörlerine dayalı bütün değişkenlerin etkisini ortaya koymaya yönelik gerekli teorik altyapı oluşturulmuştur.

Çalışmanın örnekleminin oluşturulması için hizmet sektöründen çağrı merkezlerinin seçilmesinin nedeni faaliyetlerinin daha çok kişiler arası sosyal ilişki unsurlarına dayanması ve kalabalık ekipler olarak yoğun tempoda çalışmaları varsayımıdır. Bu kapsamda araştırmanın neden çağrı merkezi sektörü özelinde yapıldığı aşağıda detaylandırılmaktadır.

İş yükü fazlalığında, çalışanlar fizyolojik ve psikolojik olarak etkilenir, tükenmişlik yaşamaları ve bağlılıklarında azalma olması muhtemeldir. Bunun nedeni olumsuz durumların çalışanları hızlı bir şekilde etkilemesidir. Bağlılıklarında ki bu düşüş nedeniyle çalışanların tükenmişlik düzeylerinin artma olasılığı da yüksektir. Bu durum, çalışanların işte tükenmişlik duygularını da olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda duygusal bağlılığın

düzenleyici rolü sektörel olarak hizmet sektörünün en kalabalık ve en genç çalışan gruplarından birine sahip olan çağrı merkezi sektörüne odaklanılmasından dolayı oldukça önemlidir.

Örgütsel bağlılık bileşenlerinden olan duygusal bağlılık, çalışanları temsil eden en etkili bağlılık türüdür. Hizmet sektörü olan çağrı merkezlerinde örgütsel duygusal bağlılığın gözden geçirilmesinde çalışanların örgüt içi etkinliklerine dair kararlılıkları önemli bir rol oynar. Bunun nedeni, çağrı merkezi sektörünün çok sayıdaki öncül ve sonuçlara dayalı çalışan iş çıktılarına sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Duygusal bağlılık boyutunda çalışanlar istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Bu durum çağrı merkezlerinde belirleyici bir roldedir. Zira özellikle iş gücü devri çağrı merkezi sektörü için oldukça önemli bir argümandır. Genelde kariyer yolunun ilk basamaklarında olmalarından kaynaklı çağrı merkezi çalışanlarında istihdam süresi kısa olma eğilimindedir. Sektörel olarak, bu nispeten daha kısa çalışma durumu personelin duygusal bağlılığı üzerinde etkilidir.

Diğer yandan duygusal ve örgütsel bağlılıklarının yoğunluğu çağrı merkezi çalışanlarının kariyerlerini ilerletmek istemeleri noktasında gereklidir. Zira bu durum örgütte devam etmek için ciddi fedakarlıklar ve kendileri için yatırım yapma zorunluluğunu ortaya çıkaracaktır.

İşte tükenmişlik kurumlar için üretim ve verimlilik kayıplarına yol açmaktadır. Bu bağlamda çağrı merkezi gibi çoklu alanlarda işlev gören ve kalabalık ekipler ile iş süreçlerini yönetmek zorunda olan yapılar için bu olumsuz duygu ile başa çıkılması oldukça önemlidir.

Tükenmişlik daha çok doğrudan iş hizmeti veren sektörlerde görülmektedir. Bu durum tam da çağrı merkezi sektörünün konusu olacaktır. Zira çağrı merkezi hizmeti veren kurumlarda yer alan çalışanların çoğu zaman başka insanlarla yoğun olarak zaman harcamaları gerekir.

Çağrı Merkezi yapısının temeli telefonda hizmet veren müşteri temsilcilerinden oluşmaktadır. Çağrı merkezi müşteri temsilciliği işte tükenmişlik duygusunu en fazla yaşayan meslek gruplarından. Bu anlamda

buradaki tükenmişlik seviyesinin araştırmada ölçülmesi ve analizi önem teşkil etmektedir. Çağrı Merkezlerinin en belirleyici ayrımları çoklu lokasyon, çoklu proje, kalabalık ekipler şeklindeki temel kavramlarına ait oldukça zorlu yönetim fonksiyonlarının kabiliyetli bir şekilde yönetilebilmesi gerekliliğidir. Bu süreçlerin oldukça dengeli bütçeler ve zorlayıcı maliyetler ile yönetilebilmesi zorunluluğu, durumu daha da zorlu hale getirmektedir. Bu ve benzeri çalışmaların artması kurumsallaşma yolunda oldukça ivmeli şekilde yol alan sektöre rehberlik katkısı sağlayacaktır.

7.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın bazı kısıtları olduğundan bahsedilebilir. Araştırma, İstanbul ve Anadolu illerinde faaliyet gösteren ve Türkiye’deki iç müşterilere hizmet veren firmalar baz alınarak gerçekleştirilmiştir ve 850 adet veri elde edilmiştir. ÇMD (Çağrı Merkezleri Derneği) 2018 yılı verilerine göre üyelerinin istihdam kapasitesi 108 bin kişidir. Bu durum, örneklemin genellenebilirliği kısıtını değerlendirmek üzere ortaya koymaktadır.

Diğer yandan araştırma, Türkiye içi müşterilere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde gerek İstanbul gerekse Anadolu illerinde Türkiye dışı müşterilere hizmet veren kurumlarda bulunmaktadır. Bu firmaların bu bölümlerinin de dahil edilerek yapılacak ilave çalışmalar araştırmanın genellenebilirliği açısından faydalı olabilecektir.

İlave olarak, farklı ülkelerdeki çağrı merkezi sektörü uygulama ve sonuçların ülkelere göre değişkenlik gösterebileceği düşünüldüğünde tüm dünyada geçerli olabilirlik, bu ülkelerde yapılacak benzer çalışmalar ile daha güçlü şekilde mümkün olabilecektir.

Son olarak, araştırma çağrı merkezi sektörü baz alınarak ilerletilmiştir. Bu durumun sebebi, çağrı merkezlerinin iş yükü ve tükenmişlik gibi fiziki çıktılar ile duygu odaklı (bağlılık, bulaşıcılık gibi) yaklaşımlar için yoğunluk ve kalabalıklık açısından oldukça uygun olmalarıdır. Literatür taramasında özellikle işte tükenmişlik kavramının daha çok sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışıldığı görülmüştür. Duygu odağı eklenmiş şekilde kurgulanan bu yapının çağrı merkezi sektörü haricinde, başta sağlık ve eğitim sektörü olmak üzere

başka diğer sektörlerde de uyarlanması genellenebilirliği açısından faydalı olacaktır.

7.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın genel yaklaşımı tündengelimdir. Teorik ve çeşitli açılardan ampirik olarak incelenmiş olan çalışmalardan yola çıkarak oluşturulan model ve hipotezler betimsel araştırma yöntemi ve anket tekniğine göre ölçümlenip, niceliksel yöntemlerle analiz edilerek test edilmiştir.

Betimsel araştırma yöntemi (benzer denekler), araştırma için dikkatli belirlenmiş ölçek ve iyi seçilmiş örnekleme daha az sayıda katılımcıya sorularak daha geniş bir grup hakkında yorum yapmak, kısa süre içinde daha fazla bilgi toplamak gibi avantajlarının yanı sıra sayısal sonuçların elde edilebilmesi açısından araştırma yöntemi olarak tercih edilmiştir.

Araştırma tekniği olarak da betimsel araştırma yönteminde çoğunlukla kullanılan ve yazılı soru sorma tekniği olan anket tercih edilmiştir. Bu teknik sonuçların sayısal olarak değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır.

Anket formunun;

- Birinci kısmında, katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular,
- İkinci kısmında, katılımcıların iş yükü algılarını belirlemeye yönelik, Imoisili (1985) tarafından geliştirilen ve 5 değişken yargısından oluşan İş Yükü Fazlalığı Ölçeği,
- Üçüncü kısmında, katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve 7 değişken yargısından oluşan Duygusal Örgütsel Bağlılık Ölçeği,
- Dördüncü kısmında, katılımcıların duygusal bulaşıcılık düzeylerini belirlemeye yönelik, Doherty (1997) tarafından geliştirilen ve 15 değişken yargısından oluşan Duygusal Bulaşıcılık Ölçeği,
- Beşinci kısmında, katılımcıların işte tükenmişlik duygularını belirlemeye yönelik, Maslach vd. (1996) tarafından geliştirilen ve 22 değişken yargısından oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır.

7.4.1. Ölçme Araçları

Katılımcılardan öncelikle kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Bu bağlamda kontrol değişkeni olarak; cinsiyetleri, medeni durumları, çocuk durumları, kadro durumları, yaşları, çalışma süreleri ve eğitim seviyelerine göre uygun olan alanların işaretlenmesi istenmiştir.

7.4.1.1. İş Yüğü Ölçeğı

Kaynak olarak İş Yüğü Fazlalığı Ölçeğı kullanılmıştır. İlgili ölçek, Imoisili (1985) tarafından geliştirilmiş olup, 5 değişken yargısından oluşmaktadır. Ölçek, Alam (2016) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Cevaplar, 1 (Kesinlikle katılmıyorum), 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5’li Likert ölçeğı ile değerlendirilmiştir.

Ölçek özelinde kullanılan değişken yargıları aşağıdadır:

- Sürekli daha fazla iş yapmak zorunda kalıyorum.
- Sık sık zorluk gerektiren işleri yapmak zorunda kalıyorum.
- Mesai saatleri dışında sık sık çalışmak zorunda kalıyorum.
- Sık sık birçok problem veya aynı zamanda yapılması gereken işlerle karşılaşıyorum.
- İşlerimi yapmak için asla yeterli zamanım olmuyor.

7.4.1.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğı

Kaynak olarak Duygusal Örgütsel Bağlılık Ölçeğı kullanılmıştır. İlgili ölçek, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilmiş olup, ölçeğın duygusal örgütsel bağlılık bileşenini ölçen 7 değişken yargısından oluşan kısmı kullanılmıştır. Cevaplar, 1 (Kesinlikle katılmıyorum), 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5’li Likert ölçeğı ile değerlendirilmiştir.

Ölçek özelinde kullanılan değişken yargıları aşağıdadır:

- Bu şirkete karşı duygusal bir bağ hissediyorum.
- Bu şirket benim için çok büyük önem ve anlam taşıyor.
- Çalıştığım şirketten dışarıda gururla bahsediyorum.
- Şirketime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.
- Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
- Şirketin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.
- Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.

7.4.1.3. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeği

Kaynak olarak Duygusal Bulaşıcılık Ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek, Doherty (1997) tarafından geliştirilmiş olup, 15 değişken yargısından oluşmaktadır. 15 değişken yargısı, 5 adet faktöre ayrılarak ölçüm gerçekleştirilmiştir.

Cevaplar, 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Ölçek özelinde kullanılan değişken yargıları aşağıdadır:

- Konuştuğum biri ağlamaya başlarsa gözlerim dolar.
- Kendimi kötü hissettiğimde mutlu bir insanla birlikte olmak moralimi düzeltir.
- Biri bana sıcak bir şekilde gülümsediğinde ben de ona gülümser ve kendimi iyi hissederim.
- İnsanlar sevdiklerinin ölümünden bahsederken içim üzüntüyle dolar.
- Haberlerde sinirli yüzler gördüğümde çenemi sıkırım ve omuzlarım gerilir.
- Sevdiğimin gözlerinin içine bakınca aklım romantik düşüncelerle dolar.
- Sinirli insanların yanında olmak sinirlerimi bozar.
- Haberlerde mağdur insanların korku dolu yüzlerini izlemek, nasıl hissettiklerini hayal etmeye çalışmama neden olur.
- Sevdiğim kişi bana sarıldığında içim güzel duygularla dolar.
- Hiddetli bir tartışmaya kulak misafiri olduğumda gerilirim.
- Mutlu insanların çevresinde olmak aklımı mutlu düşüncelerle doldurur.
- Sevdiğim bana dokunduğunda vücudumun karşılık verdiğini hissederim.
- Stresli insanların çevresinde olduğumda gerildiğimi fark ederim.
- Hüzünlü filmlerde ağlarım.
- Dişçi bekleme odasında, korkmuş bir çocuğun kulak tırmalayıcı çığlıklarını dinlemek beni endişelendirir.

Ölçek özelinde kullanılan faktör öğeleri aşağıdadır:

Mutluluk Öğeleri: 2, 3 ve 11

Sevgi Öğeleri: 6, 9 ve 12

Korku Öğeleri: 8, 13 ve 15

Öfke Öğeleri: 5, 7 ve 10

Üzüntü Öğeleri: 1, 4 ve 14

7.4.1.4. İşte Tükenmişlik Ölçeği

Kaynak olarak Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek, Maslach vd. (1996) tarafından geliştirilmiş olup, 22 değişken yargısından oluşmaktadır.

Cevaplar, 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Ölçek özelinde kullanılan değişken yargıları aşağıdadır:

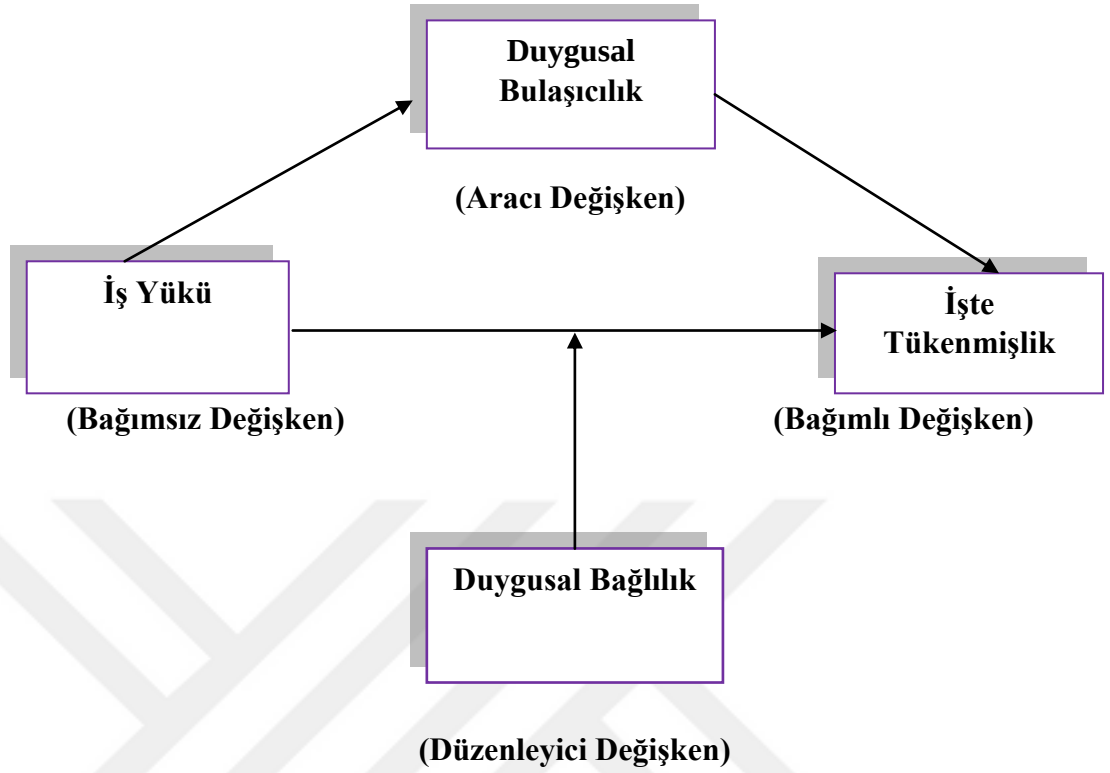
- İşimden soğuduğumu hissediyorum.
- İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.
- Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.
- İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.
- İşim gereği bazı insanların sanki insan değillermiş gibi davrandığını fark ediyorum.
- Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.
- İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.
- Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.
- Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.
- Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.
- Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.
- Çok şeyler yapabilecek güçteyim.
- İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.
- İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.
- İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.
- Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.
- İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.
- İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.
- Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.
- Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.
- İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.
- İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.

7.5. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Bu araştırmada, iş yükünün işte tükenmişlik duygusuna etkisinde, duygusal bulaşıcılık duyarlılığının aracılık etkisi ve duygusal bağlılığın düzenleyici rolü araştırılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni işte tükenmişlik duygusudur. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise iş yükü, duygusal bulaşıcılık duyarlılığı (mediatör değişken), duygusal bağlılık (moderatör değişken) faktörlerinden oluşmaktadır.

Tablo 7.1. Araştırmanın Modeli



Değişkenlerin boyutları aşağıda verilmiştir:

Bağımsız Değişkenler:

- İş Yüğü
- Duygusal Bağlılık (Düzenleyici Değişken)
- Duygusal Bulaşıcılık (Aracı Değişken)
- ✓ Mutluluk
- ✓ Sevgi
- ✓ Korku
- ✓ Öfke
- ✓ Üzüntü

Bağımlı Değişken:

- İşte Tükenmişlik
- ✓ Duygusal Tükenme
- ✓ Düşük Kişisel Başarı Hissi
- ✓ Duyarsızlaşma

7.6. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmanın temel konusu, iş yükü fazlalığının algılanan işte tükenmişlik duygusu üzerine etkisinde duygusal bulaşıcılık etkisinin aracı, duygusal bağlılık düzeyinin düzenleyici rolünü araştırmaktır.

Alanyazında bu konuda yapılmış olan çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında gerekli değerlendirmeler yapılarak temel değişkenler incelenmiştir ve Tablo 7.2.'deki hipotezler formüle edilmiştir.

Tablo 7.2. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler
H ₁ : İş yükü ile işte tükenmişlik duygusu arasında pozitif bir ilişki vardır.
H ₂ : İş yükü ile duygusal bulaşıcılık arasında negatif bir ilişki vardır.
H ₃ : Duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik duygusu arasında negatif bir ilişki vardır.
H ₄ : İş yükü ile işte tükenmişlik duygusunun ilişkisinde duygusal bulaşıcılığın aracı rolü vardır.
H ₅ : İş yükü ile işte tükenmişlik duygusunun ilişkisinde duygusal bağlılığın düzenleyici rolü vardır.

7.7. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde istatistik paket programlarından yararlanılarak aşağıdaki analizler yapılmıştır:

- Demografik ve diğer değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler,
- Ölçek yapısının oluşturulması için madde analizi, madde toplam korelasyon analizi, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA),
- Ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik analizleri,
- Modeli oluşturan ilişkilerin test edilmesi için yapısal eşitlik modelleri.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin, yurt dışından alınmış olması ve aynı zamanda kendi örneklem yapımıza göre geçerliliğinin ve güvenilirliğinin hesaplanması gerekliliğinden dolayı her ölçek için geçerlilik-güvenirlik yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın ilk aşamasında, ölçme modeli test edilmiş yanı sıra araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin araştırma örneklemine uygunluğunun test edilmesi için her bir ölçek için geçerlilik-güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik düzeylerinin incelenmesi için cronbach's alpha değerine bakılmış olup araştırma kapsamındaki katılımcıların dağılımlarını görmek için tanımlayıcı istatistiklerden frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. (Geçerlilik ve güvenirlik aşamaları olarak öncelikle ölçeklerin madde analizleri yapılmış olup bir maddenin diğer madde ile olan ilişkisinde 0,30'un altında kalan maddeler var mı diye bakılmıştır. Bu tarz maddeler olmadığından ölçekten madde çıkarımına gerek duyulmamıştır. Aynı zamanda ölçekteki maddelerin iç tutarlılığına bakılması için cronbach's alpha değerine bakılmıştır).

Geçerlilik için yapılan faktör analizinden önce ölçeklerin faktör yapısını incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Fakat bu analizden daha da önce faktör analizinin ön şartlarını (buradaki ön şartlar değişkenler arasında belli oranda korelasyon bulunmasının sonucu oluşur) sağlamak için ve veri setinin faktör analizine uygunluğuna karar vermek için; KMO değeri analizi ve Bartlett Küresellik testi yapılmış olup bu çalışmalar için değişkenler arasındaki ilişkiler temel alınmıştır.

Geçerlilik, güvenirlik analizleri sırası ile yapılmış olup, maddelerin ölçme gücünün yeterince iyi olduğunu belirlemenin ve ölçmenin yanı sıra istenilen yapıya ait düzeylerin de saptanması için madde-toplam korelasyon değerlerine bakılmıştır. Madde analizleri için de sırası ile SPSS 24.0 programında madde analizi, madde toplam korelasyon analizi, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve de açıklanan faktör yapısının doğrulanması için LISREL 8.7 programı ile doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. (Yapılan açıklayıcı faktör analizi (AFA) için maddelerin faktör yükleri en az 0,45 olarak ele alınmıştır).

Daha sonra ise değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı yapısal model test edilmiştir. Ölçme modelinden önce her bir yapının faktör analizleri yapılarak tek boyutluluk varsayımının karşılanıp karşılanmadığı kontrol edilmiştir. Araştırma amacına uygun olarak kurulan hipotezler LISREL 8.7 programı yardımı ile yapısal eşitlik modeline tabi tutulmuştur. (Araştırma modeline uygun olarak yapısal eşitlik modeli çalışması yapılmıştır. Hem DFA hem de yapısal eşitlik modellerinde uyum indeksleri değerleri incelenmiştir). Yem modelleri sonucunda modellerin uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve

modellerdeki bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile olan ilişkilerinin anlamlılığına karar vermek için %95 güven düzeyinde $t=1,96$ ve %99 güven düzeyinde $t=2,58$ değerlerine bakılmıştır.

7.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında elde edilen örneklem sonucu katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7.3. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Dağılımları

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	340	40,0
	Erkek	510	60,0
	Toplam	850	100,0
Medeni Durum	Evli	275	32,4
	Bekar	512	60,2
	Boşanmış	63	7,4
	Toplam	850	100,0
Çocuk Durumları	1	123	45,6
	2	105	38,9
	3 veya Üzeri	42	15,5
	Toplam	270	100,0
Kadro Durumları	Kadrolu	744	87,5
	Sözleşmeli	106	12,5
	Toplam	850	100,0
Yaş	18-24	297	34,9
	25-31	254	29,9
	32-39	202	23,8
	40 veya Üzeri	97	11,4
	Toplam	850	100,0
Çalışma Süresi	1-3	453	53,3
	4 veya Üzeri	397	46,7
	Toplam	850	100,0
Eğitim Düzeyleri	Lise	395	46,5
	Önlisans	353	41,5
	Lisans/Y.Lisans/Doktora	102	12,0
	Toplam	850	100,0

Araştırma kapsamındaki katılımcıların %40'ının kadın, %60'ının erkek olduğu belirlenirken, katılımcıların çoğunluğunun %60,2 oranla bekar olduğu, çocuğu olanların çoğunluğunun %45,6 oranla 1 çocuklarının olduğu, katılımcıların büyük çoğunluğunun %87,5 oranla kadrolu çalıştığı, %34,9'unun 18-24 yaş arasında olduğu, %53,3'ünün 1-3 yıldır çalıştıkları ve %46,5'inin lise mezunu, %41,5'inin ön lisans mezunu, %12'sinin lisans/yüksek lisans/doktora mezunu oldukları belirlenmiştir.

7.8.1. İş Yüğü Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

İş yüğü ölçeğine ait madde analizi sonuçları Tablo 7.4.'de paylaşılmıştır. Ölçekteki her bir madde için kendisi dışındaki maddelerle olan korelasyonun 0,30'un altında olmaması beklenmekte ve bu durumun yeterli olacağı bilinmektedir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 7.4. İş Yüğü Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Maddeler	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlik Değeri
Madde 1	14,565	19,287	0,836	0,924
Madde 2	14,469	20,089	0,784	0,933
Madde 3	14,324	19,772	0,851	0,921
Madde 4	14,333	19,591	0,845	0,922
Madde 5	14,347	19,494	0,854	0,920
Cronbach's Alpha= 0,938				

Tablo 7.4. incelendiğinde, ölçekteki her bir madde için kendisi dışındaki maddelerle olan korelasyon değerinin 0,30'un altında olmadığı tespit edildiğinden ölçekten madde çıkarılmamıştır (Büyüköztürk, 2009).

İş yüğü ölçeğine ait iç tutarlılık düzeyinin hesaplanması için cronbach's alpha güvenirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik değeri incelendiğinde ölçeğe ait güvenirlik seviyesinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Alpha= 0,938).

Tablo 7.5. İş Yüğü Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri

Madde No	r	p
Madde 1	0,889	0,000**
Madde 2	0,862	0,000**
Madde 3	0,906	0,000**
Madde 4	0,903	0,000**
Madde 5	0,908	0,000**
**p<0.01		

Madde-toplam korelasyon değerinin tüm maddeler için 0,30'un üzerinde olmasından dolayı maddelerin ölçeğe gücünün yeterli seviyede olduğu saptanmış olup bu durumun ölçülmek istenilen yapıya ait düzeyin belirlenmesine yeterince destek sağladığı belirtilebilir.

Bu bilgiler ışığında $r > ,30$ düzeyindeki ilişkiler veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 7.5. incelendiğinde, ölçek maddelerinin toplam ölçek ile aralarındaki ilişkinin tamamının tanımlanan ölçütü karşıladığı görülmektedir. Buna göre ölçek maddeleri ile toplam ölçek arasındaki ilişkiler 0,862-0,908 arasında değişmekte olup ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.01$).

Bu veriler bağlamında maddelerin tutarlılık bakımından problem oluşturmadığı belirlenmiştir.

Diğer yandan ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ancak bu çalışmadan daha önce faktör analizinin ön koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının tespit edilmesi ve veri yapısının faktör analizinin yapılabilmesi için yeterliliğine karar verilmesi amacıyla, değişkenler arası ilişkiler baz alınarak KMO ölçütüne bakılmış ve Bartlett Küresellik Testi incelenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2014).

Büyüköztürk'e (2009) göre, KMO değerinin ,60'tan büyük olması durumu veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir.

Tablo 7.6. İş Yüğü Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi Sonucu

KMO Örneklem Yeterliliğı		0,909
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare Değeri (χ^2)	3626,638
	Serbestlik Derecesi (df)	10
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Tablo 7.6.'da KMO değeri (0,909) ,60'tan büyüktür ve Bartlett Küresellik Testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$).

Bu sonuçlar elde edilen örneklem verisinin faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğunu ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Ölçekte bulunan bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45 veya üzerinde bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009).

Aynı zamanda maddelerin örtüşmesi incelenerek tek faktöre yüklenme durumu da dikkate alınmıştır. 5 maddelik ölçeğin faktör analizi incelendiğinde toplam varyansın %80,252'sini açıklayan tek faktörlü bir durum ortaya çıktığı belirlenmiştir. Ölçeğin tek faktörlü olmasından dolayı herhangi bir döndürme işlemine gerek duyulmamıştır.

Tablo 7.7. İş Yüğü Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

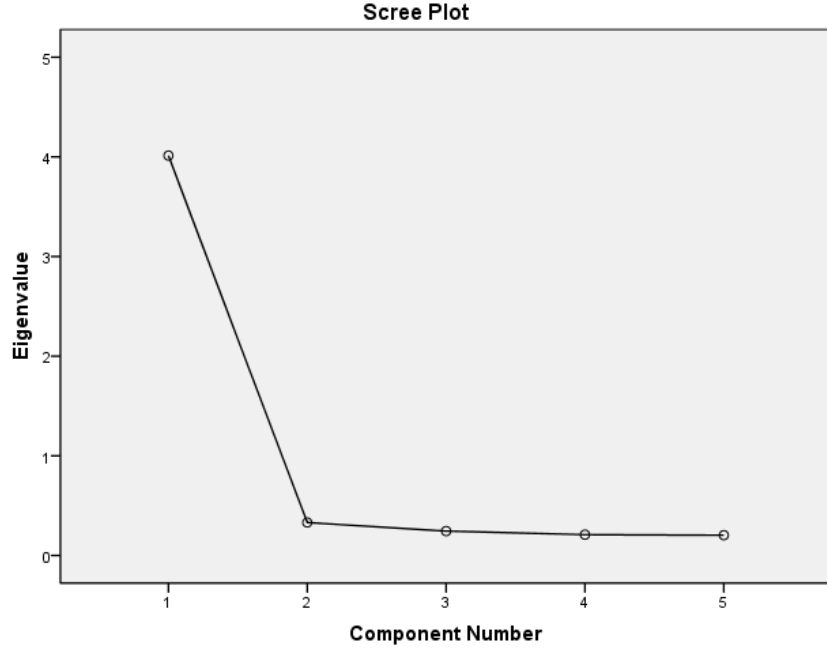
Bileşenler	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,013	80,252	80,252	4,013	80,252	80,252

Tablo 7.7.'ye göre, iş yüğü ölçeğinin tek faktörlü bir yapıda oluştğı belirlenmiştir. Bu tek faktör toplam varyansın %80,252'sini açıklamaktadır. Açıklanan varyans değerinin %40 - %60 arasında olması yeterli görülürken

(Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988) bu değerin bu ölçek için yeterince iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca faktör yapısına daha net karar verebilmek için ölçeğin çizgi yamaç grafiği de (Screeplot Test Grafiği) incelenmiştir.

