



İŞLETME ANABİLİM DALI
DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: KAMU
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA
HAZIRLAYAN
Hasan Sinan YILDIZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
DANIŞMAN
Doç. Dr. Gözde KOSA
KARS- 2021



T.C.

**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ:
KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

Hasan Sinan YILDIZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman ve Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Gözde KOSA

Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN

Dr. Öğr. Üyesi Turhan MOÇ

KARS-2021

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hasan Sinan YILDIZ tarafından hazırlanan “**Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışma, [19.08.2021] tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda [başarılı] bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak (oy birliğiyle) kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Başkan	: Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN	İmza:
Üye	: Doç. Dr. Gözde KOSA	İmza:
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Turhan MOÇ	İmza:

ONAY

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Yaşar KOP
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “**Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

SCIENTIFIC ETHIC STATEMENT

I declare that I complied with the rules of academic and scientific ethics from the proposal stage to the process of completion of the study titled “**The Relationship between Emotional Labor and Burnout: A Study in Public Institutions**” a Master Thesis I prepared, that I obtained all information in term Project with the framework of scientific ethics and traditions, that I showed sources to the each quotation I made directly or indirectly in this study I prepared as a term Project in accordance with the writing rules and works which I used have been shown in the bibliography.

... / ... / 2021

Hasan Sinan YILDIZ

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
SİMGELER VE KISALTMALAR	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

1.1. Duygular ve Emek	3
1.2. Duygusal Emegin Tanımı.....	4
1.3.Duygusal Emek Yaklaşımları	7
1.3.1.Hochschild Yaklaşımı	7
1.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	11
1.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı	13
1.3.4. Grandey Yaklaşımı.....	16
1.4. Duygusal Emegin Boyutları	17
1.4.1. Yüzeysel Davranış (Surface Acting)	17
1.4.2. Derin Davranış (Deep Acting)	19
1.4.3. Samimi Davranış (Genuine Emotion)	20
1.5. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler	21
1.5.1. Bireysel Faktörler	21
1.5.1.1. Cinsiyet	21
1.5.1.2. Duygusal Zekâ	22
1.5.1.3.Kendini Uyarlama	23
1.5.1.4. Duygulanım.....	24
1.5.1.5.Empati.....	25
1.5.2.Örgütsel Faktörler	25
1.5.2.1. Otonomi	25
1.5.2.2. Sosyal Destek.....	26

1.5.2.3. Duygusal Davranış Kuralları	27
1.6. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları	28
1.6.1. Olumlu Sonuçlar	28
1.6.2. Olumsuz Sonuçlar	29

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik	31
2.2. Tükenmişliğin Alt Boyutları.....	33
2.2.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion).....	33
2.2.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization)	34
2.2.3. Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Reduced Personal Accomplishment)	36
2.3. Tükenmişliğe Yol Açan Faktörler	37
2.3.1 Bireysel Faktörler.....	37
2.3.1.1. Demografik Özellikler	37
2.3.1.2. Kişilik Özellikleri.....	39
2.3.1.3. Beklentiler.....	39
2.3.2. Örgütsel Faktörler	40
2.4. Tükenmişlik Modelleri	44
2.4.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli.....	45
2.4.2. Meier Tükenmişlik Modeli	45
2.4.3. Cherniss Modeli	47
2.4.4. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	47
2.4.5. Pines Modeli	48
2.4.6. Perlman ve Hartman Modeli.....	49
2.4.7. Maslach Tükenmişlik Modeli	50
2.5. Tükenmişliğin Sonuçları	51
2.5.1. Birey Üzerine Etkileri	51
2.5.2. Örgüt Üzerine Etkileri	53
2.5.3. Aile Üzerine Etkileri	53
2.6. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK KAMU
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

3.1. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve Sosyal Hizmetler	57
3.1.1. Kars, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve Bağlı Kuruluşları.....	58
3.1.2. Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve Bağlı Kuruluşları	59
3.2. Araştırma	60
3.2.1. Araştırmanın Amacı	60
3.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi	60
3.2.3. Araştırmanın Yöntemi	60
3.2.3.1. Çalışma Evreni ve Örneklem	60
3.2.3.2. Veri Toplama Araçları.....	60
3.2.3.3. Araştırmanın Modeli	61
3.2.3.4. Araştırmanın Hipotezleri	62
3.2.4. Ölçekler	65
3.2.4.1. Mashlach Tükenmişlik Ölçeği	65
3.2.4.2. Duygusal Emek Ölçeği.....	65
3.3. Bulgular	66
3.3.1. Doğrulamalı Faktör Analizi	66
3.3.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	72
3.3.3. Kurum Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	73
3.3.4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	75
3.3.5. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İçin Yapılan t Testi Analizlerine İlişkin Bulgular	77
3.3.6. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular	78
3.3.7. Korelasyon Analizi Bulguları	87
3.3.8. Regresyon Analizi Bulguları	91
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	96
KAYNAKÇA.....	103
EKLER.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM
DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: KAMU
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Hasan Sinan YILDIZ
Doç. Dr. Gözde KOSA
2021 – VI + 131

ÖZET

Bu araştırmada Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlükleri ve İl Müdürlüklerine bağlı kuruluşlarda çalışan personellerin duygusal emek ve tükenmişlikleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm içerisinde duygusal emek ifadesinin ne anlama geldiği, duygusal emeğin insanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ile hangi faktörler ve boyutların duygusal emeği etkilediği ortaya konulmuştur. İkinci bölümde, tükenmişlik ifadesinin ne anlama geldiği, tükenmişliğin insanlar üzerindeki etkileri ile tükenmişliğin modelleri ortaya konulmuştur. Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlükleri ve İl Müdürlüklerine bağlı kuruluşlarda çalışan 412 kişi üzerinde anket yapılmıştır. Veriler üzerinde t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar neticesinde duygusal emek ve tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Verilerin detaylı sonuçları üçüncü bölüm ve sonuç bölümünde detaylı olarak ele alınmıştır.

Anahtar kelimeler: Duygusal Emek, Tükenmişlik, Aile ve Sosyal Hizmetler.

Kafkas University
Institute of Social Sciences
Department of Business
The Relationship between Emotional Labor and Burnout: A Study in Public
Institutions
Master's Thesis
Hasan Sinan YILDIZ
Assoc. Prof.Dr. Gözde KOSA
2021 – VI + 131

ABSTRACT

In this study, it was tried to determine the relationship between emotional labor and burnout of the personnel working in Kars and Iğdır, Provincial Directorates of Family and Social Services and institutions affiliated to the Provincial Directorates. The study consists of three parts. In the first chapter, what the expression of emotional labor means, the positive and negative effects of emotional labor on people and which factors and dimensions affect emotional labor are revealed. In the second part, the meaning of the term burnout, the effects of burnout on people and the models of burnout are presented. The relationship between emotional labor and burnout has been tried to be explained briefly. In the third part, a survey was conducted on 412 people working in Kars and Iğdır, Provincial Directorates of Family and Social Services and institutions affiliated to the Provincial Directorates. T-test, ANOVA, correlation and regression analyzes were performed on the data. As a result of the results obtained, it has been determined that there is a negative relationship between emotional labor and burnout. The detailed results of the data are discussed in detail in the third section and conclusion section.

Keywords: Emotional Labor, Burnout, Family and Social Services.

ÖNSÖZ

Tezimin gerçekleştirilmesinde, çalışmam boyunca benden yardımlarını esirgemeyen ve çalışmalarımın her safhasında sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübesini benimle paylaşmaktan sakınmayan saygı değer danışman hocam Doç. Dr. Gözde KOSA'ya, Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN'a ve Kafkas Üniversitesi İİBF İşletme Bölüm Sekreteri Bilal ALTUN'a;

Anket çalışmalarımındaki desteklerinden ötürü Kars Vali Yardımcısı Mehmet Zahid DOĞU'ya, Kars Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Başkanlığı Müdürü Çiğdem AYDIN'a, Kars, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdür Yardımcısı Selçuk AKGÜL'e ve Kars Aile ve Sosyal Hizmetler Personel Şube Şefi Murat OTHAN'a;

Bana her konuda yardımcı ve destek olup, istatistiksel analizlerimde yardımcı olan sevgili Duygu NALBANT'a;

Hayatımın her döneminde bana destek olan teyzem Ayşe YILDIZ'a, ağabeyim Arslan YILDIZ'a ve dayım Abdulkadir YILDIZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

.../.../2021

Hasan Sinan YILDIZ

SİMGELER VE KISALTMALAR

ASHB	:Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
DFA	:Doğrulayıcı Faktör Analizi
H	:Hipotez
MTÖ	:Maslach Tükenmişlik Ölçeği
p	:Anlamlılık
SHÇEK	:Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu
SPSS	:Statistical Package Social Sciences
Vb.	:Ve Benzeri
Vd.	:Ve Diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Duygusal Emek Tanımları.....	5
Tablo 3.1: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri.....	67
Tablo 3.2: Duygusal Emek Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri....	68
Tablo 3.3: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri.....	69
Tablo 3.4: Tükenmişlik Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri.....	71
Tablo 3.5: Güvenilirlik Analizi.....	72
Tablo 3.6: Demografik Özelliklerin Dağılımları	74
Tablo 3.7: Duygusal Emek ve Alt Boyutları, Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri	76
Tablo 3.8: Medeni Duruma Göre t-testi Bulguları	77
Tablo 3.9: Cinsiyete Göre t-testi Bulguları	78
Tablo 3.10: Yaşa Göre ANOVA Bulguları	79
Tablo 3.11: Eğitim Durumuna Göre ANOVA Bulguları.....	80
Tablo 3.12: Çalışılan Birime Göre ANOVA Bulguları	81
Tablo 3.13: Çalışma Yıllarına Göre ANOVA Bulguları	83
Tablo 3.14: Mesleki Tatmine Göre ANOVA Bulguları.....	84
Tablo 3.15: Kurumdaki Göreve Göre ANOVA Bulguları.....	86
Tablo 3.16: Duygusal Emek ve Tükenmişlik ile Duygusal Emek Alt Boyutları ve Tükenmişlik Alt Boyutları Korelasyon Analizi	88
Tablo 3.17: Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	91
Tablo 3.18: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	92
Tablo 3.19: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	93
Tablo 3.20: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	94
Tablo 3.21: Hipotez Sonuçları.....	95

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Duygusal Emek Modeli	14
Şekil 2.1: Çalışma Hayatı Alanları Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk.....	41
Şekil 2.2: Cherniss Modeli.....	47
Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....	62
Şekil 3.2: Duygusal Emek Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	66
Şekil 3.3: Tükenmişlik Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	69



GİRİŞ

Günümüzde duyguların kurumlar açısından giderek önemli bir hale geldiği görülmektedir. Özellikle hizmet kalitesinin öneminin artması, müşteri odaklılığı ve müşteri memnuniyetinin kurumların performansı üzerinde etkili olması duyguların önemli hale gelmesinde büyük rol oynamıştır. Artık hizmet odaklı sektörler hizmeti satın alan kişilere satış yapmak değil de, duygularına temas etmenin öneminin daha fazla olduğunu fark etmişlerdir. Bu yüzden de hizmeti satın alanlar kadar hizmet veren kişilerin de duyguları ve bu duyguları nasıl yansıttıkları incelenmesi gereken önemli bir alan haline gelmiştir.

İnsanın davranışlarına yön veren etkenlerden biri olan duygular da iş ve çalışma ortamının sahip olunması gereken davranışların arkasında yer alan belirli bilişsel niteliklere ek olarak çalışanlarda sahip olması gereken özellikler arasında yerini almıştır. Çalışanların işlerini zevkle yapması ya da o an hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi davranması, müşterilerine ve iş arkadaşlarına yaklaşımı, genel olarak duygularının etkili olduğu davranışları, çalışanın iş memnuniyeti, psikolojik durumu, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi birçok faktör üzerinde etkili olmaktadır.

Duygusal emek kavramından ilk olarak 1983 yılında sosyolog Arlie Russell Hochschild'in kitabı *The Managed Heart*'da bahsedilmiştir. Bu kitapta duygusal emek, zihinsel ve fiziksel emekten ayrı olarak değerlendirilmiştir. Örneğin, kabin ekibi yolcuların ağır bagajlarını kaldırdığında fiziksel çaba harcamakta; talimatlara göre acil iniş ve kalkışları düzenlerken zihinsel çaba harcamakta ve yolcuların memnuniyetini garanti altına almak için duygularını bastırırken duygusal emek harcamaktadır (İpek, 2020).

Tükenmişlik; sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze, mesleki etkileşim içinde olan, fiziksel yorgunluk, bitkinlik, çaresizlik ve umutsuzluğu içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir durum ve olumsuz benlik kavramı olarak tanımlanmaktadır. Tükenme boyutu, tükenmişliğin temel bireysel stres bileşenini temsil eder. Aşırı stresli olma ve duygusal ve fiziksel kaynaklardan yoksun olma duygularını ifade eder. Çalışanlar herhangi bir ikame kaynağı olmaksızın kendilerini zayıf ve bitkin hissedebilmektir. Başka bir gün veya başka bir problemle başa çıkacak kadar enerjileri yoktur ve 'ben

ezildim, fazla çalıştım ve bu çok fazla' tarzında şikâyetlerde bulunabilmektedir (Maslach, 2009). İşlerinde tükenmişlik yaşayan bireyler enerji kaynaklarını tüketir ve işe bağlılıklarını kaybederler (Kim ve Wang, 2018).

Tükenmişlik duygusal durumlarla birlikte oluşan olumsuz yönde değişme olarak ele alınırsa, duygusal emek ile tükenmişliğin ilişkili olduğu ve tükenmişliğin, duygusal emeğin bir çıktısı olarak görüldüğü söylenebilir (Beğenirbaş, 2013: 153). Mesleki bir çekince olarak görülen tükenmişlik “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde ifade edilmiştir (Freudenberger, 1974).

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı çalışanlarının büyük çoğunluğunun vermiş olduğu hizmet insan odaklıdır. Bu insan odaklı hizmet de yaşlı, kimsesiz, bakıma muhtaç, engelli vb. insanlara yönelik olduğundan, çalışanların duygu durumlarının incelenmesi de önem arz etmektedir.

Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bu araştırma üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde; duygusal emek kavramı, duygusal emeğin yaklaşımları, duygusal emeği etkileyen faktörler ve duygusal emeğin sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümde; tükenmişlik kavramı, tükenmişliğin alt boyutları, tükenmişliğe yol açan faktörler, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin sonuçları ve duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı ve önemi, araştırmanın modeli, çalışma evreni ve örneklem, veri toplama araçları, araştırmanın hipotezleri, analiz ve bulgular incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

1.1. Duygular ve Emek

İnsanlar, hem özel hayatlarında hem de iş hayatlarında birden fazla duygu yaşamaktadırlar. Duygular insan davranışlarının belirleyici bir parçası olup bireylerin kendi içsel dünyalarından başkalarıyla kurdukları karşılıklı etkileşimlere kadar belirleyicidir ve insan davranışlarında temel bir role sahip olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Champoux, 2010: 108). Normal şartlarda duygular öznel ve soyut olmasına karşın, gün geçtikçe maddi değere sahip, somut bir olgu haline gelmiştir (Özgen, 2010: 89).

Duygu kavramı Amerikalı psikolog Daniel Goleman tarafından “*bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, biyolojik ve psikolojik haller*” olarak tanımlanmaktadır (Özkan, 2011: 66). Duygular, “*kişisel bir duygu durumu*” olarak da tanımlanmaktadır (Seçer, 2004: 815). Türk Dil Kurumu’nun duygu tanımı ise şöyledir; “*Duyularla algılama, his, belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim*” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2011).

Duygular uyarıcılara bağlı olarak kendini belli etmektedir. Duyguların oluşumunda iki yaklaşım söz konusudur. Bunlardan ilki organizmal yaklaşımdır. Buna göre duygular ani bir refleks ile ortaya çıkmakta, içgüdü ve dürtülere bağlı gelişmektedir. Bu yaklaşıma bakıldığında duyguların yansıtılması sosyal faktörlere bağlıdır. Böylelikle duygular, sosyal faktörlerden etkilenmemekte ve yönetilmemektedirler. İkinci yaklaşım da interaktif yaklaşımdır. Bu yaklaşımda duygular, sosyal bir çerçevede ele alınmaktadır. Bireyler duygularını, büyüdükçe kontrol altına almaya başlamaktadırlar. İnsanlar duygularını, sosyal hayatlarında belirli kurallara ve ritüellere göre sergilemektedirler. Bu duygulara yönelik davranış durumlarını farkında olmadan sergilemeye başlamaktadırlar. Bunun sonucundaki duygusal yönetim, kişilerin sosyal ilişkilerinin bir sonucudur (Hochschild, 1979: 553; Güngör, 2009: 169).

Duygular bireyin hayatını olumlu ve olumsuz olarak etkilemektedirler. Bu anlamda örgütteki davranışları anlayabilmek açısından önem teşkil etmektedirler (Özkalp vd., 2003: 948). Duygusal hayat, çalışma hayatından bağımsız olarak düşünülemez. Çalışma ortamında pek çok duygunun sergilendiği yadsınamaz bir gerçektir (Rafaeli ve Worline, 2001: 95). Özellikle günümüzde insan ilişkilerinin, örgütlerin hayatta kalmaları ve ilerleyebilmeleri için çok önemli olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda en güçlü duygusal ortamlardan biri bireylerin çalışma ortamlarıdır (Seçer, 2005: 820).

Çalışma ortamlarını duygulardan ayrı olarak düşünmek mümkün değildir. Çalışanların duygularının yoğunluğu, insan faktörü ortaya çıktığında artış göstermektedir. İşverenler, çalışanlarından duygularını gizlemelerini veya duygularını durumlara göre yönlendirmelerini beklemektedirler. Bu beklenti, yüz yüze iletişimin fazla olduğu iş kollarında daha da artmaktadır.

Duygu kavramından söz etmişken, emek kavramına da değinmek gerekli olacaktır. Türk dil kurumundaki emek tanımı şöyledir: *“İnsanın belli bir amaca ulaşmak için giriştiği, hem kendisini hem de çevresini değiştiren çalışma şekli olarak tanımlanmaktadır”* (Türk Dil Kurumu, 2011). Özellikle hizmet sektörünün son yıllardaki gelişmesiyle beraber “Duygusal Emek” kavramı birçok mesleğin ve hizmet sektörünün ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İş görenlerden sergiledikleri pek çok yetenek haricinde duygularını da işin içine dâhil etmeleri beklenmektedir.

1.2. Duygusal Emegin Tanımı

Duygusal emek kavramından bir önceki bölümde ana hatlarıyla bahsedilmeye çalışılmıştır. Ancak kavram günümüzde hem örgütlerde, hem de sosyal yaşamda oldukça dikkat çeken ve son yıllarda araştırmacıların ilgi odağı haline gelen bir kavram olmuştur. Kavram ile alakalı yapılan birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bir kaç Tablo 1.1’de açıklanmıştır.

Tablo 1.1: Duygusal Emek Tanımları

Hochschild (1983)	Duyguların yönetilmesi amacıyla, açıkça gözlenebilen yüz ifadeleri ve bedensel hareketlerin yaratılmasıdır. Duygusal emek, bir ücret karşılığında icra edilir ve bu yüzden değişim değeri vardır.
Grandey (2000)	İş ve örgüte yönelik duygusal davranış kurallarını yerine getirmek için, bazen duygusal ifadelerde rol yapmayı, duyguları bastırmayı veya azaltmayı içermektedir.
Kruml ve Geddes (2000)	Müşterilere sunulan hizmet kalitesinin artırılması amacıyla, çalışanların duygularını belirli durumlar gerektiğinde nasıl planladıklarıdır.
Morris ve Feldman (1996)	Örgütler tarafından istenilen duyguların çalışanlar tarafından ifade edilmesi için, ortaya çıkan çaba, davranış ve kontroldür.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Durumlara uygun, duygusal davranışları sergilemedir.

Kaynak: Hsieh (2009: 11).

Duygusal emek kavramı literatüre ilk olarak 1983 yılında Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild tarafından yayınlanan “*Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi*” isimli kitap ile girmiştir. Duygusal emek kavramı, bu kitapla beraber hem merak uyandırmış hem de araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiştir (Kaya ve Özhan, 2012: 111). Hochschild (1983)’e göre duygusal emek, duyguların iş nedeniyle düzenlenmesi ve bedensel ve yüzsel olarak diğer etkileşimde bulunulan kişiler tarafından gözlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Hochschild duygusal emeğin beden ve mimik hareketleriyle ortaya çıkarıldığını ileri sürmektedir. Bu görüşe ek olarak Hochschild’den sonraki araştırmacılar, duygusal emeğin konuşma esnasında her türlü çabayı kapsayan ses tonu ve davranışlara da yansıdığını ifade etmişlerdir (Wharton ve Erickson, 1993; Rafaeli ve Sutton, 1989).

Ashforth ve Humphrey (1993: 90)’e göre ise duygusal emek kavramı, yapılan iş karşısında uygun duyguyu sergileme durumu olarak tanımlamaktadırlar. Wharton (1993: 205)’a göre ise, yaptıkları iş gereği hizmet sundukları kişilerle yakın ilişkileri olan çalışanların, örgüt tarafından onaylanan davranışları ortaya çıkarma ve duygularını buna göre sergilemeleri olarak ifade edilmektedir. Duygusal emek kavramı ile ilgili yapılan tüm tanımlamalara bakıldığında, çalışanlardan zihinsel ve fiziki güç kullanımlarının yanında, duygularını da yaptıkları işe uygun şekilde göstermeleri olarak tanımlanmıştır (Başbuğ vd., 2010: 255).

Kurum politikaları ve stratejilerine bağı olan işletmeler, çalışanlarından; çalışma esnasında duygularını kontrol altına almalarını ve bu doğrultuda işlerini gerçekleştirmelerini beklemektedir (Güngör, 2009: 11). Çünkü çalışma yaşamında duygular, hizmeti sunan ve hizmeti alan arasındaki temasın çıktılarıdır. Günümüzde hizmet sektöründe çalışanlar, hizmet karşılığında aldıkları ücret ile kendi duygularını kullanarak hizmet alanların da duygularını yönetme görevini üstlenmiş durumdadır ve bu durum duygusal emeğin başlangıcını oluşturmaktadır (Köse vd., 2011: 463-492). Bununla bağlantılı olarak Morris ve Fieldman da duygusal emeği hizmet sektöründe örgütlerin çalışanlardan sergilemelerini istedikleri davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (Morris ve Feldman, 1997: 257-274).

Duygusal emek kısaca duygu gösterimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan hareketle duygusal emek kavramının örgütlerde önemli hale gelmesinin sebeplerinden biri küreselleşme sürecinin etkisiyle beraber hizmet sektöründe insan ilişkileri temalı etkinliklerin artmasıdır. Örgütlerde hizmet kalitesinin öznelarını çalışan ve müşteri oluşturmaya başlamıştır. Bu sayede örgütler, müşterilerine sundukları hizmete ek olarak, saygılı ve güler yüzlü davranışı da üstlenir hale gelmişlerdir. Bu sayede örgütler hizmet kalitesini sağlamak ve bunu garantilemek için çalışanlarına bir dizi kurallar koymakta ve bu kurallara uyulup uyulmadığını denetlemektedirler. Bu bağlamda örgütlerin, çalışanların bu kurallara uymaları için duygularını değıştirmeleri ya da hislerine müdahalesi sonucunda uğraştıkları çaba, duygusal emek olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan işe göre gösterilen farklı duygu durumları bulunmaktadır. Çalışanlardan bu duyguları sergilemeleri beklenmektedir. Örneğin havayolu firmasında çalışan bir hostes, daima güler yüzlü olmalıdır. Panik yaratacak bir durum yaşadığında soğukkanlılığını korumalı ve uçaktaki misafirleri sakinleştirmelidir. Yine bir başka örnek olarak sağlık çalışanlarını düşündüğümüz zaman doğum, başarılı geçen ameliyat, iyileşme vb. gibi durumlarla karşılaştıklarında mutlu, neşeli, sevinçli olmaları beklenirken; ölüm veya olumsuz durumlarla karşılaştıkları zamanlarda ise üzgün, mutsuz bir görüntü sergilemeleri işverenleri ve diğler insanlar tarafından beklenmektedir. Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere; işverenlerin çalışanlar üzerinde etkisi olduğu kadar, insan psikolojisinin de duygu gösterimleri üzerinde etkisi bulunmaktadır.

1.3.Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emek, hizmet sektöründe önemli bir kavramdır. Çünkü çalışanı duygularından bağımsız bir şekilde değerlendiremeyiz ve insan faktörü artık hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için önemli bir faktördür. İnsana yapılan yatırım ve insanı anlamak kurumların başarılı olmalarında etkilidir. Çünkü günümüzde sürdürülebilir rekabet önem kazanmış ve ortaya çıkmıştır. Örgütler adeta birbirleriyle yarışılan bir pisttedirler. Örgütlerin ayakta kalmaları insana yaptıkları yatırım sonucunda olmaktadır. Örgütlerin hizmetinin odağı insandır. Bu bağlamda insan ve duyguları, çalışanın duygusal emeği önem kazanmaktadır (Caner, 2019: 11).

Duygusal emek kavramı konusunda pek çok araştırmacı farklı tanımlar geliştirmişlerdir. Bunun sonucunda da duygusal emek yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar birbirlerini destekleseler de, birbirlerinden ayrıldıkları noktalarda bulunmaktadır. Bu bölümde bu yaklaşımlardan detaylı bir şekilde söz edilmiştir. Duygusal emek konusunda fazlaca araştırma yapılmasıyla beraber, geliştirilen dört temel yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar; Hochschild yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey yaklaşımı, Morris ve Feldman yaklaşımı, Grandey yaklaşımıdır (Kim ve Wang, 2018).

1.3.1.Hochschild Yaklaşımı

Duygular yaptığımız işten, günlük rutinimizden, hayatımızın hiçbir bölümünden bağımsız olarak düşünülemez. Farkında olarak veya olmayarak yaptığımız birçok eylemde duygularımız işin içerisindedir. Bu yüzden iş hayatında duygusal emek kavramı ve çalışanları nasıl etkilediği söz konusu olmuş ve konuyla alakalı çeşitli araştırmaların yapılmasına sebep olmuştur. Bu bölümde duygusal emek yaklaşımları ile alakalı bilgiler verilmiştir. Duygusal emek yaklaşımları denildiği zaman akla ilk gelen isim Hochschild'dir. Bunun sebebi yapılan ilk çalışmaların Hochschild'e ait olmasından dolayı duygusal emek kavramının babası olarak bilinmektedir.

Hochschild, duygusal emek ile ilgili çalışmalarına Erving Goffman'dan esinlenerek başlamıştır. Örgütte görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde performans adı altında duyguların kullanılmasını 1959 yılında ilk kez Goffman araştırmıştır. Bu çalışmasında örgütlerde gerçekleştirdiği çalışmalar uygun davranış ve duygular

üzerinedir. Bu gözlemler sonucunda gözlemlerini “görünmez el” normu rehberliğinde açıklamıştır (Brotheridge ve Raymond, 2003: 365- 379).

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran isim Arlie Russell Hochschild olmuştur. Arlie Russell Hochschild’in 1983 yılında havayolu sektöründe hostesler üzerinde yaptığı araştırmalar neticesinde duygu ile ilgili davranışların tümünün ücretli işgücünün önemli bir olgusu olduğunu fark etmesiyle başlamıştır (Çoruk, 2014: 80). Sonrasında, bu çalışmalarını derlediği ‘Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi’ adlı kitapta duygusal emeğin tanımını yapmasıyla beraber bu alandaki araştırmalara ilginin yükselmesine sebep olmuştur (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 315).

Hochschild duygusal emek kavramını, duygularını gizleyerek veya bastırarak, başkalarının aklında uygun bir durum oluşturma olarak değerlendirmektedir (Türkay vd., 2011: 203). Bu tanımdan hareketle başkalarının zihinlerinde bir değişim yaratmak için kalkışılan bu eylem işveren veya yöneticilerin de yönlendirmesiyle bilinçli yapılan bir eylem halini alarak doğallığını yitirmektedir.

Hochschild, duygusal emeği detaylandırarak literatüre büyük katkılar sağlamıştır. Hochschild, duygusal emeği fiziksel ve bilişsel emeğin dışında tutarak bir yaklaşım savunmuştur. Çalışanların işlerini yerine getirirken harcadıkları fiziksel çabayı fiziksel emek, düşünsel olarak harcadıkları eforu da bilişsel emek ve işlerini yerine getirirken harcadıkları duygusal emeği de duygusal çaba olarak belirtmiştir (Caner, 2019: 14).

Bununla beraber duygusal emek, kişisel bir his olan duyguların ne zaman bastırılıp ne zaman gizleneceği, duygu ifadelerinin uygun olup olmadığının denetlendiği ve düzenlendiği bir alan olmuştur (Çoruk, 2014: 80). Çalışanların göstermiş oldukları duygusal emek, çalışma performanslarını doğrudan etkilemektedir. Özellikle hizmet sektöründe sergilenen duygular büyük kısmını oluşturmaktadır. Hochschild’e göre duyguların çalışma hayatında yoğun kullanılması duyguların da artık iş gücü piyasasında alım-satım değeri olmasından kaynaklanmaktadır (Köse vd., 2011: 168).

Hochschild çalışmasında hostes eğitim kurslarına katılarak Delta Havayolları’ndaki hosteslerin duygusal emek durumlarını inceleme fırsatı bulmuştur. Hoschschild çalışmasında hosteslere sürekli gülümsemeleri gerektiği konusunda eleştirilerde bulunulduğunu, hosteslerin ise bu durumun kendilerine ait olmayan gülümsemeyi

sergilemek zorunda kaldıkları için şikâyetle bulunduklarını gözlemlemiştir (Hochschild, 1983: 8).

Hochschild, müşterilerle birebir iletişim ve etkileşimde bulunulan mesleklerde çalışanları tiyatro aktörlerine benzetmektedir. Hochschild, aktörleri sektör çalışanları, izleyicileri ise müşteriler olarak tanımlamaktadır. Bundan yola çıkarak, aktörlerin izleyicilere oyunu onlardan istendiği şekilde içten, doğal ve samimi bir şekilde aktarmaları beklenmektedir. Bunun gibi, hizmet sektörü çalışanları da kendilerinden istenen davranışları sergilemek için duygularını kontrol ve denetim altında tutmaktadırlar. Bu durum tiyatrodaki 'rol yapma' adını alırken; hizmet sektörü çalışanlarının bu durumu sergilemesini 'duygusal emek' olarak tanımlamaktadır (Hochschild, 1983).

Bunun sonucunda çalışanlar, görevleri kapsamında olan işleri yapmakla kalmaz, fiziksel ve ruhsal olarak da çaba göstermek zorunda kalırlar. Çalışanlar, duygularını işin içine dâhil ederek yönetmek durumundadırlar. Bu durumun işyeri içerisindeki olan olaylara verilen tepkilerden farklı bir duygu durumu bulunmaktadır. Buradaki duygu gösterimi, iş gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Havayolu çalışanları, bir yolcuyu gördüklerinde veya ona hizmet ederken gülümsemek zorundadırlar. Aksi bir durum yaşadıkları zamanlarda da bunu devam ettirmek zorundadırlar (Zapf, 2002: 238).

Hochschild, bu durumu ilerleyen bölümlerde bahsettiğimiz iki davranış türü belirleyerek açıklamıştır. Bunlar; yüzeysel davranma ve derin davranmadır. Yüzeysel davranma kısaca içsel olan duygu ile dışsal olan davranışın birbirine olan uyumsuzluğudur. Yüzeysel davranmada çalışan, hislerine ket vurmakta ancak; davranışlarını örgütün ve işverenin istediği şekilde düzenlemektedir. Derinlemesine davranmada ise çalışan, kendisinden istenen duyguyu göstermek için çaba gösterir böylelikle hem davranış hem de duygu düzenlenmektedir (Hochschild, 1983: 35-42). Genel olarak yüzeysel davranışta; hissedilen duygu ile sergilenmesi gereken davranış arasında farklar bulunmaktadır. Kişi hissetmediği biri olmaktadır (Kaya, 2014: 22). Yani yüzeysel davranış hissedilen duygu ile örgütün istediği davranış arasında farklar olduğunda ortaya çıkmaktadır ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Hochschild, yüzeysel davranışı hamlet oyunundan bir örnek vererek anlatmıştır. Oyuncu dış görünüşünü değiştirmek için bedenini kullanmaktadır. Burada yapılan

rolün temeli bedendir. Aktörün bedeni izleyicilerin ruhunda yansıtılması istenen duyguları harekete geçirir ve aktör yalnızca o duyguları yaşıyormuş gibi davranmaktadır (Çakmak, 2018: 58). Böylelikle çalışanlar gerçek duygularını gizleyerek sahte duygular yaratmakta ve o sahte duyguları gerçekmiş gibi göstermektedirler (Kart, 2011: 222). Film oyuncularının ve aktörlerin sergilediği roller yüzeysel davranışın bir örneğidir. Çünkü bu kişiler sadece davranışlarını değiştirmekte, duyguları üzerinde herhangi bir değişiklik yapmamaktadırlar. Çalışanın kızgın olduğu bir müşteriye güler yüzle davranmasını örnek verebiliriz. Aslında gerçekte hissettiği duygu kızgınlık olmasına rağmen, işi olduğundan bunu gizlemek zorunda kalmakta ve duyguları ile oynayıp güler yüzlü bir ifade takınmaktadır.

Hochschild (1983: 147-174)'ın duygusal emek yaklaşımına bir diğer katkısı ise; duygusal emek ihtiyacı yoğun olan meslek gruplarının üç ana özelliğini tanımlamış olmasıdır. Bunlar;

1. Duygusal emek gösterimi yoğun olan mesleklerde çalışanlar, müşterilerle yüz yüze, telefonda sözlü veya sözsüz iletişim kurmaktadır.
2. Çalışanlar, müşterilerin duygu, davranış ve tutumlarını etkilemektedir.
3. Duygusal emeğin var olduğu kurumlarda yöneticiler, çalışanların duygu gösterimleri hakkında kontrol ve denetim hakkına sahiptirler. Bu sebeple belirlenmiş kesin kurallar bulunmaktadır.

Hochschild, meslek gruplarını, duygusal emek gerektirenler ve duygusal emek gerektirmeyenler olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırması sonucunda duygusal emek gerektiren mesleklerin, avukatlık, doktorluk, garsonluk, satış görevliliği, çocuk bakıcılığı olarak sıralamıştır. Ayrıca Hochschild, çalışmasının sonucunda duygusal emek davranışı sergilemede kadınların erkeklere oranla daha başarılı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Yetim ve Erigüç, 2019: 227).

Hochschild, duyguların işverenler açısından emek türü olabilmesi için üç özelliği olduğunu savunmuştur. Bunlar; duygusal çalışma, davranış kuralları ve sosyal alışverıştır. Duygusal çalışma, çalışanların belli bir kazanç sağlamak amacıyla, duygularını kendi istedikleri şekilde değil de örgüt ve işverenlerinin yönlendirmesine göre ayarlamasıdır. Davranış kuralları ise işverenlerin, çalışanlarına duygularını nasıl

sergilemeleri gerektiği konusunda bir dizi kurallar öğretmesi ve bunun sonucunda bu kuralların uygulanıp uygulanmadığını denetlemesidir. Sosyal alışveriş ise işletme ve çalışan arasındaki karşılıklı etkileşime değinerek çalışanların bu davranış kurallarına göre gösterdiği duygu performansı sonucunda kazanacağı faydayı düşünerek motive olmasını ifade etmektedir (Hochschild, 1983: 118-121).

1.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey farklı bir bakış açısı geliştirerek duygusal emek kavramına yaklaşmışlardır. Onlar duyguların değil, davranışların ortaya çıkartılması şeklinde yorumlamışlardır.

Ashforth ve Humphrey'e göre önemli olan hangi duygunun sergilendiği değil, hangi davranışın ortaya çıkartıldığıdır. Bu noktada önemli olan davranışın ortaya çıkarılmasında, duyguların çalışanda kendiliğinden ortaya çıkmasıdır (Kaya, 2014: 9). Hatta kendiliğinden ortaya çıkan bu duyguların kişide psikolojik olumsuz bir etki bırakmayacağı gibi, aksine olumlu etkileri olacağı savunulmuştur. Özellikle davranış üzerinde durmuşlardır. Çünkü sadece davranışlar gözlemlenebilir ve çalışanlar duygularını gizlemeden de davranışlarını sergileyebilmektedirler. Bu şekilde hissedilen gerçek duygulardan ve durumlardan ziyade davranışa odaklanmışlardır (Tokmak, 2014: 137). Ashforth ve Humphrey, duyguları örgütten bağımsız olarak düşünemeyeceğimizi ifade etmişlerdir. Duygular, örgütsel yaşamla iç içedir ve örgütün ayrılmaz bir parçasıdır (Gülbüz ve Yüksel, 2008: 174).

Ashforth ve Humphrey'in, Hochschild'in katkılarına ek olarak duygusal emek kavramına katkıları şöyle sıralanabilir (Duman, 2017: 33):

- 1- Müşteriler tarafından çalışanların duygusal emek gösterimlerinin istenen şekilde olup olmadığının ortaya çıkartılması,
- 2- Çalışandan beklenen samimi davranışların, duygusal davranış kuralları ile özdeşleşmesi gerekliliği,
- 3- Duygusal emeğin verimliliğe katkı sağlayabilmesi için özdeşleşmenin önemli olması.

Olumlu etki olarak anlatılmak istenen çalışanın, örgütün istediği davranış kalıplarını kendi kuralları ile harmanlayarak ortaya çıkarmasıdır. Bu sayede çalışanın hem kendi

karakteristik özelliklerini kullanıp hem de örgütün kendisinden istediği şekilde davranarak kendisini ifade etme becerisinin geliştiği gözlemlenmiştir. Olumsuz tarafı ise, çalışanın istemediği duyguları kendi duygularıymış gibi yansıtmaya çalışırken yaşadığı duygusal çelişkidir. Kısaca Ashforth ve Humphrey eğer çalışan kendi gibi olur ve davranırsa olumsuz etkilerinin en aza ineceğini savunmuşlardır (Caner, 2019: 17).

Ashforth ve Humphrey duygusal emeği bir izlenim yönetimi olarak tanımlamaktadırlar. Bu düşünce ile yaptıkları tanım ise şöyledir: *“Duygusal emek, çalışanların kişiler arası etkileşimlerine ve kendisine yönelik sosyal algıya etki edecek şekilde davranışlarını düzenleme, değiştirme ve denetleme çabasıdır”* (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90).

Ashforth ve Humphrey’e göre duygusal emek yaklaşımlarının ortaya çıkmasında bir takım nedenler bulunmaktadır. Bunlar;

- 1- Çalışan, örgütü ve müşterileri birleştirir ve böylece müşteriler için örgütü temsil eder.
- 2- Hizmet prosedürü, çalışanlar ve müşteriler arasında yüz yüze iletişimi içermektedir.
- 3- Hizmeti alan müşteriler tarafından belirsizlik yaratılmaktadır.
- 4- Sağlanan hizmetler nispeten soyuttur. Bu yüzden hizmetin kalitesini ölçmek imkânsızdır.

Yukarıda verilen nedenler için örgüt çalışanın müşteriye karşılama esnasındaki davranışlarına çok büyük önem verilmektedir. Çünkü bu davranışlar müşteri algısı ve bu doğrultuda örgüt başarısı için önemlidir (Yıldız, 2019: 12).