Bu bağlamda incelenen Screeplot grafiği aşağıdadır.



Şekil 7.1. İş Yüğü Ölçeğı Scree Yamaç Grafiğı

Yukarıdaki grafik incelendiğinde kırılmanın birinci boyuttan sonra oluştuğı görülmüştür. Yanı sıra bu boyuttan sonra eğilimin diğér faktörler için durağanlaştığı belirlenmiştir.

Tablo 7.8. İş Yüğü Ölçeğı Maddeleri Faktör Yüğü Değérleri

Madde	Faktör Yüğüleri
Madde 1	0,897
Madde 2	0,859
Madde 3	0,908
Madde 4	0,904
Madde 5	0,910

Tablo 7.8.'de ölçeğe ait faktör yük değerleri yer almaktadır. Tablodaki bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin $>,45$ (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016) olması durumu dikkate alınmıştır.

Faktör yük değerlerinin 0,859 - 0,910 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Tablo 7.8.'e göre, faktör 1 altında toplanan maddeler incelendiğinde faktör 1'e ölçeğin de adı olan "İş Yüğü" adının verilmesinin uygun olacağı yönünde karar verilmiştir.

7.8.2. İş Yüğü Ölçeğine Ait Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 7.9.'da iş yüğü ölçeği için yapılan DFA analizi sonucunda ölçekteki her bir madde için elde edilen madde istatistiklerine ait bulgular verilmiştir.

Tablo 7.9. İş Yüğü Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri

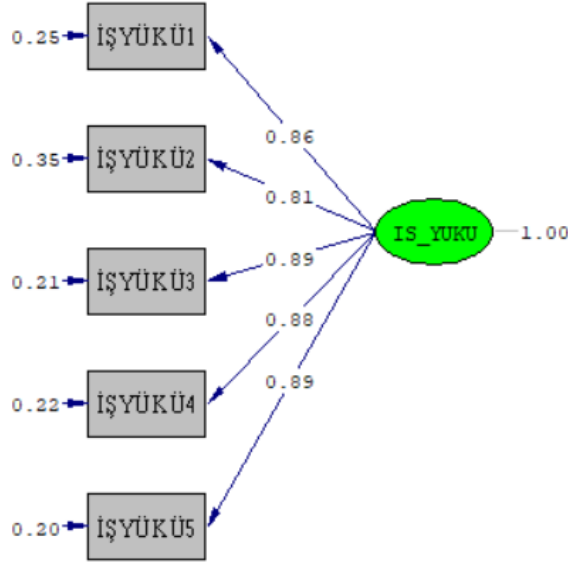
Faktör	Madde No	Faktör Yüğü Değeri	R ²	Hata	t
İş Yüğü	1	0,86	0,74	0,26	31,30**
	2	0,81	0,66	0,35	28,20**
	3	0,89	0,79	0,21	32,75**
	4	0,88	0,77	0,22	32,37**
	5	0,89	0,79	0,20	32,94**

Tablo 7.9. incelendiğinde, iş yüğü ölçeğinin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,81 - 0,89 arasında olduğu belirlenmiştir. Bu değerler kabul edilebilir değerlerdir (ilgili ölçek için AFA sonucu elde edilen faktör yapısı DFA madde istatistikleri ile de doğrulanmaktadır).

Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiki açıdan %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t > 2,58$ 'dir ve t değerleri $p < ,01$ düzeyinde anlamlıdır).

DFA'ya ait path diyagramı aşağıda paylaşılmıştır.

Path diyagramı incelendiğinde, uyum kriterleri istenilen düzeyde çıktığından modifikasyon yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.



Chi-Square=14.87, df=5, P-value=0.01095, RMSEA=0.048

Şekil 7.2. İş Yüklü Ölçeği Path Diyagramı

Schermelleh-Engel ve Moosbrugger'e (2003) göre kabul edilebilir ve mükemmel uyum kriterleri aşağıdaki tabloda paylaşılmıştır.

Tablo 7.10. Uyum İndeksi Kriterlerine Ait Değerler

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
RMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

DFA sonucu elde edilen uyum indeksi kriterlerinin kabul edilebilir uyum indeksi kriterlerini sağladığı belirlenmiştir.

DFA modeline ait uyum iyiliği değerleri Tablo 7.11.'de verilmiştir.

Tablo 7.11. İş Yüğü Ölçeğı Uyum İyiliğı Değerleri

X^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2,974	0,0109	0,048	0,98	0,98	0,96	0,98	0,98	0,025	0,015

Bir modelin ve ölçeğın kabul görmesi için elde edilen uyum iyiliğı kriterlerinin kabul edilebilir sınırlar içine düşmesi gereklidir. DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerlerinin mükemmel uyum kriterlerine uyduğı belirlenmiştir. En önemli uyum değeri olan X^2 değerinin df değerine olan oranının 2,974 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,048 ile yine mükemmel uyum düzeyinde olduğı, diğeri uyum değerlerinin de mükemmel uyum değerleri içirisine düştüğü belirlenmiştir.

Bu bulgular ışığında açıklanan faktör yapısının doğrulandığı belirtilebilir.

7.8.3. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Duygusal bağlılık ölçeğine ait madde analizi sonuçları Tablo 7.12.'de paylaşılmıştır.

Tablo 7.12. Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Maddeler	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlik Değeri
Madde 1	15,446	22,584	0,605	0,875
Madde 2	15,732	21,049	0,693	0,864
Madde 3	15,715	20,977	0,697	0,863
Madde 4	15,709	21,142	0,693	0,864
Madde 5	15,688	20,592	0,700	0,863
Madde 6	15,757	21,131	0,678	0,866
Madde 7	15,753	21,498	0,635	0,871
Cronbach's Alpha= 0,883				

Tablo 7.12. incelendiğinde, ölçekteki her bir madde için kendisi dışındaki maddelerle olan korelasyon değerinin 0,30'un altında olmadığı tespit edildiğinden ölçekten madde çıkarılmamıştır (Büyüköztürk, 2009).

Duygusal bağlılık ölçeğine ait iç tutarlılık düzeyinin hesaplanması için cronbach's alpha güvenirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik değeri incelendiğinde ölçeğe ait güvenirlik seviyesinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Alpha= 0,883).

Tablo 7.13. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri

Madde No	r	p
Madde 1	0,705	0,000**
Madde 2	0,784	0,000**
Madde 3	0,788	0,000**
Madde 4	0,783	0,000**
Madde 5	0,794	0,000**
Madde 6	0,774	0,000**
Madde 7	0,741	0,000**
**p<0.01		

Madde-toplam korelasyon değerinin tüm maddeler için 0,30'un üzerinde olmasından dolayı maddelerin ölçeğe gücünün yeterli seviyede olduğu saptanmış olup bu durumun ölçülmek istenilen yapıya ait düzeyin belirlenmesine yeterince destek sağladığı belirtilebilir.

Bu bilgiler ışığında $r > 0,30$ düzeyindeki ilişkiler veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 7.13. incelendiğinde, ölçek maddelerinin toplam ölçek ile aralarındaki ilişkinin tamamının tanımlanan ölçütü karşıladığı görülmektedir. Buna göre ölçek maddeleri ile toplam ölçek arasındaki ilişkiler 0,705-0,794 arasında değişmekte olup ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.01$).

Bu veriler bağlamında maddelerin tutarlılık bakımından problem oluşturmadığı belirlenmiştir.

Diğer yandan ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ancak bu çalışmadan daha önce faktör analizinin ön koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının tespit edilmesi ve veri yapısının faktör analizinin yapılabilmesi için yeterliliğine karar verilmesi amacıyla, değişkenler arası ilişkiler baz alınarak KMO ölçütüne bakılmış ve Bartlett Küresellik Testi incelenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2014).

Büyüköztürk'e (2009) göre, KMO değerinin ,60'tan büyük olması durumu veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir.

Tablo 7.14. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi Sonucu

KMO Örneklem Yeterliliği		0,923
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare Değeri (χ^2)	2575,802
	Serbestlik Derecesi (df)	21
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Tablo 7.14.'de KMO değeri (0,923) ,60'tan büyüktür ve Bartlett Küresellik Testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p < 0,01$).

Bu sonuçlar elde edilen örneklem verisinin faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğunu ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Ölçekte bulunan bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45 veya üzerinde bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009).

Aynı zamanda maddelerin örtüşmesi incelenerek tek faktöre yüklenme durumu da dikkate alınmıştır. 7 maddelik ölçeğin faktör analizi incelendiğinde toplam varyansın %58,901'ini açıklayan tek faktörlü bir durum ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Ölçeğin tek faktörlü olmasından dolayı herhangi bir döndürme işlemine gerek duyulmamıştır.

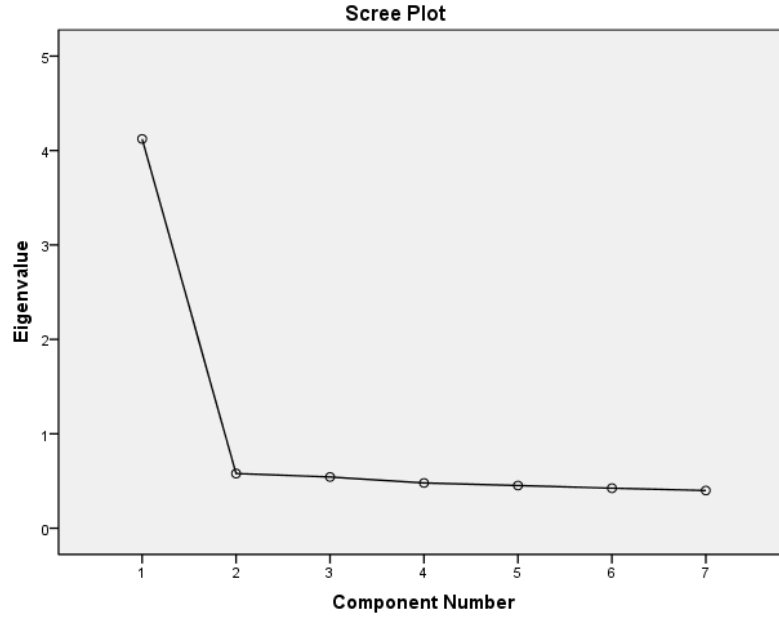
Tablo 7.15. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Bileşenler	Başlangıç Öz Değerleri			Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,123	58,901	58,901	4,123	58,901	58,901

Tablo 7.15.'e göre, duygusal bağlılık ölçeğinin tek faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Bu tek faktör toplam varyansın %58,901'ini açıklamaktadır. Açıklanan varyans değerinin %40 - %60 arasında olması yeterli görülürken (Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988) bu değer bu ölçek için yeterince iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca faktör yapısına daha net karar verebilmek için ölçeğin çizgi yamaç grafiği de (Screeplot Test Grafiği) incelenmiştir.

Bu bağlamda incelenen Screeplot grafiği aşağıdadır.



Şekil 7.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği Scree Yamaç Grafiği

Yukarıdaki grafik incelendiğinde kırılmanın birinci boyuttan sonra olduğu görülmüştür. Yanı sıra bu boyuttan sonra eğilimin diğer faktörler için durağanlaştığı belirlenmiştir.

Tablo 7.16. Duygusal Bağlılık Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri

Madde	Faktör Yükleri
Madde 1	0,709
Madde 2	0,786
Madde 3	0,788
Madde 4	0,785
Madde 5	0,792
Madde 6	0,773
Madde 7	0,736

Tablo 7.16.'da ölçeğe ait faktör yük değerleri yer almaktadır. Tablodaki bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin $>,45$ (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016) olması durumu dikkate alınmıştır.

Faktör yük değerlerinin 0,709 - 0,792 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Tablo 7.16.'ya göre, faktör 1 altında toplanan maddeler incelendiğinde, faktör 1'e ölçeğin de adı olan “Duygusal Bağlılık” adının verilmesinin uygun olacağı yönünde karar verilmiştir.

7.8.4. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 7.17.'de duygusal bağlılık ölçeği için yapılan DFA analizi sonucunda ölçekteki her bir madde için elde edilen madde istatistiklerine ait bulgular verilmiştir.

Tablo 7.17. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri

Faktör	Madde No	Faktör Yük Değeri	R ²	Hata	t
Duygusal Bağlılık	1	0,65	0,42	0,58	20,10**
	2	0,74	0,55	0,45	24,24**
	3	0,75	0,56	0,44	24,49**
	4	0,75	0,56	0,44	23,34**
	5	0,75	0,56	0,44	24,73**
	6	0,73	0,53	0,47	23,52**
	7	0,68	0,46	0,54	21,42**

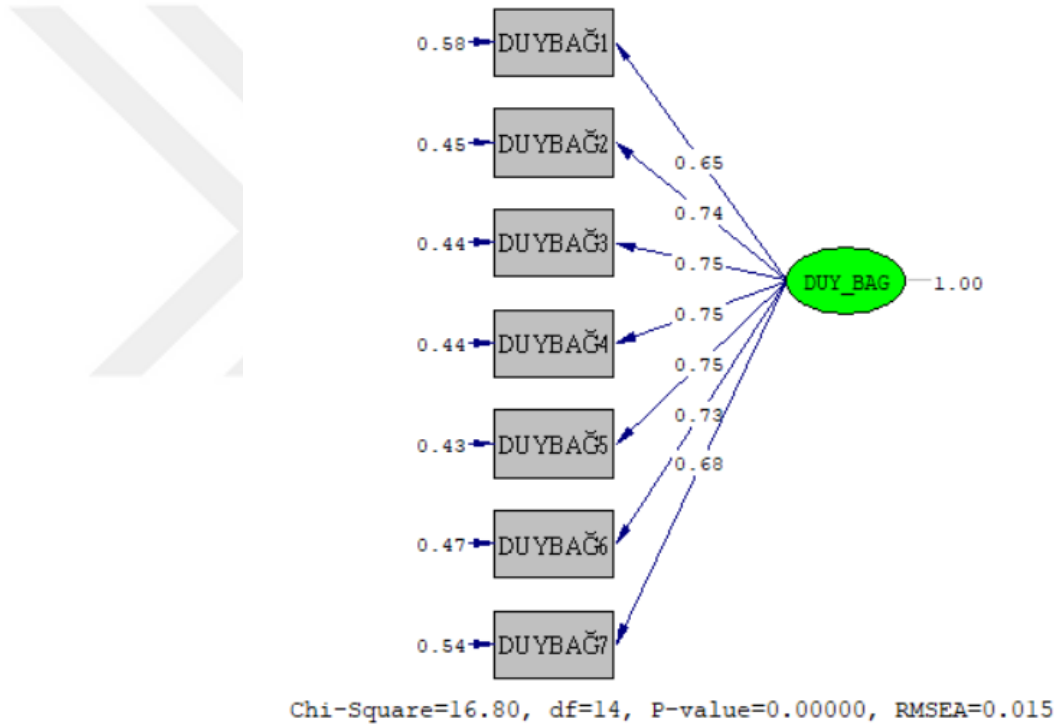
Tablo 7.17. incelendiğinde, duygusal bağlılık ölçeğinin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,65 - 0,75 arasında olduğu

belirlenmiştir. Bu değerler kabul edilebilir değerlerdir (ilgili ölçek için AFA sonucu elde edilen faktör yapısı DFA madde istatistikleri ile de doğrulanmaktadır).

Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiki açıdan %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t > 2,58$ 'dir ve t değerleri $p < ,01$ düzeyinde anlamlıdır).

DFA'ya ait path diyagramı aşağıda paylaşılmıştır.

Path diyagramı incelendiğinde, uyum kriterleri istenilen düzeyde çıktığından modifikasyon yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.



Şekil 7.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği Path Diyagramı

DFA sonucu elde edilen uyum indeksi kriterlerinin kabul edilebilir uyum indeksi kriterlerini sağladığı belirlenmiştir.

DFA modeline ait uyum iyiliği değerleri Tablo 7.18.'de verilmiştir.

Tablo 7.18. Duygusal Bağlılık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

χ^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
1,200	0,000	0,015	0,97	0,97	0,94	0,97	0,97	0,012	0,013

Bir modelin ve ölçeğin kabul görmesi için elde edilen uyum iyiliği kriterlerinin kabul edilebilir sınırlar içine düşmesi gereklidir. DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerlerinin mükemmel uyum kriterlerine uyduğu belirlenmiştir. En önemli uyum değeri olan χ^2 değerinin df değerine olan oranının 1,200 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,015 ile yine mükemmel uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel uyum değerleri içerisine düştüğü belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında açıklanan faktör yapısının doğrulandığı belirtilebilir.

7.8.5. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Duygusal bulaşıcılık ölçeğine ait madde analizi sonuçları tablo 7.19.'da paylaşılmıştır.

Tablo 7.19. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Maddeler	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlik Değeri
Madde 1	36,904	108,045	0,763	0,933
Madde 2	36,833	106,135	0,671	0,934
Madde 3	36,838	104,259	0,737	0,932
Madde 4	36,833	104,434	0,773	0,932
Madde 5	36,738	105,489	0,675	0,934
Madde 6	36,794	104,991	0,706	0,933
Madde 7	36,726	105,573	0,656	0,935
Madde 8	36,780	105,708	0,661	0,934
Madde 9	36,768	105,740	0,621	0,936
Madde 10	36,911	107,629	0,607	0,936
Madde 11	36,735	104,044	0,717	0,933
Madde 12	36,881	104,246	0,678	0,934
Madde 13	36,758	104,365	0,674	0,934
Madde 14	36,794	105,438	0,756	0,932
Madde 15	36,737	104,854	0,650	0,935
Cronbach's Alpha= 0,930				

Tablo 7.19. incelendiğinde, ölçekteki her bir madde için kendisi dışındaki maddelerle olan korelasyon değerinin 0,30'un altında olmadığı tespit edildiğinden ölçekten madde çıkarılmamıştır (Büyüköztürk, 2009).

Duygusal bulaşıcılık ölçeğine ait iç tutarlılık düzeyinin hesaplanması için cronbach's alpha güvenirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik değeri incelendiğinde ölçeğe ait güvenirlik seviyesinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Alpha= 0,930).

Tablo 7.20. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri

Madde No	r	p
Madde 1	0,791	0,000**
Madde 2	0,718	0,000**
Madde 3	0,778	0,000**
Madde 4	0,807	0,000**
Madde 5	0,723	0,000**
Madde 6	0,750	0,000**
Madde 7	0,707	0,000**
Madde 8	0,712	0,000**
Madde 9	0,679	0,000**
Madde 10	0,660	0,000**
Madde 11	0,762	0,000**
Madde 12	0,730	0,000**
Madde 13	0,726	0,000**
Madde 14	0,791	0,000**
Madde 15	0,705	0,000**
**p<0.01		

Madde-toplam korelasyon değerinin tüm maddeler için 0,30'un üzerinde olmasından dolayı maddelerin ölçme gücünün yeterli seviyede olduğu saptanmış olup bu durumun ölçülmek istenilen yapıya ait düzeyin belirlenmesine yeterince destek sağladığı belirtilebilir.

Bu bilgiler ışığında $r > ,30$ düzeyindeki ilişkiler veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 7.20. incelendiğinde, ölçek maddelerinin toplam ölçek ile aralarındaki ilişkinin tamamının tanımlanan ölçütü karşıladığı görülmektedir. Buna göre ölçek maddeleri ile toplam ölçek arasındaki ilişkiler 0,660 - 0,807

arasında değişmekte olup ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.01$).

Bu veriler bağlamında maddelerin tutarlılık bakımından problem oluşturmadığı belirlenmiştir.

Diğer yandan ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ancak bu çalışmadan daha önce faktör analizinin ön koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının tespit edilmesi ve veri yapısının faktör analizinin yapılabilmesi için yeterliliğine karar verilmesi amacıyla, değişkenler arası ilişkiler baz alınarak KMO ölçütüne bakılmış ve Bartlett Küresellik Testi incelenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2014).

Büyüköztürk'e (2009) göre, KMO değerinin ,60'tan büyük olması durumu veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir.

Tablo 7.21. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi Sonucu

KMO Örneklem Yeterliliği		0,936
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare Değeri (χ^2)	8859,507
	Serbestlik Derecesi (df)	105
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Tablo 7.21.'de KMO değeri (0,936) ,60'tan büyüktür ve Bartlett Küresellik Testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$).

Bu sonuçlar elde edilen örneklem verisinin faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğunu ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Ölçekte bulunan bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45 veya üzerinde bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009).

15 maddelik ölçeğin faktör analizi incelendiğinde toplam varyansın %79,860'ını açıklayan 5 faktörlü bir durum ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Bu aşamada ölçeğin 5 faktörlü olmasından dolayı faktör yapısını belirlenmesi amacıyla temel bileşenler analizlerinden olan varimax dik döndürme yönetimi kullanılmıştır.

Tablo 7.22. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Bileşenler	Başlangıç Öz Değerleri			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	8,159	54,396	54,396	2,595	17,303	17,303
2	1,191	7,938	62,334	2,489	16,594	33,897
3	0,977	6,511	68,845	2,336	15,576	49,473
4	0,906	6,041	74,886	2,282	15,210	64,684
5	0,746	4,974	79,860	2,276	15,176	79,860

Tablo 7.22'ye göre, duygusal bulaşıcılık ölçeği öz değeri 1'den büyük 2 faktörlü bir yapı sergilerken ölçeğin orijinaline sadık kalınmak istendiğinden ölçeğin 5 faktöre ayrılması istenilmiştir.

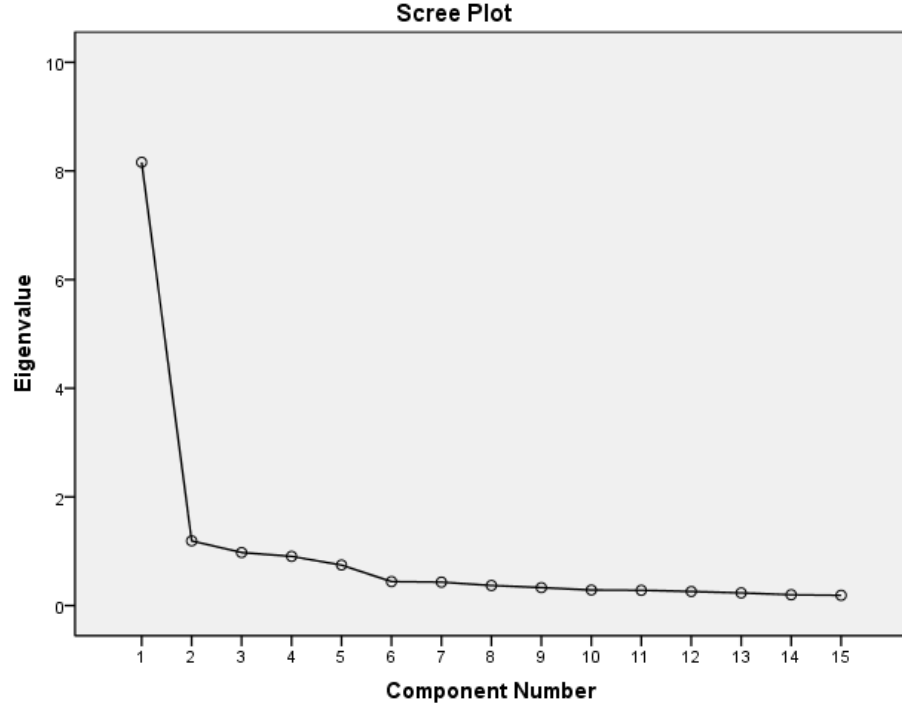
SPSS programında ölçeğin 5 faktöre ayrılması komutu verildiğinde ölçek maddelerinin orijinal faktördeki yapıda çıktığı görüldüğünden öz değerler bu aşamada 1 yerine 0,746 olarak ele alınmıştır.

Birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci faktörlerin sırası ile tek başlarına toplam varyansın %17,303'ünü, %16,594'ünü, %15,576'sını, %15,210'unu ve %15,176'sını açıklamaktadır.

Beş faktörün tamamının ise toplam varyansın %79,860'ını açıkladığı belirlenmiştir.

Ayrıca faktör yapısına daha net karar verebilmek için ölçeğin çizgi yamaç grafiği de (Screeplot Test Grafiği) incelenmiştir.

Bu bağlamda incelenen Screeplot grafiği aşağıdadır.



Şekil 7.5. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeği Scree Yamaç Grafiği

Yukarıdaki grafik incelendiğinde kırılmanın beşinci boyuttan sonra olduğu görülmüştür. Yanı sıra bu boyuttan sonra eğilimin diğer faktörler için durağanlaştığı belirlenmiştir.

Tablo 7.23. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktör					Güvenirlilik Düzeyi
	1	2	3	4	5	
Madde 13	0,791					0,885
Madde 8	0,822					
Madde 15	0,845					
Madde 11		0,753				0,895
Madde 3		0,785				
Madde 2		0,844				
Madde 4			0,736			0,905
Madde 14			0,757			
Madde 1			0,773			
Madde 12				0,718		0,831
Madde 6				0,738		
Madde 9				0,791		
Madde 5					0,704	0,816
Madde 7					0,757	
Madde 10					0,783	

Tablo 7.23.'de ölçeğe ilişkin faktör yük değerleri yer almaktadır. Tablodaki bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin $>,45$ (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016) olması durumu dikkate alınmıştır.

Faktör yük değerlerinin 0,704 - 0,845 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Faktör yükleri değerlendirilirken faktörlere ait yük değerlerinin 0,45'den büyük olmasının (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016) yanı sıra maddenin kararsız kalma durumunu temsil eden madde binişikliği durumuna da bakılmıştır.

Faktörler arasındaki uzaklığın 0,10'dan büyük olması (iki faktör yük değeri arasındaki farkın en az $>,10$ olması durumu) nedeniyle herhangi bir kararsızlık ya da örtüşme durumu olmadığı belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 7.23'e göre, faktörler altında toplanan maddeler incelendiğinde; faktör 1, faktör 2, faktör 3, faktör 4 ve faktör 5 için sırası ile, "Korku Öğeleri", "Mutluluk Öğeleri", "Üzüntü Öğeleri", "Sevgi Öğeleri" ve "Öfke Öğeleri" adlarının verilmesinin uygun olacağı yönünde karar verilmiştir.

Yanı sıra her faktörün kendi içindeki iç tutarlık düzeylerine bakıldığında (alt boyuta ait güvenirlik katsayısı analizi), her faktörün güvenirlik düzeyinin sırası ile $\alpha=0,885$, $\alpha=0,895$, $\alpha=0,905$, $\alpha=0,831$, $\alpha=0,816$ olduğu ve bu değerlerin yüksek güvenirlik seviyesinde olduğu belirlenmiştir.

7.8.6. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 7.24.'de duygusal bulaşıcılık ölçeği için yapılan DFA analizi sonucunda ölçekteki her bir madde için elde edilen madde istatistiklerine ait bulgular verilmiştir.