Ashforth ve Humphrey yaklaşımlarında, Hochschild tarafından betimlenen duygusal emeğin gösterim sürecindeki davranışlara üçüncü davranış türünü eklemiştir. Bu davranış türü samimi yaklaşımdır (Köksel, 2009: 8). Örneğin hastasını kaybeden bir doktorun üzülmesi ve bu üzüntüsünü gerçekten göstermesi samimi davranıştır. Samimi davranışta, yüzeysel ve derinlemesine davranıştaki gibi o davranışı kontrol altında tutmaya çalışmak söz konusu değildir. Aksine, hissedilen gerçek bir davranıştır (Çakmak, 2018: 62). Ashforth ve Humphrey’e göre müşterilere sergilenmesi gereken duygular herhangi bir zorlama olmadan doğal ve samimi olarak

alışan tarafından gösterilebilir. Örneğin bir anaokulu çalışanı, çocuklarla kurulan iletişimde, hiçbir zorlama olmadan onlara şefkatli davranabilir onları anlayabilir.

Ashforth ve Humphrey, sosyal kimlik teorisi bağlamında duygusal emek yoğunluğunun çalışan üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını incelemişlerdir. alışan, kendisinden beklenen davranış kuralları ile kendisini ne kadar özdeşleştiriyor ise aynı ölçüde samimi davranış göstereceğini belirtmişlerdir. Bu süreçte bu davranış kurallarını kendi isteği ile yerine getireceğinden rol yapmayacak ve samimi olacaktır. Böylelikle samimi davranış oranı yükseldikçe, duygusal emeğin ortaya çıkaracağı olumsuz davranışlarda azalma görülecektir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 98).

Ashforth ve Humphrey yaklaşımlarında hizmet yönetimine değinmişlerdir. Buna göre duygusal emek ve hizmetin gösterilmesi arasında dört farklı ilişki mevcuttur. İlki, alışanların örgütün temsilcisi kabul edilmesi; ikincisi, hizmetin sağlanması çalışanlar ve müşterilerin yüz yüze iletişimde olmaları; üçüncüsü, müşterilerin hizmet sunumuna katılarak süreci dinamik tutmaları; dördüncüsü ise hizmetin sunumunun soyut olmasından dolayı değerlendirme yapabilmenin g olmasıdır. Bu faktörler çalışan ve müşteri arasındaki ilişkileri etkileyebilmektedir (Eren ve Demirel, 2018: 314).

Ashforth ve Humphrey yaklaşımının eleştirilmesine fırsat veren bazı yönleri bulunmaktadır. Bunlar; ilk olarak duygusal emeğin gözlemlenebilen bir davranış olduğu savunulurken, bunun nasıl yapılacağına dair net bir bilgi mevcut değildir. Samimi duyguların fark edilip gözlemlenebileceği noktasına değinilmiştir fakat bu duyguların nasıl anlaşılabileceği konusunda net bir açıklama bulunmamaktadır (z, 2007: 7).

1.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

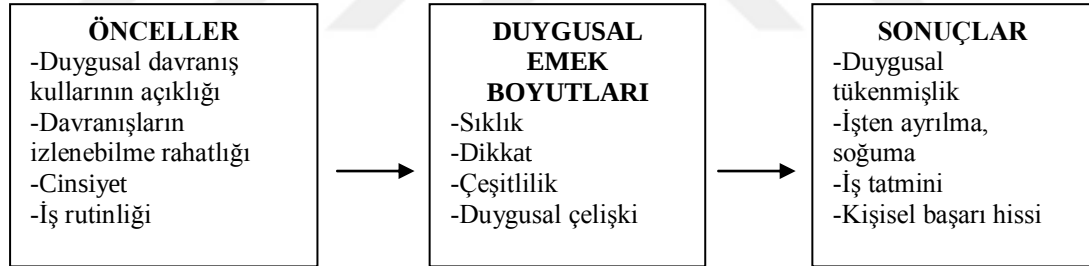
Morris ve Feldman duygusal emeği, *“kişiler arası iletişim ve etkileşim sürecinde kurumun istediği duyguları sağlayabilmek için çalışan tarafından gösterilen çaba, g, planlama ve kontrol olarak”* tanımlamaktadırlar (Basım vd., 2013: 97-98). Bu modelde çalışandan istenen duygu ile kendisinin sergilediği duygu o an için benzeşiyor olsa dahi kurumun tam anlamıyla istediği duyguyu gösterebilmeleri için belli bir miktarda emek sarf etmeleri gerekmektedir (Savaş, 2012: 53). alışan ister yüzeysel davranış isterse derinlemesine davranış göstersin hepsinde çaba göstermesi

gerekmektedir. Çünkü çalışan örgütün öngördüğü duyguları ve davranışları gerçekleştirmektedir (Caner, 2019: 18).

Hangi davranış türünü gösteriyor olursa olsun bir çalışanın işyerinde duygularını kullanması demek duygusal emek gösterdiği anlamına gelmektedir. Özünde tüm davranışların amacı kurumun istediği davranışları göstermektedir. Kişiler, göstermek zorunda oldukları duyguyu gerçekten hissediyorsa bile bunu işyerinin istediği davranış biçimiyle ortaya koyabilmek için belli miktar emek sarf etmesi gerekmektedir. Çalışanın hangi davranış türünü gösterdiği önemli değildir. Sonuçta çalışan duygusal emek sarf etmektedir (Güneş Aydemir, 2018: 14).

Morris ve Feldman, duygusal ifadelerin düzenlenmesinde, yardımların ve dışsal baskının olabileceğini, çalışanın duygusal emeğin her aşamasında mutlaka çabasının olmasını gerekeceğini ve kişiye özel duyguların hizmet sektöründe ticarileştirildiğini ifade etmişlerdir. Duyguların kuralları vardır ve bu kurallar zamana, işe, o an içinde bulunulan şartlara göre şekillenebilir (Korkut ve Gürkan, 2019: 81).

Şekil 1.1: Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Morris ve Feldman (1996: 991).

Bu yaklaşımın en önemli kısmı duygusal emeği, öncelleri, boyutları ve sonuçları ile ortaya koymasındır. Şekil 1.1’de Morris ve Feldman’ın oluşturduğu duygusal emek modeli yer almaktadır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, duygusal emeğin boyutları ve sonuçları detaylı bir şekilde açıklandığından burada sadece öncellerden bahsedilmiştir.

Morris ve Feldman, duygusal davranış kurallarının açıklığı ile örgüt veya işveren tarafından ortaya konan davranış kurallarının ne kadar net ve açık bir şekilde sergilendiğine vurgu yapmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 994-995). Çalışanlara, bu kurallar ne kadar açık ve net anlatılırsa çalışanın kendi duyguları üzerinde kontrolünün de bir o kadar kolaylaşacağı düşünülmektedir. Örneğin; Walt Disney

World yeni işe başlayan çalışanlarına, ziyarete gelen müşterilere nasıl saygılı ve güler yüzlü davranmaları gerektiğine dair el kitapçıkları, panolar, eğitim sınıfları gibi imkânlar sunmakta, çalışanlarını eğitmektedir (Eroğlu, 2010: 12). Uygun duygusal emek kurallarının öğrenilmesi örgütün, örgüt içi sosyalizasyon sürecinin bel kemiği olarak belirtilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1989: 26).

Davranışların izlenebilme rahatlığı, çalışanların duygusal emek davranışlarının işveren tarafından ne ölçüde izlendiği ve nasıl kontrol edildiğidir. İşveren veya kurum tarafından sürekli izlenen ve denetlenen çalışanlar, sergiledikleri duyguları sürekli denetleme gereksinimi hissetmektedirler. Sürekli izlendiği, teftiş edildiği, denetlendiği olasılığı çalışanın, her zaman davranışlarını kontrol etmesine ve fazlaca duygusal emek sarf etmesine sebep olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 995). Buna örnek olarak çağrı merkezlerinde kullanılan, çalışanların performanslarını uzaktan gözetleme sistemleri mahremiyeti ortadan kaldırmasının yanında çalışanlarda yoğun stres ve baskı ortaya çıkarmaktadır (Eroğlu, 2010: 23). Örneğin; 49 işletme içerisinde 700 kişinin katılım gösterdiği, Massachusetts Coalition on New Office Technology tarafından yapılan bir anketin verileri incelendiğinde katılımcıların % 81'i, gözetlenmenin onları daha fazla stres altına aldığını ve işlerini olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Laboratuar ve alan çalışmaları izlenen çalışanların, izlenmeyen çalışanlara göre daha yüksek seviyede stres yaşadıkları ve mutsuz hissettikleri belirtilmiştir (David ve Henderson, 2000: 918; Irving vd., 1986: 799).

Ek olarak Smith ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmada elektronik sistemler ile izlenen çalışanların daha fazla stres, sinir, bıkkınlık ve depresyon şikâyeti yaşadıkları belirtilmiştir (Smith vd., 1992: 25).

Morris ve Feldman (1996: 997) tarafından yapılan bir araştırma neticesinde mağaza satış görevlilerinden kadınların erkeklere oranla müşterilere daha olumlu duygularla yaklaştıkları ortaya çıkmıştır. Bu konuda Hochschild (1983: 182) ise, hem özel hem hayatta hem de iş hayatında duygular söz konusu olduğunda kadınlara yönelik beklentilerin erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Morris ve Feldman'ın modeline bakıldığında duygusal emeğin öncellerinden bir diğeri de iş rutinliğidir. Yapılan işin sürekli kendini tekrarlaması; işin akışının kurum tarafından tek tek tanımlanabilmesine imkân sağlamaktadır. Çalışanın işin rutinine

müdahalede bulunamadığı, rutini kendi inisiyatifi ile değiştiremediği mesleklerde standartlaşmış işler için duygusal davranış kalıp ve kurallarının kurum içerisinde belirlenmesine kolaylık sağlamaktadır. Böylece, iş yerinde sergilenecek davranışların tamamı belirlenmiş ve kurallar çerçevesine oturtulmuş olur. İş alımlarında işe alınacak kişilerde duygusal davranış kurallarına uyup uymadığı önemli olmakta ve iş rutinliğine ayak uyduramacağı düşünülen kişiler işe alınmamaktadır (Eroğlu, 2010: 23).

1.3.4. Grandey Yaklaşımı

Grandey, kendisinden önce geliştirilen bu üç yaklaşımı birbiriyle bir araya getirerek konuya farklı bir bakış getirmiştir. Hem duyguları hem de davranışları duygusal emeğin içine katarak bir model geliştirmiştir. Grandey'e göre duygusal emek; duyguların ve davranışların örgüt amaçlarına hizmet etmesini gerektirecek biçimde düzenlenmesidir (Grandey, 1999: 8). Buna göre duygular örgütün bir parçasıdır ve bu sayede örgütsel bir çıktı olarak değerlendirilmektedirler (Demirdizen Çevik, 2019: 57).

Grandey'in duygusal emek sürecinde bahsettiği üç temel bileşen vardır. Bunlar; durumsal işaretler, duygu yönetim süreci ve uzun dönemli sonuçlardır. Bunlara ek olarak kişisel ve örgütsel faktörlerden de bahsedilmiştir. Bu faktörlerden görüldüğü üzere duygusal emek süreci girdileri ve çıktılarıyla beraber örgütsel ve bireysel olarak değerlendirilmeyi gerektiren bir kavram olmaktadır (Doğan ve Sıgır, 2017: 115).

Grandey'e göre duygusal emek gereklidir. Çünkü örgütlerde çalışanlar, kurallar ve normlara uymak zorundadırlar. Bu bağlamda duygusal emek, duygularını yoğun olarak işinde kullanması gereken öğretmen, sağlık çalışanı, uçuş görevlileri gibi meslekleri icra eden kişilerde daha yoğun görülmektedir (Beğenirbaş ve Yalçın, 2012: 4).

Grandey'in duygusal emek kavramına, yüzeysel davranma ve derinlemesine davranmayı ayrı ele alarak sağladığı katkıları olmuştur. Bu sayede, duygusal emek davranışının sonuçlarının yalnızca olumsuz değil, olumlu da olabileceği ortaya çıkmıştır. Psikoloji alanında bir kavram olan duygu düzenlemesi ile duygusal emek kavramını beraber ele alması da bir diğer katkısıdır. Duygu düzenlemesi, kişinin bir

uyaran ile karşılaştığı zaman duygularını kontrol etmesi ve buna göre düzenlemesi olarak ifade edilebilir. Grandey bundan yola çıkarak, çalışanların duygu düzenlemesi sayesinde işyerinde davranış geliştirdiklerini savunmuştur (Çolak, 2018: 56).

Grandey geliştirdiği bu modeli doktora tez çalışmasında savunmuş ve bir takım sonuçlar elde etmiştir. Araştırma sonuçlarındaduygusal emek ve duygusal davranış kuralları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken; sıklık, süre ve çeşitlilik ile bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Sonuçlar ve duygusal emek arasındaki ilişki ele alındığında; tükenme ile yüzeysel davranma, duygusal yabancılaşma ve ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü; iş tatmini ile yüzeysel davranma arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Ulaşılan sonuçların bir diğeri de; müşteri hizmet performansı ve derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğudır. Böylece örgütsel ve bireysel açıdan yüzeysel davranışın olumsuz sonuçlara neden olduğu tespit edilmiştir (Gosserand, 2003: 12).

1.4. Duygusal Emegin Boyutları

Duygusal emek, araştırmacılar tarafından yüzeysel davranış ve derin davranış olarak iki şekilde ele alınabildiği gibi, bu iki boyuta samimi davranış da katılarak üç boyutta da ele alınabilmektedir. Samimi davranış, duygusal emegin bir alt boyutu olarak değerlendirmeyen araştırmacılar bu davranış türünün doğal davranışları olduğunu savunmaktadır. Hâlbuki bu doğal davranış da hali hazırda çalışanlardan beklenen bir davranış olduğundan duygusal emegin bir alt boyutu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olarak üç boyut ele alınmaktadır.

1.4.1. Yüzeysel Davranış (Surface Acting)

İçten gelen duygu durumunu değiştirmeden, duygu ifadelerini değiştirmek yüzeysel davranış olarak tanımlanmaktadır (Cheung ve Tang, 2009: 75-76). Yani hissedilen duygularda bir değişiklik olmaz ama bakışları (yüz ifadeleri, jestler, ses tonları) değişir. Çalışanlar sadece düzenlenmiş bir davranış sergilerler. Bu, canlandırmak istedikleri duyguları hissetmek için çalışmadıkları anlamına gelir. Gerçek duyguları olmayan sahte gülümsemeler gösterirler (Hochschild, 1983).

Hizmet sektöründe uygulanan sahte gülümsemeler tipik yüzeysel davranışa örnek olarak verilebilir. Çalışan kişiler sahte duyguları sergilediklerinde kendi içten gelen duygularını değiştirmeden örgüt tarafından beklenen duyguların yansıtılmasını sağlamaktadırlar (Cheung ve Tang, 2009: 75-76). Burada yüzeysel davranış için “aktör” benzetmesi yapılabilir. Çünkü gerçekte hissedilmeyen duyguların yansıtılması söz konusudur. Bu sözlü ve sözsüz işaretlerin karşı tarafa aktarılması ile yapılır (Dijk ve Kirk, 2007: 159). Yüzeysel davranış, aslında hiç var olmayan bir duygunun yansıtılması da olabilir veya gerçekten hissedilen duygunun gizlenmesi şeklinde de olabilir (Avcı ve Boylu, 2010: 22).

Sorunlu bir müşterinin otelden ayrıldığı esnada çalışanın ona gülümseyerek “tekrar bekleriz efendim” ifadesini kullanması örneğinde, çalışanın müşteriye karşı negatif duygulara sahip olmasına karşın kısa bir süre de olsa geçici olarak pozitif bir duygusal ifade kullanması gerekmektedir. Bu ifade içten bir şekilde yapılmayıp yüzeysel olarak sergilenmektedir. Çalışan bu durumda, kendi gerçek hisleri ile yansıttığı duygusal ifade arasında çelişki yaşamaktadır. Bir diğer açıdan yüzeysel davranışta, çalışanın duygularını değiştirmeyip sadece müşteriye yansıttığı davranışı yönetmesinden söz edilebilir (Özgen, 2010: 34).

Tutarsız duygu ifadelerini içselleştirmeden yansıtmak, gerçek duyguları bastırmanın neden olduğu içsel gerilimden kaynaklanan stres sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Örneğin hissedilen duyguların örgütün beklediği duygularla örtüşmemesi Morris ve Feldman (1997) tarafından duygusal uyumsuzluk olarak ifade edilmektedir. Oluşturdıkları modele göre duygusal uyumsuzluk arttıkça duygusal tükenme de artmaktadır.

Brotheridge ve Lee, yüzeysel davranışın bir temsil olduğunu düşünmüşlerdir. Ayrıca, yüzeysel davranışın duygusal çelişkinin temsilcisi olduğunu savunmuşlardır (Zapf vd., 1999: 375). Çalışanlar yüzeysel davranış sergilediklerinde, kendilerinin sahici duygularını sergilemeden, örgütün istediği davranış kuralları çerçevesinden hareket ederler (Nylander vd., 2011: 471). Yüzeysel davranışta bulunan çalışanlar, psikolojik bir maske takmaktadırlar. Yüzeysel davranış direkt olarak çalışanın dışa dönük davranışlarına odaklanmaktadır.

1.4.2. Derin Davranış (Deep Acting)

Çalışanın sergilediği duygulara uygun davranışı gerçekleştirebilmek için sarf ettiği çaba, derin davranış olarak ifade edilmektedir. Sergilenmesi gereken duygularla sahici duyguların birbirine adapte edildiği davranış biçimi derin davranıştır (Zapf vd., 1999: 375). Örgütler çalışanlarından içsel duygularını kontrol ederek ve denetleyerek duygu göstermelerini istemektedirler. Derin davranış, çalışanın gösterdiği duyguları gerçekten hissetmesi ve yaşamasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 100). Derin davranışta kişi kendinden istenen davranışlara yönelik, gerçekte hissettiği duygular ile uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır (Grandey, 2003: 90).

Yüzeysel davranışın aksine derin davranış, çalışanın duygusal olarak örgütünü temsil etme durumunu içten gelen duyguları olarak görmesini ele almaktadır (Miller vd., 2007: 240). Çalışanın göstermeye çalıştığı duyguları deneyimlemesi, derin davranıştır. Duyguların böyle yönetilmesi yüzeysel davranışa göre daha fazla çaba gerektirmekte, ayrıca daha yüksek iş doyumuna ve daha iyi performansa yol açmaktadır (Totterdell, 2002).

Sergilemek zorunda oldukları duygu, hissettikleri duygudan farklı olduğunda, insanlar önce duygularını değiştirmeyi ve koşullara uyarlamayı seçerler. Sergilenen duygu, hissedilen duygu üzerinde çalışmanın beklenen bir sonucudur (Hochschild, 1983). Bu pratik eylem, yani derin eylem, Kruml ve Geddes'in (2000) modelinde duygusal çaba boyutuna tekabül etmektedir. Bu noktadan hareketle, dışa yansıyan davranışa yönelik yüzeyde hareket etme çabası varken, derin davranışta doğrudan içsel duygulara yönelik bir çaba vardır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Müşterilerin beklentilerini karşılamada yüzeysel davranmanın yüzeysel kaldığı durumlarda derin davranış gerekli olabilir (Zapf, 2002). Çalışanlar derin davranış sergilemeyi başarırorsa, daha samimi algılanırlar (Kim, 2008). Bu nedenle, derin davranışın örgütsel refah üzerinde etkisi vardır ve daha iyi müşteri memnuniyeti ile ilişkilidir (Humphrey vd., 2015). Bireysel refah açısından bakıldığında, çalışanlar derin davranış sergilediklerinde, daha düşük duygusal tükenme ve daha yüksek duygusal iyilik hali fark ederler (Cheung ve Tang, 2010). Derin davranış ve tükenmişlik arasındaki ilişki çeşitli araştırmalarda farklılık gösterse de, derin davranış genel olarak çalışanın iyi olma halini etkilememektedir.

Hochschild (1983: 150), çalışanın bir duyguyu bastırarak ve sergilemesi gereken duyguyu düşünürken, o duygu ile bağlantılı bir anı canlandırarak derin davranışın iki şekilde ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Çalışanın mutlu olduğu anı düşünerek, güler yüzlü davranması buna örnek olarak verilebilir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

1.4.3. Samimi Davranış (Genuine Emotion)

Çalışanlar, yüzeysel veya derin davranış sergilerken duygusal gösterim kurallarına uygun davranışı ortaya koyabilmek için belli bir çaba sarf etmektedirler. Samimi davranış, herhangi bir kural, denetim olmadan kişinin kendi içinden geldiği gibi duygularını sergilemesidir. Hissedilen bu duygular, kişinin kendi içinden gelen duygulardır ve kendiliğinden davranış kuralları ile uyum içindedirler. Diğer boyutlarda olduğu gibi çalışandan çaba sarf etmesi beklenmemektedir. Bireyler bu duyguları gerçekten hissederler ve ortaya çıkartmaktadırlar. Bunun için gerçekten bir çaba göstermemektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993: 140).

Morris ve Feldman (1996), samimi davranış biçiminde duygusal emek gösterilmiyormuş gibi görünse de bireyin duyguyu hissetse bile bunu sergilemek için de yine bir miktar duygusal emek sarf etme mecburiyetinde olduğunu ifade etmişlerdir (Köksel, 2009: 35).

Çalışanların hissettikleri duyguları yansıtmaması, yüzeysel ve derin davranış biçimlerinde olduğu gibi zorunluluk veya gereklilik algısını içermemekte, çalışanın içinden geldiği gibi duygularını dışa vurmasını ifade etmektedir. Bir öğretmen, çok sevdiği ve başarılı bir öğrencisinin okuldan ayrılması sırasında yaşadığı üzüntü onun samimi ve gerçek duygularını ifade etmesi bu noktada örnek olarak gösterilebilir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 79).

Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğunda, derinlemesine davranış ve yüzeysel davranışa odaklanılmışken, çalışanın hissettiği duyguları yansıtmaması üzerinde pek durulmamıştır. Bu durum işyerinde hissedilen duyguları yansıtmamanın, genellikle duygusal emekle ilişkilendirilen duygusal çelişki ve tükenmişlik gibi negatif sonuçlarla bağlantı kurulmasından kaynaklanmaktadır. Samimi davranışlarda bulunan çalışanların, yüzeysel davranışlarda bulunanlarda olduğu gibi duygusal çelişki yaşaması söz konusu değildir (Diefendorff vd., 2005).

1.5. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Pek çok faktör duygusal emeği etkilemektedir. Bu faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda bu faktörler tek tek ele alınacak olup, bu faktörlerle alakalı bilgiler verilmiştir.

1.5.1. Bireysel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen faktörlerden bahsetmek gerekirse bireysel faktörlerin öncelikli olarak ele alınması gerekmektedir. Bu nedenle; cinsiyet, duygusal zeka, kendini uyarlama, duygulanım ve empati kavramlarının detaylı olarak anlatılması gerekmektedir.

1.5.1.1. Cinsiyet

Pek çok araştırmada öne çıkan değişkenlerden bir tanesi de cinsiyet değişkenidir. Çalışma hayatında hemen hemen bütün çalışanların duygusal emek gösterdiği ifade edilmekte olup, duygusal emeğin kadın çalışanlarda daha fazla görüldüğü ifade edilmektedir. Bunun altında yatan sebebin kadınların duygusal olarak daha duyarlı oldukları, duygularını gösterme konusunda erkeklere oranla daha rahat davranabildikleri ve bu durumlarını çalışma hayatına da çok kolay bir şekilde adapte edebilecekleri düşünülmektedir (Scott ve Barnes, 2011: 120).

Hochschild (1983: 168)'e göre de kadın çalışanlar erkeklere göre daha olumlu duygusal tepkiler vermekte ve başkalarına istek ve ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olmakta ve duygularını kontrol edebilmektedirler. Özgen tarafından 2010 yılında yapılmış olan bir araştırmada kadın çalışanların olumlu duygular sergilenmesi gereken işlerde çoğunlukta olduğu ifade edilmiştir. Bundan dolayı hosteslik, hemşirelik gibi işlerde kadın çalışanların erkeklere oranla daha başarılı oldukları düşünülmektedir (Özgen, 2010: 58).

ABD'de 522 kişilik bir grup üzerinde gerçekleştirilen araştırmada Hochschild'in görüşlerini destekleyen nitelikte sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada görüldüğü gibi kadınlar, erkeklere göre daha çok insanla etkileşim halindedirler ve Hochschild'in belirttiği mesleklerin çoğunluğu kadınlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca işlerini yaparken olumsuz duyguları bastırma ve

tükenmişlik yaşama eğilimlerinin kadınlarda erkeklere göre daha fazla olduğu görülmektedir (Erickson ve Ritter, 2001: 150).

Yine başka bir örnek ile ifade edecek olursak; 1999 yılında Bellas tarafından profesörlerin duygusal emek süreçleri üzerine yapmış olduğu çalışmada öğrencilerin, kadın profesörler tarafından daha sıcak ve yakın ilgi beklemekteyken, erkek profesörlere karşı bir beklenti içerisinde olmadıkları ifade edilmiştir. Ayrıca kadın profesörlerden beklenen gerçekleşmediğinde öğrencilerin onlara karşı olumsuz bir tavır takındıkları ifade edilmiştir (Man ve Öz, 2009: 81).

Özkaplan (2009: 19) da kadınların doğası gereği duygusal emeğin, kadınların gerçekleştirdikleri işlerinin niteliğine ışık tutan bir ‘ayna’ olarak değerlendirmektedir. Anlayış, sabır, bakım gibi özelliklere kadınların doğuştan sahip olduğunu ifade etmiştir.

1.5.1.2. Duygusal Zekâ

New Hampshire Üniversitesi’nden psikolog John Mayer ve Harvard Üniversitesi’nden psikolog Peter Salovey tarafından ilk kez 1990 yılında duygusal zekâ kavramı kullanılmıştır (Güney, 2015: 17). Duygusal zeka kavramı yeni bir kavram gibi görünmesine rağmen, yapılan literatür taramalarına bakıldığında kavramın kökeninin çok eskilere dayandığı görülmektedir. Ünlü filozoflardan Aristo, ‘*doğru kişiye, doğru amaçla ve doğru şekilde öfkelenmeyi*’ ender bir beceri olarak adlandırmış ve bu beceriye sahip kişilerin diğerlerinden daha üstün bir beceriye sahip olduklarını dile getirmiş ve dolaylı olarak da olsa duygusal zekâ kavramından bahsetmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 52)

Duygusal zekâ kavramı, kişinin kendi duygularını anlayabilme, kontrol edebilme, başkalarının duyguları hakkında empati yapabilme, duygularını hayatını zenginleştirebilecek şekilde anlamlandırabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Salovey ve Mayer, 1990: 189). Duyguları düzenleme ve kontrol edebilme yönünden duygusal emek kavramı ile benzerlikleri mevcuttur.

Duygusal zekâ ve duygusal emek arasında bulunan ilişkinin incelendiği çalışmalarda aralarında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bunlara örnek olarak; 2008 yılında Austin, Dore ve O’Donovan tarafından gerçekleştirilen; 2006 yılında

Brotheridge ve 2007 yılında gerçekleştirilen Johnson ve Spector araştırmaları olarak gösterilebilir (Humphrey vd., 2015: 758).

Özetle duygusal zekası gelişmiş, kendini uyarlama becerisi gelişmiş ve empati yeteneği olan çalışanlarda duygusal emek davranışları sergileme becerisi yüksek olacaktır. Yaş, meslek deneyimi ve eğitim seviyesinin yüksek olması bu süreç üzerinde olumlu katkıları sağlayacaktır.

1.5.1.3.Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama, bir bireyin davranışını değişen bir ortama göre ayarlama yeteneğini tanımlar. Kendini uyarlamada başarılı olan insanlar duruma göre uygun tutum ve davranışları sergilemeyi başarırken, kendini uyarlama başarısı düşük olan insanlar içsel durumlarına ve tutumlarına göre davranırlar. Ampirik çalışmalar, kendini uyarlama başarısı düşük olan kişilerin içsel duygu durumlarına daha duyarlı olduklarını ve bunlardan kolayca etkilendiklerini tutarlı bir şekilde göstermiştir; oysa kendini uyarlamada başarılı olan kişiler dışsal duygu durumlarına daha duyarlıdır ve onlardan etkilenir. Kendini uyarlamada başarılı olan kişiler aynı zamanda ruh hallerini sosyal ortamların taleplerine ve beklenen normlara göre ayarlama eğilimindedir. Bu nedenle, müşteri ruh hallerinin çalışanların ruh hali üzerindeki etkisinin, kendini uyarlamada başarılı olan çalışanlar için kendini uyarlama başarısı düşük olanlara göre daha büyük olması beklenebilir (Huang ve Dai, 2010).

Kendini uyarlamada başarılı olan kişiler, işyerinde iyi izlenim yaratmak için sosyal davranışlarını isteyerek değiştirme becerisi olan kişilerdir. Kendini uyarlama başarısı düşük olan kişiler, kendi içlerindeki düşünce, duygu ve yargıları dışarıya gösterme eğilimindedirler. Bu kişiler kendini uyarlama davranışı yüksek olan kişilere kıyasla daha açık konuşabilmektedir ve her koşulda kendileri gibi davranan kişilerdir (Çakıcı, 2007: 154).

Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, hissettikleri duygular ile sergiledikleri duyguların birbiri ile uyum içerisinde olmasına dikkat etmektedirler. Gerçekten düşündükleri ve duyguları ne ise ona göre davranmaktadırlar. Böyle çalışanların bilişsel çelişki yaşamaları ve örgüt tarafından istenen davranışı sergilemeye çalışırken yüzeysel davranışı seçmeleri olağandır (Çakıcı, 2007: 154). Eğer birey, örgüt içerisinde itaatkâr davranış sergiliyor ise yüzeysel davranış, benimseyerek

davranış sergiliyor ise derinlemesine davranış göstermesi beklenmektedir (Ünler Öz, 2007: 25).

Duygusal emeği etkilemesi açısından bu faktöre bakıldığında, örgütler tarafından kendini uyarılama becerisi yüksek olan çalışanların duygusal emeği sergilemelerinin daha kolay olacağı düşünülmektedir. Böyle bir çalışan daha başarılı bir performans sergileyecektir.

1.5.1.4. Duygulanım

Bireyleri herkese ve her şeye karşı belli duygusal eğilim ile yaklaşımları duygulanım olarak ifade edilmektedir. Duygulanım, olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Olumlu duygulanım, hayata karşı genellikle olumlu duygular beslemeyi ve takınmayı ifade ederken, olumsuz duygulanım ise tam tersi olumsuz duyguları ifade etmektedir (Grandey vd., 2002: 40). Bazı araştırmacılar karakter olarak olumlu veya olumsuz duygulanımın duygusal emeği etkilediğini ve önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan çalışmalarda, olumlu duyguların olumlu duygulanımla, olumsuz duyguların ise olumsuz duygulanımla ilişkili olduğu ve olumsuz duygulanım söz konusu olduğunda çalışanın stresinin arttığı ifade edilmiştir (Köse vd., 2011: 468).

Duygulanım, insanların yaşadığı geniş duygu durumlarını kapsamaktadır. Hem duyguları hem de duygulanım hallerini içermektedir. Duygular birbirine veya başka şeye dönüştürülebilen hislerdir. Duygulanım ise bağlamsal bir uyaran ile ortaya çıkan bir ruh hali olarak da tanımlanmaktadır (Russell, 2003: 145). Çalışanın duygusal davranış kuralları gereği olumlu duygular sergilenmesi gerektiği durumlarda, olumsuz duygulanıma sahip olan çalışanların duygusal çelişki yaşama ihtimallerinin yüksek olacağını ifade etmiştir. Yine aynı şekilde olumsuz bir duygu sergilenmesi gerektiği durumda da olumlu duygulanım sahibi olan çalışan duruma göre hareket edemeyecektir (Kaymak, 2018: 66).

Olumlu ve olumsuz duygulanıma sahip olan çalışanlarda farklı kişilik özelliklerinden dolayı duygulanımın ortaya çıkaracağı sosyal, psikolojik ve sağlık sorunları da farklılaşacaktır. Olumsuz duygulanıma sahip olan çalışanlar herhangi bir stres altında değilken bile stresli hissedeceklerdir. Çoğunlukla insanların ve kendi hayatlarının olumsuz taraflarına yönelirler ve pek çok sağlık problemleri yaşamaktadırlar. Diğer

yandan olumlu duygulanıma sahip olan bireyler söz konusu olumsuz duygulardan uzak oldukları gibi yüksek iyilik hali içerisinde olduklarından birçok olumlu sonuçla karşı karşıyadırlar (Yüksel, 2014).

Grandey vd. (2004: 397)'ne göre ise, olumsuz duygulanıma sahip olan çalışanlar, asla olumlu duygulanım besleyemeyeceklerdir. Çünkü karşılaştıkları her durumu olumsuz olarak algılayacaklardır. Örneğin bu çalışanlar, müşterilerin en ufak bir tepkisini bile yanlış anlayabilir ve karşı tarafta kötü bir izlenim uyandırabilirler. Yapılan çalışmalar olumsuz duygulanıma sahip olan çalışanların müşterilerin tavırlarını saldırgan olarak algılamaları muhtemeldir ve bu çalışanların stres ve tükenmişlik düzeyleri de yüksektir.

1.5.1.5. Empati

Kişinin, kendini karşısındaki kişi yerine koyarak, onun duygu durumunu ve düşüncelerini anlamaya çalışması empati olarak tanımlanmaktadır (Dökmen, 1996: 135-136). Empati, tanımdan da görüleceği üzere kişinin olaylara tarafsız bakmasına bu sayede de karşısındaki kişiye karşı daha duyarlı davranmasına yol açmaktadır. Empati kavramını hizmet sektörü içerisinde ele alacak olursak, bir çalışan kendisini müşterinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlayıp empati kurabilirse, bunu başaramayan bir çalışana göre daha başarılı olacağı düşünülmektedir. Çünkü bu durum müşteriye karşı doğru davranış kuralının geliştirilmesi ile yakından ilgilidir. Hochschild (1983: 162-184), duygusal emek ihtiyacı görülen işlerde empati yeteneğinin önemli olduğunu ifade etmiş ve hosteslerin işe alımlarında empati yeteneklerinin önemsendiğini belirtmiştir.

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Otonomi, sosyal destek ve duygusal davranış kuralları; duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörlerdir. Aşağıda bu kavramlara değinilmiş olup duygusal emek kavramı içerisindeki önemi ve yerinden bahsedilmiştir.

1.5.2.1. Otonomi

Otonomi kavramı, çalışanın görevini yerine getirirken ne derecede bağımsız ve hür davranabildiği ile alakalıdır. Çalışanın kendi işini planlama, düzenleme, yürütme

konusunda ne kadar serbest davranabileceğini ifade etmektedir (Oldham ve Hackman, 1976). Duygusal emekte en önemlisi çalışanların karşı tarafa gösterdikleri davranış ile hissettirdikleri duygudur. Bundan dolayı otonomi; çalışanların kendi özgür tarzlarını işyerinin davranış kurallarına uyarlayabilme şekli olarak da tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 990).

Aslında duygusal emek; çalışanların duygusal davranışlarının, örgüt tarafından yürütülüyor olmasıdır. Oysaki otonomi kavramı bunun tam tersi üzerine kuruludur. Otonomi seviyesi fazla olan bir çalışan anlık duygusal durumları ile örtüşmediğinde örgütsel davranış kurallarına uymama eğilimlerinin yüksek oranda olacağı söylenebilir (Köse vd., 2011: 470). Böyle bir durumda örgüt, çalışanların davranış kurallarına kendi rızalarıyla uyum göstermeleri ya da söz konusu kurallarla kişisel duygu durumlarının paralel ilerlemesini sağlamak için farklı araçlardan faydalanabilir. Diğer taraftan araştırma sonuçları da yüksek otonominin faydalarını savunur niteliktedir.

ABD’de çağrı merkezi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların görevlerini yerine getirirken serbestliğe sahip olması durumunda daha düşük stres düzeyi gösterdiklerini, otonomiye sahip olan çalışanların olumsuz durumlarda dahi kontrolün kendi elinde olduğunu anlamasına sebep olmaktadır. Farklı bir çalışmada otonomi seviyesi düşük çalışanların iş doyumlarının yüksek otonomiye sahip çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir (Grandey vd., 2004: 400). Kişinin kendi duygusal tepkilerinin denetlendiği ve katı kurallara bağlandığı durumlarda duygusal emeğin olumsuz sonuçları artarken; tam tersi durumda yani çalışanlara kendi duygularının denetimi konusunda söz hakkı verildiğinde söz konusu olumsuz sonuçların ortaya çıkması azalmaktadır.

1.5.2.2. Sosyal Destek

Hochschild’in Delta Havayollarında yapmış olduğu çalışmasında hosteslerin iş arkadaşlarından almış oldukları sosyal destek ile rahatlama yaşadıkları ifade edilmiştir (Hochschild, 1983: 197). Grandey’e göre de işyerlerinde sosyal destek ile oluşan pozitif ortamın çalışanlarda pozitif duygusal tepkiler verilmesi gerektirdiğini ve bu durumun ise hizmet sektöründe daha az duygusal emek gösterimini beraberinde getireceği düşünülmektedir (Grandey, 2000: 95).

İşyerinde çalışanlar arası gerginliğin sürekli bir stres kaynağı olduğu (Gönül vd., 2007: 61) varsayılırsa, müşterilere her zaman anlayışlı ve güler yüzlü davranması gereken bir çalışanın, işini zaten gergin bir atmosferde gerçekleştirmeye çalışırken sergileyeceği duygusal çabanın da daha fazla olacağını düşünmek doğru olacaktır. Dolayısıyla, sosyal desteğin duygusal emeğin zararlı etkilerini hafifletici etkisi olduğu araştırmacılar tarafından ortak görüş olarak bildirilmiştir.

1.5.2.3. Duygusal Davranış Kuralları

Hochschild (1983: 195)'e göre duygusal emek, var olan duyguları bastırma veya olmayan duyguları ortaya çıkarmak zorunda kalmak ile ilgilidir. Bu noktada duygusal emek çalışma hayatında şartların gerektirmiş olduğu duyguları sergileme ve kurallara uyma işi olarak ortaya çıkmaktadır (Kart, 2011: 221). Diğer bir ifadeyle çalışanların sergilemeleri gereken duygular, örgütlerde davranış kuralları olarak ifade edilmektedir (Diefendorff vd., 2010: 121). Hizmet sektörünü ele aldığımızda ise örgütlerde çalışanlardan beklenen olumsuz duygularına ket vurmaları, olumlu duygularını ise öne çıkarmalarıdır (Scott ve Barner, 2011: 116).

Çalışma hayatında önceden planlanan kurallara duygusal davranış kuralları denmektedir. Bunların varlığı müşteri ilişkilerine bire bir yansımakla beraber önceden tahmin edilebilirlik kazandırmaktadır (Köksel, 2009: 39). Diğer bir deyişle kurallar, çalışanların müşterilere iyi hizmet sunabilmek için hissetmedikleri duyguları sergileme zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Yapılan çalışmalar duygusal emeğin, duygusal davranış kurallarından etkilendiğini ve örgütte önemli bir değişken olarak kabul edildiğini ortaya çıkarmaktadır (Ünler Öz, 2007: 1) ve bu kurallara çalışanın bağlılığı ne denli yüksek ise bu durum duygusal emek sürecini pozitif yönde etkilemektedir (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1256). Çalışanlar duygusal davranış kurallarını ne kadar detaylı ve belirgin olarak algılayıp bunları uygularsa davranışları örgütün istediği doğrultuda, örgüt yararına olumlu bir şekilde değişecektir. Bir başka ifade ile duygusal davranış kuralları sayesinde duygusal emek sarf etme yoğunlukları artacak ve örgüt amacına uygun davranış kuralları geliştireceklerdir (Ünler Öz, 2007: 20).