Tablo 7.24. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri

Faktör	Madde No	Faktör Yük Değeri	R ²	Hata	t
Mutluluk	MUTLLK1	0,84	0,71	0,29	29,49**
	MUTLLK2	0,89	0,79	0,21	32,18**
	MUTLLK3	0,85	0,72	0,28	29,92**
Sevgi	SEVGİ1	0,84	0,71	0,30	28,42**
	SEVGİ2	0,75	0,56	0,43	24,42**
	SEVGİ3	0,78	0,61	0,39	25,66**
Korku	KORKU1	0,85	0,72	0,28	29,41**
	KORKU2	0,84	0,71	0,29	29,12**
	KORKU3	0,86	0,74	0,26	30,24**
Öfke	ÖFKE1	0,79	0,62	0,37	25,92**
	ÖFKE2	0,79	0,62	0,37	26,03**
	ÖFKE3	0,73	0,53	0,47	23,21**
Üzüntü	ÜZÜNTÜ1	0,88	0,77	0,22	32,05**
	ÜZÜNTÜ2	0,89	0,79	0,22	32,24**
	ÜZÜNTÜ3	0,87	0,76	0,24	31,38**

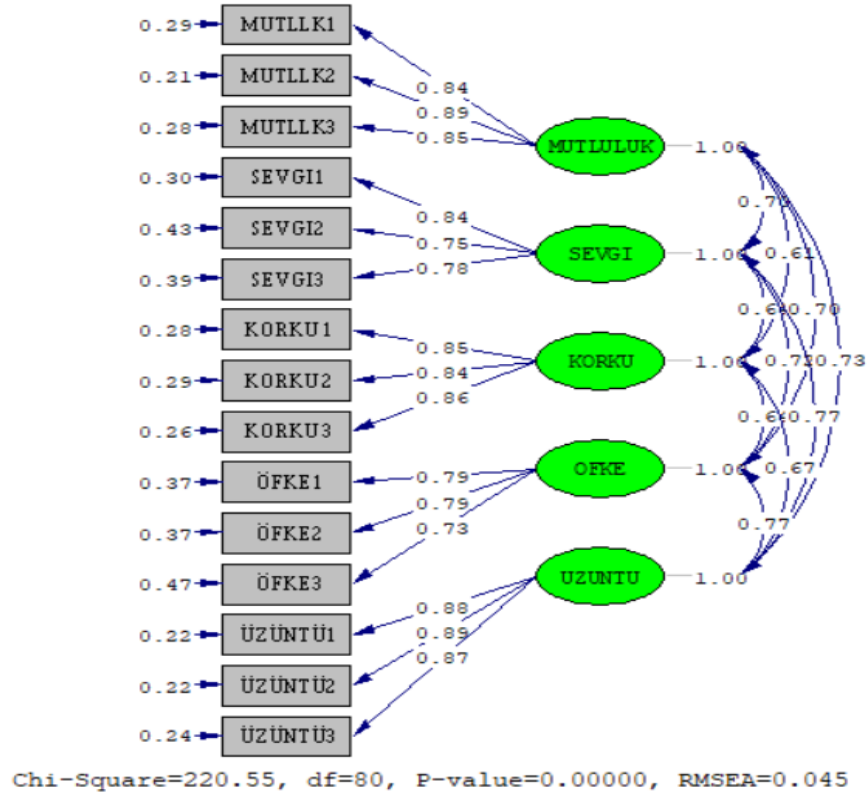
Tablo 7.24. incelendiğinde, duygusal bulaşıcılık ölçeğinin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,73 - 0,89 arasında olduğu belirlenmiştir.

Bu değerler kabul edilebilir değerlerdir (ilgili ölçek için AFA sonucu elde edilen faktör yapısı DFA madde istatistikleri ile de doğrulanmaktadır).

Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiki açıdan %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t > 2,58$ 'dir ve t değerleri $p < ,01$ düzeyinde anlamlıdır).

DFA'ya ait path diyagramı aşağıda paylaşılmıştır.

Path diyagramı incelendiğinde, uyum kriterleri istenilen düzeyde çıktığından modifikasyon yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.



Şekil 7.6. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeği Path Diyagramı

DFA modeline ait uyum iyiliği değerleri Tablo 7.25.'de verilmiştir.

DFA sonucu elde edilen uyum indeksi kriterlerinin kabul edilebilir uyum indeksi kriterlerini sağladığı belirlenmiştir.

Tablo 7.25. Duygusal Bulaşıcılık Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2,756	0,000	0,045	0,98	0,97	0,95	0,99	0,99	0,023	0,022

Bir modelin ve ölçeğin kabul görmesi için elde edilen uyum iyiliği kriterlerinin kabul edilebilir sınırlar içine düşmesi gereklidir.

DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerlerinin mükemmel uyum kriterlerine uyduğu belirlenmiştir. En önemli uyum değeri olan X² değerinin df değerine olan oranının 2,756 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,045 ile yine mükemmel uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel uyum değerleri içerisine düştüğü belirlenmiştir.

Bu bulgular ışığında açıklanan faktör yapısının doğrulandığı belirtilebilir.

7.8.7. İşte Tükenmişlik Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

İşte tükenmişlik ölçeğine ait madde analizi sonuçları Tablo 7.26.'da paylaşılmıştır.

Tablo 7.26. İşte Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin İstatistikler

Maddeler	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlik Değeri
Madde 1	72,697	323,017	0,676	0,967
Madde 2	72,800	329,934	0,555	0,968
Madde 3	72,793	329,083	0,551	0,968
Madde 4	72,589	321,022	0,791	0,966
Madde 5	72,655	322,280	0,731	0,967
Madde 6	72,655	322,139	0,693	0,967
Madde 7	72,602	316,711	0,819	0,966
Madde 8	72,715	322,484	0,692	0,967
Madde 9	72,606	316,873	0,811	0,966
Madde 10	72,655	318,777	0,762	0,966
Madde 11	72,673	321,549	0,766	0,966
Madde 12	72,648	316,094	0,810	0,966
Madde 13	72,589	319,858	0,735	0,967
Madde 14	72,652	317,085	0,810	0,966
Madde 15	72,689	319,270	0,745	0,966
Madde 16	72,534	317,634	0,759	0,966
Madde 17	72,639	316,405	0,822	0,966
Madde 18	72,664	317,352	0,800	0,966
Madde 19	72,647	316,796	0,804	0,966
Madde 20	72,633	320,362	0,743	0,966
Madde 21	72,689	319,409	0,783	0,966
Madde 22	72,694	319,532	0,769	0,966
Cronbach's Alpha= 0,968				

Tablo 7.26 incelendiğinde, ölçekteki her bir madde için kendisi dışındaki maddelerle olan korelasyon değerinin 0,30'un altında olmadığı tespit edildiğinden ölçekten madde çıkarılmamıştır (Büyüköztürk, 2009).

İşte tükenmişlik ölçeğine ait iç tutarlılık düzeyinin hesaplanması için cronbach's alpha güvenirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik değeri

incelendiğinde ölçeğe ait güvenirlik seviyesinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Alpha= 0,968).

Tablo 7.27. İşte Tükenmişlik Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri

Madde No	r	p
Madde 1	0,707	0,000**
Madde 2	0,591	0,000**
Madde 3	0,588	0,000**
Madde 4	0,811	0,000**
Madde 5	0,757	0,000**
Madde 6	0,723	0,000**
Madde 7	0,838	0,000**
Madde 8	0,722	0,000**
Madde 9	0,831	0,000**
Madde 10	0,787	0,000**
Madde 11	0,788	0,000**
Madde 12	0,831	0,000**
Madde 13	0,762	0,000**
Madde 14	0,830	0,000**
Madde 15	0,771	0,000**
Madde 16	0,785	0,000**
Madde 17	0,841	0,000**
Madde 18	0,821	0,000**
Madde 19	0,825	0,000**
Madde 20	0,769	0,000**
Madde 21	0,805	0,000**
Madde 22	0,792	0,000**
**p<0.01		

Madde-toplam korelasyon değerinin tüm maddeler için 0,30'un üzerinde olmasından dolayı maddelerin ölçeğe gücünün yeterli seviyede olduğu saptanmış olup bu durumun ölçülmek istenilen yapıya ait düzeyin belirlenmesine yeterince destek sağladığı belirtilebilir.

Bu bilgiler ışığında $r > ,30$ düzeyindeki ilişkiler veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 7.27. incelendiğinde, ölçek maddelerinin toplam ölçek ile aralarındaki ilişkinin tamamının tanımlanan ölçütü karşıladığı görülmektedir. Buna göre ölçek maddeleri ile toplam ölçek arasındaki ilişkiler 0,588 - 0,841

arasında değişmekte olup ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.01$).

Bu veriler bağlamında maddelerin tutarlılık bakımından problem oluşturmadığı belirlenmiştir.

Diğer yandan ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ancak bu çalışmadan daha önce faktör analizinin ön koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının tespit edilmesi ve veri yapısının faktör analizinin yapılabilmesi için yeterliliğine karar verilmesi amacıyla, değişkenler arası ilişkiler baz alınarak KMO ölçütüne bakılmış ve Bartlett Küresellik Testi incelenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2014).

Büyüköztürk'e (2009) göre, KMO değerinin ,60'tan büyük olması durumu veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir.

Tablo 7.28. İşte Tükenmişlik Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi Sonucu

KMO Örneklem Yeterliliği		0,961
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare Değeri (χ^2)	21346,077
	Serbestlik Derecesi (df)	231
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Tablo 7.28.'de KMO değeri (0,961) ,60'tan büyüktür ve Bartlett Küresellik Testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$).

Bu sonuçlar elde edilen örneklem verisinin faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğunu ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Ölçekte bulunan bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45 veya üzerinde bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009).

22 maddelik ölçeğin faktör analizi incelendiğinde toplam varyansın %77,399'unu açıklayan 3 faktörlü bir durum ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Bu aşamada ölçeğin 3 faktörlü olmasından dolayı faktör yapısını belirlenmesi amacıyla temel bileşenler analizlerinden olan varimax dik döndürme yönetimi kullanılmıştır.

Tablo 7.29. İşte Tükenmişlik Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

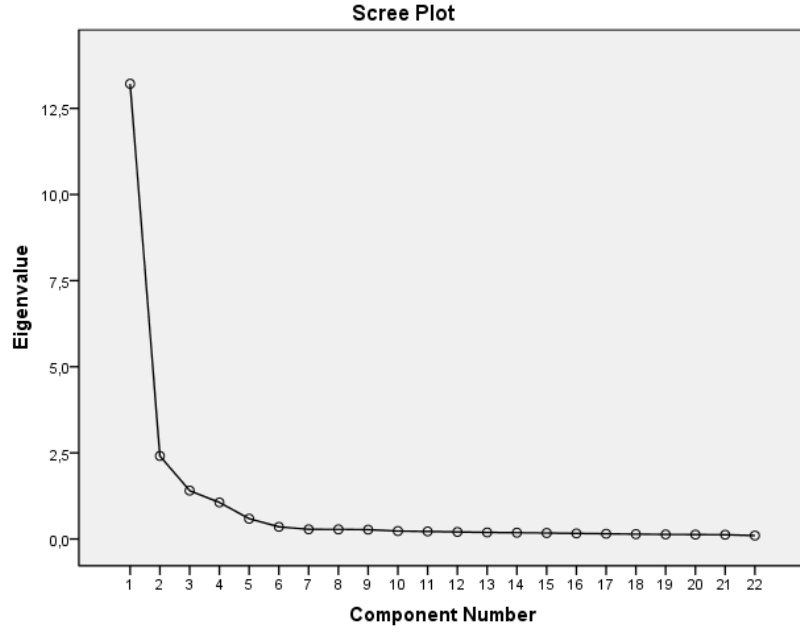
Bileşenler	Başlangıç Öz Değerleri			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	13,214	60,064	60,064	7,092	32,237	32,237
2	2,410	10,956	71,020	5,560	25,274	57,511
3	1,403	6,379	77,399	4,375	19,888	77,399

Tablo 7.29.'a göre, işte tükenmişlik ölçeğinin öz değeri 1'den büyük 3 faktörlü bir yapı sergilediği görülmektedir. Birinci, ikinci ve üçüncü faktörlerin sırası ile tek başlarına toplam varyansın %32,237'sini, %25,274'ünü ve %19,888'ini açıklamaktadır.

Üç faktörün tamamının ise toplam varyansın %77,399'unu açıkladığı belirlenmiştir.

Ayrıca faktör yapısına daha net karar verebilmek için ölçeğin çizgi yamaç grafiği de (Screeplot Test Grafiği) incelenmiştir.

Bu bağlamda incelenen Screeplot grafiği aşağıdadır.



Şekil 7.7. İşte Tükenmişlik Ölçeği Scree Yamaç Grafiği

Yukarıdaki grafik incelendiğinde kırılmanın beşinci boyuttan sonra olduğu görülmüştür. Yanı sıra bu boyuttan sonra eğilimin diğer faktörler için durağanlaştığı belirlenmiştir.

Tablo 7.30. İşte Tükenmişlik Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri

Madde no	Faktörler			Güvenirlilik Düzeyi
	1	2	3	
Madde 7	0,757			0,970
Madde 9	0,800			
Madde 21	0,804			
Madde 4	0,810			
Madde 19	0,816			
Madde 17	0,818			
Madde 14	0,819			
Madde 12	0,821			
Madde 18	0,839			
Madde 13		0,660		0,935
Madde 6		0,733		
Madde 8		0,733		
Madde 20		0,750		
Madde 16		0,754		
Madde 2		0,777		
Madde 3		0,796		
Madde 1		0,820		
Madde 15			0,736	0,947
Madde 10			0,778	
Madde 22			0,793	
Madde 11			0,796	
Madde 5			0,798	

Tablo 7.30.'da ölçeğe ilişkin faktör yük değerleri yer almaktadır.

Tablodaki bulgular değerlendirilirken faktör yük değerinin $>,45$ (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016) olması durumu dikkate alınmıştır.

Faktör yük değerlerinin 0,660 - 0,839 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Faktör yükleri değerlendirilirken faktörlere ait yük değerlerinin 0,45'den büyük olmasının (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016) yanı sıra maddenin kararsız kalma durumunu temsil eden madde binişikliği durumuna da bakılmıştır.

Faktörler arasındaki uzaklığın 0,10'dan büyük olması (iki faktör yük değeri arasındaki farkın en az $>,10$ olması durumu) nedeniyle herhangi bir kararsızlık ya da örtüşme durumu olmadığı belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 7.30'a göre, faktörler altında toplanan maddeler incelendiğinde; faktör 1, faktör 2 ve faktör 3 için sırası ile, "Düşük Kişisel Başarı Hissi", "Duygusal Tükenme" ve "Duyarsızlaşma" adlarının verilmesinin uygun olacağı yönünde karar verilmiştir.

Yanı sıra her faktörün kendi içindeki iç tutarlık düzeylerine bakıldığında (alt boyuta ait güvenirlik katsayısı analizi), her faktörün güvenirlik düzeyinin sırası ile $\alpha=0,970$, $\alpha=0,935$, $\alpha=0,947$ olduğu ve bu değerlerin yüksek güvenirlik seviyesinde olduğu belirlenmiştir.

7.8.8. İşte Tükenmişlik Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 7.31.'de işte tükenmişlik ölçeği için yapılan DFA analizi sonucunda ölçekteki her bir madde için elde edilen madde istatistiklerine ait bulgular verilmiştir.

Tablo 7.31. İşte Tükenmişlik Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri

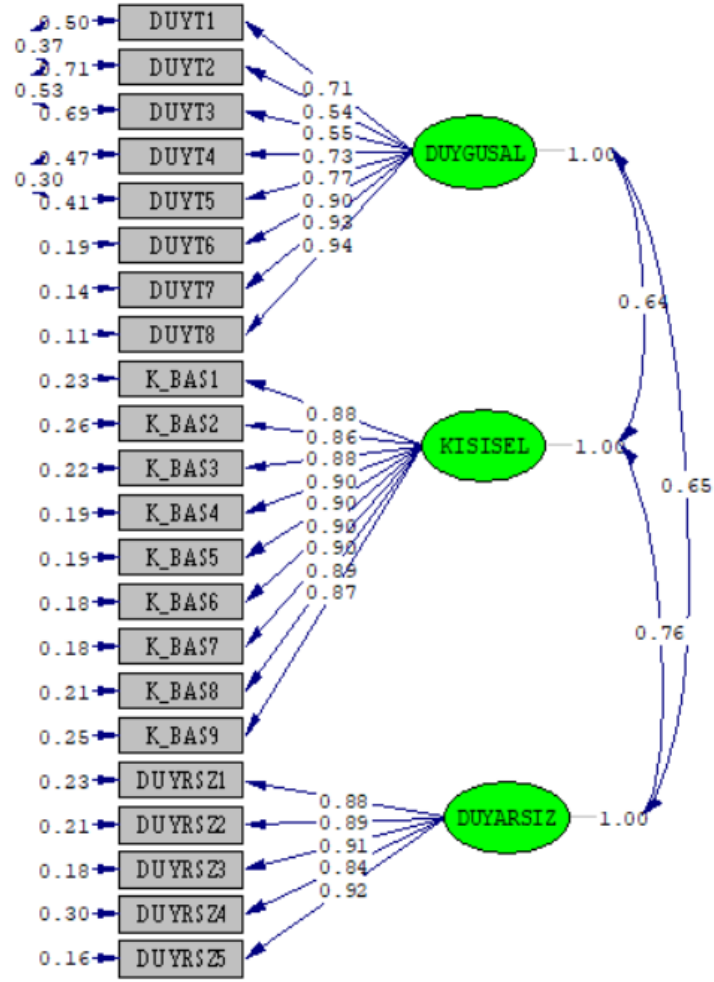
Faktör	Madde No	Faktör Yük Değeri	R ²	Hata	t
Duygusal Tükenme	DUYT1	0,71	0,50	0,50	23,36**
	DUYT2	0,54	0,29	0,71	16,74**
	DUYT3	0,55	0,30	0,69	17,20**
	DUYT4	0,73	0,53	0,47	24,46**
	DUYT5	0,77	0,59	0,41	26,36**
	DUYT6	0,90	0,81	0,19	33,62**
	DUYT7	0,93	0,86	0,14	35,48**
	DUYT8	0,94	0,88	0,11	36,63**
Düşük Kişisel Başarı	K_BAS1	0,88	0,77	0,23	32,32**
	K_BAS2	0,86	0,74	0,26	31,23**
	K_BAS3	0,88	0,77	0,22	32,66**
	K_BAS4	0,90	0,81	0,19	33,74**
	K_BAS5	0,90	0,81	0,19	33,68**
	K_BAS6	0,90	0,81	0,18	34,08**
	K_BAS7	0,90	0,81	0,18	34,05**
	K_BAS8	0,89	0,79	0,21	33,08**
	K_BAS9	0,87	0,76	0,25	31,77**
Duyarsızlaşma	DUYRSZ1	0,88	0,77	0,23	32,09**
	DUYRSZ2	0,89	0,79	0,21	33,09**
	DUYRSZ3	0,91	0,83	0,18	34,11**
	DUYRSZ4	0,84	0,71	0,30	29,94**
	DUYRSZ5	0,92	0,85	0,16	34,65**

Tablo 7.31. incelendiğinde, işte tükenmişlik ölçeğinin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,55 - 0,94 arasında olduğu belirlenmiştir.

Bu değerler kabul edilebilir değerlerdir (ilgili ölçek için AFA sonucu elde edilen faktör yapısı DFA madde istatistikleri ile de doğrulanmaktadır).

Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiki açıdan %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t > 2,58$ 'dir ve t değerleri $p < ,01$ düzeyinde anlamlıdır).

DFA'ya ait path diyagramı aşağıda paylaşılmıştır.



Chi-Square=702.24, df=202, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

Şekil 7.8. İşte Tükenmişlik Ölçeği Path Diyagramı

Path diyagramı incelendiğinde uyum kriterleri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmadığı için DUYT1-DUYT2, DUYT2-DUYT3 ve DUYT4-DUYT5 arasında hatalar özgür bırakılarak modifikasyon yapılmıştır.

DFA modeline ait uyum iyiliği değerleri Tablo 7.32’de verilmiştir.

Tablo 7.32. İşte Tükenmişlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

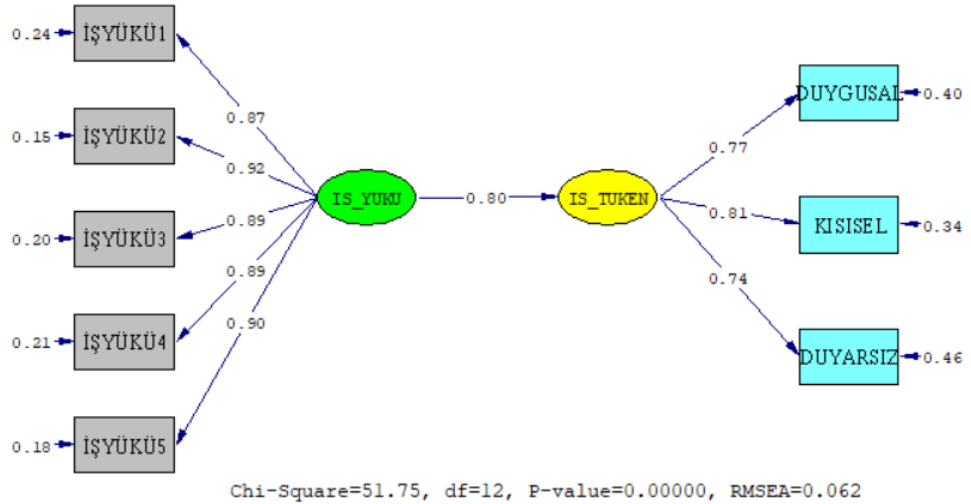
Modifikasyon	X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
Önce	10,665	0,000	0,117	0,94	0,78	0,73	0,96	0,96	0,058	0,051
Sonra	3,476	0,000	0,065	0,98	0,93	0,90	0,98	0,98	0,050	0,040

Bir modelin ve ölçeğin kabul görmesi için elde edilen uyum iyiliği kriterlerinin kabul edilebilir sınırlar içine düşmesi gereklidir. DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerlerinin mükemmel uyum kriterlerine uyduğu belirlenmiştir. En önemli uyum değeri olan X^2 değerinin df değerine olan oranının 3,476 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,065 ile yine kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisine düştüğü belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında açıklanan faktör yapısının doğrulandığı belirtilebilir.

7.8.9. Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın hipotezlerine ait kurulan modellere yer verilmiştir.

H₁: İş Yükü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Kurulan Modelin Test Edilmesi



Şekil 7.9. İş Yükü ile İşte Tükenmişliğin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 7.9.'da verilen, iş yükü ile işte tükenmişlik değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde iş yükü ile işte tükenmişlik ($t=19,75>2,58$) arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Modele ilişkin Ki-kare $X^2= 51,75$; $sd= 12$; $p= 0.0000<0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 4,31$) 5 değerinin altında olması kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir.

Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde ise RMSEA= .062, RMR= .034, SRMR= .028, GFI= .98, AGFI= .95, CFI= .99, NFI= .99 ve NNFI= .99 değerlerini aldıkları belirlenmiştir.

Bu değerler kurulmuş olan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.33. İş Yükü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Model Sonucu

Hipotez	Standart Değ.	t değerleri	R ² değeri
H ₁ (IS_YUKU→IS_TUKEN)	0,80	19,75**	0,64

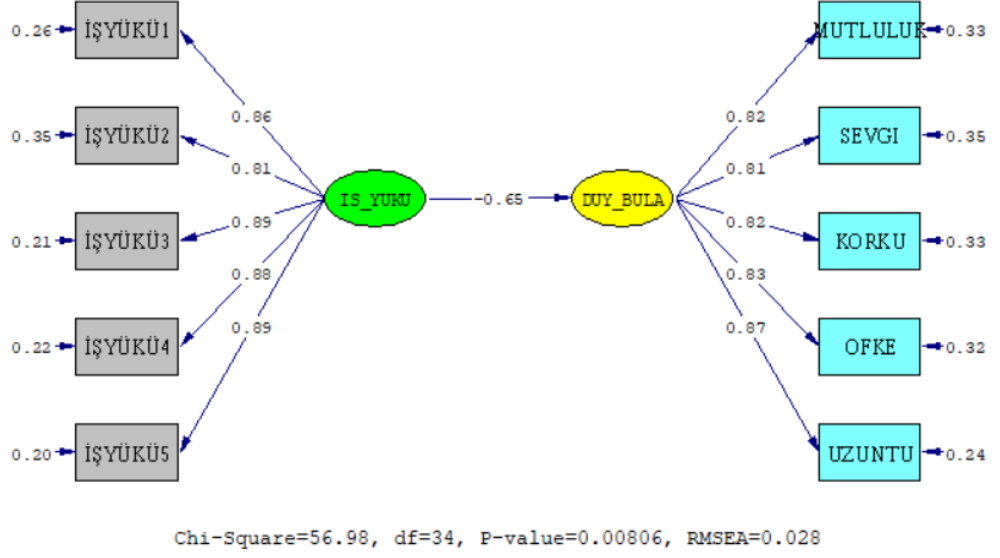
**p<0.01;

Şekil 7.9'da yer alan yol diyagramı ve Tablo 7.33.'de yer alan değerler incelendiğinde, iş yükü ile işte tükenmişlik arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=0,80$, $t=19,75$; $p<0,01$).

Bu değer, iş yükü ile işte tükenmişlik düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu sonuç, iş yükü arttıkça işte tükenmişlikte de 0,80'lik bir artış olacağı anlamına gelmektedir.

H₂: İş Yüğü ile Duygusal Bulaşıcılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Kurulan Modelin Test Edilmesi



Şekil 7.10. İş Yüğü ile Duygusal Bulaşıcılığın Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 7.10.'da verilen, iş yükü ile duygusal bulaşıcılık değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde iş yükü ile duygusal bulaşıcılık ($t = -17,94 > -2,58$) arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Modele ilişkin Ki-kare $X^2 = 56,98$; $sd = 34$; $p = 0.0008 < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 1,675$) 3 değerinin altında olması durumu aralarında mükemmel uyum olduğunu göstermektedir.

Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde ise $RMSEA = .028$, $RMR = .022$, $SRMR = .019$, $GFI = .99$, $AGFI = .98$, $CFI = .99$, $NFI = .99$ ve $NNFI = .99$ değerlerini aldıkları belirlenmiştir.

Bu değerler kurulmuş olan yapısal modelin mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.34. İş Yüğü ile Duygusal Bulaşıcılık Arasındaki İlişkiye Ait Model Sonucu

Hipotez	Standart Değ.	t değerleri	R ² değeri
H ₂ (IS_YUKU→DUY_BULA)	-0,65	-17,94**	0,42

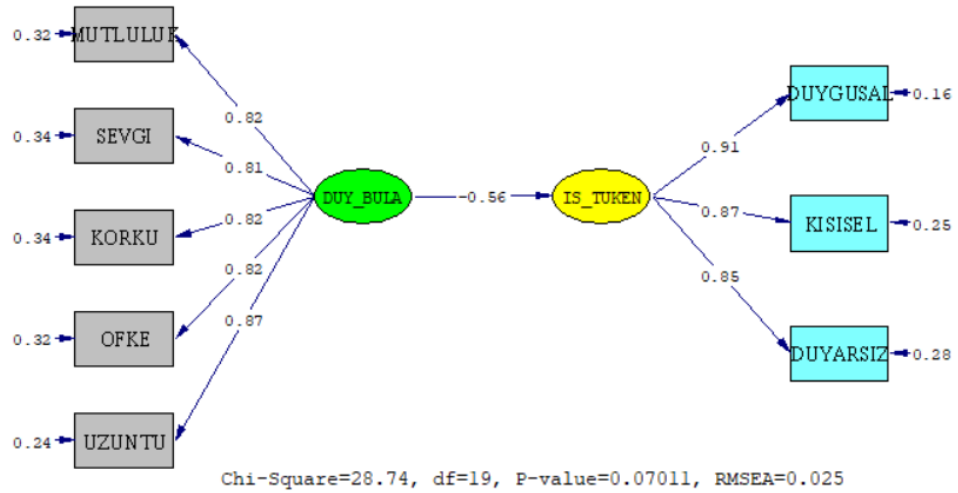
**p<0.01

Şekil 7.10.'da yer alan yol diyagramı ve Tablo 7.34'de yer alan değerler incelendiğinde, iş yükü ile duygusal bulaşıcılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -0,65$, $t = -17,94$; $p < 0,01$).

Bu değer, iş yükü ile duygusal bulaşıcılık düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu sonuç, iş yükü artıkça duygusal bulaşıcılık düzeyinde 0,65'lik bir azalış olacağı anlamına gelmektedir.

H₃: Duygusal Bulaşıcılık ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Kurulan Modelin Test Edilmesi



Şekil 7.11. Duygusal Bulaşıcılık ile İşte Tükenmişliğin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 7.11’de verilen, duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik ($t = -15,87 > -2,58$) arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Modele ilişkin Ki-kare $X^2 = 28,74$; $sd = 19$; $p = 0.07011 > 0.10$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 1,512$) 3 değerinin altında olması durumu aralarında mükemmel uyum olduğunu göstermektedir.

Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde ise RMSEA= .025, RMR= .019, SRMR= .018, GFI= .99, AGFI= .98, CFI= .99, NFI= .99 ve NNFI= .99 değerlerini aldıkları belirlenmiştir.

Bu değerler kurulmuş olan yapısal modelin mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.35. Duygusal Bulaşıcılık ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Model Sonucu

Hipotez	Standart Değ.	t değerleri	R ² değeri
H ₃ (DUY_BULA → IS_TUKEN)	-0,56	-15,87**	0,31

**p<0.01

Şekil 7.11’de yer alan yol diyagramı ve Tablo 7.35.’de yer alan değerler incelendiğinde, duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -0,56$, $t = -15,87$; $p < 0,01$).

Bu değer, duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu sonuç, duygusal bulaşıcılık düzeyi arttıkça işte tükenmişlik düzeyinde 0,56’lık bir azalış olacağı anlamına gelmektedir.

H₄: İş Yükü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Bulaşıcılığın Aracı Rolünün Yapısal Modeller İle Test Edilmesi

Yapısal modellerde bir değişkenin aracılık rolü değişik yöntemlerle test edilebilir. Bu araştırmada 2 farklı yöntem kullanılarak modellerde bulunan duygusal bulaşıcılık değişkeninin aracılık rolü incelenmiştir.

Kullanılan yöntemlerden ilki, değişkenler arasında bulunan regresyon katsayıların karşılaştırılması durumudur. Bu analizde değişkenin aracılık rolü üç aşamada test edilmektedir.

Birinci aşamada, ikinci modelde gösterilen a ve b regresyon katsayılarının anlamlı olması zorunluluğu bulunmaktadır.

İkinci aşamada, üçüncü modelde yer alan b regresyon katsayılarının anlamlı olup olmama durumu incelenmektedir.

Üçüncü ve son aşamada ise üçüncü modelde yer alan bağımsız değişkenin sonuç değişkeniyle direkt ilişkisinin birinci modelde belirlenen ilişkiden daha az önemli olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

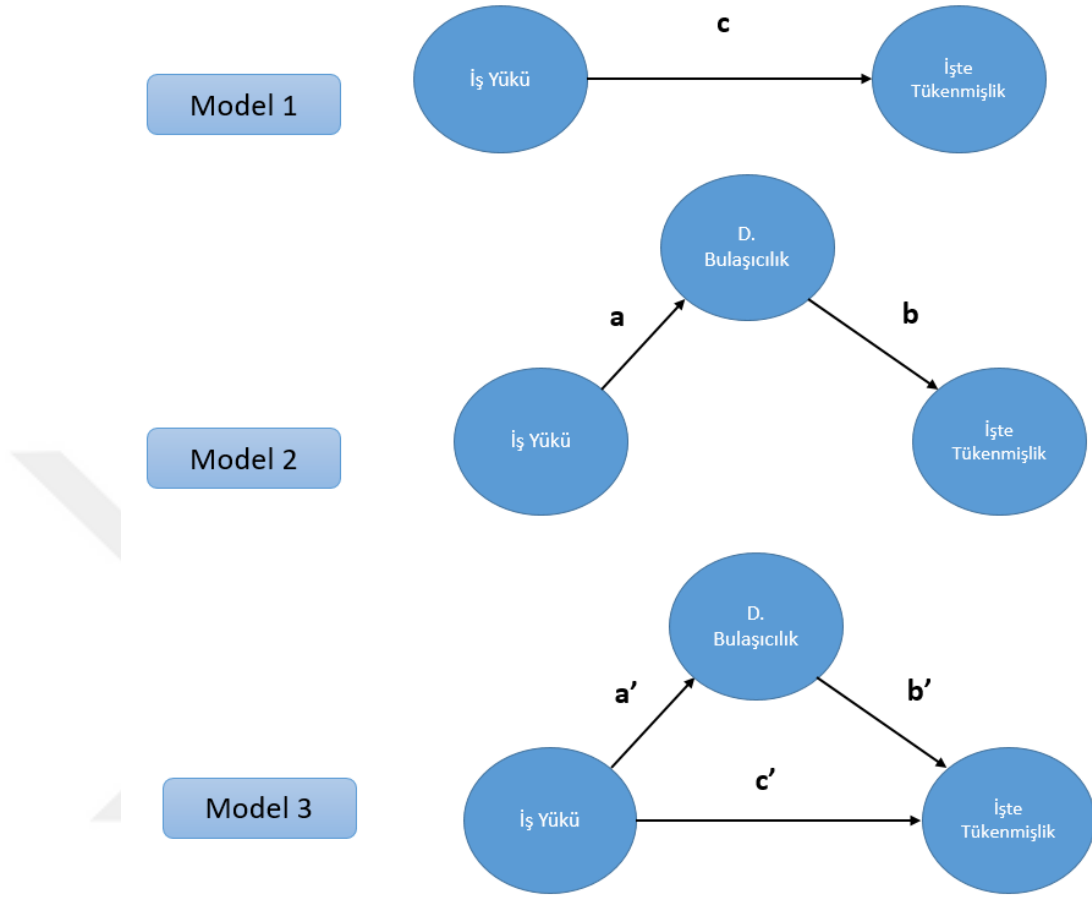
Bu bağlamda, model 1'de görülen c regresyon katsayısının c değerinden daha yüksek olması gerekmektedir.

Bu koşullar sağlandığında duygusal bulaşıcılık değişkeninin iş yükü ile işte tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkide aracı değişken olduğu belirlenmiş olur.

İkinci yöntem, model uyumlarının karşılaştırılması durumudur.

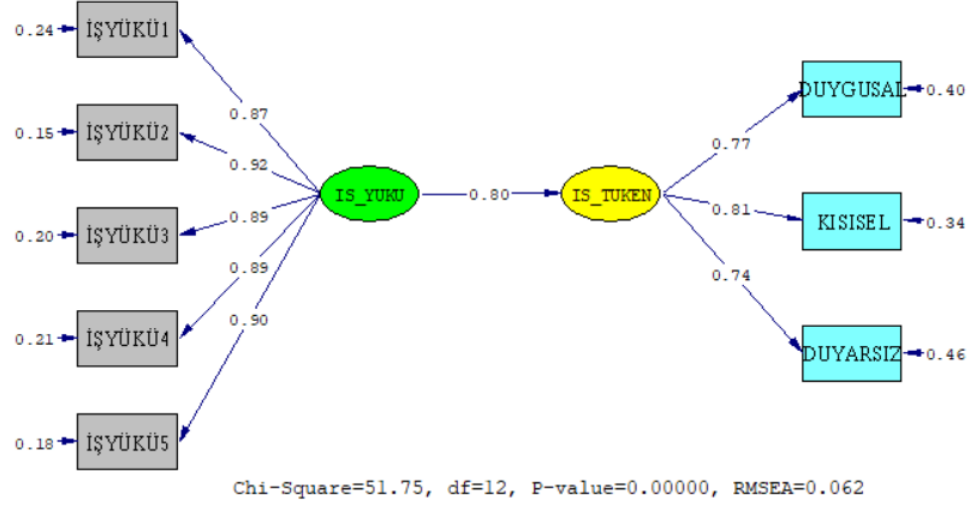
Model uyumlarının karşılaştırılmasıyla yapılan analizde üçüncü modelin model uyumunun ikinci modelden daha düşük (daha çok kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde olması) olması durumu, iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisinin bütünüyle duygusal bulaşıcılık değişkeni aracılığıyla gerçekleştirildiğini göstermektedir (Şimşek, 2007).

Kurulan modellere ait yollar Şekil 7.12.'de verilmiştir.



Şekil 7.12. İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Bulaşıcılığın Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Modeller

İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Kurulan Modelin Test Edilmesi



Şekil 7.13. İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

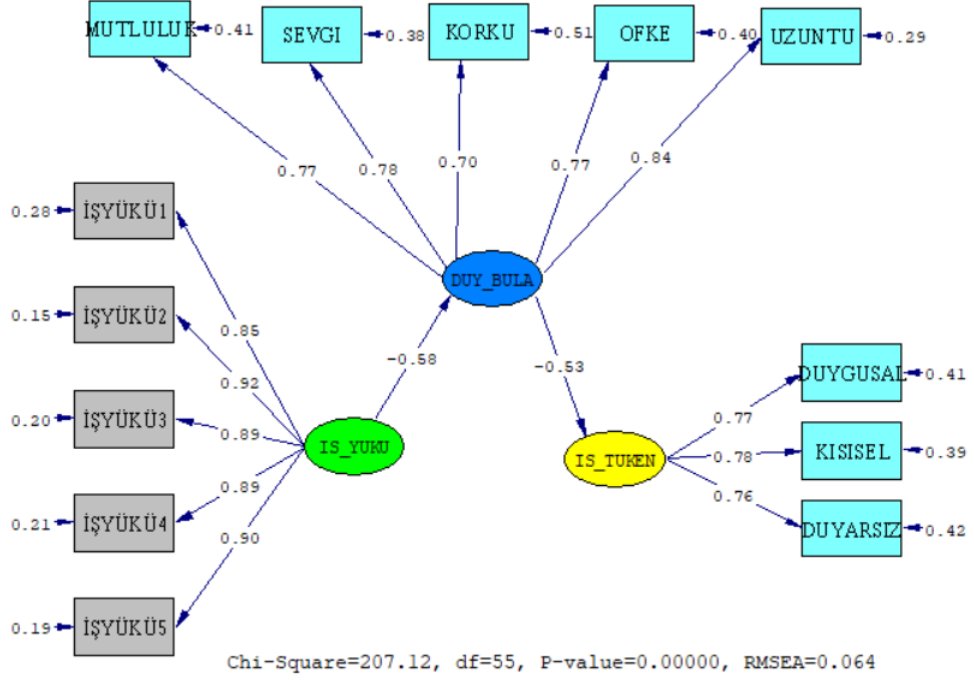
Şekil 7.13.'de verilen birinci model olan, iş yükü ile işte tükenmişlik değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde iş yükü ile işte tükenmişlik ($t=19,75 > 2,58$) arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Modele ilişkin Ki-kare $X^2 = 51,75$; $sd = 12$; $p = 0.0000 < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 4,31$) 5 değerinin altında olması durumu aralarında kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir.

Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde ise RMSEA= .062, RMR= .034, SRMR= .028, GFI= .98, AGFI= .95, CFI= .99, NFI= .99 ve NNFI= .99 değerlerini aldıkları belirlenmiştir.

Bu değerler kurulmuş olan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

İş Yüğü, İşte Tükenmişlik ve Duygusal Bulaşıcılığın Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi



Şekil 7.14. İş Yüğü, İşte Tükenmişlik ve Duygusal Bulaşıcılığın Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

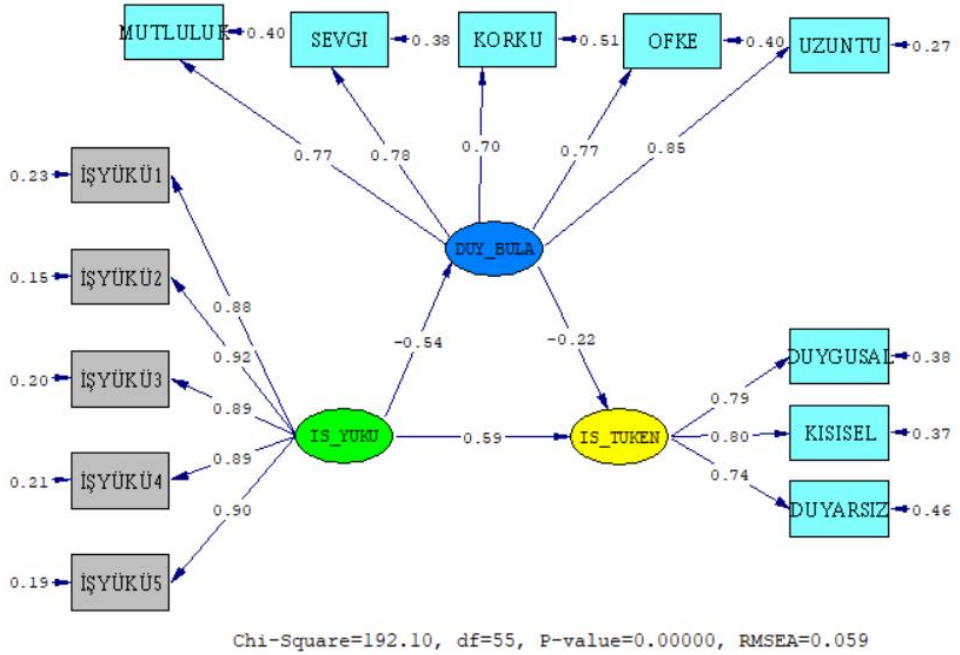
Şekil 7.14.'de verilen ikinci model olan, iş yükü, işte tükenmişlik ve duygusal bulaşıcılık değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde iş yükü ile duygusal bulaşıcılık ($t = -15,24 > -2,58$) ve duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik ($t = -11,65 > -2,58$) arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Modele ilişkin Ki-kare $X^2 = 207,12$; $sd = 55$; $p = 0.0000 < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 3,765$) 5 değerinin altında olması durumu aralarında kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir.

Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde ise RMSEA= .064, RMR= .050, SRMR= .048, GFI= .98, AGFI= .96, CFI= .99, NFI= .99 ve NNFI= .98 değerlerini aldıkları belirlenmiştir.

Bu değerler kurulmuş olan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

H₄: İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Bulaşıcılığın Aracı Rolünün İncelenmesi



Şekil 7.15. İş Yüğü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Bulaşıcılığın Aracılık Modeli

Şekil 7.15.'de verilen üçüncü model test edildiğinde, iş yükü ile işte tükenmişlik arasındaki yapıda duygusal bulaşıcılığın aracılık rolü test edildiğinde, iş yükü ile duygusal bulaşıcılık ($t = -14,36 > -2,58$), duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik ($t = -4,22 > -2,58$), iş yükü ile işte tükenmişlik ($t = 18,15 > .05$) arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Modele ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2 = 192,10$; $sd = 55$; $p = .000$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 3,49$) 5 değerinin altında olması durumu aralarında iyi uyum olduğunu göstermektedir.

Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde ise RMSEA= .059, RMR= .050, SRMR= .050, GFI= .98, AGFI= .97, CFI= .99, NFI= .99 ve NNFI= .98 değerlerini aldıkları belirlenmiştir.

Bu değerler kurulmuş olan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Duygusal bulaşıcılığın aracı değişken olup olmama durumunu saptamaya yönelik olarak ilk yöntem değerlendirildiğinde; model iki için hesaplanan duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik ($\beta = -0,53$) ve iş yükü ile duygusal bulaşıcılık ($\beta = -0,58$) arasında hesaplanan regresyon katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir.

Üçüncü model için regresyon katsayıları incelendiğinde, iş yükü ile işte tükenmişlik regresyon değerinin ($\beta = 0,59$) düzeyinde ve hala anlamlı olduğu görülmektedir.

Üçüncü aşamada model bir için belirlenen bağımsız değişken ile sonuç değişkeni arasındaki ilişkinin değişim miktarı incelendiğinde, iş yükü ile işte tükenmişlik için model bir bakımından gözlemlenen regresyon katsayısı $\beta = 0,80$ iken, model üç'de aynı katsayı $0,59$ 'a düşmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında, ilk yönteme göre duygusal bulaşıcılık değişkeninin aracılık etkisi gösterdiği belirlenmiştir.

İkinci yönteme göre duygusal bulaşıcılık değişkeninin aracılığı test edildiğinde, üçüncü modelin uyum iyiliğinin ikinci modele göre daha düşük (daha fazla kabul mükemmel uyum içerisinde) olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda, iş yükü ile işte tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal bulaşıcılığın yarı aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.

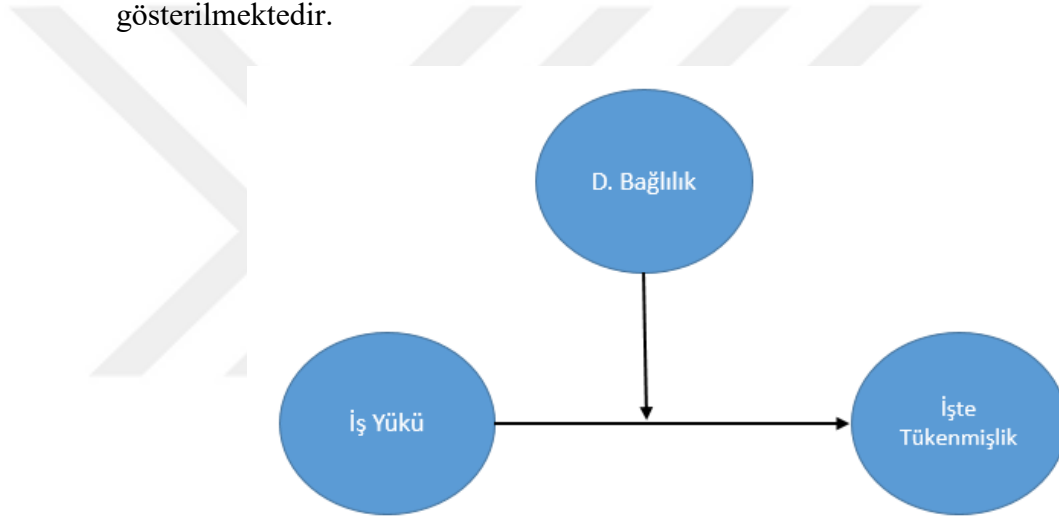
H₅: İş Yükü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Rolünün Yapısal Modeller İle Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde ise iş yükü ile işte tükenmişlik arasındaki ilişkide, duygusal bağlılığın düzenleyici rol üstlenip üstlenmediğine ait

bulgulara yer verilmiştir. İlgili hipotezin testi yapısal eşitlik modeli ile yapılmıştır.

Aracılık etkisinden farklı olarak düzenleyicilik etkisi, üçüncü bir değişkenin alacağı değer çerçevesinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin farklılaşmasını ifade etmektedir. Bu çerçevede düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve / veya derecesini etkileyen, artıran veya azaltan nicel değişken durumundadır (Baron ve Kenny, 1986).

Düzenleyicilik etkisine ilişkin kavramsal model Şekil 7.16’da gösterilmektedir.



Şekil 7.16. İş Yükü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Rolüne Ait Model

Şekil 7.16.’da görüldüğü gibi, kavramsal olarak düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki yola etki etmekte ve dolayısıyla iki değişken arasındaki ilişkiyi farklılaştırmaktadır.

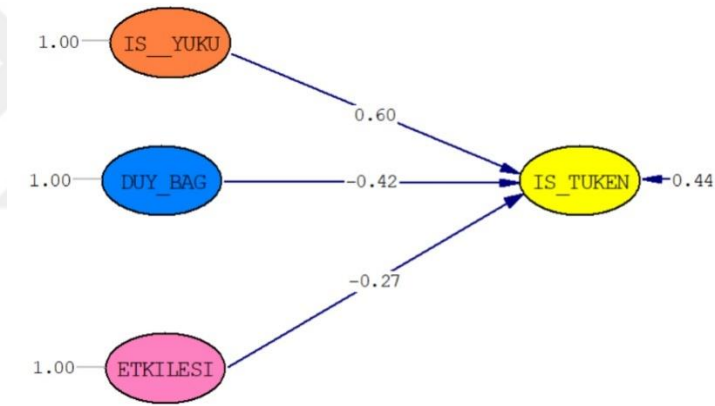
İstatistiki olarak ise düzenleyici değişken, iki değişken arasındaki ilişkiyi, bağımsız değişken ile etkileşim göstererek farklılaştırmaktadır.

Diğer bir ifadeyle bağımlı ve bağımsız değişken arasında kurulan bir modele düzenleyici değişkenin dahil olmasıyla, bağımlı değişken üzerindeki etki, bağımsız değişken ve düzenleyici değişken arasındaki etkileşim etkisi (bağımsız değişken x düzenleyici değişken) ile açıklanmaktadır.

Merkezileştirilmiş puanlarla gerçekleştirilen analizde bir bağımsız değişkenin ağırlığı diğerlerinin etkisi sıfır kabul edilerek yorumlanmamakta, bunun yerine ortalama değerde oldukları varsayılmaktadır. Böylece, değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunu ortadan kaldırılmış olacaktır (Aiken ve West, 1991). Bu bağlamda, çoklu bağıntı problemi yaşamamak adına etkileşim terimi merkezleştirilmiştir.

İş yükü ile işte tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın düzenleyicilik rolünün analizi amacıyla oluşturulan yol diyagramı Şekil 7.18’de sunulmaktadır.

H₅: İş Yükü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Rolüne Ait Yapısal Model



Chi-Square=508.20, df=113, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

ETKILESİ= IS_YUKU*DUY_BAG; IS_YUKU= İş Yükü; DUY_BAG= Duygusal Bağlılık;
IS_TUKEN= İşten Tükenme

Şekil 7.18. İş Yükü ile İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Rolüne Ait Yapısal Model

Şekil 7.18.'de düzenleyicilik etkisinin analizi amacıyla oluşturulan model çerçevesinde değişkenler arasındaki yollara ilişkin standardize değerler yer almaktadır.

Şekil 7.18. incelendiğinde, düzenleyicilik etkisinin varlığından bahsedebilmek için gerekli olan etkileşim teriminin bağımlı değişken

üzerindeki etkisinin, 0.05 önemlilik düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t = 2,51; >1,96$).

Bununla birlikte model içerisinde, iş yükü ile işte tükenmişlik arasındaki ilişkiye ait varyans açıklama oranının %36 ($R^2 = 0,36$), duygusal bağlılık ile işte tükenmişliğe ilişkin varyans açıklama oranının ise %18 ($R^2 = 0,18$) olduğu görülürken, etkileşim değerini ile işte tükenmişlik arasındaki ilişkide varyans açıklama oranının %7 ($R^2 = 0,07$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7.36. Düzenleyicilik Modeline Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Yollar	Standart Değ.	t değerleri	R ² değeri
IS__YUKU→IS_TUKEN	0,60	13,50**	0,36
DUY_BAG→IS_TUKEN	-0,42	-8,31**	0,18
ETKILESI→IS_TUKEN	-0,27	-2,51*	0,07

**p<0.01;*p<0.05

Şekil 7.18.'de yer alan yol diyagramı ve Tablo 7.36.'da yer alan değerler incelendiğinde, iş yükünün işte tükenmişlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0,60$, $t = 13,50$; $p < 0,01$).

Bununla birlikte duygusal bağlılık da işte tükenmişliği anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = -0,42$; $t = -8,31$; $p < 0,01$). Fakat düzenleyicilik etkisinden bahsedebilmek için, etkileşim teriminin (IS__YUKU*DUY_BAG) işte tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmelidir.

Bu çerçevede etkileşim teriminin işte tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = -0,27$; $t = -2,51$; $p < 0,01$).

Bu bulgu iş yükünün işte tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir. Normalde iş yükünün işte tükenmişlik üzerindeki etkisi 0,60 iken modele duygusal bağlılık dahil olunca duygusal bağlılık sayesinde etkinin 0,27'ye düşürerek, pozitif etkiyi negatife çevirmektedir.

Kurulan düzenleyici etki yapısal modeline ilişkin Ki-kare değeri $\chi^2=508,20$; $sd=113$; $p=.000$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 4,49$) 5 değerinin altında olması durumu aralarında kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir. Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde ise RMSEA= .074, RMR= .086, SRMR= .078, GFI= .94, AGFI= .90, CFI= .95, NFI= .95 ve NNFI= .93 değerlerini aldıkları belirlenmiştir.

Bu değerler kurulmuş olan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.37. Araştırma Kapsamında Kullanılan Hipotezlerin Kabul / Red Durumları

Hipotezler	Durum
H ₁ : İş yükü ile işte tükenmişlik duygusu arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H ₂ : İş yükü ile duygusal bulaşıcılık arasında negatif bir ilişki vardır.	Kabul
H ₃ : Duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik duygusu arasında negatif bir ilişki vardır.	Kabul
H ₄ : İş yükü ile işte tükenmişlik duygusunun ilişkisinde duygusal bulaşıcılığın aracı rolü vardır.	Kabul
H ₅ : İş yükü ile işte tükenmişlik duygusunun ilişkisinde duygusal bağlılığın düzenleyici rolü vardır.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında çağrı merkezleri müşteri memnuniyetini merkeze yerleştiren bakış açısının önemli bir parçasıdır. Çağrı merkezleri, bilişim ve iletişim teknolojileri alanlarında yaşanan değişikliklerin müşteri hizmetleri yönetiminde kullanılan sınır noktaları olarak nitelendirilmektedir. Türkiye'de ilk olarak 1988 yılında kurulan çağrı merkezi operasyonları, 2018 yılı Çağrı Merkezleri Derneği verilerine göre günümüzde, 96 bin çalışanın yıl bazında toplam 3,2 milyar adet görüşme gerçekleştirdiği katma değerli ve nitelikli istihdam alanlarından biri haline gelmiştir. Çağrı merkezlerinin dinamik yapısı üretim ve verimlilik odaklı kontrol yaklaşımlarını beraberinde getirmektedir. Yüksek verimlilik odağı, sınırlı ve zorlu kârlılık mekanizmasının belki de zorunlu bir çıktısıdır. Başarı değerlendirmesindeki en klasik ölçü muhakkak ki kârlılıktır (Akdemir, 2014). Bu yapı içerisinde çalışanlar üzerindeki takip ve iş yükü oldukça belirgin ve yüksek düzeydedir. İş yükü, iş yükünün fazlalığı, beklentiler ve sınırlı zamanda tamamlanması gereken işler çalışanlar üzerinde stres ve kaygı yaratmaktadır.

Çağrı merkezlerindeki iç işleyiş kapsamında şirket yönetimleri tüm iletişimi ve iş akışını belirlemektedir. Bu durum açılış ve kapanış cümleleri gibi sabit metinlerin belirlenmesini de gerektirmektedir. Belirlenmiş bu ifadelerin müşteri temsilcisi tarafından kullanılması neredeyse zorunluluktur. Çağrı merkezi çalışanı bu süreklilik gerektiren iletişim sürecini tüm aramalarda tekrar etmek ve önceden belirtilmiş senaryoya bağlı kalmak mecburiyetindedir. Çağrı merkezlerinde çalışan işgörenler, hem çalışma şekillerinin hem de duygu dışı durumlarının her an izleniyor olduğunun farkındalığı ve tedirginliği ile her zaman yüksek verimlilikle çalışmak zorundadırlar ve de istenilen duyguyu karşı tarafa sürekli olarak hissettirme baskısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu bakış açısından değerlendirildiğinde çağrı merkezleri sadece çalışma sürecinin yöneticiler tarafından planlanmasıyla kalmayan diğer yandan da duygusal dışı vurum ve hislerinde en detaylı ayrıntısına kadar kural setlerine bağlandı, Taylorizm'in sadece çalışma sürecini değil, aynı zamanda duyguları da kontrol altında bulundurduğu istihdam alanlarından biridir (Özkan, 2013).

Günümüz çalışanları, sanayileşme döneminin başladığı ilk yıllar ile karşılaştırıldığında daha kısa saatler içinde çalışmalarına rağmen, çalışanlar ve işletmeler için en esaslı stres kaynaklarından biri hala iş yüküdür. Durmaksızın artan rekabet, hızla değişmekte olan çalışma koşulları gibi nedenlerden ötürü, çoğu çalışan kendilerine verilen görevleri kısa bir zaman diliminde tamamlama zorunluluğundadır. İş yüküne karşı olan algılamaları etkilemekte olan bu durum aynı zamanda çalışanlar üzerindeki baskıyı da arttırmaktadır (Tayfur ve Arslan, 2013). İş yüküne ilişkin algılamalar günümüzde genellikle, iş ortamında geçirilen toplam süreyle değil, tamamlanmak zorunda kalınan görevlendirme adetleri ve bu görevlerin zorluğu ile belirlenmekte; bu sebeple iş yükünün psikolojik yönü de ön plana çıkmaktadır (Tayfur ve Arslan, 2013).