Ashforth ve Humphrey (1993: 90) de duygusal davranış kurallarının müşteriler ve çalışanlar arasında oluşabilecek sorunları engellediğini, çalışanların görevlerini

yerine getirmelerine yardımcı olduğunu ve çalışanların öz yeterliliklerine katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Aynı şekilde fayda sağladığı konusunda Rafaeli ve Sutton (1989) da finansal faydaya değinmişlerdir. Müşterilere karşı olumlu duygular sergileyen çalışanlar daha fazla finansal fayda sağlayacaklardır. Örneğin; hastalarına iyi davranan doktor için daha fazla hasta, müvekkillerine iyi davranan avukat için daha fazla müvekkil, ücretli çalışanlar için ise gösterecekleri yüksek performans oranında alacakları daha fazla maaş anlamına gelmektedir. Bunun dışında da bireyin gösterdiği duygular ile hissettiği duygular birbiri ile uyum içerisinde ise çalışan işini daha mutlu icra edecek ve stresten uzak bir iş hayatının olacağını belirtmişlerdir (Köksel, 2009: 39-42).

1.6. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

Duygusal emek davranışının sonuçları ikiye ayrılmaktadır. Bunlar olumlu sonuçlar ve olumsuz sonuçlar şeklinde ifade edilmektedir.

1.6.1. Olumlu Sonuçlar

Duygusal emek ile alakalı gerçekleştirilen çalışmalarda genel olarak bu duygunun olumsuz tarafları üzerinde durulduğu görülmüştür. Duygusal emeğin yol açabileceği olumlu duygular üzerinde pek durulmamıştır. Hâlbuki duygusal emek, çalışanlar ve işverenler tarafından bazı olumlu faydaları da beraberinde getirmektedir. Çalışanlar tarafından bakıldığında iş yerlerinde bazı davranış kuralları çerçevesinde yapılan davranışların bireyin motivasyonunu arttırdığını ve işi daha başarılı şekilde yerine getirdiği söylenebilir (Çoruk, 2014: 82).

Konuya çalışanlar açısından bakılacak olursa; işyerinde belli bir takım duygusal davranış kurallarına tabii olmanın çalışanın işini daha düzgün yapmasına ve böylelikle motivasyon ve performansının da artmasına yol açabilmektedir. Ashforth ve Humphrey de duygusal davranış kurallarının çalışanlar ve müşteriler arasındaki etkileşimi arttırdığını ve oluşabilecek problemleri engellediğini ifade etmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Yazarlara göre bu kurallar çalışanların öz yeterlilik düzeylerini arttırmaktadır.

Rafaeli ve Sutton (1989) da duygusal emeğin olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını ifade etmişlerdir. Duygusal emeğin çalışanlara sağladığı finansal faydadan

bahsetmişlerdir. Bu faydayı basitçe şöyle açıklayacak olursak; müşteriler ile iyi ilişkiler geliştiren çalışanlar diğerlerine oranla daha fazla tercih edilecek olup finansal anlamda daha fazla para kazanacaklardır. Yazarlar bunun dışında duygusal uyum konusuna da değinmişlerdir. Yani bireyin sergilediği duygular ile gerçekte hissettiği duyguların birbiri ile uyumlu olması durumunda duygusal emek, çalışan sağlığı açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü böyle bir ortamda çalışan stresten uzak kalmakta ve sağlıklı kalmaktadır.

Konuya örgütler açısından bakılacak olursa duygusal emeğin örgütlere en büyük olumlu katkısının müşteri memnuniyeti olduğunu söylenebilir. Bu konunun bu denli önemli olmasının nedeni irdelendiğinde, müşteri memnuniyetinin sağladığı yüksek performans ve gelir artışını incelemek yeterli olacaktır. Müşteri memnuniyeti ve karlılık, duygusal emek sürecinin olumlu sonuçlarını oluşturmaktadır (Doğan ve Sığı, 2017: 116).

1.6.2. Olumsuz Sonuçlar

Araştırmacılar duygusal emeğin olumsuz sonuçları olarak tükenmişlik ve iş stresi üzerinde durmuşlardır. Tükenmişlik genel anlamıyla insanların aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gerekliliklerini yerine getirememesi sonucu yaşadıkları duygusal tükenme ve yorgunluk olarak tanımlanmaktadır (Karabey ve Naktiyok, 2005:183). Tükenmişlik, ikinci bölümde detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

Wharton, işyerinde çalışanlardan istenen duygusal emeğin çalışan üzerinde baskı oluşturarak, stres nedeni olabileceğini ifade etmiştir (Wharton, 1999: 158). Bu duygusal emeğin işe bağlı stresi arttırdığı yönde deneye dayalı çalışmalar da mevcuttur (Pugliesi, 1999: 130; Grandey, 1999). Ortak üzerinde durulan kanı ise; her çalışan, her durumda eşit derecede duygusal emeğin olumsuz etkilerini hissetmeyecektir. Sonuçta bahsedilen olumsuz etkilerin ortaya çıkması ortama ve kişisel faktörlere bağlılık göstermektedir.

Çalışanlar tarafından sergilenen yüzeysel davranışların samimi olarak algılanmaması müşteriler ile olan etkileşimin memnuniyetsizlikle sonuçlanmasına neden olabilmektedir. Bu memnuniyetsizlik örgüte; kar düşüklüğü, mutsuz müşteri, işte sorun ve yeni müşteriler edinilememesi gibi dönmekte olacaktır. Ayrıca çalışanların maruz kaldığı yüksek stres ve yüksek oranda işe devamsızlık kurumun hizmet

kalitesini etkileyen olumsuz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır (Mann, 2007: 556).



İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik

Günümüzde hizmet sektöründe çalışan bireyler her anlamda bir takım zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Birinci bölümde açıklanmaya çalışılan duygusal emek kavramının sebep olduğu durumlardan biri de çalışanlarda yarattığı tükenmişlik durumudur. Bu bölümde tükenmişlik kavramı en kapsamlı haliyle ele alınmaya çalışılmıştır. Tükenmişlik kavramına ek olarak tükenmişliğin alt boyutlarından, tükenmişliğin sebeplerinden ve ortaya çıkardığı sonuçlardan yapılan literatür taraması doğrultusunda bilgiler verilmiştir.

Bireyler her alanda onları zorlayacak bir çalışma hayatıyla karşı karşıyadırlar. Bu zor durumlar, bir yandan bireyin dengesini bozarak enerjilerini açığa çıkarmalarını sağlarken, diğer taraftan da bireyin tüm enerjisini yok ederek kişiyi savunmasız, çaresiz ve yenik durumda bırakmaktadır. İş yaşamında ortaya çıkan stresli durum, iş hayatının olağan bir parçası olabilirken ve günlük akışın bir parçası olarak kabul edilirken, bu akış içerisinde kişi kendini ortaya çıkarma şansı bulamaz ise ve desteklenmez ise birey sürekli stres yaşamakta ve bu durum da tükenmişliğe yol açabilmektedir (Çokluk, 1999).

Tükenmişlik kavramı literatürde 1970’li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Söz konusu yıllarda tanımlanmaya başladığı zaman insanlarla ilişkilerin fazla olduğu meslekler üzerinde kullanılmıştır (Özdemir vd., 2003: 14). Tükenmişlik, literatürde tükenmişlik sendromu ve mesleki tükenmişlik olarak da ifade edilmektedir. (Çağlıyan, 2007; Cemaloğlu ve Şahin, 2007). Yabancı literatürde ise tükenmişlik, ‘burnout ve job burnout’ olarak ifade edilmektedir (Maslach, 2003; Patrick ve Lavery, 2007). Tükenmişlik kavramı insanlarla birebir ilişkilerin yoğun olduğu meslek gruplarında ve insanlara yardım etme hizmetinin yoğun olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 16). Cherniss (1980: 55) ise tükenmişlik kavramını, yoğun stres ve sınırsızlığa tepki olarak çalışan kişinin kendisini psikolojik olarak işten soğutması olarak tanımlamaktadır. İş stresine karşı ortaya çıkan duygusal ve davranışsal değişiklikleri oluşturan bu olgulara bir baskının

olduğunu ve bu baskınınsa geçici ve zorlama olduğunu kabul etmemektedir. Kavla tükenmişliği, çalışanın çevresiyle arasında oluşan karşılıklı ilişkinin bir sonucu olduğunu ve negatif bir eylem olduğunu ifade etmektedir (Kavla, 1998).

Tükenmişlik kavramını ilk kez ortaya atan klinik Psikolog Herbert Freudenberger, örgütsel stres üzerinde uzun yıllardır çalışmıştır. Freudenberger yazdığı makalesinde tükenmişliği ‘mesleki bir tehlike’ olarak tanımlamaktadır. Freudenberger (1974:159) tükenmişliği; ‘başarılı olamama, güç ve enerji eksikliği, bitkinleşme, insanın iç kaynakları üzerinde ortaya çıkan ve karşılayamadığı istekleri sonucu hissettiği tükenme durumu olarak’ tanımlamaktadır. Kavramı daha sonra zihinsel ve fiziksel bir belirti olarak ele alan Maslach ve Jackson (1981: 99) ise; ‘bireyde ortaya çıkan fiziksel yorgunluk, bitkinlik, umutsuzluk, çaresiz hissetme gibi duygulara ek olarak bu durumun bireyin sosyal hayatına ve ilişkilerine yansımaları sonucu diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz davranışlar olarak’ tanımlamaktadırlar. Maslach’ın yaptığı bu tanım, literatürde yaygın olarak kullanılan ve kabul gören tanımdır. Maslach’ın tükenmişlik ile ilgili yaptığı çalışmalarda belirttiği Grenee’nin ‘tükenmişlik vakası’ adlı romanında, işinde yaşadığı hayal kırıklıklarından ve maruz kaldığı duygusal işkenceden dolayı Afrika ormanlarına giden bir mimarın hayatının anlatıldığı, 1961 yılında yayınlanmış olan roman en kurgusal ve tematik tükenmişlik özelliklerini taşıyan yapıt olmuştur (Keser, 2011: 154).

Alanda en kabul gören duygusal tükenmişlik tanımını Christina Maslach yapmıştır. Maslach tükenmişliği, ‘iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve diğer insanlarla sürekli etkileşim halinde olan çalışanlarda görülen fiziksel bitkinlik, umutsuzluk, çaresizlik duygularının yapılan işe ve insanlara yansıtılması sonucu oluşan sendrom’ olarak tanımlamaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982). Tükenmişliğe sebep olabilecek etkenler arasında rol karmaşası, işyerindeki fiziksel durumun yetersizliği, eğitim eksiklikleri, aşırı ya da düşük çalışma temposu örnek olarak verilmektedir (Akça, 2008: 116). Stres unsuru ise çalışanlar başarılı olduklarında onları motive edici bir unsur iken, başarısız olduklarında streslerini arttırıcı olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır. Çalışanlar bu yüzden yıpranmakta ve işlerine yabancı olmaya başlamaktadırlar (Ünal ve Eröz, 2014:204).

Maslach tükenmişlik ile ilgili çalışmalarına, karşılaştığı kişilerin deneyimledikleri olayları gözlemleyerek ve sorgulayarak başlamıştır. Çalışanlarla gerçekleştirdiği

sohbetlerde bir hemşire kendisini çaydanlığa benzetmiştir. İş hayatına yeni başladığında zor durumlar ile baş ederken güçlü kaynayan bir çaydanlık iken zaman geçtikçe suyun tamamen kaynadığını ve çatlamaya yakın bir çaydanlığa benzediğini dile getirmiştir. Benzer şekilde bir öğretmen ile görüştüğünde ise öğretmen de kendisini aküye benzetmiştir. Her eğitim dönemi başladığında öğrencilerin aküden enerji aldıklarını ama eğitim dönemi sonuna gelindiğinde akünün değiştirilmesi gerektiğini söyleyerek bir benzetme yapmıştır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 20).

Maslach, anket, gözlem, mülakat gibi yöntemlerle yüzlerce insandan veriler toplamış ve doktorlar, çocuk bakıcıları, hemşireler, sosyal hizmet görevlileri, psikologlar, hapisane çalışanları gibi kişilerle görüşerek araştırmalarını büyük bir çevrede gerçekleştirmiştir. Maslach bu kişilerin işlerine bağlı olduklarını, işlerini sevdiklerini fakat bu özellikleri yüzünden kolayca tükenmişlik problemiyle karşı karşıya kaldıklarını ortaya çıkaran ilk araştırmacı olmuştur.

Bazı araştırmacılar tükenmişliği geçici bir yorgunluk olarak tanımlamayıp, çalışanın işinden soğumasıyla neticelenen kalıcılık oluşturan durum olarak nitelendirmektedirler (Avşaroğlu vd., 2005: 115). Tükenmişlik, iş stresi ile birlikte ortaya çıkmakla beraber bu stresin nedeni değil, yönetilemeyen iş stresinin bir sonucudur (Basım vd., 2013: 1477). Tükenmişlik çalışan için olumsuz ve ağır sonuçları beraberinde getireceğinden örgüt ve çalışan açısından önlenmesi hatta baş edilmesi gereken bir durumdur. Birçok araştırmacı tarafından tükenmişliğin, istekler ve tutumlar içeren ve kişisel olarak ortaya çıkan, psikolojik bir durum olarak kabul görmektedir (Üngüren vd., 2010: 2922). Günümüz sosyo-ekonomik şartlarında, çalışanların yaşadığı stresin sonucu olarak tükenmişlik durumu ortaya çıkmakta ve bu psikolojik durum gün geçtikçe hem çalışanlar hem de işverenler için önemli hale gelmektedir.

2.2. Tükenmişliğin Alt Boyutları

2.2.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)

İnsanlarla birebir etkileşimin olduğu meslek çalışanlarında, duygusal tükenme daha çok görülmektedir. Çalışanlardaki yoğun duygusal ve psikolojik yüklenmeden kaynaklanmaktadır ve tükenmişlik sendromu için merkezi bir konumda görülmektedir. Duygusal anlamda aşırı iş temposunda olan çalışan, kendini

psikolojik anlamda zorlamakta ve bu durumda diğer kişilerin duygusal talepleri altında kendini sıkışmış hissetmektedir (Seligman, 2006: 10).

Maslach ve Zimbardo duygusal tükenmeyi çalışanın fiziksel ve duygusal kaynaklarındaki azalma olarak tanımlamaktadırlar. Maslach ve Zimbardo duygusal tükenmeyi yorgunluk, güçsüzlük, halsizlik, kişinin işine karşı özgüveninin azalması şeklinde ortaya çıkabileceğini ifade etmişlerdir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 275). Duygusal tükenme yaşayan bireyler kendilerini bitik durumda ve kullanılmış olarak görmekte ve oluşan yorgunluğu giderebilme konusunda başarısızdır. Duygusal tükenme, mesleğin insandan istediği durumların sonucu olarak strese karşı gösterilen ilk tepki olmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 17).

Schaufeli ve Van Dierendonck'un Hollandalı hemşirelere yaptığı çalışmada, fiziksel rahatsızlıklar ve psikolojik sorunların duygusal tükenme ile bir ilişkisi bulunduğu belirtilmiştir (Densten, 2001: 833).

Duygusal tükenmede kullanılan 'tükenme' kavramı önemli bir anlam taşımaktadır. Bu duygu gerçekten iş hayatında muhatabı insan olan çalışanları, yoğun tempoda çalışan kişileri birincil olarak tehdit etmektedir (Jackson vd.,1986: 630). İnsanlar tüm enerjilerini kaybederler ve artık duygusal kaynakları kalmamış gibi hissederler. Bu, önceki performans seviyelerini gösterememe korkusundan kaynaklanan gerilim ve hayal kırıklığına neden olur (Cordes ve Dougherty, 1993). Bu boşluğu tekrar doldurmaya çalışmakta fakat tükenen enerjileri sebebiyle bunu başaramamaktadırlar.

Duygusal tükenme, işin kendisinden ve işle ilgili insanlardan kopma ile sonuçlanabilir. Bir işin yapılması için gerekli olan insan etkileşimini en aza indirebilirler (Basım ve Şeşen, 2006). Bu durum tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşmaya yol açabilmektedir.

2.2.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization)

Duyarsızlaşma, insanlara karşı alaycı ve kayıtsız hissetmektir ve literatürde sinizm olarak da ifade edilmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998). Bu durumla başa çıkabilmek için çalışanlar mesafeli davranmaya çalışabilir ve duygusal olarak tarafsız hale gelebilirler. Fakat çalışan, bazen bu durumu iyi bir şekilde yönetemezler. Bazı durumlarda, çalışan mevcut duruma uyum sağlamak yerine kopukluk yaşar ve ne hissetmesi gerektiğini bilemez hale gelir (Zapf, 2002). Duyarsızlaşma, bireyin işin

psikolojik yükünün yarattığı hayal kırıklığı ve tükenmişlikten uzaklaşma girişimi olarak düşünülebilir (Sürgevil, 2006). Başka bir deyişle duyarsızlaşma, duygusal tükenmeye bir tepki olarak ortaya çıkar ve zararına karşı bir tampon görevi görür. Duyarsızlaşma sonucunda başkalarına karşı mesafeli veya olumsuz düşünce ve davranışlara sahip olmaya başlayan birey, bu durumdan da kendini sorumlu tutmaya başlar. Bu da kişinin kendisini olumsuz değerlendirmesine yol açar ve bir yetersizlik ya da yetersizlik duygusu ortaya çıkar (Yeğin, 2019).

Duygusal tükenmeye maruz kalan bir çalışan diğer insanlarla iletişim kurmada problemler yaşayabilmektedir. Çalışma hayatında yardımcı olması gereken insanlara yardımcı olma kısmında sıkıntılar yaşayabilmekte bundan dolayı da kaçış yolları arayabilmektedir. Diğer kişilerle olan etkileşimlerinde iletişimini minimum seviyeye indirmektedir. Karşılaştığı kişileri kategorize etmekte ve onlara klişeleşmiş kalıplarla davranış sergileyebilmektedirler. Bu durum duyarsızlaşmanın ilk belirtilerindendir. Bu çalışanlar zaman içerisinde katı birer bürokrata dönüşebilmektedirler.

Çalışan bu şekilde davranarak, kendini diğer insanlardan koparmaktadır. Tükenmişliğe yakalanmış bir çalışan diğer kişilerle arasına duygusal bir tampon oluşturmaktadır. Fakat burada önemli olan nokta şudur; bu çalışan işi gereği insanlarla çok fazla etkileşim halinde olması gerekmektedir. Hem bunu yapmaya çalışıp hem de araya tampon koymak mümkün olmamaktadır. Bu yüzden çalışan bu iki taraftan birini seçmek zorunda kalmaktadır. Genellikle yoğun duygusal tükenme yaşayan çalışan olumsuz olan tarafı seçmekte ve insanlarla arasına mesafe koyarak onlara kayıtsız kalmaktadır.

Diğer insanlara karşı geliştirilen bu katı, kayıtsız ve soğuk yapı duyarsızlaşmanın temellerini oluşturmaktadır. Bu negatif durum çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Kişi muhatabı olduğu insanlara kötü ve kırıcı davranabilmekte, onların isteklerini karşılamada yetersiz ve başarısız olabilmektedir. Hatta diğer insanlarla olan etkileşimini en aza indirmeyi istemekte ve yalnız kalmayı yeğlemektedir. Çalışan bu duyarsızlaşmanın sonucunda insanlardan nefret etmeye başlayabilmektedir ve bu durum karşılaştığı her insanı bir nesne olarak görmesine sebep olabilmektedir.

2.2.3. Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Reduced Personal Accomplishment)

Azalan kişisel başarı, düşük ruh hali, çatışma, verimlilik sorunları ve problem çözmede zorluk sinyallerini içerir (Baysal, 1995). Başarısızlığın nedeni olarak dış etkenleri suçlamak, geri çekilmek, kişisel enerjiyi olumlu kararlara yönlendirememek gibi psikolojik savunma mekanizmaları kişiyi kısır döngüde tutmakta ve daha fazla etkisizliğe yol açmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002). Tükenmişliğin diğer iki boyutundan farklı olarak, kişisel başarı hissini düşük olması, daha yüksek düzeyde tükenmişlik anlamına gelmektedir (Yeğin, 2019).

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın sonucunda üçüncü evre olan kişisel başarıda düşme hissi ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışan, başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler sonucunda kendi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirmeye başlamaktadır. Kişi kendisi hakkında ‘başarısız’ hükmünü verebilmektedir. Kişinin kendisini yaptığı işte başarısız hissetmesi, kendisini yaptığı işte yetersiz görmesine, gerilemesine, kendisinden beklenen talepleri karşılamakta yetersiz hissetmesine sebep olmaktadır (Bolat, 2011: 69).

Çalışma hayatına giren birçok birey gibi çalışan, kendisine, topluma, sevdiklerine yararlı olacağı inancı ile çalışma hayatına dâhil olmaktadır. Ancak düşük başarı hissine kapılan çalışan bu idealini gerçekleştirememektedir (Kutunis ve Tunç, 2010: 67). Çalışanların bu hisse kapılmalarının pek çok sebebi bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, çalışanın öğrencilik yıllarında iş hayatı hakkında düşündüğü yüksek beklentiler, iş hayatında çalışma arkadaşlarıyla yaşadığı sorunlar, iş hayatında görevini yerine getirmesi için gerekli olan kaynakların eksikliği, çalışanın olumlu geri bildirimler almaması örnek olarak verilebilmektedir (Kutunis ve Tunç, 2010: 67).

Bunun sonucu olarak çalışan kendisine olan saygıyı yitirebilmekte ve depresyon içerisine girebilmektedir. Problemlerini çözebilmek için uzman yardımı alması gerekebilmektedir. Kimi çalışanlar işlerini değiştirmeye kadar gidebilmektedir. Çalışanın ortaya koyduğu çabanın karşılıksız kaldığını görmesi stres ve depresyon seviyelerini arttırmaktadır. Gösterdikleri çabanın bir işe yaramadığını gördüklerinde ise çabalamayla bırakmaktadırlar.

Maslach Modeli'ne göre duygusal tükenme yaşayan birey diğer kişilerle arasına bir mesafe koyarak duyarsızlaşmaya başlar ve işvereniyle müşterinin kendisinden beklentileriyle içinde olduğu durum arasındaki uyumsuzluğu fark eder ve bu durum onun kendisini yetersiz ve zamanla da başarısızlık hissetmesi ile sonuçlanır (Arı ve Bal, 2008).

2.3. Tükenmişliğe Yol Açan Faktörler

Tükenmişliğe sebep olan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak adlandırılmaktadır. Aşağıda bu faktörler detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.3.1 Bireysel Faktörler

Çalışanın sosyal yapısı ve kişilik özellikleri tükenmişliği etkilemektedir. Bireysel faktörler, çalışanın tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerini arttırıcı ve azaltıcı bir durumdadır. Çalışma hayatında kişinin başarısız olduğu bir işte, diğer bir kişi başarılı olabilmektedir veya teknik özelliklerinin çok da önemli olmadığı fakat sosyal ilişkilerin önemli olduğu alanlarda bireysel faktörler devreye girmektedir. Bu sektörlerde çalışan bireyler, anlayışlı, kibar, nazik, çözüm odaklı, diğer insanlarla güçlü bir kontak kurabilen kişiler olmaları gerekmektedir. İşte bundan dolayı bireysel faktörler, tükenmişliği etkilemesi bakımından önem arz etmektedir. Bireysel faktörler de kendi içerisinde demografik özellikler, kişilik özellikleri ve beklentiler şeklinde gruplara ayrılmaktadır. Aşağıda bu başlıklarla alakalı bilgiler verilmiştir.

2.3.1.1. Demografik Özellikler

Tükenmişliği etkileyen demografik özelliklerden yaş ile alakalı yapılan çalışmalarda, yaş ile tükenmişlik arasında bir ilişki söz konusudur. Yapılan araştırmalarda tükenmişlik, genç yaşlarda olan çalışanlarda yüksek, yaşlı olan çalışanlarda düşük şeklinde ortaya çıkmıştır. Genç yaşta iş hayatına atılan bireyler, tükenmişlik ile mücadelede başarısız olurlarsa işlerinden kolayca vazgeçebilmektedirler. Bunun nedeni de ilerleyen yaşlarda çalışanların tükenmişlik ile mücadele etmede başarı ve direnç kazanmaları olarak gösterilmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 19).

Yapılan çalışmalarda yaşın büyümesiyle beraber çalışma hayatında tükenmişliğin azaldığı yönündedir. Çünkü çalışan yaş aldıkça karşısına çıkan problemlerle

mücadele etmede deneyim kazanmakta ve etkili çözüm yolları geliştirebilmektedir (Akçamete vd., 2001: 61).

Cinsiyet faktörüne de değinmenin gerekli olduğu görülmüştür. Aralarındaki ilişki pek çok araştırma içerisinde mevcuttur. Cinsiyet değişkeni tek başına çok kuvvetli bir değişken olmamaktadır. Yapılan araştırmalarda bazen kadınlarda tükenmişlik yüksekken, bazen de erkekler de yüksek çıkmıştır. Bazı çalışmalarda ise aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Maslach vd., 2001: 410). Yapılan bir araştırmada ise, kadınların duygusal tükenme boyutu erkeklerden daha fazla ve erkeklerin ise duyarsızlaşma boyutu kadınlardan daha fazla bulunmuştur (Purvanova ve Muros, 2010: 175).

Yapılan bazı araştırmalar, biyolojik farklılıklardan ayrı olarak, feminen veya maskülen yapının tükenmişlik üzerine etkisi olduğunu göstermektedir. Maskülen tarafı ağır basan çalışanların, feminen tarafı baskın olan kişilere göre tükenmişliğe yakalanma ihtimalleri daha düşüktür (Güllüce ve İşcan, 2010: 25). Yapılan bir araştırmada maskülen özellikleri yüksek olan bir grup öğrenci olan katılımcıların cinsiyetlerinden bağımsız olarak tükenmişlik düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Maskülen özelliklere sahip olmanın, kişilerin kendilerine olan güven duygularını arttırdığı gözlenmiştir (Aslan vd., 2005: 47).

Medeni durumu ele aldığımızda ise, tükenmişlik ile medeni durumun aralarında anlamlı ilişkinin olduğunu belirten araştırmalara rastlamak mümkündür. Kırılmaz ve arkadaşlarının yapmış olduğu bir araştırmada duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarıda bekârların evlilere göre daha çok tükenmişlik sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Çocuk sahibi olmayanlar da olanlara göre daha fazla tükenmişlik ortaya çıkmıştır (Kırılmaz vd., 2003: 6).

Bireylerin kişisel destek kaynakları, karşılaştıkları problemler karşısında dirençlerini arttırmaktadır. Bu sebeple aile desteği burada önemli bir faktördür (Torun, 1995: 25). Yapılan araştırmalar sosyal destek kaynaklarına sahip olan çalışanlarda tükenmişlik düzeyinin düşük, sosyal destek kaynaklarına sahip olmayan çalışanlarda ise yüksek olduğunu göstermektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 635).

Tükenmişlik düzeyinin eğitim seviyesi yüksek çalışanlarda, eğitim seviyesi düşük çalışanlara göre daha yüksek çıktığı belirtilmiştir. Bunun sebebi ise, yüksek eğitilmiş kişilerin beklentilerinin yüksek olması, daha fazla sorumluluk almak istemeleri ve bu

doğrultuda yüksek stres seviyelerine sahip olmaları ile açıklanmaktadır (Maslach vd., 2001: 410).

2.3.1.2. Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireyleri diğerlerinden ayıran özellikler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. 1960 yılında Meyer Fredman ve Ray Rosenman tarafından yapılan bir araştırmada farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler araştırmaya konu edilmiştir. Sınıflandırmayı kolaylaştırmak adına bu kişilikleri 'A tipi' ve 'B tipi' kişilik olarak adlandırmışlardır (Altuntaş, 2003: 60). Bu kişilik tiplerinden söz etmemiz gerekirse A tipi kişiliğe sahip olan bireyler, çok fazla heyecanlı olma, sosyal ilişkiler kuramama, dinlenmeye ve kendine zaman ayırmama, sürekli yarış içerisinde olma, başkalarının sözünü kesme gibi özelliklere sahip olup tükenmişliğe daha yatkın olmaktadır.

B tipi kişilik özelliğine sahip olan bireyler ise A tipi kişiliğin tam tersi kişilik özelliklerine sahiptirler. İş hayatında oldukça rahattırlar. Başkalarıyla yarış halinde değildirler, zaman ve başarı onlar için çok önemli değildir. Kendilerinden emindirler sakin ve açık konuşurlar. Çevreyle uyumu aktif sosyal yaşama sahip olan kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 52). Bu kişilik tiplerinden A tipi kişiliğe sahip bireyler işlerin üstesinden gelme, stresi yönetme konusunda B tipi kişiliğe göre daha zayıftırlar ve tükenmişliğe yakalanma ihtimalleri çok daha fazladır.

2.3.1.3. Beklentiler

Çalışan kişilerin, kişisel ve örgütsel beklentileri, tükenmişlikleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Cordes ve Dougherty (1993:636) beklentileri örgütsel ve kişisel beklentiler olarak ikiye ayırmışlardır. Çalışanların yüksek beklentilerinin olmasının yanında, beklentilerinin gerçekleşmemesi de tükenmişliğe sebebiyet verebilmektedir. Tükenmenin sebepleri kişilerin beklentileriyle ilişkilendirilmektedir. Tükenme, çoğunlukla gerçek dışı beklentiler ve gerçek beklentiler arasındaki uyumsuzluk durumunda ortaya çıkar (Kırılmaz vd., 2003:3).

Her çalışan, işe girerken bir takım beklentiler içerisine girmektedir. Özellikle yeni işe başlayan gençlerin hem kendilerinden hem de örgütten beklentileri yüksek olmaktadır. Araştırmalarda gençlerin yaşlılara göre daha fazla tükenmişlik

gözlendi. Bu durum beklentilerinin farklılığı ile açıklanmaya çalışılmaktadır (Izgar ve Beyhan, 2015: 440). Örneğin çalışmaya yeni başlayan bir kişi, anlayışlı yönetici, uyumlu takım arkadaşları, ödüllendirilme, olumlu geri bildirimler gibi beklentiler içerisinde olmaktadır. Fakat bunlar yerine, rol tanımının açıkça yapılmaması, bürokratik yönetim, olumsuz geri bildirimler ile karşı karşıya kalabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1982: 151).

Bireylerin icra etmiş oldukları işi anlamlı ve yararlı bulmaya ihtiyaçları vardır. Çünkü bu şekilde iş hayatında motive olabilmekte ve başarılı olabilmektedirler. Çalışma hayatında beklentileri olan insanlar, seçtikleri kariyer hayatı boyunca buna kanallı olup motive olmaktadır. Haliyle amaçları ve beklentileri de yüksek olmaktadır. Bu yüksek beklentiler içerisinde iken, yaptıkları işin önemsiz olduğunu herhangi bir şeyi değiştirmeye yaramayacağını düşüncesine kapıldıkları zaman ise tükenmişlik ile karşı karşıya kalmışlar demektir ve mutsuz ve ümitsiz hissederek tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Bahar, 2006: 6).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Bireysel faktörler her ne kadar tükenmişliği etkilese de, tükenmişliğin ortaya çıkmasında oldukça önemli olan faktör örgütsel faktörlerdir. Bu yüzden örgütsel faktörler tükenmişliğin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde bireyin çalışma hayatında önemli bir etkidir. Pines'in yapmış olduğu tükenmişlik tanımı doğrudan örgütsel faktörler ile alakalıdır. Pines'e göre duygusal isteklerin yoğun olduğu meslek çalışanlarında görülen ve uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, işe ve iş yerine karşı geliştirilen olumsuz tutumların eşlik ettiği bir durumdur. Çalışanın gününün büyük bir kısmını geçirdiği iş ortamı ve orada geliştirdiği ilişkiler örgütsel faktörler içerisinde önemli bir etkiye sahiptir (Pines, 1993: 388).

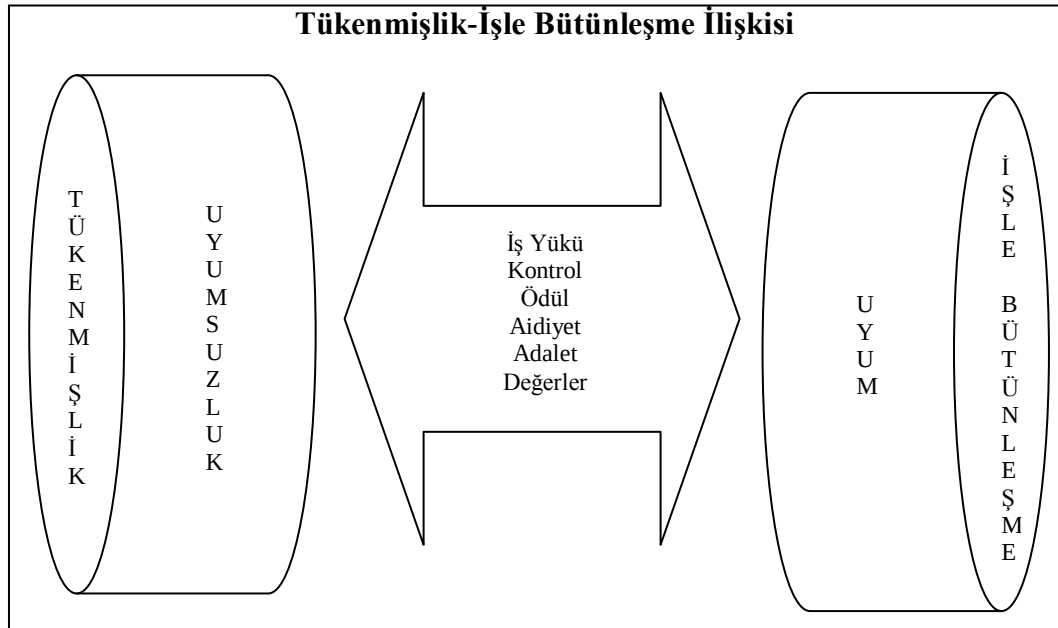
Tükenmişliğin ilk tanımlandığı yıllarda, tükenmişliğe sebep olan faktörlerin sadece bireysel faktörler olduğu üzerinde durulmaktaydı. Bu geleneksel bakış açısı doğrultusunda, sorunun bireyde olduğu ve bu problemi ortadan kaldırmak için bireyi ortadan kaldırmak gerektiği görüşü hâkimdi. Fakat ilerleyen yıllarda örgütler ve tükenmişlik üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde sorunun sadece bireyden kaynaklanmadığı ortaya çıkmıştır. Sorunun, bireysel faktörlerden ziyade iş ortamı ve

meslekle alakalı değişkenler tarafından ortaya çıktığı savunulmuştur (Maslach ve Leiter, 1997: 95).

Maslach ve Leiter (1997:100) hem bireysel özellik odaklı tükenmişlik anlayışı hem de örgüte bağlı tükenmişlik anlayışının, tükenmişliği tanımlamada gerçek anlamda yeterli olmayacağı görüşünü savunmaktadır. Maslach ve Leiter tükenmişliğe farklı bir bakışla yaklaşmışlardır. Onlar örgütsel ve bireysel faktörleri bir arada inceleyerek bir alan belirlemişlerdir. Onlara göre tükenmişliğin meydana gelmesine sebep olan şey çalışma alanlarıdır. Bu alanlar incelenip gerekli düzeltmeler ve değişiklikler yapılırsa şayet tükenmişliğin önüne geçilebilecektir (Maslach vd., 2001: 400).

Maslach ve Leiter iş hayatı ile alakalı bir model oluşturmuşlar ve bu modele göre tükenmişliği şöyle açıklamaktadırlar: ‘iş istekleri ile işi icra eden çalışanın ihtiyaçları arasında temel bir uyumsuzluktan kaynaklanan ve etkisini yavaş yavaş gösteren bir süreçtir’. Oluşturdukları modele göre tükenmişliğin artıları ve eksileri bulunmaktadır. İş ile çalışan arasında uyumsuzluk arttıkça tükenmişlik de artacaktır. Bunun tam tersi söz konusu olduğunda ise, yani kişi ve iş arasında uyumluluk ne denli fazla olursa iş ile bütünleşme daha fazla olacaktır (Maslach vd., 2001: 410).

Şekil 2.1: Çalışma Hayatı Alanları Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk



Kaynak: Ardiç ve Polatçı (2009: 26)

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi çalışma hayatında bu faktörlerinden birinde veya hepsinde, çalışan ve iş arasındaki uyumsuzluk, çalışanın tükenmişliğine yol açabilirken, diğer tarafta ise çalışan ve iş arasında uyumu ‘işle bütünleşmeyi’ sağlamaktadır. Bu alanları açıklamak gerekirse; iş yükü, ‘*belirli bir sürede istenilen özelliklerde yapılması gereken iş*’ olarak tanımlanmaktadır. İş yükü örgüte göre verimliliği, birey açısından ise harcanan zamanı belirtmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 38). Maslach ve Leiter (1997: 150)’in modeline göre yalnızca gerektiğinden fazla iş yükünün değil, aynı zamanda gerekli olandan az iş yapmanın da çalışan üstünde strese sebep olduğu belirtilmiştir.

Çalışanla yaptığı iş arasındaki uyum; yapılması gereken işlerin beklentileri karşılamaını belirtmektedir. Çalışanın yaptığı iş ile arasında bir uyum olması, işlerinin belirli bir düzeninin olmasını ifade etmektedir. Ancak yapılan iş ne bireyin kapasitesini zorlamalıdır, ne de onu aylak bırakmalıdır (Leiter, 2003: 2). Çalışan ve iş arasında bir uyum yakalandığında çalışan, işini severek yapmakta ve kendisini geliştirerek kariyer anlamında planlarını gerçekleştirebilmektedirler.

Çalışan ve iş yükü arasında meydana gelen uyumsuzluksa çoğunlukla işin türü ve miktarının kişinin kapasitesinin üstüne çıktığında ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yapması gereken iş kapasitesini zorlayan bir iş olabileceği gibi gerekli bilgi ve deneyime sahip olmadığı bir iş de olabilir. Böyle durumlarda çalışanlar işlerine yetişemezler ve yoğun iş talepleri altında ezilerek tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Maslach vd., 2001: 405). Diğer açıdan bunun tam tersi olduğunda da birey kendini işe yaramaz hissetmekte bireyin sıkılmasına ve bu durumun da tükenmişliğe yol açacağı belirtilmektedir.

Kontrol ise, çalışanın sahip olduğu ‘*sorun çözme, seçim yapma, karar verme, sorumluluklarını yerine getirme imkânı*’ olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 2001: 408). Çalışanın işi üzerindeki kontrol bakımından uyum, çalışanın sahip olduğu kontrol ile sorumlulukları uyduğunda meydana çıkmaktadır (Leiter, 2003: 2). Kontrol ile alakalı çalışan ve iş uyumsuzluğu, çalışanların işleri konusunda gerekli kontrolleri sağlayamamaları ve işin yapılış şekli hakkında karar verme yetkisine sahip olmamaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak bu uyumsuzluk, çalışanın işyerinden uzaklaşmasına, performanslarının düşmesine ve tükenmelerine sebep olabilmektedir (Maslach vd., 2001: 414).