Kalabalık ekipler ile çoklu lokasyonlarda faaliyet gösteren yapılar için (ki çağrı merkezleri bu yapılara en uygun olan örneklerdendir) duygu kavramı gitgide daha da fazla incelenilmesi gereken bir alan olmuştur. İnsanın odağa yerleştiği ve teknolojik iletişim kanalları ile zenginleştiği sektörlerde mekanikleşen iş yapış stillerinin daha insana özgü şekilde evrilmesinin gerekliliği belki de önümüzdeki yılların en önemli yapı taşlarından ve araştırma konularından biri olacaktır.

İnsan yaşamında çok önemli bir yeri olan duygular bireyi anlamada, bireyin davranışlarını ve düşüncelerini anlamlandırmada önemli bir işleve sahiptir. Belirli uyaranlar karşısında çoğunlukla içselleşmiş şekilde ortaya çıkıp davranışsal tepkilere sebep olan yapılandırılmış izlenimler biçiminde tanımlanabilecek olan duygular bireyin günlük yaşantısında nasıl hareket edeceğini, ne şekilde karar alacağını, başka bireyler ile ne düzeyde iletişim kuracağını belirleyen önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir (Kervancı, 2008). Bireyin hem kendini hem de çevresini nasıl algıladığını etkileyen duygular bir nesne, durum veya bireylerin iç dünyalarında meydana getirdiği izlenimler şeklinde tanımlanabilir (Enç, 1990). Günlük yaşamın merkezinde yer alan duygular bireyin kendini ifade etmesini sağlayan en temel faktör ve içsel dünyasını yansıtmayı sağlayan güçlü bir araç olarak değerlendirilebilir (Tarhan, 2009).

Birey, başka bir bireyin duygusal dışa vurumlarını algıladığında, örneğin gülen mutlu bir kişi gördüğünde farkında olmadan kendini de gülerken bulabilir. Bireyin başka birinin duygularını yakalama eğilimi olarak tanımlanabilecek olan duygusal bulaşma; yüz ifadeleri, beden dili gibi değişik sözel olmayan iletişim

kanallarıyla, bireyleri bilinçli olmadan ve sürekli etkileyen bir süreçtir (Kevrekidis vd., 2008; Wild vd., 2001).

İnsan etkileşiminde bireyler partneri tarafından sergilenen duyguya sıklıkla bulaşır (Wild vd., 2001). Duygusal bulaşma, bireyin başka bir insanı otomatik olarak taklit etme eğilimi, yüz ifadesinin ve beden duruşunun o bireyle senkronize olması ve bunun sonucunda da o bireyle duygusal olarak aynı noktada birleşmesidir (Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1994). Başka bir ifadeyle duygusal bulaşma, duyguların bir insandan başka bir insana iletilmesidir. Duygusal bulaşmada duygu aktarımı çoğunlukla; otomatik, kontrol edilemeyen, kasıtsız ve farkına varılmadan gerçekleşen bir süreçtir (Coplan, 2006; Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1994).

Duygusal bulaşma çok hızlı bir şekilde gelişir. Dolayısıyla birey bu sürecin nadiren farkında olur. Wispe'ye (1991) göre duygusal bulaşma, duygunun ilk nerede başladığına ilişkin bilinçli bir farkındalık olmadan duyguların istemsiz bir şekilde yayılmasını içermektedir. Duygusal bulaşma, kişiler arası etkileşim yaşandığında meydana gelen bu etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkan ve gizlice gelişen bir süreçtir. Bir bireyin sergilediği duygular, yüz ifadesi, ses tonu, hareketleri ve diğer sözsüz mesajları ya da duygularını açığa çıkaran diğer göstergeler bilinçsiz bir şekilde karşısındaki birey tarafından taklit edilir. Bu taklit sonucu birey karşısındakinin ruh halini kendi içinde yaşar. Bu duygusal alıveriş neredeyse birey tarafından algılanamaz bir düzeyde yürütülür. Duygu bulaşması genellikle duygularını daha güçlü ifade edebilen bireyden daha edilgen bireye doğru olmaktadır. Yani duygularını daha güçlü bir şekilde ifade edebilen bireyler başkalarını daha kolay etki altına alabilirler (Goleman, 2002, akt. Tekin, 2006).

Duygusal bulaşma düzeyi erkeklere oranla kadınlarda daha fazla görülebilir. Toplumdaki geleneksel cinsiyet rolleri erkeklere ve kadınlara başkalarının duygusal durumlarına karşı farklı duyarlılıklar göstermeyi öğretmektedir. Kadınlar daha şefkatli, duygularını daha fazla ifade eden ve duygusal olarak daha sorumlu bir tarzda yetiştirilirken, erkekler dış dünyaya karşı daha mantıklı ve soğukkanlı tepkiler vermeyi öğrenmektedir. Ayrıca kadınlar daha güçlü yüz ifadeleri ile tepki vermekte ve bu tepkiler daha güçlü duygular meydana getirebilmektedir. Dolayısıyla kadınlar başkalarının duygularından daha fazla etkilenmektedirler (Doherty vd., 1995; Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1992; Kevrekidis vd., 2008).

Duygular, kişiler arası iletişimde anahtar değişkenlerden biridir. Bir bireyin duyguları, karşısındaki farklı bireyler ile kuracağı iletişim yöntemini belirleyebilmektedir. Diğer yandan, iletişim içindeki bireyler karşılıklı olarak duygulardan etkilenebilir ve duygusal bulaşmaya maruz kalabilirler (Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1994). Duygusal bulaşma ayrıca psiko-sosyal, bilişsel ve davranışsal bileşenleri olan bir yapıdır ve bireylerin duygusal bulaşmaya ne kadar yatkın olduklarının belirlenmesi çok önemlidir (Doherty, 1997). Duygusal bulaşma, sosyal bir etki olarak değerlendirilebilir ve bir bireyin veya grubun başka bir birey ya da grubun duygularını etkileme sürecidir (Barsade, 2002).

Duygusal bulaşıcılık, duyguların geçişkenlik göstermesi, kişiden kişiye kopyalanması şeklinde basit bir tanım ile açıklanabilir. Mutluluk, sevgi, üzüntü, korku, öfke alt başlıklı duygular, duygusal bulaşıcılık kapsamlı olarak kişiden kişiye rahatlıkla geçişkenlik gösterebilmektedir. Özellikle aynı açık ofis ortamında kalabalık bir yapıda çalışan ekiplerde bu durum oldukça belirgindir. Yani çalışanlar olumlu ya da olumsuz durumları birbirlerinden kopyalayabilmekte, yanındaki mesai arkadaşı mutlu ise mutlu, öfkeli ise öfkeli olabilmektedirler. Bu durumun doğru yönetimi, özellikle yöneticiler açısından çalışan memnuniyeti, bağlılığı, devamlılığı vb. durumlar sağlamak adına oldukça belirleyici ve fazlasıyla gerekli bir hal alabilmektedir.

Bu durum, sonuçları oldukça keskin olabilecek dinamik durumların tespiti ve yol haritasının belirleyiciliği noktasında şirket sahiplerine ve yöneticilerine önemli ipuçları verebilmektedir. Şöyle ki çalışan memnuniyeti, bağlılığı ve devamlılığı için pek çok kurum içi ve kurum dışı organizasyon ile maliyet bütçesi oluşturulurken çalışanların bu duygulara doğru evrildiği birikimlerine çok fazla değer verilmemektedir. Halbuki çıktının güçlülüğü ve zorluğu göz önüne alındığında duygu kapsamlı bakış açılarında, başlangıç noktası kontrolleri yapılması ve tespitler ile sonuca etki edecek yol haritaları belirlenmesi bu olgunun doğru yönetimi için belki de en verimli bakış açıları olacaktır. Özetle, çalışanları olumlu duygulara yönlendirme, özendirme ve pozitif bakış açılı bir ekip yapısı oluşturma ile, iş yükü gibi hem fiziksel hem de algısal zorlayıcılığı olan durumlar için bile çalışanları kurumun yanında tutabileceğimiz gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Yıllar içerisinde mesleki başarı ve yeterlilik durumu çalışma psikolojisi sahasında geniş şekilde yer almış, bu alana olan ilginin başlangıcı ise son 20 yıl

içinde oluşan gelişmelere dayandırılmıştır. Çağdaş iş yaşamının gelişim periyodu sürecinde işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının pek çok organizasyonel çıktı ile (Ör.; çalışanların performansları, iyi ve verimli olma hali, uzun süren hastalık durumu, mazeret izni kullanımının azaltılması vb.) ilişkilendirilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Örgütsel bağlılığın, bireysel bakımdan iyi olma hali üzerinde etkisi değerlendirildiğinde, bu durumun özellikle mesleki açıdan iyi olma halinin daha kapsamlı bir kavramsal çerçevesini oluşturduğu belirtilebilir. Bireysel iyi olma hali ilave olarak bireye, günümüz çalışma hayatının yarattığı stres ve gerginlikle de başa çıkabilme özelliğini kazandırır.

Örgütsel bağlılık kavramının içerisinde bulunan duygusal örgütsel bağlılık, çalışanlar ve kurumlar açısından ayrı ayrı değerlendirildiğinde, özellikle örgütsel verimlilik ve çalışan memnuniyeti ile ilişkilendirilmektedir. Duygusal açıdan bağlılığı kuvvetli olan bireyler kendi arzularıyla çalıştıkları kurumda kalırlar ve kurumun bir parçası olarak iş hayatlarına devam etmek isterler; bu sebepten dolayı duygusal bağlılık bileşeni örgütsel bağlılığın en değerli bulunan yaklaşımıdır. Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın üç bileşeninden biridir. Normatif bağlılık, devam bağlılığı ile birlikte örgütsel bağlılığın üç bileşeninden biri olan duygusal bağlılık pek çok araştırmacıya göre de en önemli örgütsel bağlılık bileşenidir.

Meyer ve Allen (1997) tarafından, duygusal bağlılıkla alakalı değişkenlikleri çoğunlukla; örgütsel, kişisel ve iş ile ilgili özelliklerin belirlediği paylaşılmıştır. Örgüt tarafından işgörelere sunulan hakların bireyler tarafından tatmin edici bulunması ve bunun sonucunda bireylerin örgütleri için bazı özveriler göstermeleri, işgörelere örgüt arasında oluşan değişim ilişkisinin sosyal değişim temelinde ele alındığının belirtisidir (Mastersonand ve Stamper, 2003). Bu bağlamda sosyal değişim, iki tarafın karşılıklı olacak şekilde birbirlerine bazı iyilikler yapmalarını öngören bir teoridir. Sosyal Değişim Teorisi bakımından, iyilik yapan taraf diğer tarafın bu iyiliğin karşılığını kendisine geri vereceğine dair bir beklenti içerisinde girmektedir. Taraflar birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları müddetçe, sosyal değişim ilişkisi devam etmektedir. Sosyal Değişim Teorisi, değişimi hem ekonomik hem de sosyal çıktılarla sonuçlanan sosyal bir davranış olarak nitelendirmektedir. Bireyler yeni ilişkilere girerken ödüllendirilecekleri beklentisiyle eski ilişkilerini de korumaktadırlar. Ekonomik ödüller (Örneğin, para gibi) ne kadar önemli olsa da manevi değerler, bireysel fayda sağlama, duygusal tatmin, insan odaklı ideallerin

paylaşımı şeklindeki sosyal ödüller çoğunlukla daha değerli ve önemli bulunmaktadır (Lambe, Wittmannand ve Spekman, 2001).

Günümüzde çalışma ortamının çalışanlar üzerinde oluşturduğu aşırı baskı ve zorlamalar, bireylerin psikolojik açıdan dengelerinin bozularak; iş verimsizliği ve tatminsizliği ile fiziksel ve psikolojik problemlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Tükenmişlik olarak kavramsallaştırılan bu olgu bireyleri gerek iş hayatlarında gerekse sosyal yaşamlarında zayıf ve korunmasız bırakabilmekte, oluşan bu durum da örgüt performansını, üretim bandını, verimliliği olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bu durum haliyle, verimlilik odaklı ilerleyen çağrı merkezi gibi kurumlar için dikkat etmeleri gereken önemli bir ayrıntıdır. Zira bu durumun gözden kaçırılması ya da tespiti ne rağmen göz ardı edilmesi (ki genelde kurumlar bu hataya düşmektedirler) onlara verimlilik kaybı olarak geri dönecektir.

Tükenmişliğin sebepleri olarak; ulaşılamayacak hedeflerin çalışanlara verilmesi, fazla iş yükü, motivasyonu düşük kişilerle çalışılması, çalışanın karakteristik özellikleri ile yaptığı işin çelişmesi, sosyal destek düşüklüğü gibi etkenler sıralanabilir. İşle alaklı olarak iş yükü fazlalığı bulunması, günlük çalışma sürelerinin uzun olması ve çalışma koşullarının negatif bir şekilde algılanması tükenmeyi etkilemektedir (Berns,1984). Benzer şekilde vardiya usulü ile çalışma, gelir ve ücret, iş statüsü, işte bulunan farklılaşmalar, işin çok yönlü veya çok çeşitli oluşu, işin fiziksel veya zihinsel yönden getirdiği yük, aşırı sorumluluk (Serinkan ve Barutçu, 2008) ve olumlu yönden geri beslenme eksikliği (Komala ve Ganesh, 2007) gibi işle ilgili değişkenler işgörenlerde tükenmişliğe yol açabilmektedir. Çağrı merkezlerinin iç dinamikleri ve yapıları düşünüldüğünde son derece fazla biçimde tükenmişliğe yol açabilecek uygulamalar ile ilerledikleri ve önlem alma noktasındaki gereklilikler hemen göze çarpmaktadır.

Buna ilave olarak hiyerarşik, merkeziyetçi, katılımcı ve demokratik olmayan, yanı sıra bürokratik bir yönetim anlayışının hakim olması, ödüllendirme araçlarının tarafsız olmaması, güven sorunları (Fawzy vd., 1991), rol belirlenmesinde zorluklar ve çatışmalar, zaman baskısı (Ahola vd., 2006), yeteneklerin gösterilmesinde oluşan sıkıntılar, yasakların fazlalığı, yöneticilerden alınan desteklerin yetersizliği, rekabetçi tutumun bulunmaması ve çalışanların mesleki açıdan gelecekleri konusunda ve terfi hususunda belirsizlik kaygısı taşımaları hususları da (Demir, 1999) tükenmişlik duygusunu arttıran önemli faktörler olarak paylaşılabilir. Bu tespit, özellikle

Tayloristik yönetim anlayışı ile merkeziyetçi, kontrolcü, takipçi ve çalışana ne yapacağını hem teknik hemde sözel olarak aktaran çağrı merkezleri için oldukça önemlidir.

Günümüzün çalışma hayatı tükenmişlik, başarısız yönetim, süre ve zaman kısıtları, uyum sağlamada zorluk çekme, finansal sorunlar, işyeri koşullarının olumsuzluğu, çıkar çatışmaları, kişisel problemler, yapısal ve sistemsel sorunlardan kaynaklanan belirli eksiklikler vb. faktörler ile işgörenlerde hem fiziksel hem de duygusal çöküntü oluşturabilmektedir. Daha ziyade insan ilişkilerinin yoğun olduğu çalışma ortamlarında meydana gelen tükenmişlik işgörende; işi aksatma ve önemsememe, devamsızlık yapma, geç gelmede yükselen grafik, işten ayrılma yönelimi veya bu niyet de artış, iş kazalarında artış, insani ilişkilerde yaşanan uyum sorunları, eş ve aile üyeleri ile yaşanan sorunlar, zararlı alışkanlıklara yönelme, aşırı yorgunluk, uyuşukluk, bitkinlik, baş ağrısı, sindirim problemleri, uyku sorunları, solunum sorunları, çeşitli deri sorunları şeklinde örgütsel ve bireysel açıdan performansı olumsuz biçimde etkileyebilecek sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

Bu yönleriyle işgörenlerin hem fizyolojik hem psikolojik hem de sosyal bakımdan sağlıklarını negatif yönde etkileyerek bireyleri işten ayrılma aşamasına götürebilen tükenmişlik, örgüt ve birey açısından ağır ve önemli sonuçları taşıyabildiği için önlenmesi gereken ve başa çıkılma zorunluluğu bulunan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda işgöreni tükenmişliğe sürükleyen unsurların mümkün görünen en basit ve kısa yoldan belirlenmesi ve anlaşılması ile örgütsel ve bireysel açıdan tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerinin tanımlanması durumları, sadece tükenmişlikten etkilenen çalışanı değil çalışanın hizmet sunduğu bireyleri, çalıştığı kurumu, aile üyelerini, arkadaş çevresini ve içerisinde bulunduğu toplumu olumlu biçimde etkileyecektir.

Bu kapsam içinde işverenler açısından ciddi problemlere yol açabilecek tükenmişlik duygusunun yaşanmasını önlemek için örgütler, çalışanların rollerinin sınırlarını çok açık bir biçimde belirlemeli, rol çatışmalarını mümkün olan en düşük seviyeye çekmeli ve çalışanların içsel motivasyon kazanımlarına dönük çalışmalar yapmalıdırlar. Yanı sıra örgütler tükenmişliğin etkisini en düşük seviyeye düşürmek için işgörenlerin iş streslerini kesintisiz bir şekilde gözlemlemeli ve iş yükü ile iş dağılımını bu hususları göz önünde bulundurarak yapmalıdırlar.

Yönetmel planların hayata geçmesi ve hedeflerin gerçekteşmesi için insan kaynağı takibi oldukça önemlidir. Buradaki stratejilerin hayata geçirilebilmesi için üst yönetimin gönüllülüğü ve orta kademe yönetim ekibine sorumluluk vermesi oldukça değerli olacaktır. Bu çerçevede motivasyon paylaşımları, ödüllendirmeler gibi kaynakların çalışanlara tahsisi, çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimleri alabilmesi kurumun bu noktadaki performansını etkileyecektir. Buna ek olarak, işletmelerde doğru kişilerin doğru pozisyonlarda olmaması, kararlarda ki zayıf şeffaflık, yetki ve sorumluluklara göre hareket etmemek ve kurum içi etkin olmayan iletişim, örgütün bu anlamdaki performansını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Örgütsel performansın olumsuz biçimde etkilendiğı diğer konular ise; üst düzey yöneticilerin büyük resme odaklanmak (makro konularla ilgilenmek) yerine mikro yönetim tarzı sergilemesidir. Bu çalışmanın odağına ulaşp kurum içi katkı sağlayabilme faydasını kazanabilmek için üst yönetimler makro süreçleri yönetip mikro yönetimi orta kademe yöneticilere bırakabilmelidirler.

İşletme veriminin artırılması, aynı girdi ile daha fazla çıktının elde edilmesi örgütlerin temel hedeflerindendir. Diğer yandan iş yükü vb. durumların işte tükenmişlik gibi kavramlara yol açmasının kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde kurumların buradaki etkiyi doğru yönetebilmek adına etkin bir şekilde duygu süreçleri yönetiminin (bağlılık, bulaşıcılık gibi) kuruma kazandırılması, örgütün performansında ve verimli iş çıktılarına erişmesinde önemli bir yer teşkil edecektir. Şirket kârlılığı, pazar payı, işletmenin yeni yatırımlar yapabilme kabiliyeti, ürün veya hizmetlerin kalitesinin artması, müşteri memnuniyeti, çalışan devir hızı, yetkin insan kaynağını şirkete çekebilme ve şirketin inovasyon yapabilmesi örgütsel performans unsuru olarak kabul edilmelidir. Bu unsurlar, doğru duygu yönetim şekilleri ile doğrudan ilişkilidir.

Tartışma: Çalışmanın Literatüre Katkısı

Bu bölümde araştırma sonuç bulguları ile konu özelindeki diğer literatür bulguları karşılaştırılarak tartışma konuları yaratılmış ve çalışmanın literatüre sunacağı katkılar vurgulanmıştır.

İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nin ilkeleri ile Sosyal Değişim ve Stres Teorileri içerikleri ve ilgili literatürdeki hipotez ve test edilmiş ilişkilere paralel olarak; Türkiye'de çağrı merkezlerinde çalışanlarla yapılan bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, iş yükü ile işte tükenmişlik duygusu arasında pozitif ilişki bulunduğu kanıtlanmıştır. Bu, çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü arttıkça, işte tükenmişlik duygularının da artacağı anlamına gelmektedir.

Bu çalışmada iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik duygusu üzerinde duygusal bağlılığın düzenleyici etkisi ve duygusal bulaşıcılığın iş yükü ile işte tükenmişlik ilişkisinde aracılık etkisi incelenmiştir. Yapılan analizlerle, iş yükü arttığında işgörenlerin kendilerini tükenmiş hissetme eğilimlerinin de arttığı belirlenmiştir. Duygusal bulaşıcılığın da iş yükü ve işte tükenmişlik duygusu arasındaki ilişkide yarı aracılık etkisi saptanmıştır. Duygusal bağlılığın da iş yükü ve işte tükenmişlik duygusu üzerindeki ilişkide düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Türkiye'de çağrı merkezlerinde çalışanlarla yapılan bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, duygusal bağlılık ile iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik duygusu arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu, çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü arttıkça, duygusal bağlılıklarının çeşitli faktörlerle devreye gireceği ve düzenleyici bir etkiye sahip olacağı, sonucunda işte tükenmişlik duygusunu da etkileyeceği anlamına gelmektedir. Çalışma bulgularına göre, duygusal bağlılık arttıkça iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik düzeyi azalmaktadır.

Çalışmada duygusal bulaşıcılık değişkeninin aracılık etkisi de ölçülmüştür. Araştırma bulgularına göre, duygusal bulaşıcılık değişkeninin hem iş yükü hem de işte tükenmişlik üzerinde negatif etki gösterdiği görülmektedir ve iş yükü ile işte tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal bulaşıcılığın yarı aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan iş yükü ile duygusal bulaşıcılık arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. İş yükü ile duygusal bulaşıcılık arasında negatif bir ilişki olması iş yükü arttıkça duygusal bulaşıcılık düzeyinde bir azalış olacağı anlamına gelmektedir. Duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik düzeyi arasında da negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişki olması duygusal bulaşıcılık düzeyi arttıkça işte tükenmişlik düzeyinde bir azalış olacağı anlamına gelmektedir.

Kapsamlı olarak yapılan literatür araştırmasında iş yükü ve işte tükenmişlik duyguları arasındaki ilişkide duygusal bulaşıcılık ve duygusal bağlılık eksenli kapsamlı ve detaylı çalışmalara rastlanılmamıştır. Türkiye’de, çağrı merkezi çalışanları açısından iş yükü ve işte tükenmişlik arasında bulunan ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya da rastlanamamıştır. Bu sebeple öncelikle daha önceki yapılan araştırmalar incelenerek teorik alt yapı oluşturulmuştur. Daha sonra teorik yapıya uygun bir model geliştirilmiş olup modeli test etmek için de İstanbul ve Anadolu illerinde 850 çağrı merkezi çalışanına anket uygulanmıştır.

Katılımcıların verdiği cevaplar istatistiksel olarak analiz edilerek sonuç ve yorumlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlarla birlikte kurulan tüm hipotezlerin doğrulandığı görülmüştür. İş yükünün tükenmişliği arttıracakları araştırmamızda kanıtlanmıştır. Bu tespit ile iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerinde etkin olduğu iddiası da kanıtlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre;

İş yükü ile işte tükenmişlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır. İş yükü ile işte tükenmişlik düzeyi arasında pozitif bir ilişki olması, iş yükü arttıkça işte tükenmişlik düzeyinde de artış olacağı anlamına gelmektedir.

İş yükü ile duygusal bulaşıcılık arasında negatif yönlü ilişki vardır. İş yükü ile duygusal bulaşıcılık arasında negatif bir ilişki olması, iş yükü arttıkça duygusal bulaşıcılık düzeyinde bir azalış olacağı anlamına gelmektedir.

Duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönlü ilişki vardır. Duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişki olması, duygusal bulaşıcılık düzeyi arttıkça işte tükenmişlik düzeyinde bir azalış olacağı anlamına gelmektedir.

İş yükü, işte tükenmişlik ve duygusal bulaşıcılık değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde, iş yükü ile duygusal bulaşıcılık ve duygusal bulaşıcılık ile işte tükenmişlik arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Böylelikle iş yükü ile işte tükenmişlik arasındaki ilişkide duygusal bulaşıcılığın yarı aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.

Son olarak; İş yükünün işte tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Normalde iş yükünün işte tükenmişlik üzerindeki etkisi 0,60 iken modele duygusal bağlılık dahil olunca

duygusal bağıllık sayesinde etkinin 0,27'ye düşerek pozitif etki negatife dönmektedir.

Bu tez çalışması kapsamındaki araştırma bulgularına göre çağrı merkezi sektöründeki iş yükü, işte tükenmişlik, duygusal bulaşıcılık ve duygusal bağıllık düzeylerine yönelik bazı çıkarımlar yapılmıştır.

Bu çalışmada, iş yükü ile işte tükenmişlik duygusu arasındaki ilişki oldukça güçlü bulunmuş olup iş yükü arttıkça işgörenlerin kendilerini tükenmiş hissetme eğilimlerinin de arttığı belirlenmiştir. Bu bulgu daha önce yapılan çalışmaları da (Cordes ve Dougherty, 1993; Leiter, Gascón ve Martínez-Jarreta, 2010) desteklemektedir. Roberts vd. (1997) araştırmasında; iş yükü yoğunluğu arttıkça, stres seviyesinin de arttığı gözlenmiştir. Sweeney ve Summers (2002) iş yükünün çalışanlarda stresin yanında, tükenmişliğe de yol açtığını saptamıştır. Hemşireler üzerinde yapılan başka bir çalışmada da iş yükü algısının duygusal tükenmişliğe neden olduğu tespit edilmiştir (Greenglass vd., 2003). Hemşireler üzerinde yapılan bir başka çalışma sonucunda ağır iş yükünün, iş performansını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Huffenberger, 2012).

Sonuçlara göre; iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisi oldukça belirgindir. Çağrı merkezi yöneticilerinin özellikle iş yükü dengelerini doğru değerlendirmeleri iş sonuçları açısından önem teşkil etmektedir. İngiltere’de yapılan bir çalışmada finans, bankacılık, ve sigortacılık sektörlerindeki işgörenlerin önemli bir bölümünün iş yükünden şikâyet ettikleri belirlenmiştir (Veysey, 2000). Yöneticiler özellikle Tayloristik yaklaşımı olabildiğince esnetmeye gayret etmeli ve çalışanın konfor alanını olabildiğince rahatlatabilmelidirler. Zira iş yükü eksenli işte tükenmişlik duygusunun sonuçları kurum için daha fazla maliyet arttırıcı olabilmektedir. Yapılan diğer bazı çalışmalarda iş yükünün işgörenlerde duygusal tükenmişliği (Leiter, Gascón ve Martínez-Jarreta, 2010; Tayfur ve Arslan, 2013), duyarsızlaşmayı (Lee ve Ashforth, 1996) ve stresi (Shaw ve Weekley, 1985) arttırdığını göstermektedir ve bu sonuçlar çalışmadaki bulguları desteklemektedir.

Diğer yandan duygu eksenli değişkenler olan duygusal bulaşıcılık ve duygusal bağıllık, örgütlerin duygulara vermesi gereken önemi vurgular şekilde çıktılar vermiştir. Şöyle ki; hem aracı değişken olan duygusal bulaşıcılık hem de

düzenleyici değişken olan duygusal bağlılığın; iş yükü ve işte tükenmişlik ile iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik duyguları üzerindeki etkileri negatif şekilde kanıtlanmıştır.

Bu durumda duygusal bağlılık, iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisini düzenleyici etkisi ile pozitiften negatife döndürmekte ve iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisini azaltmaktadır.

Hal böyleyken kurumların duygulara odaklanmış iş süreçleri oluşturmaları ve tükenmişlikten olabildiğince arınmış personel yaratmaları, onların olası işgücü ve verimlilik kayıpları yaşamalarının önüne geçecektir. Bu bağlamda, duygusal bağlılıkları yüksek olan personeller yaratmak, firmalar için üretim, verimlilik, kâr ve maliyet dengelerine olumlu çıktılar sunacak sonuçlar içerebilecektir. Haliyle bu durumun getirisi beklendiğinden de yüksek olacaktır.