Bir diğerk çalışma alanı ise ödüllerdur. Ödüller, çalışanın gösterdiği emeklerinin karşılığını maddi veya manevi olarak almasını ifade etmektedir. Başarılı bir ödüllendirme, çalışanın değerli bulunduğunun ve fark edildiğinin bir göstergesidir (Leiter, 2003: 2). Çalışan ile işi arasında olan uyum; çalışanın örgüte yapmış olduğı katkılar neticesinde kendisini ödüllendirilmiş hissetmesini, takdir edilmiş olmasını sağlayan bir çalışma ortamını göstermektedir (Leiter, 2003: 9). Çalışanlar kazanmış oldukları bu ödüller sayesinde kendilerini değerli ve örgüt için anlamlı hissetmektedirler.

Çalışan ve iş arasındaki ödüller bakımından uyumsuzluk ise; çalışanın örgüte verdiklerinin karşısında hiçbir ödüllendirmenin olmaması ya da yeteri kadar olmamasıdır (Maslach ve Leiter, 1997: 13). Kişi hak ettiğı ödüllendirmeyi almadığını düşünürse bu durum onun performansının düşmesine sebep olabilmektedir (Leiter, 2003: 9). Ödüllerin olmaması çalışanda işe yaramadığını düşünmeye sebep olabilmekte ve bu durum tükenmişliğin kişisel başarıda düşme hissi boyutu ile alakalıdır (Maslach vd., 2001: 414).

Tükenmişliğı etkileyen çalışma alanlarından diğeri ise aidiyet duygusudur. İnsanların sosyal canlılar olmalarından ötürü kendilerini bir topluluğa ait hissetme ve o toplulukla yakın ilişkiler geliştirme ihtiyacı hissetmektedirler (Silah, 2005: 429). Çalışanın bu tür isteklerinin doyuma ulaşması neticesinde çalışan, daha istekli çalışmakta ve aidiyet duygusu artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 52).

Örgüt içinde ortaya çıkan bu fikir uyuşmazlıkları, çalışanın çalışma arkadaşlarıyla olumsuz ilişkilere sahip olduğı hissini oluşmasına sebebiyet vermektedir. Bunun sonucunda çalışan, işine ve arkadaşlarına karşı olumsuz aidiyet duyguları geliştirmektedir. Ross vd. (1989: 469) çalışan ve iş arkadaşları arasında geliştirilen aidiyet bakımından uyumsuzluk, duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı arttırıcı etkiye sahip olduğunu düşünmektedir.

Beşinci çalışma alanı da adalettir. Adalet kavramı örgütte *'herkes için eşit ve aynı kuralların geçerli olması'* demektir (Bilgin, 2003: 273). Bir örgütte adalet kavramından bahsedebilmek için, tutarlı ve eşit kuralların herkes için geçerli olması gerekmektedir (Leiter, 2003: 2).

Çalışanla işi arasındaki adalet bakımından uyumluluk, farklı düşüncelere sahip çalışanlar olsa bile, alınan kararların herkese eşit ve tutarlı şekilde alındığının

hissettirilmesi ile alakalıdır. Bu durum örgütün çalışanlarına değer verdiğini ve duyduğu saygının bir göstergesidir. Çalışanlar ve örgüt arasında adalet açısından olan uyumsuzluk ise, örgüt içerisinde alınan kararların güçlü çalışan ve kişilerin kararları doğrultusunda alındığını ifade etmektedir (Leiter, 2003: 11). Buna örnek olarak, üst yönetimin iş yükü dağılımında adaletsiz davranması, tarafların çıkarları doğrultusunda kararlar verilmesi, terfi ve atamaların adil yapılmaması verilebilir. Örgütte içerisinde adalet bakımından uyumsuzluğun olması tükenmişlik üzerinde iki biçimde etkilidir. Bunlardan ilki çalışan bunu hissettiğinde duygusal olarak çökmekte ve tükenmişlik hissetmektedir. Bir diğeri de çalışan bu adaletsizliği hissettiğinde kendine ve işine karşı duyarsız olmaktadır (Maslach vd., 2001: 415).

Çalışma alanlarından sonuncusu ise değerlerdir. Değer kavramı en basit hali ile ‘hangi tür davranışların iyi, güzel ve istenilen olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirler’ olarak tanımlanmaktadır (Özkalp vd., 2003: 123). Değerler, davranış biçiminin ya da yaşam amacının bir diğerine göre üstün olduğu yönündeki derin ve tutarlı düşüncedir (Robbins, 1999:132). Çalışan ve işi arasındaki değerler bakımından uyumluluk, çalışanın örgüt amaçları ve kendi amaçlarının örtüşmesini ifade etmektedir (Leiter, 2003: 12).

Kişinin beklenti ve isteklerinin örgütün yapısına uymaması sonucunda, çalışan ve iş arasında değerler bakımından uyumsuzluklar meydana gelmektedir. Çalışma hayatı alanlarının son boyutu olan değerler açısından uyumsuzluk tükenmişliğin her üç boyutu ile alakalı bulunmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004: 99). Son olarak bu altı çalışma alanında uyum sağlanırsa bu uyumdan doğacak sinerji tükenmişliğin önüne geçebileceği gibi, tükenmişliğin tam tersi niteliklere sahip olan örgütsel başarı için gerekli olan işle bütünleşmeyi de ortaya çıkaracaktır (Maslach vd., 2001: 416).

2.4. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik ile ilgili literatür incelendiğinde konuyla ilgilenen araştırmacılar tarafından farklı tükenmişlik modellerinin geliştirildiği görülmektedir. Tükenmişliğin sebebini ve ortaya çıkma süreçlerini açıklamak amacıyla farklı modeller ortaya atılmıştır. Bu modellerden bazıları Freudenberger tükenmişlik modeli, Meier tükenmişlik modeli, Cherniss tükenmişlik modeli, Edelwich ve Brodsky tükenmişlik

modeli, Pines tükenmişlik modeli, Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli, Maslach tükenmişlik modelidir. Bu modeller açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli

Freudenberger, tükenmişliğe neden olan faktörlerden, kimlerin tükenmişliğe daha yatkın olabileceğinden, tükenmişliğin önüne geçebilmek için ne gibi önlemlerin alınabileceğinden söz etmiştir. Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireylerin, bu durumla nasıl baş edebileceklerini “StaffBurn-Out” adlı makalesinde yer vermiştir (Freudenberger, 1974: 161).

Freudenberger modelinde üç aşama bulunmaktadır (Freudenberger, 1977: 55):

- Bireyin sürekli negatif duygusal içerisinde olması
- Esnek olmayan katı düşüncelere sahip olması
- Yenilik ve değişimlere kapalı olmasıdır.

Freudenberger’e göre tükenmişlik, çalışanın iş hayatına girmesinin bir yol sonrasında ortaya çıkmakta ve bazı faktörler ile birlikte görülmektedir. Tükenmişliğin derecesi de kişiden kişiye göre değişmektedir. Tükenmeye başlamış çalışanlarda sıklıkla görülen baş ağrıları, sindirim sistemi sorunları, yorgunluk hissi ve nefes darlığı problemleri görülen fiziksel problemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun dışında tükenmeye maruz kalan bireylerde duygularının oto kontrolü zayıflamakta, her şeye ve her duruma karşı hassas hale gelebilmekte, çabuk öfkelenebilmekte, olaylar ve durumlar karşısında ani tepkiler verebilmektedirler (Freudenberger, 1975: 73).

2.4.2. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier’e göre tükenmişlik, birebir insanlarla iletişim halinde olunan mesleklerde görülmekte ve tükenmişliği, bu meslekleri icra eden çalışanların bir sloganı olarak görmektedir. Kendinden önceki modelleri yetersiz bulan Meier, yeni bir model geliştirmiştir. Kendinden önceki modelleri deneysel bir temele oturmadıklarını dile getirerek eleştirmiştir ve kendisinin geliştirdiği modeli, tekrar eden iş süreçlerinin bir parçası olarak görmektedir (Meier, 1983: 900).

Meier'in tükenmişlik modelinde, çalışanın hedeflediği sonuçları ortaya çıkartabilecek davranışları sergileyebilme yeteneğine sahip olması anlatılmaktadır. Meier tükenmişlik modelinin üç aşaması bulunmaktadır. Bunlar;

- Çalışanın işiyle alakalı olumlu pekiştirme beklentisinin düşük, ceza beklentisinin yüksek olması,
- Bu uyarıları kontrol edebilme beklentisinin yüksek olması,
- Uyarıları kontrol etmede kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olmasıdır.

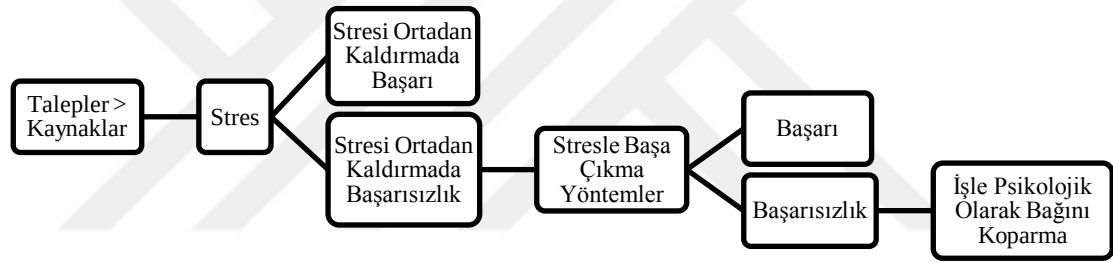
Meier, bu beklentilere sahip çalışanların korku, anksiyete gibi olumsuz duygular yaşadıklarını ve bunun sonucunda da işe devamsızlık ve işten kaçma gibi davranışlar sergilediklerini gözlemlemiştir. Meier'in geliştirdiği model pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterlilik beklentileri ve bağlamsal işleme olarak dört boyuttan oluşmaktadır (Meier, 1983: 902).

- Pekiştirme Beklentileri: İş çıktılarının bireyin amaçlarını karşılayıp karşılamadığını ifade etmektedir. Örneğin bir öğretmen sınıfta öğrencilerin katılımıyla ders işlemeyi tercih ederken, bir diğer öğretmen kendisini sessizce dinleyen öğrencilerden memnuniyet duyabilmektedir. Burada her iki öğretmenin de beklentileri farklıdır ve bu beklentiler karşılandığı sürece mutlu olacaklardır.
- Sonuç Beklentileri: Davranışların yaratacağı sonuçlardır. Hangi davranışın istenilen sonuca ulaşmada gerekli olduğu üstünde durularak, gerekli olan davranışlar ortaya çıkartılmaktadır.
- Yeterlilik Beklentileri: Burada bireyin istediği sonuçları gerçekleştirebilmek için yeterliliğe sahip olup olmadığı anlatılmaktadır. Amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeterliliğe sahip olan birey tükenmişlik yaşamayacaktır.
- Bağlamsal İşleme: İnsanların beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğini anlatan bağlamsal işleme, tükenmişlik modelinin en geniş kategorisini oluşturmaktadır. Bu model, örgütsel yapı, sosyal gruplar, kişisel inançlar ve öğrenme stili gibi bilgi süreçlerini kapsamında bulundurmaktadır (Meier, 1983: 905).

2.4.3. Cherniss Modeli

Cherniss, tükenmişliği kapsamlı bir süreç olarak ele almıştır. İş hayatının ilk iki yılı içerisinde olan 28 personel üzerinde çalışmalar yaparak bu modeli geliştirmiştir (Burke ve Greenglass, 1995). Cherniss, tükenmişliğin stres ile doğru orantılı bir kavram olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışanın yaşadığı strese bir tepki olarak tükenmişlik gösterdiğini dile getirmiştir (Altay ve Akgül, 2010). Cherniss, çalışanların bu stresle başa çıkabilmek için çeşitli meditasyonlar, egzersizler yaparak bu stresi yönetebileceklerini ifade etmiştir. Eğer bunda başarılı olunmazsa çalışanın işinden soğuma, hedeflerin azalması, sorumluluktan kaçınma gibi negatif sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Burke ve Greenglass, 1995; Beşyaprak, 2012).

Şekil 2.2:Cherniss Modeli



Kaynak: Dalkılıç (2014: 112)

Örgüt kaynaklarının, çalışanların taleplerini karşılamadığı noktada çalışanda bir stres durumu ortaya çıkmaktadır. Eğer bu stres ortadan kaldırılmaz ise çalışanda psikolojik olarak işe olan bağlılıktan uzaklaşma durumu meydana gelmektedir. Bu da çalışandaki tükenmişliğin bir sonucudur.

2.4.4. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky tükenmişliği, insanlara hizmet sunan mesleklerde görülen, aşırı çalışma, yöneticilerinden takdir görememe, fazla çalışma gibi iş şartlarından kaynaklanan bir durum olarak görüp, dört aşamadan oluşan bir süreç olarak ifade etmişlerdir (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Beşyaprak, 2012). Bu aşamaları şevk ve coşku dönemi, durgunlaşma dönemi, engellenme ve duyarsızlaşma dönemi olarak ele almışlardır. Onlara göre tükenmişlik, bu dört dönemin sonunda meydana gelmektedir.

Bu aşamalara değinmek gerekirse; şevk ve coşku döneminde, iş hayatına yeni katılmış bir çalışan söz konusudur. Motivasyonu ve işiyle ilgili beklentileri oldukça yüksektir. İnsanlara hizmet etme ve işini kusursuz ortaya çıkarma gayreti içerisinde. Bu çalışan, bu beklentileri karşılayamaz ise hayal kırıklığı yaşamakta ve bu durum, çalışanın durgunluk aşamasına geçmesine sebep olmaktadır. Durgunluk aşamasına geçen çalışan ilk zamanlardaki motivasyon ve enerjisini kaybetmiş olmakta ve insanlara hizmet etmek yerine, işinde işiyle alakalı olmayan durumlar yaratmaya çalışmaktadır. Çalışan bu aşamaya geldiğinde tükenmişlik yaşadığını hissetmektedir. Bir diğer aşama olan engellenmede ise, çalışan yolun sonuna geldiğini hissetmekte ve bunu düzeltmek için artık yapacak bir şey olmadığını farkına varmaktadır ve böylelikle engellenmişlik yaşamaktadır. Modelin son aşaması olan duyarsızlaşma evresi ise, engellenmişlik evresi ile bağlantılıdır. Bu son evrenin engellenmişlik yaşayan çalışanın bu engellenmişliğe, bir savunma mekanizması olarak duyarsızlaşmayı ortaya çıkardığı ifade edilmektedir. Çalışan bu son aşamada işinden oldukça uzak, ilgisiz ve duyarsız olmaktadır (Dalkılıç, 2014; Bostancı, 2014).

2.4.5. Pines Modeli

Pines ve Aranson'a göre tükenmişliğin sonucunda çalışanlarda bir takım belirtiler ortaya çıkmaktadır. Fiziksel olarak bitkinlik, yorgunluk, enerjinin azalması, zihinsel olarak ise, umutsuzluk, çaresizlik, kendine ve insanlara karşı olumsuz duygular hissetme ise zihinsel yorgunluğun belirtilerindendir (Yıldırım, 1996: 4-5).

Tükenmişliğin zihinsel ve fiziksel yorgunluk belirtilerinden ortaya çıktığını savunan bu model, Pines ve Aranson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden sonra kullanılan ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir (Surgevil, 2005: 25). Tükenmişliğin temelinde çalışanı sürekli stres ve baskı halinde tutan iş ortamları yer almaktadır. Çalışma hayatında yüksek enerji ve motivasyonla başlayan çalışanlar, umdukları takdir edilme, ödüller, vb. gibi durumları görmedikçe başarılı olamamaktadırlar. Bu durum da tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Pines ve Aranson (1988), kişiyi daima duygusal baskı altında bırakan iş ortamlarını tükenmişliğin temel nedeni olarak açıklamışlardır. Bu aşamada 'motivasyon düzeyi' önemli bir anlam taşımaktadır. Sürekli duygusal baskı altında kaldıklarını hisseden çalışanlar, motivasyonları yüksek seviyede olsa dahi kendilerini tükenmiş hissedeceklerdir. Nitekim, stres

seviyesi yüksek olan bir iş çevresinde, düşük seviyede destek ve ödüllendirme, motivasyon seviyeleri yüksek olan bireyleri, başarılı olabilecekleri iş ortamlarından uzaklaştırmaktadır. Hedefleri sürekli ‘başarılı olmak’ olan çalışanlar için, tükenmişlik sonucu ortaya çıkan başarısızlıklar, psikolojik olarak yıkıcı olacaktır. Tükenmişlik, çalışanların motivasyonseviyelerini zamanla azaltarak, işten ayrılmalarına ve mesleklerini bırakmalarına sebep olabilir (Surgevil, 2005: 25).

2.4.6. Perlman ve Hartman Modeli

Pearlman ve Hartman tükenmişliği; kronik ve duygusal strese karşı gösterilen tepkidir ve üç bileşenden oluşmaktadır diyerek açıklamışlardır. Bu bileşenlerin, düşük iş verimi, duygusal ve fiziksel tükenme son olarak da duyarsızlaşmadan oluştuğunu belirtmişlerdir (Pearlman ve Hartman, 1982). Geliştirdikleri bu modelde bahsedilen bileşenler tükenmişliğe yol açan önemli üç büyük stres durumunu göstermektedir. Bunlardan ilki fiziksel belirtiler, diğeri duyuşsal belirtiler, sonuncusu da davranışsal belirtilerdir (Dalkılıç, 2014).

Fiziksel belirtilerde, bitkinlik ve fiziksel olarak ortaya çıkan tükenmişlik belirtileri söz konusudur. Duyuşsal belirtilerde ise duygusal olarak ortaya çıkan tutumlar ve duygular devrededir. Davranışsal belirtiler ise, duyarsızlaşmanın ötesinde çalışanın artık iş verimsizliğine kadar gitmesidir.

Bu model, bireyin kişisel ve çevresel olarak değişkenlerini inceleyen bilişsel/algısal bir modeldir. Bu model geniş kapsamlı bir modeldir, tükenmişlik araştırmalarında belirtilen değişkenlerin tümünü kapsamaktadır. Bu modelde bireyin özellikleri, sosyal ve iş çevresi, tükenmişlikle baş etme konusunda epey etkili olmaktadır (Sılığ, 2003: 15).

Pearlman ve Hartman (1982)’ın tükenmişlik modelinde dört aşama bulunmaktadır. Bunlardan söz etmek yerinde olacaktır. Bunlardan ilk aşama, durumun strese yol açma derecesidir. Bu aşamada hangi durumun stres sebebi olduğu tespit edilmektedir. Bu aşamaya göre stres kaynağı iki durum söz konusudur. İlki çalışanın yetenekleri ve becerisidir. İkincisi ise çalışanın işidir. Ortaya çıkan stresin ana sebebi çalışanın işi ile kendisi arasındaki beklentileri ve isteklerinin uyuşmamasından kaynaklanmaktadır. Modelin ikinci aşamasıysa algılanan stres düzeyidir. Stres sebebi olan pek çok olay, bireyin kendisini stres altında hissetmesiyle sonuçlanmamaktadır.

Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçmek, rolün ve örgütün değişkenleri ile bireylerin kişiliklerine bağlıdır. Üçüncü aşama ise strese yanıt olarak gösterilen tepkidir. Bu aşamada, yanıtlar üç temel tepki kategorisini içermektedir. Bilişsel, fizyolojik ve davranışsal belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını, örgütsel ve kişisel değişkenler belirlemektedir. Son aşama ise strese verilen tepki aşamasıdır. Bu kısımda tükenmişlik, kronik duygusal stresin yaşanması ile ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik neticesinde, iş tatmini veya iş seviyesinde bir değişiklik olabilmektedir. Bireyin sağlığında psikolojik veya fizyolojik bozulmalar ortaya çıkabilir. Çalışan işten atılabilir veya işi bırakabilir. Son olarak da tükenmişlik yaşayabilmektedir. Pearlman ve Hartman (1982), bu modelin tükenmişliğin incelenmesinde, iyi bir dayanak sağlayabileceğini ifade etmektedir (Baysal, 1995: 32).

2.4.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Literatürde ‘Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ olarak ele alınan model, bu zamana kadar sözü edilen modellerden ayrı olarak tükenmişliği tek boyutlu bir durum olarak değil, üç bileşenden oluşan bir psikolojik belirtiler grubu olarak ele almaktadır (Yıldırım, 1996: 9). Maslach tükenmişliği üç boyutta ele almıştır (Baysal, 1995: 32).