Diğer yandan duygusal bulaşıcılık kaynaklı olumlu duyguları kopyalayan çalışanlar sonrasındaki iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik duygusuna direnç gösterebilecek ve bu durum uçtan uca gidişatın gelişimini pozitiften negatife yönlendirebilecektir. Araştırma sonuçları da buradaki çıktının bu veriyi destekler nitelikte olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, iş yükü işte tükenmişlik duygusunu arttırırken, aracılık etkisi ile duygusal bulaşıcılık sürece dahil edildiğinde buradaki etki azalmaktadır. Haliyle çalışan perspektifinden olumsuz bir algı ile bakılan iş yükü gibi bir olgu dahi öncesinde yapılacak kurum içi doğru duygu yönetimleri ile olumlu duygu geçişkenliği yaratıldığında, daha kontrol edilebilir bir hale gelebilecektir. Yöneticilerin bu konudaki yönetsel bakış açıları güçlü ve farkındalıkları yüksek olmalıdır. Bu durum resmin bütününe görebilme ve tüm iş süreçlerini uçtan uca doğru ve verimli yönetebilme noktasında kendilerine rehber olabilecektir.

Duyguların bulaşıcı olabileceği ve bireylerin birbirlerinin duygularından etkilenebilecekleri araştırmacılar tarafından uzun süredir üzerinde durulan bir konudur (Doherty, 1997). Duygusal bulaşıcılık eksenli birkaç araştırmanın dışında ülkemizde yapılan çalışmaya rastlanmamıştır. İlgili olgunun yeni ve bir o kadar önemli olması ileri ki çalışmalara alternatif yaratma noktasında önem teşkil edecektir. Duygusal bulaşmanın olduğunu fark etmek ve farklı sektörlerdeki kişiler arası ilişkileri anlamak için çalışma yararlı bilgiler sunmaktadır.

Türk toplumunda duygusal eğilimle ilgili bireysel farklılıkları ölçebilecek bir çalışma yapılmamıştır. Dolayısıyla bireylerin duygusal bulaşmaya ne kadar yatkın

ve duyarlı olduklarının belirlenmesinin önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca duygusal bulaşmanın olduğunu fark etmek, farklı alanlardaki kişiler arası ilişkileri (öğretmen-öğrenci, anne, baba-çocuk, danışan-danışma vb.) anlamak için yararlı bilgiler sunacaktır (Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1994). Duygusal bulaşma ile ilgili yapılan araştırmalar, duygusal bulaşmanın daha fazla tepkisellik, duygusallık, başkalarına duyarlı olma, özgüven, empati ve sosyal işlevsellik ile pozitif ilişki içinde olduğunu; yabancılaşma ve duygusal durgunluk ile ise negatif ilişki içinde olduğunu ortaya çıkarmıştır (Cardena vd., 2009; Doherty, 1997). Duygusal bulaşma, bireylerin empati duygusuna sahip olması için önemli basamaklardan biri olarak ele alınmaktadır. Yapılan çalışmalar kadınların erkeklere göre duygusal bulaşmaya daha yatkın olduğunu göstermektedir (Doherty, 1997; Kevrekidis vd., 2008).

Bu çalışma, çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bağı ve kendi seçimi doğrultusunda örgütte kalmasını kavramsallaştırdığı için örgütsel bağlılığın, duygusal örgütsel bağlılık yapısını odak almıştır.

“Meyer vd.'ne (2002) göre bağlılığın diğer çeşitleri ile karşılaştırıldığında, duygusal bağlılığın örgüt bağlantılı sonuçlarla (performans, tutundurma vb.) ve birey bağlantılı sonuçlarla (düşük stres, iyi olma hali vb.) daha güçlü bir bağıntıya sahip olduğu görülmektedir” (akt: Schoemmel ve Jönsson, 2014: 517).

Jones vd. (2007) tarafından yapılan farklı bir çalışmada ise iş yükünün örgütsel bağlılığı olumsuz biçimde etkilediği bulgusuna rastlanmıştır.

Wright ve Bonett'a (2002) aktardığına göre literatür incelemesinde birçok araştırmacının yalnızca duygusal örgütsel bağlılığa yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu tespitin en belirgin göstergesi, duygusal örgütsel bağlılığın genellikle olumlu örgütsel sonuçlar bağlamında temel olarak alınması durumudur. Duygusal örgütsel bağlılığın, azalma gösteren personel devir hızı oranı ve iş devamsızlığı durumu ile birlikte artış gösteren ilave rol davranışları şeklinde örgütler için değişik boyutlarda pozitif katkıları bulunduğu da bulgulanmıştır.

Duygusal örgütsel bağlılık, bağlılığı temsil eden bir değişkendir. Bu durum, oluşan genel şartlar değerlendirildiğinde psikolojik yönden kendini gösteren bir temsiliyettir. Duygusal örgütsel bağlılığı bünyesinde bulundurmakta olan işgören, çoğunlukla örgütüne faydalı olma yönelimindedir. Bireylerin duygusal örgütsel

bağlılık düzeyleri, iş deneyimlerinin olumlu biçimde birikmesi sonucunda meydana gelmektedir (Zehir vd., 2012). Erken dönem araştırmalarında, duygusal örgütsel bağlılığın hem psikolojik hem de sosyal iş ortamlarındaki etkenlerle bağlantısı bulunduğu ilave olarak paylaşılmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002). Araştırma bulgularına göre; bir örgütte var olan iş yükünün devamsızlık, iş gücü kaybı, işten ayrılma vb. olumsuz çıktılara dönüşebilen işte tükenmişlik duygusunu arttırdığı görülmektedir.

İşletmenin verimliliği, performansı ve başarı sürekliliği için maliyet artırıcı olan bu unsurları tolere edebilmek için duygu odaklı faaliyetlerin artırılması, üst yönetimin bu ve benzeri konulara yönelik vizyoner liderlik tarzı, etkili takım bilinci oluşturması, bu stratejileri destekleyici politikalar geliştirmesi, uçtan uca olan tüm iş yükü ve tükenmişlik süreçlerinin etkin yönetilmesi gibi unsurlar örgütsel performansı, verimliliği, kârlılık ve devamlılığı etkilemektedir.

Bu sonuç, işletmede duygu temelli iyi ve başarılı yönetsel uygulamaların finansal ve finansal olmayan sonuçlara doğrudan etki yapabileceğini göstermektedir. Zira çalışmada duygusal bulaşıcılık ve duygusal bağlılık kavramları, iş yükünün çalışanlar üzerindeki etkisinde ve işte tükenmişlik düzeyine etkide anlamlı azalmalara yol açmaktadır.

Diğer bir açıdan duygu temelli yaklaşımlar için, insan odağının gelişmiş olduğu işletmelerin sayısının artması gerekmektedir. Meta analiz çalışması, Lee ve Ashforth'ın (1996) araştırmasıdır. Bu çalışma bulgularına göre iş yükü, tükenmişliği duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında etkilemektedir ancak iş yükü ile duygusal tükenme arasındaki ilişki duyarsızlaşmaya göre daha güçlü seviyededir. Belirtilen meta analiz çalışması ve diğer birçok araştırma sonuçlarına göre, iş yükü tükenmişliğin bu iki boyutunu da etkilemektedir. Ancak özellikle duygusal tükenme boyutu ile aralarında olan ilişkinin daha güçlü bir etkileşime sahip olduğu görülmektedir.

İş yükü ile işte tükenmişlik arasındaki güçlü ilişki, işgörenlerin içinde bulundukları stres ortamının temel sebeplerinden birinin iş yükü olduğuna dair bulguyu desteklemekte; şirket yöneticilerinin iş yükü azaltımı konusunda alacakları ilave tedbirlerin bireylerin içinde bulundukları stres seviyesini ve tükenmişlik duygusunu azaltmada etkin biçimde fayda sağlayacağını düşündürmektedir. Bu

bağlamda çağrı merkezi gibi iş yükünün üst seviyelerde olabildiği sektörlerde iş yükü azaltımı amacıyla önlemler alınması fazlasıyla gereklidir ve bu durumun önemi her geçen gün daha da artmaktadır.

Yapılan farklı bir araştırmada da, iş yükü ve işte tükenmişlik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Leiter ve Maslach'ın (2009) Kanada'da bulunan hemşireler üzerinde yaptıkları bu araştırmada, iş yükünün duygusal tükenme üzerinde olan etkisinin, iş kaynaklı farklı stres faktörlerine göre (örgütsel ve kişisel değerlerin uyuşmaması ile adalet yoksunluğu vb.) daha etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

İş yükünün işte tükenmişlik duygusunu attırmasının yanında, işgörenleri yürüttükleri işlerden kopardığı, onları işlerine karşı olumsuz tutumlara ve şüpheci tavırlara yönlendirdiği tespit edilmiştir. Bakker vd.'nin (2001) paylaştığı üzere, işgörenler iş yükü gibi yorgunluk ve bitkinlik oluşturan unsurlara bir tepki olarak yaptıkları işlerden uzaklaştırabilmektedir. Bu çalışmada da iş yüklerinin fazla olduğunu düşünen işgörenlerin ürettikleri işlerin yararlı olduğuyla alakalı olarak şüpheci bir bakış açısı içinde bulundukları; işlerini negatif söylemlerle tanımlama eğiliminde oldukları ve zihinsel bakımdan yapmakta oldukları işlerden kendilerini uzaklaştırdıkları göze çarpmakta olup, bu bağlamda Bakker vd. (2001) bulgusu desteklenmektedir.

Bireylerin iş karşısında kayıtsız olmaları, kendilerini fiziksel ya da ruhsal açıdan işten uzaklaştırmaları iş yerindeki bağlılığı, üretimi ve verimliliği azaltabilir ve çalışan kaybını arttırabilir. Bu çalışmada, çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik duygusu üzerinde duygusal bulaşıcılık ve duygusal bağlılık kaynaklı etkinin negatif olduğunu bir kez daha belirtmekte fayda vardır. Çalışanların iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik duygularının duygusal bulaşıcılık ve duygusal bağlılık etkisi ile negatif etkilenip azalma eğilimine girdiği görülmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, tıpkı iş yükü gibi işte tükenmişliğin de yönetim kademesince dikkate alınması gereken bir değişken olduğuna işaret etmektedir. Şirket yöneticilerinin işgörenlerin hissettiği çalışma alan ve zamanlarını düzenlemek, azaltmak, duygu temelli aktivitelere olanak tanımak, çalışanlara esnek çalışma olanağı sunmak, evden çalışma (home agent) veya ofis dışından çalışma gibi alternatifler ile çalışanlara konfor alanı yaratmak şeklindeki faaliyetlerinin olumlu

sonuçlar yaratacağı düşünülmektedir. İşgörenlerin iş yüklerini ve bunun yanında işte tükenmişlik duygularını azaltmak için yapılacak tüm düzenlemelerin işte tükenmişlik duygusu üzerinde etkili olacağı yanı sıra bireylerin işten kopmaları veya işe yönelik negatif tavırlar sergilemeleri bağlamında olumlu katkılar sağlayacağı gerçekliği de dikkat çeken çıkarımlardır.

Ulaşılan bulgular, çağrı merkezi sektörü için göz önünde bulundurulduğunda, işgörenlerin algıladığı iş yükünün ve de işte tükenmişlik duygularının fazla olduğunu paylaşmakta fayda vardır. İş yükünün etkilerinin artış göstermesinde çalışanların birden fazla projeye destek olması, çoklu işler yapmaları, sürekli ve molalı disiplin ile çalışma zorunlulukları, sıklıkla kullanılan fazla mesai uygulamaları, operasyonel verimlilik ve servis seviyesi (service level) üretiminin yüksek seviyelerde gerçekleşme zorunluluğunun rol oynadığı düşünülmektedir.

Çağrı merkezi yöneticilerinin işte tükenmişlik gibi olumsuz duyguları engellemek amacıyla, iş yükünün artmasını sağlayan ve gerekli olmayan yönetsel uygulamaları gözden geçirmeleri, çalışanların duygu temelli farkındalıklarında etkili olacak yönetsel uygulamalara ağırlık vermeleri tavsiye edilmektedir.

Örgütlerde, çalışanların tükenmişliği ile tükenmişliğin nedenleri ve sonuçları 1970'li yıllardan itibaren araştırmacılarca çalışma ve tartışma konusu olan ve de hala tartışılmaya devam edilen önemli konulardandır (Huang, Hsu ve Chan, 2010; Malach-Pines, 2005; Maslach vd., 2001). Bu kapsam içinde, Karasek (1979) tarafından geliştirilen İş Yükü-Kontrolü Modeli, tükenmişliği hem iş ve hem de çalışanların iş konusundaki yeterlilikleri bakımından açıklayan önemli bir modeldir. Tükenmişlik oluşumunun birçok sebebi vardır. Örneğin; iş özellikleri (rol belirsizliği, rol çatışması, bilgi ve kontrol, sosyal destek, iş yükü vb.), meslek özellikleri (mesleğin yüz yüze olacak biçimde kişiler arası ilişkiyi zorunlu kılması vb.), örgüt özellikleri (ömür boyu istihdam olanağı, kariyer fırsatları, hiyerarşi vb.), demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi vb.), kişilik özellikleri (kontrol odağı, öz saygı, nevrozizm vb.) ve iş tutumları (beklentiler vb.) gibi (Maslach vd. 2001). Görüldüğü üzere tükenmişliğe sebep olan etkenler incelendiğinde iş yükünün tükenmişliğin belirleyicilerinden biri olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların iş yükleri arttıkça beraberinde tükenmişlikleri de artmaktadır.

Bu çalışma, örgütlerin duygu odaklı bakış açılarının geliştirilmesi gerektiğine olan inancı güçlendirmiştir. Bu bakış açısı, iş yükü kaynaklı işte tükenmişlik duygusu gibi olguların mümkün olduğunca tolere edilebilir olduğunu gösterme açısından literatüre katkı sağlayıcı niteliktedir. Özetle, iş yükünden kaynaklı işte tükenmişlik ile doğru şekilde mücadele edebilme noktasında duygusal bağlılık ve duygusal bulaşıcılık eksenli uygulamalar yapılması firmaların örgütsel başarısı, verimliliği ve devamlılığı için gereklidir.

Tükenmişlikten kaynaklanan olumsuz sonuçlarının maliyeti düşünüldüğünde firmaların, bu sonuç maliyetlerine katlanmamak için ekibin duygu eksenli ihtiyaçlarına yönelik stratejik planlar hazırlayarak ve uygulayarak örgütsel verimliliğe olumlu yansımalar sağlamaları, çalışanları kurum değerleri etrafında toplamaları, etkin ve takım bilinçli üyeler oluşturmaları, bu stratejileri destekleyen politikalar geliştirmeleri ve etkin yönetim unsurlarına yer vermeleri gerekmektedir.

Araştırma Kısıtları ve Geleceğe Yönelik Öneriler

Bu çalışma iş yükü ve işte tükenmişlik duygusu arasındaki ilişkinin çağrı merkezi çalışanları üzerindeki etkisini belirlemiştir. Ancak ortaya çıkan sonuçlar yorumlanırken ve gelecekte yapılacak çalışmalar için tavsiyelerde bulunurken, çalışmanın sınırlılıklarının bulunduğu da değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışma bulguları genel çerçevede değerlendirildiğinde, araştırmanın sınırlılıklarının değişkenler baz alınarak olduğu ve onların ölçülmesiyle ilgili olduğu yanı sıra bu durumun araştırmadan elde edilen bulguların genellenebilirliğini etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer yandan, araştırmada bulunmayan birtakım bireysel niteliklerin de (kişilik bozukluğu vb.) sonuçları etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir.

Araştırma, Türkiye’de faaliyet göstermekte olan çağrı merkezleri üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın örnekleminin oluşturulması için hizmet sektöründen çağrı merkezlerinin seçilmesinin nedeni ise faaliyetlerinin daha çok kişiler arası sosyal ilişki unsurlarına dayanması ve kalabalık ekipler olarak yoğun tempoda çalışmaları varsayımıdır.

Araştırmanın genel yaklaşımı tımdengelimlidir. Teorik ve çeşitli açılardan ampirik olarak incelenmiş olan çalışmalardan yola çıkarak oluşturulan model ve

hipotezler betimsel araştırma yöntemi ve anket tekniğine göre ölçümlenip, niceliksel yöntemlerle analiz edilerek test edilmiştir. Betimsel araştırma yöntemi, araştırma için dikkatli belirlenmiş ölçek ve iyi seçilmiş örneklemele daha az sayıda katılımcıya sorularak daha geniş bir grup hakkında yorum yapmak, kısa süre içinde daha fazla bilgi toplamak gibi avantajlarının yanı sıra sayısal sonuçların elde edilebilmesi açısından da araştırma yöntemi olarak tercih edilmiştir. Araştırma tekniği olarak da betimsel araştırma yönteminde çoğunlukla kullanılan ve yazılı soru sorma tekniği olan anket tercih edilmiştir. Bu teknik sonuçların sayısal olarak değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır.

Araştırma verileri yukarıda da paylaşıldığı üzere anket metoduyla toplanmıştır. Bu metodun seçilmesinin başka bir sebebi de işgörenlerin iş yerinde karşı karşıya oldukları durumları (iş yükü ve duygular) ve hissettikleri işte tükenmişlik duygusunu en ideal biçimde bizzat kendilerinin dile getirebileceğinin düşünülmesidir. Bu çalışmada değişkenlerin tümü algılarla alakalıdır. Bir kişinin algılarının başka bir birey tarafından gözlemlenmesi zor olacağından, Spector (2006) direkt olarak çalışandan veri toplama işleminin yapılmasının daha kolay olacağı ve sağlıklı neticeler vereceği düşüncesi değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında geniş çerçevede literatür taraması yapılmış, literatür çalışmaları sırasında hem çağrı merkezi uygulamaları bağlamında yapılan bilimsel çalışmalar hem de araştırma konusuna dahil olan tüm değişkenler eksenli çalışmalar taranmış ve incelenmiştir. Bu bağlamda çağrı merkezlerindeki işte tükenmişlik duygusu ile ilgili olarak söz konusu iş yükü durumu, duygusal bulaşıcılık duyarlılığı ve duygusal - kurumsal bağlılık faktörleri temelli bütün değişkenlerin etkisini belirlemeye yönelik olarak teorik bir altyapı oluşturulmuştur. Bu çerçevede, araştırmanın kuramsal ve uygulama yönünden literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma verilerinin analizinde istatistik paket programlarından yararlanılarak demografik ve diğer değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, ölçek yapısının oluşturulması için madde analizi, madde toplam korelasyon analizi, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi için güvenilirlik analizleri, modeli oluşturan ilişkilerin test edilmesi için yapısal eşitlik modelleri yapılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin, araştırma örnekleme

uygunluğunun test edilmesi için her bir ölçek için geçerlilik-güvenirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik güvenirlik analizlerinin yanı sıra, sırası ile SPSS 24.0 programında madde analizi, madde toplam korelasyon analizi, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve açıklanan faktör yapısının doğrulanması için LISREL 8.7 ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Daha sonra araştırma amacına uygun olarak kurulan hipotezler LISREL 8.7 programı yardımı ile yapısal eşitlik modeline tabi tutulmuştur. Yem modelleri sonucunda modellerin uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve modellerdeki bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile olan ilişkilerinin anlamlılığına karar vermek için %95 güven düzeyinde $t= 1,96$ ve %99 güven düzeyinde $t= 2,58$ değerine bakılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik düzeylerinin incelenmesi amacıyla cronbach's alpha değerine de bakılmış olup araştırma kapsamındaki katılımcıların dağılımlarını görmek için tanımlayıcı istatistiklerden frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.

Belirtilen kısıtlara rağmen bu çalışmada, artış gösteren iş yükünün işte tükenmişlik duygusu ile olan ilişkisinin, çağrı merkezi çalışanları üzerindeki etkisinin belirlenerek, alanyazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma ile çağrı merkezi çalışanlarının işte tükenmişlik yönelimlerinin ilk kez belirlendiği; bu yönelimin, iş yükü ve duygusal bağlılık - duygusal bulaşıcılık ilişkileri ile ortaya konulmasıyla tükenmişlik kavramına yeni bir bakış açısı getirdiği düşünülmektedir. Ancak gelecekte yapılacak çalışmalarda, iş yükünün başka değişkenlerle (Ör.; iş gücü kaybı, devamsızlık) ilişkisinin incelenmesi de önerilmektedir. Diğer yandan liderlik etkilerinin düzenleyici değişken olarak kullanılacağı ilave çalışmalar da literatüre katkılar sunacaktır.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, verilerin değişik zamanlarda veya değişik yöntemler (gözlem yöntemi, görüşme vb.) ile toplanması da önerilmektedir. Yanı sıra bazı kişisel farklılık değişkenlerinin de (olumsuz duygulanım ve kontrol odağı vb.) dahil edilerek araştırmanın çeşitlendirilmesi önerilmektedir.

Bu çalışmadan sonra özellikle kalabalık ekipler ile çoklu lokasyonlarda dağınık şekilde iş yapış şekli olan çağrı merkezlerinin çalışma koşulları çıkış noktalı ve çalışan bağlılığı, devamlılığı odaklı bağlantıların daha da fazla araştırılmasıyla literatüre önemli katkılar sağlanacağı düşünülmektedir. Diğer yandan çağrı merkezi

gibi sektörlerde duygu odaklı ilave çalışmalar ile iş yükü, işte tükenmişlik gibi fiziksel çıktıları olan çalışmalar detaylandırılabilir.

Literatür taramasında işte tükenmişlik kavramının daha çok sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışıldığı görülmüştür. Duygu odağı eklenmiş şekilde kurgulanan bu yapı çağrı merkezi sektörü haricinde başta sağlık ve eğitim sektörü olmak üzere başka diğer sektörlerde de uyarlanabilir. Yanı sıra, Tayloristik süreçleri bulunan çağrı merkezi gibi hizmet sektörlerinden farklı yapıları bulunan ve daha ziyade ilişkisel sektörler olarak tanımlanabilecek gruplar için (Örneğin, sanatçılar gibi) ilave çalışmalar yapılması da önerilmektedir.

Bu çalışma, İstanbul ve Anadolu illerinde faaliyet gösteren ve Türkiye'deki iç müşterilere hizmet veren firmalar baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde gerek İstanbul gerekse Anadolu illerinde Türkiye dışı müşterilere hizmet veren firmalarda vardır. Bu firmalarda dahil edilerek yapılacak ilave çalışmalar araştırmanın genellenebilirliği açısından faydalı olabilecektir.

Diğer bir öneri de, ileriye dönük çalışmalarda süreçlerini sadece dış kaynaklı (outsourc) şekilde yürüten firmalar ile yalnızca iç kaynaklı (inhouse) şekilde yöneten firmalar özelinde mikro seviyede bölünmüş çalışmalar yapılabilmesidir.

Son olarak, tükenmişlik sonuçlarının (iş gücü kaybı, devamsızlık, rapor alma durumu, üretim düşüklüğü, işi yavaşlatma, verimlilik vb.) bağımlı değişken olarak kullanıldığı ilave çalışmalar yapılması çalışmanın detaylandırılması noktasında faydalar sağlayacaktır.

Kar marjının oldukça dar olduğu günümüz çağrı merkezi dünyasında çalışanların iş yükü etkilerine maruz kalmamasını beklemek inandırıcı olmayacaktır. Haliyle iş yükü kaynaklı işte tükenmişliğe ve sonuçlarına maruz kalınması da beklenen bir durumdur. Bu tespit içerisinde çağrı merkezi yöneticilerinin kurumlarının verimlilik, süreklilik ve devamlılık unsurlarına katkı sağlayabilmeleri için bu iki unsur ile nasıl ilerleyebileceklerini belirleyebilmeleri oldukça önemlidir.

Çalışmada kullanılan duygusal bulaşıcılık ve duygusal bağlılık değişkenlerinin bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde ne derece etkili olduklarının kanıtlanması oldukça dikkat çekicidir. Bu çerçevede, küresel düzeydeki duygu temalı gelişmelerin takip edilmesi ve kurum faydasına olacak şekilde

kullanılmalarının, kurumun performansına olumlu yönde katkı sağlayacağı sonucu bu çalışmada ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçları destekleyici nitelikte değerlendirme yapıldığında; çağrı merkezi üst yönetim beklentileri her ne kadar kâr, verimlilik ve fazlasıyla üretim yapma şeklinde olsa da sadece bu çıktılara odaklanması kurum için iş gücü kaybı vb. başkaca maliyet unsurlarına sebep olabilecektir. Bu noktada bu kavramların kurum yararına dönüştürülecek şekilde ölçülmesi, takibi ve yönetilmesi oldukça önemlidir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Newbury Park: Sage.

Akdemir, A. (2014). Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Akdemir, A. (Ed.). (2018). Örgütlerin Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Akoğlu Kozak, M. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Baskı. Ankara: Detay Yayınları.

Akyıldız, H. ve Turunç, Ö. (2013). Çalışma Psikolojisi. Ankara: Alter Yayıncılık.

Aronson, E. (1999). The Social Animal. 2nd Ed., London: UK, Worth.

Ashkanasy, N.M. vd. (2000). Questionnaire Measures of Organizational Culture, Handbook of Organizational Culture and Climate, California: Sage Publications, Inc.

Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baltaş, A. ve Baltaş Z. (2008). Stres ve Başa Çıkma Yolları. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Basch, J. ve Fisher, C. (2000). Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Work Events and Associated Emotions. In Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J., Zerbe, W.J. (Ed.). Emotions in the Workplace, Westport, London.

Berns, S.S. (1984). Job Satisfaction and Conflict Management. Third Edition. Toronto: The Mosby Company.

Bisen, V. ve Priya. (2010). Industrial Psychology. New Delhi: New Age International Limited.

Blau, P. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley

Blau, P.M. (2009). Exchange and Power in Social Life. Thirteenth Printing. New Jersey: Transaction Publishers.

Budak, G. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Baskı. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Burger, J.M. (2006). Kişilik. İ. Deniz ve E. Sarıoğlu (çev.), İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (2009). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Carron, A.V. ve Hausenblas, H. (1998). *Group Dynamics in Sport*. 2nd Ed., Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chibucos, T.R., Leite, R.W. ve Weis, D.L. (2005). *Readings in Family Theory*. Amerika Birleşik Devletleri: Sage Yayınları.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dalkılıç, O. (2014). *Çalışma Yaşamında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Edelwich, J. ve Brodsky, A. (1984). *Burn-Out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Services Press.
- Enç, M. (1990). *Ruh Bilim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Karatepe.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Bağlılık*. Özler, D.E. (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular İçinde*. İstanbul: Ekin Yayın Evi.
- Fawzy, N.W. ve Pasnau, R.O. (1991). *Burnout in the Health Professionals*. *Handbook of Studies on General Hospital Psychiatry*. Judd, F.K. (Ed.). Amsterdam.
- French, J.R.P. ve Raven, B. (1959). *The Bases of Social Power*. (Ed.). D. Cartwright. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Itsearch.
- French, J.R.P. ve Caplan, R.D. (1972). *Organizational Stress and Individual Strain*. In A.J. Morrow (Ed.). *The Failure of Success*. New York, NY: Amacom.
- Gramsci, A. vd. (1999). *Selections from the Prison Notebooks of Antonio Gramsci*. Q. Hoare., G.N. Smith (Ed.). London: ElecBook.
- Greene, G. (1961). *A Burnt-Out Case*. USA: The Viking Press.
- Gryna, F.M. (2004). *Work Overload Redesigning Jobs to Minimize Stress and Burnout*. USA: Quality Press Publication.
- Goleman, D. (2002). *Duygusal Zeka (Neden IQ'dan Daha Önemlidir?)*. B. Seçkin Yücel (çev.), İstanbul: Varlık / Bilim.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. ve Rapson, R.L. (1992). *Primitive Emotional Contagion*. In M.S. Clark, (Ed.). *Emotion and Social Behavior*. Review of Personality and Social Psychology. Thousand Oaks. CA: Sage.

- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. ve Rapson, R.L. (1994). Emotional Contagion: Studies in Emotion & Social Interaction. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Holman, D.J. (2003). Call Centres. D.J. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow, A. Howard (Ed.), The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices. Chichester, UK: Wiley.
- Homans, G.C. (1961). Social Behavior. New York: Harcourt Brace.
- Izgar, H. (2001). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik. Ankara: Nobel Yayınları.
- Izgar, H. (2003). Çalışanlarda Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Konya: Eğitim Kitabevi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Joreskog, K. G. ve Sorbom, D. (1996). LISREL 8 Reference Guide. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. ve Rosenthal, R.A. (1964). Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. New York: John Wiley and Sons.
- Kaila, H.L. (2005). Human Resource Management (In Two Volumes). Delhi India: Salasar Imaging System.
- Karacan, H. (2015). 4857 Sayılı İş Kanununa Göre Fazla Çalışma. (5.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2004). Organizational Behavior. 6th ed. Boston, MA: Mc Graw-Hill.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lazarus, R.S. (1966). Psychological Stress and The Coping Process. New York: McGraw Hill.
- Lazarus, R.S. ve Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal and Coping. New York: Springer.
- Lazarus, R.S. ve Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete Emotions in Organizational Life In. R. L. Payne & G. L. Cooper (Ed.), Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management. Chichester, England: John Wiley and Sons.
- Leiter, M.P. ve Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach To Organizational Predictors of Job Burnout. In L.P. Pamela, C.G. Daniel, (Ed.). Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies: Research in Occupational Stress and Well-Being. Bingley, UK: Emerald Group.
- Lévi-Strauss, C. (1969). The Elementary Structures of Kinship. Boston: Beacon Press.
- Linhart, R. (2010). Lénine, Les Paysans. Taylor. France: Seuil. Essais H.C. Edition.

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

McGrath, J.E. (1970). A Conceptual Formulation for Research on Stress. In J. E. McGrath (Ed.). Social and Psychological Factors In Stress. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Mckay, M., Davis, M. ve Fanning, P. (2012). İletişim Becerileri. Ö. Gelbal (çev.). Ankara: HYB Basım Yayım.

Meyer, J.P. (1997). Organisational Commitment. in C. L. Cooper & I. T. Robertson (Ed.). International Review of Industrial and Organizational Psychology. New York, NY: John.

Mowday, R.T., Porter, R.W. ve Steers, R.M. (1982). Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York, NY: Academic Press.

Organ, D.W. (1994). Organizational Citizenship Behaviorand the Good Soldier. In Personnel Selection and Classification. M.G. Rumsey, C.B. Walkerand, J.H. Harris. (Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Organ, D.W., Podsakoffand, P.M. ve MacKenzie, S.B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedentsand Consequences. California: Sage Publications Inc.

Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistik Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış. 6. Baskı. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Quick, J.D., Cooper, C. L., Gavin, J. H. ve Quick, J. C. (2002). Executive Health: Building Self-Reliance For Challenging Times. In C.L. Cooper, I.T. Robertson. (Ed). International Review Of Industrial And Organizational Psychology. NY: Wiley.

Palmer, S. ve Cooper, C.L. (2007). How To Deal With Stress. Philadelphia USA and London UK: Kogan Page Publishers.

Pines, A., Aronson, E. ve Kafry D. (1981). Burnout: From Tedium to Personal Growth. New York: The Free Press.

Pines, A.M. ve Aronson, E. (1988). Career Burnout: Causes and Cures. New York: Free Press.

Richter, P. ve Hacker, W. (1998). Stres ve Zorlanma: Çalışma Hayatında Stres, Yorgunluk ve Tükenmişlik. Heidelberg: Asanger.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2011). Organizational Behavior. 14th ed. New York: Pearson Education.

Sandelands, L. ve Boudens, C. (2000) Feeling at Work. In: Emotion in Organizations. S. Fineman. (Ed.). London: Sage Publications.

- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2010). The Conceptualization and Measurement of Work Engagement. A.B. Bakker, M.P. Leiter (Ed.). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, New York: Psychology Press.
- Schermerhorn, J.R. (1989). Management for Productivity. 3rd edition. New York (USA): John Willey and Sons.
- Selye, H. (1952). The Story of The Adaptation Syndrome. Canada: Acta, Medical.
- Selye, H. (1956). The Stress of Life. New York: McGraw-Hill.
- Selye, H. (1976). The Stress of Life. New York: McGraw-Hill.
- Silah, M. (2001). Çalışma Psikolojisi. Ankara: Selim Kitapevi.
- Simon, H. (1987). Decision Making and Organizational Design, Organization Theory. Selected Readings, Second Edition. New York, USA: Penguin Books.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Shirom, A. (1989). Burnout in Work Organizations. In C.L. Cooper, I. Robertson (Ed.). International Review of Industrial-Organizational Psychology. New York: Wiley.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2003). Stress in Organizations. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski (Ed.). Comprehensive Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology. New York: Wiley.
- Sürgevil, O. (2006). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu. Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Ankara: Nobel Yayınları.
- Swartz, L. (1999). Culture and Mental Health: A Southern African View. Cape Town.
- Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinoks.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2007). Using Multivariate Statistics. Boston: Allyn and Bacon.
- Tabachnick, B.G. ve Fidel, L.S. (2014). Using Multivariate Statistics. USA.
- Tarhan, N. (2009). Duyguların Dili. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Taris, T. W. ve Kompier, M.A.J. (2005). Job Characteristics and Learning Behavior. In: P.L. Perrewe, D.C. Ganster (Eds), Research in Occupational Stress and Well-Being: Exploring Interpersonal Dynamics. Amsterdam: JAI Press.
- Taylor, F.W. (1911). The Principles of Scientific Management.
- Taylor, F.W. (2007). Bilimsel Yönetimin İlkeleri. H.B. Akın (çev.), Ankara: Adres Yayınları. (Orijinal Baskı Tarihi 2005).

Waldran, V.R. (2006). Relational Experiences and Emotion at Work. Emotion in Organizations. London: SAGE Publication Ltd.

Wasti, S.A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. 1. Basım. (Ed.). Z. Aycan. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Wispe, L. (1991). The Psychology of Sympathy. New York: Plenum Press.

Zikmund, W.G., McLeod, R. ve Gilbert, F.W. (2003). Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology. Reno, NV: Better World Books.

BİLDİRİ VE MAKALELER

Adner, R. ve Helfat, C. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. Strategic Management Journal. 24.10, 1011-1025.

Ahola, K., Honkonen, T., Kivimäki, M. ve Virtanen, M. (2006). Contribution of Burnout to the Association Between Job Strain and Depression: The Health 2000 Study. Journal of Occupational and Environmental Medicine. 48.10, 1023-1030.

Ahola, K., Gould, R., Virtanen, M., Honkonen, T., Aromaa, A. ve Lönnqvist, J. (2009). Occupational Burnout As a Predictor of Disability Pension: A Population-Based Study. Occup Environm Med. 66.5, 284-290.

Ajayi, M.P. ve Abimbola, O.H. (2013). Job Satisfaction, Organizational Stress and Employee Performance: A Study Of NAPIMS. IFE Psychologia: An International Journal. 21.2, 75-82.

Akın, A., Uysal, R. ve Akın, Ü. (2015). Duygusal Bulaşma Ölçeği'nin Türkçe Formu'nun Geçerlik ve Güvenirliliği. Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 3.2, 97-104.

Akkoç, İ. ve Tunç, H. (2015). Örgüt Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması: Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 18.34, 1-21.

Alarcon, G.M. (2011). A Meta-Analysis of Burnout With Job Demands, Resources, And Attitudes. Journal of Vocational Behavior. 79, 549-562.

Allard, K., Haas, L. ve Hwang, C.P. (2011). Family-Supportive Organizational Culture and Fathers. Experiences of Work-Family Conflict in Sweden. Gender Work Organ, 18.2, 141-157.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology. 63.1, 2-4.

- Allen, N.J. (2003). Examining Organizational Commitment in China. *Journal of Vocational Behavior*. 62.3, 511-515.
- Angle, H.L. ve Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26.1, 1-14.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Goü Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10.2, 21-23.
- Arı, G.S. ve Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgüt Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15.1, 131-148.
- Arroba, T. ve James, K. (1990). Reducing The Cost Of Stress: An Organizational Model. *Personnel Review*. 19.1, 21-27.
- Arts, S.E., Kerkstra, A., Zee, J. ve Abu-Saad, H.H. (2001). Quality of Working Life and Workload in Home Help Services. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 15.1, 12-24.
- Aryee, S., Budhwarand, P.S. ve Chen, Z.X. (2002). Trust As a Mediator of the Relationship Between Organizational Justiceand Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*. 23.3, 267-285.
- Ashkanasy, N.M. (2003). Emotional Awareness and Emotional Intelligence in Leadership Teaching. *Journal of Education for Business*. 79.1, 18-22.
- Ashforth, B.E. ve Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*. Vol. 181, 88-115.
- Ashforth, B.E. ve Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the Work Place: A Reappraisal. *Human Relations*. 48, 97-125.
- Ashforth, B.E. ve Kreiner, G.E. (2002). Normalizing Emotion in Organizations: Making the Extraordinary Appear Ordinary. *Human Resource Management Review*. 12, 215-235.
- Aslan, Z. ve Cengiz, E. (2015). Akademisyenlerin İş Stresi ile İş Motivasyonu İlişkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 12, 26-43.
- Aytaç, S. (2011). Duygusal Ergonomi ve Yönetmel Boyutuyla İnsan Performansına Etkisi. 17. Ulusal Ergonomi Kongresi. Eskişehir.
- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P. ve Gall, G. (2002). Taylorism, Targets and Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management. *New Technology. Work and Employment*. 17.3, 70-185.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Sixma, H.J. ve Bosveld, W. (2001). Burnout Contagion Among General Practitioners. *Journal of Social and Clinical Psychology*. 20.1, 82-98.

- Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W.B. (2003). Dual Process at Work in a Call Center: An Application of the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12.4, 393-417.
- Bakker, A.B., Le Blanc, P.M. ve Schaufeli, W.B. (2005). Burnout Contagion Among Intensive Care Nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 51.3, 276-287.
- Barsade, S.G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*. 47, 644-675.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51.6, 1173-1182.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Osman Gazi Üniversitesi 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 806-812.
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth. *Academy of Management Journal*. 45.3, 587-597.
- Batt, R. ve Moynihan, L. (2002). The Viability of Alternative Call Center Production Models. *Human Resource Management Journal*. 12.4, 14-34.
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer Allen Modeli. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*. 28.1, 7-15.
- Brief, A.P. ve Weiss, H.M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*. 53, 279-307.
- Britt, T.W. ve Dawson, C.R. (2005). Predicting Work-Family Conflict from Workload, Job Attitudes, Group Attributes, and Health: A Longitudinal Study. *Military Psychology*. 17.3, 203-205.
- Brown S.P. ve Leigh T.W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*. 81.4, 358-368.
- Brown, L.A. ve Roloff, M.E. (2011). Extra-Role Time, Burnout, and Commitment: The Power of Promises Kept. *Business Communication Quarterly*. 74.4, 450-474.
- Bulut, U. ve Ataay, A. (2017). Çağrı Merkezlerinde Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler: Bir İnceleme. *Journal of Business Research-Türk*. 9.4, 1-16.
- Burke, R.J., Weir, T. ve Duwors, R.E. (1980). Work Demands on Administrators and Spouse Well-Being. *Human Relations*. 33, 253-278.
- Cannon, W.B. (1932). *The Wisdom of The Body*. United States: W W Norton & Co.
- Cannon, E. (1996). Developing and Retaining Profitable Customer Relationships Through Call Centers. *Direct Marketing*, 59.5, 24-26.

Cardena, E., Terhune, D., L  f, A. ve Buratti, S. (2009). Hypnotic Experience Is Related to Emotional Contagion. *International Journal of Clinical and Experimental Hypnosis*. 57, 33-46.

Carayon, P. ve Gürses, A.P. (2005). A Human Factors Engineering Conceptual Framework of Nursing Workload and Patient Safety in Intensive Care Units. *Intensive and Critical Care Nursing*. 21.5, 284-301.

Cheng, Y. ve Stockdale, M.S. (2003). The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context. *Journal of Vocational Behavior*. 62.3, 465-489.

Cherniss, C. (1988). Observed Supervisory Behavior and Teacher Burnout in Special Education. *Exceptional Children*, 54.5, 449-454.

Chordia, R., Sabharwal, M. ve Goodman, D. (2017). Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cross National Comparative Study. *Public Administration*. 95.1, 178-195.

Chui, M.A., Look, K.A. ve Mott, D.A. (2014). The Association of Subjective Workload Dimensions on Quality of Care and Pharmacist Quality of Work Life. *Research in Social and Administrative Pharmacy*. 10.2, 328-340.

Cohen, A. (2007). Commitment Before ve After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 17.3, 336-354.

Conway, N. ve Briner, R.B. (2012). Investigating the Effect of Collective Organizational Commitment on Unit Level Performance and Absence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85.3, 472-486.

Coplan, A. (2006). Catching Characters Emotions: Emotional Contagion Responses to Narrative Fiction, *Film Studies*. 8, 26-38.

Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W. (1993). A Review and Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*. 18.4, 621-656.

Cox-Fuenzalida, L.E., Swickert, R. ve Hittner, J.B. (2004). Effects of Neuroticism and Workload History on Performance. *Personality and Individual Differences*. 36.2, 447-456.

Cullen, J.C., Silverstein, B.A. ve Foley, M.P. (2008). Linking Biomechanical Workload and Organizational Practices to Burnout and Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*. 23, 63-71.

 a lar,  . ve Demirtaş, H. (2011). Dersane   retmenlerinde Tükenmişlik ve    Doyumu. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2, 30-49.

 a rı Merkezleri Derneği. (2019). Türkiye  a rı Merkezi Pazarı Araştırması 2018.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar  ı ında De i en Duygu Zeka  ili kisi ve Duygusal Zeka. *D. . Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6.3, 23-48.

- Çeçen, Y. (2002). Duygular İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez ve Önemlidir?. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9.9, 164-170.
- Deckard, G., Meterko, M. ve Field, D. (1994). Physician Burnout: An Examination of Personal, Professional, and Organizational Relationships. Medical Care. 32.7, 745-754.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F. ve Schaufeli W.B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. J. Appl. Psychol. 86, 499-502.
- Demerouti, E., Bakker, A.B. ve Schaufeli, W.B. (2003). Dual Process at Work in a Call Center: An Application of the Job Demands-Resources Model. European Journal of Work and Organizational Psychology. 12.4, 393-417.
- Demir, A. (1999). Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi. H.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 6.1-2, 34-44.
- Demiral, Y., Ünal, B., Kılıç, B., Soysal, A., Bilgin, A.C., Uçku, R. ve Theorell, T. (2007). İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi’nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi. Toplum Hekimliği Bülteni. 26.1, 11-18.
- Dembe, A.E., Erickson, J.B., Delbos, R.G. ve Banks, S.M. (2005). The Impact of Overtime and Long Work Hours on Occupational Injuries and Illnesses: New Evidence from the United States. Occup Environ Med. 62.9, 588-597.
- Densten, L.I. (2001). Re-Thinking Burnout. Australia: Journal of Organizational Behavior. University of New South Wales. 22, 833-847.
- Denton, M., Zeytinoglu, I.U. ve Davies, S. (2003). Organizational Change and the Health and Well-Being of Home Care Workers (No. 110). McMaster University.
- Derin, N. ve Demirel, T.E. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2, 509-530.
- Devos, G., Bouckennooghe, D., Engels, N., Hotton, G. ve Aelterman, A. (2007). An Assessment of Well-Being of Principals in Flemish Primary Schools. Journal of Educational Administration. 45.1, 33-61.
- Dewe, P. ve Trenberth, L. (2004). Work Stress and Coping: Drawing Together Research and Practice. British Journal of Guidance and Counselling. 32.2, 143-156.
- D’Cruz, P. ve Noronha, E. (2012). High Commitment Management Practices ReExamined: The Case of Indian Call Centres. Economic and Industrial Democracy. 33.2, 185-205.
- Doherty, R.W., Orimoto, L., Singelis, T.M., Hebb, J. ve Hatfield, E. (1995). Emotional Contagion: Gender and Occupational Differences. Women's Psychology Quarterly. 18, 355-371.
- Doherty, R.W. (1997). The Emotional Contagion Scale: A Measure of Individual Differences. Journal of Nonverbal Behavior. 21.2, 131-154.

- Dormann, C. ve Zijlstra, F.R. (2003). Call Centres: High on Technology-High on Emotions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12.4, 305-310.
- Duxbury, L.E. ve Higgins, C.A. (1991). Gender Difference in Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*. 76, 60-74.
- Dyrbye, L N., Shanafelt, T.D., Balch, C.M., Satele, D., Sloan, J. ve Freischlag, J. (2011). Relationship Between Workhome Conflicts and Burnout Among American Surgeons: A Comparison by Sex. *Archives of Surgery*. 146.2, 211-217.
- Ganster, D. C., Fox, M. L. ve Dwyer, D. J. (2001). Explaining Employees Health Care Costs: A Prospective Examination of Stressful Job Demands, Personal Control, and Physiological Reactivity. *Journal of Applied Psychology*. 86.5, 954-964.
- Easthope, C. ve Easthope, G. (2000). Intensification, Extension and Complexity of Teachers Workload. *British Journal of Sociology of Education*. 21.1, 46-49.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchisonand, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71.3, 500-507.
- Elloy, D.F. ve Smith, C. R. (2003). Patterns of Stress, Work-Family Conflict, Role Conflict, Role Ambiguity and Overload Among Dual-Career and Single-Career Couples: An Australian Study. *Cross Cultural Management*, 10.1, 55-66.
- Emerson, R.M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review Of Sociology*. 2, 335-362.
- Engelberg, J., Manski, C.F. ve Williams, C. (2009). Comparing Point Predictions and Subjective Probability. *American Statistical Association Journal of Business and Economic Statistics*. 27.1, 30-41.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*. 32.2, 239-261.
- Ergin, C. (1992). Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Erol, A., Sarıççek, A. ve Gülseren, G. (2007). Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İş Doyumu ve Depresyonla İlişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*. 8, 241-247.
- Etzioni, M. (1984). Moderating Effect of Social Support on the Stress-Burnout Relationship. *Journal of Applied Psychology*. 69, 615-622.
- Farrell, A. ve Geist-Martin, P. (2005). Communicating Social Health: Perceptions of Wellness at Work. *Management Communication Quarterly*. 18, 543-592.
- Feather, N.T. ve Rauter, K.A. (2004). Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 81-94.

- Fernet, C., Austin, S. ve Vallerand, R. (2012). The Effects of Work Motivation on Employee Exhaustion and Commitment: An Extension of the JD-R Model. *Work and Stress*. 26.3, 213-229.
- Fisher, C.D. ve Ashkanasy, N.M. (2000). The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction. *Journal of Organizational Behavior*. 21.2, 123-129.
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. ve Loquet, C. (2004). How Can Managers Reduce Employee Intention To Quit?. *Journal of Managerial Psychology*. 19.2, 170-187.
- Fox, S. ve Spector, P.E. (1999). A Model of Work Frustration-Aggression. *Journal of Organizational Behavior*. 20.6, 915-931.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. ve Taylor, C.R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resources Planning*. 7.3, 12-25.
- Frenkel, S.J., Tam, M., Korczynski, M. ve Shire, K. (1998). Beyond Bureaucracy? Work Organization in Call Centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 9.6, 957-979.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*. 30.1, 159-165.
- Freudenberger, H.J. (1977). Burn-Out: Occupational Hazard of the Child Care Worker. *Child Care Quarterly*. 6.2, 90-99.
- Friesen, D. ve Sarros, J. C. (1989). Sources of Burnout Among Educators. *Journal of Organizational Behavior*. 10.2, 179-188.
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Munoz, A.Y. ve Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role Stress and Personal Resources in Nursing: A Cross-Sectional Study of Burnout and Engagement. *International Journal of Nursing Studies*. 48, 479-489.
- Geurts, S.A., Kompier, M.A., Roxburgh, S. ve Houtman, I.L. (2003). Does Work–Home Interference Mediate the Relationship Between Workload and WellBeing?. *Journal of Vocational Behavior*. 63.3, 532-559.
- Gellatly, I.R., Meyer, J.P. ve Luchak, A.A., (2006). Combined Effects of the Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors : A Test of Meyer and Herscovitch’s Propositions. *Journal of Vocational Behavior*. 69.2, 331-345.
- Glowinkowski, S. ve Cooper, C. (1986). Organisational Issues in Stress Research. *Journal of Managerial Psychology*. 1.1, 3-11.
- Gmelch, W.H. ve Swent, B. (1984). Management Team Stressors and Their Impact on Administrators Health. *Journal of Educational Administration*. 2, 193-205.
- González-Morales, M.G., Peiró, J.M., Rodríguez, I. ve Bliese, P.D. (2012). Perceived Collective Burnout: A Multilevel Explanation of Burnout Anxiety, Stress and Coping. 25, 43-61.
- Grandey, A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5.1, 95-110.

- Grandey, A. ve Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*. 54, 350-370.
- Grandey, A.A., Howes, J. C., Cropanzano, R. ve Mohler, C.J. (2000). Who Is Supporting Whom? Quality Team Effectiveness and Perceived Organizational Support. *Journal of Quality Management*. 5.2, 207-223.
- Grandey, A.A. ve Brotheridge, C.M. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. *Journal of Vocational Behavior*. 60.1, 17-39.
- Grebner, S., Semer, N.K., Faso, L.L., Gut S., Gut, K.W. ve Elfering, A. (2003). Working Conditions, Well-Being, and Job-Related Attitudes Among Call Center Agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12.4, 341-365.
- Greenglass, E.R., Burke, R.J. ve Moore, K.A. (2003). Reactions to Increased Workload: Effects on Professional Efficacy of Nurses. *Applied Psychology*. 52.4, 580-597.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., Granrose, C.S., Rabinowitz, S. ve Beutell, N.J. (1989). Sources of Work-Family Conflict Among Two Career Couples. *Journal Vocational Behaviour*. 34, 133-153.
- Griep, R.H., Rotenberg, L., Vasconcellos, A.G., Landsbergis, P., Comaru, C.M. ve Alves, M.G. (2009). The Psychometric Properties of Demand-Control and Effort-Reward Imbalance Scales Among Brazilian Nurses. *Int Arch Occup Environ Health*. 82.10, 1163-1172.
- Grier, R., Wickens, C., Kaber, D., Strayer, D., Boehm-Davis, D., Gregory Trafton, J. ve St. John, M. (2008). The Red-Line of Workload: Theory, Research, and Design, *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 52nd Annual Meeting*. 52.18.
- Griffin, M.L., Hogan N.L. ve Lambert E.G. (2012). Doing People Work in the Prison Setting: A Examination of the Job Characteristics Model and Correctional Staff Burnout. *Criminal Justice and Behavior*. 39.9, 1131-1147.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*. 25.2, 161-178.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21.1, 91-109.
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1.1, 152-166.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3.1, 48-75.

- Gürses, A.P., Carayon, P. ve Wall, M. (2009). Impact of Performance Obstacles on Intensive Care Nurses Workload, Perceived Quality and Safety of Care, and Quality of Working Life. *Health Services Research*. 44.2, 422-443.
- Hadžiahmetović, N. ve Dinç, M.S. (2017). The Mediating Role of Affective Commitment in the Organizational Rewards–Organizational Performance Relationship. *International Journal of Human Resource Studies*. 7.3, 105-130.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. ve Schaufeli W.B. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teacher: *Journal of School Psychology*. 43, 495-513.
- Halbesleben, J.R.B. ve Buckley, M.R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*. 30.6, 859-879.
- Hancock, J.T., Gee, K., Cicaccio, K. ve Lin, J.M.H. (2008), I'm Sad You're Sad: Emotional Contagion in CMC, In. *Proceedings of the 2008 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*. 295-298.
- Harris, K., Russell, L. ve Harris, R. (2015). When Good Goes Bad: The Effects of High Negative Affectivity on Pressure to Produce. *Journal of Management and Strategy*. 6.3, 1-8.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. ve Hayes, T.L. (2002). Business Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87, 268-279.
- Haselton, M. G. ve Ketelaar, T. (2006). Irrational Emotions or Emotional Wisdom? The Evolutionary Psychology of Affect and Social Behavior. In J. P. Forgas (Ed.), *Affect in Social Thinking and Behavior*. Psychology Press. 21-39.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. ve Rapson, R.L. (1993). Emotional Contagion. *Current Directions in Psychological Sciences*. 2.3, 96-99.
- Hauck, F.R. ve Tanabe, K.O. (2008). International Trends in Sudden Infant Death Syndrome: Stabilization of Rates Requires Further Action. *Pediatrics*. 122.3, 660-666.
- Hayes, C.T. ve Weathington, B.L. (2007). Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers. *The Journal of Psychology*. 141.6, 565-579.
- Helfat, C. ve Peteraf, M. (2015). Managerial Cognitive Capabilities and the Micro Foundations Of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. 36, 831-850.
- Hendel D.D. ve Horn, A.S. (2008). The Relationship Between Academic Life Conditions and Perceived Sources of Faculty Stress Over Time. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. 17.1-2, 61-68.
- Hendrix, W.H., Cantrell, R.S. ve Stell R.S. (1988). Effect of Social Support on the Stress-Burnout Relationship. *Journal of Bussiness And Psychology*. 3.1, 67-73.
- Heponiemi, T., Manderbacka, K., Vänskä, J. ve Elovainio, M. (2013). Can Organizational Justice Help the Retention of General Practitioners?. *Health Policy*. 110.1, 22-28.

- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*. 44.3, 513-524.
- Holden, R.J., Scanlon, M.C., Patel, N.R., Kaushal, R., Escoto, K.H., Brown, R.L. ve Karsh, B.T. (2011). A Human Factors Framework and Study of the Effect of Nursing Workload on Patient Safety and Employee Quality of Working Life. *BMJ Quality And Safety*. 20.1, 15-24.
- Holmlund-Rytkönen, M. ve Strandvik, T. (2005). Stress in Business Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 20.1, 12-22
- Homans, G.C. (1958). Social Behavior As Exchange. *American Journal of Sociology*. 63.6, 597-606.
- Houkes, I., Winants, Y. ve Twellaar, M. (2008). Specific Determinants of Burnout Among Male and Female General Practitioners: A Cross-Lagged Panel Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 81.2, 249-276.
- Huang, S., Hsu, C.H.C. ve Chan, A. (2010). Tour Guide Performance and Tourist Satisfaction: A Study of the Package Tours in Shanghai. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 34.1, 3–33.
- Ilies, R., Dimotakis, N. ve De Pater, I.E. (2010). Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Well-Being. *Personnel Psychology*. 63.2, 407-436.
- Ippolito, M.M., Hines, D.A., Mahmood, S. ve Córdova, J.V. (2010). Pathways Between Marriage and Parenting for Wives and Husbands: The Role of Coparenting. *Family Process*. 49.1, 59-73.
- Ivancevich, J.M. ve Matteson, M.T. (1980). Optimizing Human Resources: A Case for Preventive Health and Stress Management. *Organizational Dynamics*. 9, 5-25.
- Iverson, R.D. ve Deery, M. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*. 7.4, 71-82.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. ve Boles, J.S. (2011). Workplace Stressors, Job Attitude, and Job Behaviors: Is Interpersonal Conflict the Missing Link?. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 31.3, 339-356.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *Journal The Icfai Journal of Organizational Behavior*. 6.4, 1-25.
- Jetten, H.W., van Gelooven, R. ve Army, R. N. (2000). Organisational Commitment and Turnover Among Military Personnel. 36th IAMPS. Split, Croatia.
- Jones, E., Chonko L., Rangarajan D. ve Roberts J. (2007). The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Sales Person Performance. *Journal of Business Research*. 60, 663-671.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*. 68.1, 29-32.

- Kalliath, T.J., O'driscoll, M.P. ve Gillespie, D.F. (1998). The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment in Two Samples of Health Professionals. *Journal Work and Stress An International Journal of Work, Health and Organisations*. 12.2, 179-185.
- Kan A. ve Akbaş A. (2005). Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1.2, 227-237.
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: AFAD Örneği, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi. 5.1, 46-69.
- Karasek Jr, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. 24.2, 285-308.
- Karasek, R.A. ve Theorell, T. (1990). Lower Health Risk With Increased Job Control Among White-Collar Workers. *Journal of Occupational Behavior*. 11, 171-185.
- Karoshi, (2003). Reduce Stress, Workload and Work Time and Improve Work-Life Balance Before It's Too Late, Hot Topics in Collective Bargaining Issues. *Public Service for Alliance of Canada*. 5.3, 1-19.
- Karwowski, W., Mulholland, N., Ward V. ve Kirchner, R. (1986). Liftan: An Experimental Expert System for Analysis of Manuel Lifting Tasks. *Ergonomics*. 29, 1213-1234.
- Kaselytė, U. ve Malūkaitė, K. (2013). Antecedents of Affective Organizational Commitment Among Economics and Management Lecturers in the Higher Education Institutions in the Baltics. *SSE Riga Student Research Papers*. 5.153, 1-62.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlikleri. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi Ankara*. 20, 191-212.
- Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11.1, 100-119.
- Kevrekidis, P., Skapinakis, P., Damigos, D. ve Mavreas, V. (2008). Adaptation of the Emotional Contagion Scale (ECS) and Gender Differences Within the Greek Cultural Context. *Annals of General Psychiatry*. 7.14, 1-6.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 28.2, 115-136.
- Komala, K. ve Ganesh, S. (2007). Individual Spirituality at Work and Its Relationship With Job Satisfaction and Burnout: An Exploratory Study Among Healthcare Professionals. *The Business Review*. 7.1, 124-129.
- Koyuncu, M. (2001). Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi. 349-360.

Knights, D. ve McCabe, D. (1998). What Happens When the Phone Goes Wild?: Staff, Stress and Spaces for Escape in BPR Telephone Banking Work Regime. *Journal of Management Studies*. 35.2, 163-194.

Kohen, A. (2002). Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri. *Aktive Bankacılık ve Finans Dergisi*. 22, 1-7.

Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. In *Administrative Science Quarterly*. 35.2, 342-369.

Kuijer, P.P.F.M., Visser, B. ve Kemper, H.C.G. (1999). Job Rotation As a Factor in Reducing Physical Workload at a Refuse Collecting Department. *Ergonomics*. 42, 1167-1178.

Lambe, C.J., Wittmannand, C.M. ve Spekman, R.E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business to Business Relational Exchange. *Journal of Business to Business Marketing*. 8.3, 1-36.

Lawlerand, E.J. ve Thye, S.R. (1999). Bringing Emotions Into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*. 25, 217-218.

Le Blanc, P.M., Bakker, A.B., Peeters, M.C., van Heesch, N.C. ve Schaufeli, W.B. (2001). Emotional Job Demands and Burnout Among Oncology Care Providers. *Anxiety, Stress and Coping*. 14.3, 243-263.

Lee, R.T. ve Ashforth, B.E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*. 81.2, 123-133.

Lee, R.T., Lovell, B.L. ve Brotheridge, C.M. (2010). Tenderness and Steadiness: Relating Job and Interpersonal Demands and Resources With Burnout and Physical Symptoms Of Stress in Canadian Physicians. *Journal of Applied Social Psychology*. 40.9, 2319-2342.

Lee, Y.W., Dai, Y.T. ve Mc Creary, L.L. (2015). Quality of Work Life As a Predictor of Nurses. Intention to Leave Units, Organisations and the Profession. *Journal of Nursing Management*. 23.4, 521-531.

Leiter, M.P. ve Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 9, 297-308.

Leiter, M.P. (1992). Burnout As A Crisis in Professional Role Structures: Measurement and Conceptual Issues. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*. 5.1, 79-93.

Leiter, M.P. ve Maslach, C. (2009). Nurse Turnover: The Mediating Role of Burnout. *Journal of Nursing Management*. 17.3, 331-339.

Leiter, M.P., Gascón, S. ve Martínez-Jarreta, B. (2010). Making Sense of Work Life: A Structural Model of Burnout. *Journal of Applied Social Psychology*. 40.1, 57-75.

- Leung, A.S.M., Wu, L.Z., Chen, Y.Y. ve Young, M.N. (2011). The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management*. 30.4, 836-844.
- Lewis M.D. (2005). Bringing Emotion Theory and Neurobiology Through Dynamic Systems Modeling. *Behavioral and Brain Sciences*. 28, 169-245.
- Lings, I. ve Gudergan, S. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*. 26.1-2, 56-73.
- Liu, Y., Prati, L.M., Perrewé, P.L. ve Ferris, G.R. (2008). The Relationship Between Emotional Resources and Emotional Labor: An Exploratory Study. *Journal of Applied Social Psychology*. 38.10, 2410-2439.
- Low, G., Cravens, D., Grant, K. ve Moncrief, W. (2001). Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout. *European Journal of Marketing*. 35.5/6, 587-611.
- Macey, W.H. ve Schneider B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 1, 3-30.
- Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, Short Version. *International Journal of Stress Management*. 12.1, 78-88.
- Manera, V., Grandi E. ve Colle, L. (2013). Susceptibility to Emotional Contagion for Negative Emotions Improves Detection of Smile Authenticity. *Frontiers in Human Neuroscience*. 7.6, 1-7.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*. 2, 99-113.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1984). The Relationship Between Time Pressure and Burnout Syndrome: A Cross-Sectional Survey Among Jordanian Nurses. *Burnout in Organizational Settings*. *Applied Social Psychology Annual*. 5, 133-153.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*. 7, 63-74.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*. 12.5, 189-192.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 52, 397-422.
- Mastersonand, S.S. ve Stamper, C.L. (2003). Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing the Employee-Organization Relationship. *Journal of Organizational Behaviour*. 24.5, 473-490.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108.2, 171-194.
- Meltzer, L.S. ve Huckabay L.M. (2004). Critical Care Nurses Perceptions of Futile Care and Its Effect on Burnout. *Am J Crit Care*. 13.3, 202-208.

- Meydan, C.H., Basım, H.N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. 57, 175-200.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69.3, 372-378.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1.1, 61-89.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78.4, 538-551.
- Meyer, J.P. ve Parfyonova, N.M. (2010). Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-conceptualization. *Human Resource Management Review*. 20, 283-294.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61.1, 20-52.
- Mirap, S.O. (16-18 Mayıs 2008). Algılanan Aidiyet Durumunun Görev Performansı, Bağlamsal Performans Ve Toplam Performans Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Özel Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul: 143. 26.
- Miyake, S. (2001). Multivariate Workload Evaluation Combining Physiological and Subjective Measures. *International Journal of Psychophysiology*. 40.3, 233-238.
- Mohr, A.T. ve Puck, J.F. (2007). Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs. *European Management Journal*. 25.1, 25-35.
- Molm, L.D., Takahashi, N. ve Peterson, G. (2000). Risk And Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition. *The American Journal of Sociology*. 105.5, 1396-1405.
- Morris, J.A. ve Feldman, D.C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Journal*. 21, 989-1010.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14.2, 224-247.
- Mumby, D.K. ve Putnam, L.L. (1992). The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Emotionality. *Academy of Management Review*. 17, 465-486.
- Nehmeh, R. (2009). SMC Working Paper. Swiss Management Center. 5, 1-11.

- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. ve Henschel, A. (2010). Effects of Team and Organizational Commitment–A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*. 76.3, 567-579.
- Nevesand, P. ve Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trustand Control. *Journal of Change Management*. 6.4, 351-364.
- Nwadiani, M. (2006). Level of Perceived Stress Among Lectures in Nigerian Universities. *Journal of Instructional Psychology*. 33.1, 66-74.
- Omdahl, B.L. ve O'Donnell, C. (1999). Emotional Contagion, Empathic Concern and Communicative Responsiveness As Variables Affecting Nurses. Stress and Occupational Commitment. *Journal of Advanced Nursing*. 29.6, 1351-1359.
- Ongori, H. ve Agolla, J.E. (2008). Occupational Stress in Organisations and Its Effects on Organisational Performance. *J. Manage. Res*. 8.3, 123-135.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16.2, 463-492.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71.3, 492-499.
- Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim. *Selçuk İletişim*. 7.4, 64-80.
- Özutku, H., (2008), Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37.2, 79-97.
- Penney, L.M. ve Spector, P.E. (2005). Job Stress, Incivility, and Counter Productive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 777-796.
- Plutchik, R. (2001). The Nature of Emotions: Human Emotions Have Deep Evolutionary Roots, a Fact That May Explain Their Complexity and Provide Tools for Clinical Practice. *American Scientist*. 89.4, 344-350.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59.5, 603-609.
- Portoghese, I., Galletta, M., Coppola, R.C., Finco, B. ve Campagna, M. (2014). Burnout and Workload Among Health Care Workers: The Moderating Role of Job Control. *Safety and Health at Work*. 5.3, 152-157.
- Qureshi, M.I., Iftikhar, M., Abbas, S.G., Hassan, U., Khan, K. ve Zaman, K. (2013). Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know. *World Applied Sciences Journal*. 23.6, 764-770.

- Rashid, M.D., Zabid, A., Sambasivan, M. ve Johari, J. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*. 22.8, 708-728.
- Rehman, O., Karim, F., Rafiq, M. ve Mansoor, A. (2012). The Mediating Role of Organizational Commitment Between Emotional Exhaustion and Turnover Intention Among Customer Service Representatives in Pakistan. *African Journal of Business Management*. 6.34, 9607-9616.
- Raizienė. S. ve Endriulaitienė. A. (2007). The Relations Among Empathy, Occupational Commitment, and Emotional Exhaustion of Nurses. *Article in Medicina*. 43.5, 425-431.
- Rizzo, J.R., House, R.J. ve Lirtzman, S.I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Sciences Quarterly*. 15, 150-163.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective Commitment to Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 85.5, 825-836.
- Roberts, J., Mudford, O.C. ve Hogg, J. (1997). Interobserver Agreement and Disagreement in Continuous Recording Exemplified by Measurement of Behavior State. *American Journal on Mental Retardation*. 102.1, 54-66.
- Ross, G. (1995). Work Stress and Personality Measures Among Hospitality Industry Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 7.6, 9-13.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment Is Too Easy!. *Organizational Dynamics*. 6.1, 62-80.
- Salovey, P. ve Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality. *Research Article*. 9.3, 185-211.
- Sargent, L.D. ve Terry, D.J. (1998). The Effects of Work Control and Job Demands on Employee Adjustment and Work Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 71.3, 219-236.
- Sawada, T. (2009). The Relationship of Occupational and Organizational Commitment With Professional Activities and Burnout Tendencies in Nurses. *The Japanese Journal of Psychology*. 80.2, 131-137.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1996). The MBI-General Survey, In C. Maslach, S.E. Jackson, M.P. Leiter (ed.). *Maslach Burnout Inventory* (3. ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Schaufeli, W.B., Enzmann, D., Janssen, P. ve Rozeman, A. (1998). Dimensionality And Validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 71, 331-351.
- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 293-315.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. ve Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire a Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 66.4, 701-716.

Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*. 8.2, 23-74.

Scherer, R.F., Wiebe, F.A., Luther, D.C. ve Adams, J.S. (1988). Dimensionality of Coping: Factor Stability Using the Ways of Coping Questionnaire. *Psychological Reports*. 62.3, 763-770.

Schoemmel, K. ve Jønsson, T.S. (2014). Multiple Affective Commitments: Quitting Intentions and Job Performance. *Employee Relations*. 36.5, 516-534.

Seçer, H.G. (2010). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 50, 813-834.

Serinkan C. ve Barutçu. E. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 8.2, 541-561.

Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*. 35.156, 142-159.

Shapiroand, J.C. ve Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contractsand Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 90.4, 774-781.

Shirom, A., Nirel, N. ve Vinokur, A.D. (2010). Work Hours and Caseload As Predictors of Physician Burnout: The Mediating Effects by Perceived Workload and by Autonomy. *Applied Psychology*. 59.4, 539-565.

Siegal, M. ve McDonald, T. (2004). Person Organization Value Congruence, Burnout and Diversion of Resources. *Personnel Review*. 33.3, 291-301.

Singh, J., Goolsby, J.R. ve Rhoads, G.K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*. 31.4, 558-569.

Singh, P., Suar, D. ve Leiter M.P. (2012). Antecedents Work-Related Consequences, and Buffers of Job Burnout Among Indian Software Developers. *Journal of Leaderships and Organizational Studies*. 19.1, 83-104.

Shaw, J.B. ve Weekley, J.A. (1985). The Effects of Objective Workload Variations of Psychological Strain and Post Workload Performance. *Journal of Management*. 11.1, 87-98.

Spector, P.E. ve Jex S.M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*. 3.4, 256-356.

Spector, P.E. (2006). Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend. *Organizational Research Methods*. 9.2, 221-232.

Strümpfer, D.J.M., Gouws J.F. ve Viviers M R. (1998). Antonovsky's Sense of Coherence Scale Related to Negative and Positive Affectivity. *European Journal of Personality*. 12.6, 457-480.

Sundin, L., Hochwälder, J., Bildt, C. ve Lisspers, J. (2007). The Relationship Between Different Work-Related Sources of Social Support and Burnout Among Registered and Assistant Nurses in Sweden: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*. 44.5, 758-769.

Stevenson, A. ve Harper, S. (2006). Workplace Stress and the Student Learning Experience. *Qual. Assur. Educ.* 14.2, 167-178.

Sweeney, J.T. ve Summers, S.L. (2002). The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants Job Burnout. *Behavioral Research in Accounting*. 14.1, 223-245.

Szalma, J.L. ve Grace W.L. (2012). Spatial and Temporal Task Characteristics As Stress: A Test of the Dynamic Adaptability Theory of Stress, Workload, and Performance. *Acta Psychologica*. 139.3, 471-485.

Tan, D.S.K. ve Akhtar, S. (1998). Organizational Commitment and Experienced Burnout: An Exploratory Study from a Chinese Cultural Perspective. *The International Journal of Organizational Analysis*. 6.4, 310-333.

Tayfur, Ö. ve Arslan, M. (2013). The Role of Lack of Reciprocity, Supervisory Support, Workload and Work Family Conflict on Exhaustion: Evidence From Physicians. *Journal Psychology, Health and Medicine*. 18.5, 564-575.

Taylor, P. ve Bain, P. (1999). An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in The Call Center. *Industrial Relations Journal*. 30.2, 101-117.

Taylor, P., D'Cruz, P. Noronha, E. ve Scholarios, S. (2013). The Experience of Work in India's Domestic Call Centre Industry. *International Journal of Human Resource Management*. 24.2, 436-452.

Telli, E., Ünşar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 2.2, 135-150.

TDK, 2020.

Thomas, C.H. ve Lankau, M.J. (2009). Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout. *Human Resource Management*. 48.3, 417-432.

Topper, E. (2007). Stress in the Library Workplace. *New Library World*. 108.11/12, 561-564.

Tsai, F.J., Huang, W.L. ve Chang, C.C. (2009). Occupational Stress and Burnout of Lawyers. *Journal of Occupational Health*. 51.5, 443-450.

- Tsombiris, P. ve Xenikou, A. (2010). Commitment Profiles: The Configural Effect of the Forms and Foci of Commitment on Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 77.3, 401-411.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porterand, L.W. ve Tripoli, A.M. (1997). Alternative Approaches to the Employee Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?. *Academy of Management Journal*. 40.5, 1089-1121.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25.3-4, 155-179.
- Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 12.3, 97-120.
- Tümekaya, S. (2000). Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 19.19, 128-133.
- Tümekaya, S. ve Uştı, H. (2016). Tükenmişliğin Mesleğe Bağlılıkla İlişkisi: Sınıf Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12.1, 272-289.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*. 19.1, 91-99.
- Üngüren, E., Doğan H., Özmen M. ve Akgün Ö. (2010). Tekin Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yasar University*. 17.5, 2922-2937.
- Van Yperen, N.W. ve Hagedoorn, M. (2003). Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Social Support. *Academy of Management Journal*. 46.3, 339-348.
- Verwey, W.B. ve Veltman, H.A. (1996). Detecting Short Periods of Elevated Workload: A Comparison of Nine Workload Assessment Techniques. *Journal of Experimental Psychology: Applied*. 2.3, 270-285.
- Veysey, S. (2000). Study Names Stress Biggest Concern in U.K. Workplaces. *Business Insurance*. 34.50, 23-25.
- Wall, T.D., Jackson, P.R., Mullarkey, S. ve Parker, S.K. (1996). The Demands-Control Model of Job Strain: A More Specific Test, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 69, 153-166.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Non Professional Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 40.2, 228-255.

- Wang, Y.D. ve Hsieh, H.H. (2012). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation. *Sage Journals*. 66.6, 783-802.
- Wasti, S.A. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of An Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*. 26.5, 525-550.
- Wasti, S.A. (2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 67.2, 290-308.
- Watson, D., Clark, L.A. ve Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The Panas Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*. 54.6, 1063-1070.
- Weiss, H.M. ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*. 18, 1-74.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaardand, M.A. ve Werner, J.M. (1998). Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*. 23.3, 513-530.
- World Health Organization. The World Health Report: 2004.
- World Health Organization. The World Health Report: 2012.
- Wicker, A.W. ve August, R.A. (1995). How Far Should We Generalize?: The Case of A Workload Model. *Psychological Science*. 6.1, 39-44
- Wiener, Y. (1982). Commitment In Organizations: A Normative View. *Academy Of Management Review*. 7.3, 418-428.
- Wild, B., Erb, M. ve Bartels, M. (2001). Are Emotions Contagious? Evoked Emotions While Viewing Emotionally Expressive Faces: Quality, Quantity, Time Course and Gender Differences. *Psychiatry Research*, 102.2, 109-124.
- Williams, J. G. ve Davies, F. (2005). Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes: An Analysis of Public Sector Workers. *Public Management Review*. 7.1, 1-24.
- Wright, T.A. ve Bonett, D.G. (2002). The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis *Journal of Applied Psychology*. 87.6, 1183-1190.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29.4, 609-619.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 1, 83-99.

Yıldırım, D. ve Aycan, Z. (2008). Nurses Work Demands and Work–Family Conflict: A Questionnaire Survey. *International Journal Of Nursing Studies*. 45.9, 1366-1378.

Yüksel G. (2003). Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 13.1, 261-272.

Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. ve Holz, M. (2001). Emotion Work and Job Stressors and Their Effects on Burnout. *Journal Psychology and Health*, 16.5, 527-545.

Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M. ve Blau, P. (2003) What Is Typical for Call Center Jobs? Job Characteristics, and Service Interactions in Different Call Centers, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12.4, 311-340.

Zehir, C., Muceldili, B. ve Zehir, S. (2012). The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence From Large Companies in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 58, 734-743.

Zeytinoglu, I.U., Denton, M., Plenderleith, J. ve Chowhan, J. (2015). Associations Between Workers Health, and Non-Standard Hours and Insecurity: The Case of Home Care Workers in Ontario, Canada. *The International Journal of Human Resource Management*. 26.19, 2503-2522.

TEZLER

Akanji, B. (2013). Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure Doctoral Researcher.

Aydoğan, O. (2008). İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Balanuye, B. (2014). Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin İş Yükünün Hasta Güvenliğine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı.

Boyar, E. (2011). Türkiye'de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chuo, S. (2003). The Relationship Between Organizational Commitment and Burnout. Doktora Tezi. Los Angeles: Alliant International University.

Cömert, M. (2009). Okul Yöneticilerinin Ertelemecilik Davranışları, İş Yükleri ve Kişilik Özelliklerine İlişkin Algıları. Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Derya, S. (2008). Crossover of Work-Family Conflict: Antecedent and Consequences of Crossover Process In Dual-Earner Couples. Doktora Tezi. İstanbul: Koç Üniversitesi.

Fırat, M. Z. (2015). Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi.

Govindasamy, M. (1999). A Study on Factors Affecting Affective Organizational Commitment Among Knowledge Workers in Malaysia. Yüksek Lisans Tezi. Malaysia: University of Malaya Graduate School of Business.

Haley, G.R. (2003). The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment in Academic Oncologists. Doktora Tezi. Florida: Nova Southeastern University.

Huffenberger, A.M. (2012). Factors Affecting the Job Satisfaction of Registered Nurses Working in the United States. Doktora Tezi. Minneapolis: Walden Üniversitesi.

Imoisili, O.A. (1985). Task Complexity, Budget Style of Evaluating Performance and Managerial Stress: Anempirical Investigation. (Ph.D. Dissertation). Pittsburgh: University of Pittsburgh.

Kalkan, M. (1996). Lise Öğretmenlerinin Öğrenci Kontrol Eğiliminin Tükenmişlik ve Çeşitli Değişiklikler ile İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaşlı, M. (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kervancı, F. (2008). Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Korkmaz, H.T.E. (2010). The Relationship of Categories of Work Events to Affective States and Attitudes in the Workplace: A Test of the Affective Events Theory. Doktora Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.

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

Pruett, E. S. (2001). Restructuring Faculty Workload: A Qualitative Study of the Effects of Faculty Role Differentiation on Senior Faculty Members Perception of the Quality of Their Work Lives. Doktora Tezi. Virginia: Common Wealth Üniversitesi.

Taştan, N. (2004). Çatışma Çözme ve Akran Arabuluculuğu Eğitimi Programlarının İlköğretim 6. Sınıf Öğrencilerinin Çatışma Çözme ve Akran Arabuluculuğu Becerilerine Etkisi. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.

Tayfur, Ö. (2011). Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik ve Tükenmişliğin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Bir Çalışma. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Tekin, B.M. (2006). Resim-İş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Yaratıcılık İlişkileri. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Turan, Ö. (2007). Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Tatminlerinin Performansa Etkisi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Türkmen, C. (2010). Örgütlerde Riskli Meslek Gruplarında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Doyumlarına Etkisi: Denizli’de Sağlık Teşkilatında Görev Yapan Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ulutaşdemir, N. (2012). Kilis Kent Merkezinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi.

Uysal, B. (2007). Work-family Conflict and Its Relation to Organizational Outcomes and an Application in Banking Sector. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vilakazi, S.A. (2005). Burnout Sundrome in the Teaching Profession. Doktora Tezi. South Africa: The University of Zululand.

Yalçın, A. (2010). Emotional Labor: Dispositional Antecedent and The Role of Affective Events. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.

Yıldız, N. (1991). Çalışma Zamanı ve Çalışma Zamanı Yöntemlerinin Organizasyonlar Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İNTERNET KAYNAKLARI

Buonocore, F., Metalloand, C. ve Salvatore, D. (2009). Behavioural Consequences of Job Insecurity and Perceived Insider Status for Contingent Workers. http://www.woa2009.it/papers/Buonocore_Metallo_Salvatore.pdf. (Erişim Tarihi: 02.01.2019).

Carter, S.B. (2012). Emotions Are Contagious: Choose Your Company Wisely. Retrieved from. <https://www.psychologytoday.com/blog/high-octanewomen/201210/emotions-are-contagious-choose-your-company-wisely>.

Çağrı Merkezleri Derneği. (2019). Çağrı Merkezi Nedir. <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/cagri-merkezi-nedir> (02.01.2019).

Çağrı Merkezleri Derneği. (2019). Çağrı Merkezi Terimleri. <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/cagri-merkezi-terimleri> (02.01.2019).

Çağrı Merkezleri Derneği. (2019). Sektör Standartları. <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/sector-standartlari> (02.01.2019).

Çağrı Merkezleri Derneği. (2019). Ulusal Meslek Standartları. <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/ulusal-meslek-standartlari> (02.01.2019).

European Agency for Safety and Health at Work (2014). Annual Report. <http://osha.europa.eu/en/news/oshmail/>.

Hamilton, D.R. (2011). Emotional Contagion: Are Your Feelings Infecting Others? Retrieved from. http://www.huffingtonpost.com/david-r-hamiltonphd/emotional-contagion_b_863197.html.

Kleemann F. ve Matuschek, I. (2002). Between Job and Satisfaction: Motivations and Career Orientations of German High Quality Call Center Employees. Electronic Journal of Sociology. Vol:2. http://www.sociology.org/content/vol006.002/kleemann_matuschek.html. (Erişim Tarihi: 02.01.2019).

National Institute for Occupational Safety and Health. (1999). Stress at Work, DHHS (NIOSH) Publication No. 99-101. <http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html>.

Werf, R.V. (2016). 3 Key Types of Organisational Commitment. Effectory: <https://www.effectory.com/knowledge/blog/3-key-types-of-organisational-committment>.

EK-1 ANKET FORMU

Merhaba sayın katılımcı,

Bu veri toplama aracı İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan **"İŞ YÜKÜNÜN İŞTE TÜKENMİŞLİK DUYGUSU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL BULAŞICILIĞIN VE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ROLÜ: ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA"** başlıklı doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Verdiğiniz yanıtlar bilimsel amacı dışında kesinlikle **KULLANILMAYACAKTIR.**

Bu çalışmaya katılmak **tamamen gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahiptir. Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz biçimde yorumlanacaktır. Size verilen formlardaki soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Ankete vereceğiniz samimi ve doğru yanıtlar, araştırma bulgularının gerçeğe uygunluk derecesini yükseltecektir. Lütfen anketin üzerinde isim belirtmeyiniz.

Saygılarımızla.

Danışman Ünvanı ve Adı Soyadı
Dr. Öğretim Üyesi Çiğdem KAYA
Tez Danışmanı

Ahmet DENİZ
Doktora Öğrencisi - İşletme Bölümü

Demografik Bilgiler:

1-Cinsiyetiniz?

Kadın () Erkek ()

2-Medeni Durumunuz?

Evli () Bekar () Boşanmış ()

3-Kaç Çocuğunuz Var? (Eğer çocuğunuz yoksa bu soruyu boş bırakınız)

1 () 2 () 3 veya Üzeri ()

4-Kadro Durumunuz?

Kadrolu () Sözleşmeli ()

5-Yaş Grubunuz?

18-24 Arası () 25-31 Arası () 32-39 Arası () 40 veya Üzeri ()

6-Sektörde Çalışma Süreniz? (Lütfen 1 yılın altındaysa 1-3 yıl arası seçeneğini işaretleyiniz)

1-3 Yıl Arası () 4 Yıl veya Üzeri ()

7-Eğitim Düzeyiniz?

Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans veya Doktora ()

İş Yüğü Ölçeği:

Lütfen aşağıdaki değişken yargılarından sizlere en uygun olan seçeneği işaretleyiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Değişken Yargıları					
1.Sürekli daha fazla iş yapmak zorunda kalıyorum.					
2.Sık sık zorluk gerektiren işleri yapmak zorunda kalıyorum.					
3.Mesai saatleri dışında sık sık çalışmak zorunda kalıyorum.					
4.Sık sık birçok problem veya aynı zamanda yapılması gereken işlerle karşılaşıyorum.					
5.İşlerimi yapmak için asla yeterli zamanım olmuyor.					

Duygusal Bağlılık Ölçeği:

Lütfen aşağıdaki değişken yargılarından sizlere en uygun olan seçeneği işaretleyiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Değişken Yargıları					
1. Bu şirkete karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
2. Bu şirket benim için çok büyük önem ve anlam taşıyor.					
3. Çalıştığım şirketten dışarıda gururla bahsediyorum.					
4. Şirketime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
5. Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
6. Şirketin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
7. Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.					

Duygusal Bulaşıcılık Ölçeği:

Lütfen aşağıdaki değişken yargılarından sizlere en uygun olan seçeneği işaretleyiniz

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
Değişken Yargıları					
1. Konuştuğum biri ağlamaya başlarsa gözlerim dolar.					
2. Kendimi kötü hissettiğimde mutlu bir insanla birlikte olmak moralimi düzeltir.					
3. Biri bana sıcak bir şekilde gülümsediğinde ben de ona gülümser ve kendimi iyi hissederim.					
4. İnsanlar sevdiklerinin ölümünden bahsederken içim üzüntüyle dolar.					
5. Haberlerde sinirli yüzler gördüğümde çenemi sıkırım ve omuzlarım gerilir.					
6. Sevdüğimin gözlerinin içine bakınca aklım romantik düşüncelerle dolar.					
7. Sinirli insanların yanında olmak sinirlerimi bozar.					
8. Haberlerde mağdur insanların korku dolu yüzlerini izlemek, nasıl hissettiklerini hayal etmeye çalışmama neden olur.					
9. Sevdığım kişi bana sarıldığında içim güzel duygularla dolar.					
10. Hiddetli bir tartışmaya kulak misafiri olduğumda gerilirim.					
11. Mutlu insanların çevresinde olmak aklımı mutlu düşüncelerle doldurur.					
12. Sevdığım bana dokunduğunda vücudumun karşılık verdiğini hissederim.					
13. Stresli insanların çevresinde olduğumda gerildiğimi fark ederim.					
14. Hüzünlü filmlerde ağlarım.					
15. Dişçi bekleme odasında, korkmuş bir çocuğun kulak tırmalayıcı çılgınlıklarını dinlemek beni endişelendirir.					

İşte Tükenmişlik Ölçeği:

Lütfen aşağıdaki değişken yargılarından sizlere en uygun olan seçeneği işaretleyiniz

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
Değişken Yargıları					
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği bazı insanların sanki insan değillermiş gibi davrandığını fark ediyorum.					
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

Teşekkürler