Bunları;

- Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- İş ve hizmet verilenlerden uzaklaşma, soğuma, şeklinde psikolojik yorgunluk,
- Kendi kendinden şüphelenmeyi içeren ruhsal yorgunluk olarak ayırmıştır (Baysal, 1995: 32).

İlk bölümlerde de bahsedildiği gibi Maslach modeline göre tükenmişliğin, üç boyutu bulunmaktadır. Bu bölümde de bu bileşenler anlatılmaktadır. Bu bileşenler duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarı duygusunun azalması olarak sınıflandırılmıştır (Yıldırım, 1996: 9).

Daha önce de anlatıldığı gibi duygusal tükenme daha çok insan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklerde görülmektedir. Duygusal tükenme boyutu tükenmişliğin merkezidir. Duygusal tükenme boyutu daha çok iş ortamının stresi ile ilgilidir. Stres altında olan çalışan, bu stres altında ezilmekte ve bunun sonucunda da duygusal tükenme ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996: 9). Duygusal tükenme bitkinlik,

yorgunluk ve tükenmişlik olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişliğin duygusal ve fiziksel boyutunun birleşmesinden de ortaya çıkabilmektedir (Baysal, 1995: 32).

Duygusal tükenmede sözü geçen ‘tükenme’ kavramı önemli bir mana taşımaktadır. Bu duygu yoğun bir iş hayatı içerisinde olan insanları birinci dereceden etkilemektedir. Bu duruma yakalanan çalışanlar kendilerinde enerji bulamamakta ve duygusal kaynakları her geçen gün azalmaktadır (Örmen, 1993: 2).

2.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, sonuçları bakımından ele alındığında durumsal olarak bir kesinlikten söz etmek pek mümkün olmayacaktır. Sebebi, tükenmişliği etkileyen faktörlerin bireyden bireye farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 307). Tükenmişliğin çalışanlar üzerinde kalıcı ve geçici rahatsızlıklar bıraktığı yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Sözü edilen rahatsızlıkların ortaya çıkmasından da önce çalışanlar üzerinde yarattığı fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerine bakılarak çalışanların üstüne nasıl bir etki bırakacağı konusunda söz sahibi olmak mümkündür.

2.5.1. Birey Üzerine Etkileri

Tükenmişlik, çalışanları çok fazla açıdan etkilemekte ve çalışanların tükenmişlik sebebiyle yaşadıkları, fiziksel olarak yıpranmalarına sebep olabilmektedir. Ancak çalışanın yaşadığı bu yıpranma fiziksel olmaktan ziyade yaşadığı gerginlik ile alakalıdır. Çalışanın yaşadığı bu gerginlik durumu sık sık uykusunu bölen kâbuslar görmesine, her şeyin olumsuz gideceği düşüncesine kapılmasına, uykusuzluk nedeniyle halsizlik ve yorgunluk yaşamasına sebep olabilmektedir. Öte yandan artık kronik hale gelen bu yorgunluk, çalışanın en ufak geçirdiği rahatsızlıkları bile atlatamamasına sebep olmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 73; Kahill, 1988: 284). Tüm bunların sonucunda tükenmişliğin çalışanda görülen en önemli sonucu enerjisini kaybetmesine sebep olmasıdır (Freudenberger ve Richelson, 1981:443).

Öte taraftan çalışanın yaşadığı bu stres yüzünden fizyolojik rahatsızlıklar da ortaya çıkabilmektedir. Kalp ve damar hastalıkları, dolaşım sistemi hastalıkları, sinir hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları, migren gibi rahatsızlıklar bu hastalıklara

örnek verilebilir. Bu rahatsızlıkların tükenme yaşayan çalışanda, stres ve tükenmişlik ilişkisi görülme ihtimali fazladır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:310).

Tükenmişlikle ortaya çıkan bu fizyolojik sonuçlardan dolayı çalışan, belirli duygusal tepkiler geliştirerek kendini korumak isteyecektir. Çalışanın yüz yüze kaldığı bu fizyolojik sorunlar, zamanla psikolojik problemler yaşamasına da sebep olabilmektedir. Bu durumda ortaya çıkan depresyon, kaygı bozukluğu, anksiyete gibi rahatsızlıklar, tükenmişlik için bir '*ruhsal hastalık*' diyebileceğimizi göstermektedir (Maslach vd.,2001: 406). Psikolojik ve fiziksel anlamda çalışanın maruz kaldığı bu baskı, kendisini başarısız hissetmesine ve kendisine olan saygısını yitirmesine sebep olmaktadır. Bunun sonucunda birey kendisini işe yaramaz hissetmeye başlamaktadır. İş yerindeki performansı ve başarısı düşmektedir. Burada bahsedilen sebeplerden dolayı çalışan, en ufak bir problemle karşılaştığından gereğinden fazla sinirlenip tepki gösterebilmekte ve kolay sinirlenmektedir. Ortaya çıkan bu durum diğer bireylere karşı olan negatif duygularla beraber çalışanın şüpheli davranışını da beslemektedir. Tükenmişliği yaşamakta olan çalışan etrafında bulunan herkesin onun yaşamını zorlaştırmaya çabaladığını hissetmeye başlamaktadır (Freudenberger ve Richelson, 1981: 62-65; Maslach ve Zimbardo, 1982: 75-76).

Tükenmişlik içerisinde olan çalışanlar, diğer çalışanlara ve müşterilerine negatif duygular ve tutumlar sergilemeye başlarlar (Corcoran, 1986: 60). Ayrıca, düşük performans ve motivasyon, zayıf iletişim ve işten ayrılma yaşanabilmektedir (Kahill, 1988: 285). Tüm bunların sonucunda bu durum çalışanın tükenmişliğe uğradığı için savunma mekanizmasını çalıştırabilmekte ve herkese meydan okuyabilmektedir. Her şeye gücünün yettiğini düşünebilmekte ve her şeyi kendisinin bildiğine ve başaracağına da inanabilmektedir. Tükenmiş çalışan kendini öyle güçlü hisseder ki normal birinin girmeye cesaret edemeyeceği riskli işlere bile girebilmektedir (Freudenberger ve Richelson, 1981: 62-65; Maslach ve Zimbardo, 1982: 75-76). Çalışan bunu yaparak kendini etrafına ispat etmeye çalışmaktadır. Tüm yaşanan bu olumsuzluklar çalışanın yaşam kalitesini etkilemekte ve mutsuzluğunun katlanmasına sebep olabilmektedir.

2.5.2. Örgüt Üzerine Etkileri

Tükenmişlik ilk ortaya çıktığı dönemlerde sadece birey üzerinde sonuçlarını göstermekteydi. Fakat bu durum zamanla bireysel boyutların dışına çıkarak örgüte sıçramıştır. Bireyin ruh sağlığı ve fiziksel sağlığını etkileyen tükenmişlik, iş hayatı üzerinde de bir takım negatif etkilere sahiptir. Maslach ve Zimbardo (1982: 83) tükenmişliği, iş hayatındaki olumsuz etkileri bireyin performansını etkileyeceğini savunarak açıklamaktadır. Bireyin performansı günden güne düşebilmektedir. Yapılan işin kalitesi ve niteliği zaman içerisinde düşmektedir. Bu sebepten dolayı çalışan yaptığı işi umursamamakta ve başarılı olmak veya olmamak çalışan için önem teşkil etmemektedir.

Tükenmişliğin çalışma hayatında ortaya çıkardığı bir diğer sonuç da iş kazaları ve üretim kalitesinde meydana gelen düşüştür. Yaşadıkları problemlerden dolayı çalışanların zihni bulanıktır. Bu durum iş performanslarının düşmesine hatta iş kazalarına bile sebep olabilmektedir. Tükenmişlik örgütte sadece tükenmişlik yaşayan çalışanı etkilememektedir. Tükenme yaşayan çalışan, kişiler arası ilişkilerinde bunu yansıtmakta ve diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz bir etki bırakabilmektedir. Yani tükenmişlikle beraber yaşanan sıkıntılar kişiler arası ilişkiler yoluyla çevreye de yayılmaktadır. Burke ve Greenglass (2001a: 65)'a göre; tükenmişlik ilk ortaya çıktığı zamanlarda önlemleri alınmazsa salgın bir hastalık gibi yayılmaya başlar ve en sonunda kronik bir hal alarak ölümsüzleşmektedir.

2.5.3. Aile Üzerine Etkileri

Tükenmişliğin olumsuz sonuçları yalnızca çalışanı ve örgütü etkilemekle kalmayıp, aile hayatında da olumsuz etkileri olabilmektedir. Tükenmişlikle beraber ortaya çıkan ruhsal bozukluklar, davranış problemleri, kişinin aile hayatında da negatif etkiler bırakmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 73; Potter, 1995:1; Burke ve Greenglass, 2001b). Çalışanın iş yerinde yaşadığı sıkıntılar, özel hayatını da etkilemektedir. Yaşadığı tükenmişlik ile eve gelen çalışan, eşine, çocuklarına, anne ve babasına bu durumu istemeyerek bile olsa yansıtmaktadır. Ailede tükenmişlik yaşayan bireyin kendileriyle zaman geçirmek istemediğini ve mutsuz olduğunu düşünerek bireyi suçlayabilmektedirler. Yaşamakta olduğu tükenmişlik sebebiyle

suçluluk duygusu hisseden bireyin, bu olumsuz duyguları artmakta ve aile içi problemler, huzursuzluk, ayrı yaşamalar hatta boşanma ile sonuçlanabilmektedir.

Öte yandan çalışma hayatı içerisinde olan kadınlar, iş harici evde olan sorumluluklarından dolayı iki vardiyalı bir çalışma sistemi sürdürmektedirler. İşteneve döndüklerinde de yapacak bir sürü işleri olmaktadır. Bu durumda çalışan kadınların erkeklere oranla daha fazla tükenmişliğe yakalanma ihtimalleri yüksektir. Aile içinde problemlere neden olan durumlardan birisi de çalışanların mesai saatleri haricinde de işle alakalı aranmaları ve hatta işe gitmek zorunda bile bırakılabilmelidir. Bunun sonucunda çalışanın aile hayatı işi ile sınırlandırılmaktadır. Bu gibi yaşanan durumların birey için ağır sonuçları olabilmektedir. Her an kendisine bir telefon geleceğini düşünen çalışan iş harici geçirdiği zamanlarda bile rahat olamamakta sürekli diken üstünde hissetmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 83). Bu durum aile üyelerini zaman içerisinde birbirinden uzaklaştıracaktır. Aile içinde yaşanan sorunların artması ve bunlara bir çözüm bulunamaması zaman içerisinde durumu daha da kötüye taşıyacak ve boşanmalara sebep olabilecektir.

2.6. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi

Duygusal emek sergileyen bireyler duygusal uyumsuzluk yaşadıklarında bunun sonucu olarak stres ve iş doyumsuzluğu yaşayabilmektedir (Abraham, 1998). Bununla birlikte duygusal emek gösterip duygusal çelişki yaşayan bireylerde de hem tükenmişlik hem de iş doyumsuzluğu görülebilmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Birinci bölümde detaylı olarak bahsedilen duygusal emek kavramının sebep olduğu literatürde de yer verilen, en önemli kavramın tükenmişlik olduğu ifade edilmektedir (Özgen, 2010: 77). Grandey gerçekleştirdiği çalışmasında bunu desteklemiştir. Grandey (1999: 36), çalışmasında tükenmişlik ve duygusal emek arasında doğrusal bir bağlantı bulmuş ve duygusal emeğin tükenmişliğe neden olduğuna ulaşmıştır. Araştırmasında yüzeysel davranışın, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile doğru orantılı, kişisel başarı ile de ters orantılı olduğu sonucuna varmıştır. Erickson ve Ritter (2001) araştırmasında çalışanların duygularını kontrol altına almak için duygusal emek gösterip bunun sonucunda tükenmişlik duygularının arttığını ifade etmiştir.

Grandey yapmış olduğu diğerk bir çalışmasında da duygusal emeğın, duygusal tüklenme ile ilişkisini araştırarak yine benzer sonuçlara ulaşmıştır. Grandey araştırmasında, çalışanların göstermiş olduğu duygusal emeğın duygusal tüklenmeye neden olmasını iki sebebe bağlamıştır. Birincisi, duygusal çelişkinin kişisel gerilmeyi meydana getirmesi, ikincisi de çalışanın olmadığı biri gibi davranmasından dolayı duygusal kaynaklarında tüklenme yaşamasıdır. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları itibariyle, yüzeysel davranış gösteren çalışan da duygusal tüklenme yaşamaktadır. Derinlemesine davranış ve duygusal tüklenme arasında bir ilişki ise bulunmamıştır. Yazar bu durumu, derinlemesine davranış gösteren çalışanın, bu davranışın onu beslediğı ve duygusal kaynaklarını tüketmediğı yönünde olduğunu dile getirerek savunmuştur. Yani derinlemesine davranış gösteren çalışan, müşterilerle doğrudan ilişki kurmakta olumlu geri bildirimler almakta ve bu durum kendisinin duygusal tüklenme yaşamasını engellemektedir.

Brotheridge ve Grandey (2002: 17-39)'in yapmış olduğu bir araştırma hizmet sektöründe ve farklı meslek dallarında faaliyet gösteren çalışanlar üzerine gerçekleştirilmiş olup, duygusal emek davranışı göstermenin kişisel başarıyı arttırdığı, gerçekte hissedilen duygulara ket vurmanın ise duygusal tüklenme ve duyarsızlaşmaya sebep olduğu ortaya çıkmıştır (Brotheridge ve Grandey, 2002: 28).

Kruml ve Geddes (2000: 38) de yapmış oldukları araştırmada duygusal emek davranışı sergilenmesi gereken işlerde çalışanlar, yüzeysel davranış sergileyen çalışanların yaşadıkları duygusal çelişki neticesinde duygusal tüklenme oranının yüksek olduğu belirlenmişlerdir. Köksel (2009: 78-79) tarafından doktorlar hakkında yapılan araştırmada yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma ve duygusal tüklenme arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmada derin davranış ile duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki söz konusu iken ancak derin davranış ile diğerk tüklenmişlik boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Çaldağ (2010: 91) ise farklı hastanede çalışan sağıık çalışanları hakkında gerçekleştirdiğı araştırmasında derin davranışın artmasının tüklenmişlik düzeylerini arttırdığını tespit etmiştir.

Hochschild bir bireyin; örgütün duygu gösterim kurallarına uzun süre uyarak, kendi hislerinden farklı davranması, bireyi kendi duygularından uzaklaştırmanın yanı sıra başkalarının duygularına da yabancılaştırmaktadır. Hochschild bu durumu

tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilişkilendirmektedir. Çalışanlar, göstermiş oldukları duygusal emek davranışları sonucunda istedikleri sonuca ulaşamazlarsa ya da müşteriler tarafından beğenilmediklerini fark ederlerse, büyük olasılıkla tükenmişliğin düşük kişisel başarı hissi boyutunu yaşayacaklardır. Bu ifadelere dayanarak duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun, tükenmişliğin üç boyutu ile ilişkili olduğu söylenebilir (Eroğlu, 2014: 151).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

3.1. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve Sosyal Hizmetler

Sosyal hizmetler kavramının literatürde kullanılmaya başlanmasının yeni olduğu söylenebilir. Sosyal hizmetler konusunda görev yapan çalışanlar 1900’lü yıllardan sonra görev almaya başlamışlardır (Altınova ve Çiftçi, 2013: 34). Sosyal hizmet kavramı , *‘bireylerin birbirleri ve çevre ile uyumlu bir şekilde yaşamalarını sağlamak amacıyla bir araya gelmiş örgütlenmiş çalışmalardır’*. Diğer bir deyişle sosyal hizmetler; *‘kişi, grup ve toplumlara sosyal, psikolojik ve fiziksel yönlerden, imkânlar dâhilinde en yüksek refah düzeyine ulaşabilmeleri için yardım yapılmasıdır’* (Friedlander, 1965: 44). Sosyal hizmetlerin en belirgin özelliği aileden başlayarak birey, toplum ve devlet arasında uzanan bir üçgen olmasıdır. Sosyal hizmetlerin hemen hemen bütün ülkelerdeki amacı bireylerin ait oldukları toplumda kendilerini gerçekleştirebilmeleri ve birey olarak üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirebilecek uygun bir ortamın sağlanmasıdır. Bundan dolayı sosyal hizmet kavramından bahsedilirken devlet, birey ve toplum bir arada incelenmektedir.

Türkiye’de sosyal hizmetlerin, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının da varlığının yeni olduğu ve son zamanlarda ilerleme kaydettiği görülmektedir. Türkiye Cumhuriyeti kurulmadan önce savaşlarda çok fazla şehit verilmiş ve geride binlerce yetim çocuk kalmıştır. Bu çocuklara yardım etmek amacı ile Mustafa Kemal Atatürk önderliğinde 30 Haziran 1921 yılında şimdiki Çocuk Esirgeme Kurumu’nun temeli olan Himaye-i Etfal Cemiyeti kurulmuştur (Yolcuoğlu, 2012: 103). Cumhuriyet kurulduktan sonra yeni rejim, ekonominin henüz düzelmemiş olması ve 1929 ekonomik buhranı gibi nedenlerden dolayı sosyal politikalar ilerleyememiştir. Ancak 1936’dan sonra sosyal politikalar gelişmeye başlamış ve bir takım yenilikler meydana gelmiştir. 1957 yılında muhtaç çocuklara yönelik kanun kabul edilmiş, 1963 yılında Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Merkez Teşkilatı bünyesinde Sosyal Hizmetler Genel Müdürlüğü kurulmuş, 1983 tarihinde kabul edilen 2828 sayılı kanunla 1957 yılında muhtaç çocuklara yönelik çıkarılan kanun ve Sosyal Hizmetler

Genel Müdürlüğü kaldırılmış olup Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Genel Müdürlüğü kurulmuştur (Yaşar ve Dağdelen, 2013: 207). 8 Haziran 2011 tarihinde yayımlanan kanun hükmünde kararname ile de SHÇEK kurumunun yerine Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı kurulmuştur. Bu kararname ile birlikte ASHB'ye bağlı Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü ve Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü adı altında beş genel müdürlük Türkiye'deki sosyal yardım ve hizmetleri idare ettirmektedir.

23.04.2015/31646 sayılı makam onayıyla belirlenen Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlükleri görev ve çalışma yönergesinde (www.pdb.aile.gov.tr) Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlükleri ve buna bağlı kuruluş çalışanlarının görev ve sorumluluklarından bazıları şunlardır:

- Aile bütünlüğünü korumak ve aile refahını arttırmak konusunda sosyal hizmetler ve sosyal destek politikaları geliştirmek,
- Kadınların sosyal hayatta daha fazla yer alabilmeleri ve erkeklerle eşit imkânlardan yararlanabilmeleri adına kadınlara yönelik sosyal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi,
- Engelli ve yaşlıları ilgilendiren sosyal hizmet faaliyetlerinde bulunulması,
- Çocuk ve gençleri ilgilendiren sosyal gelişimler konusunda onlara destek olacak programlar ve etkinliklerde bulunulması,
- Korunmaya bakıma ve yardıma muhtaç aileleri tespit etmek ve bu kişilere sosyal psikolojik yardımlarda bulunulması
- Bakanlığa bağlı kuruluşlarda kalan yardıma muhtaç bireyler için gerekli ziyaret görüşme ve her türlü desteğin sağlanması için iş ve işlemlerin yürütülmesi (www.pdb.aile.gov.tr 2-4).

3.1.1. Kars, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve Bağlı Kuruluşları

Aile ve Sosyal Hizmetler Kars İl Müdürlüğü 2828 sayılı kanunun 14. maddesi gereği 1989 yılında hizmet vermeye başlamıştır. Aile ve Sosyal Hizmetler Kars İl Müdürlüğü; kimsesiz, çocuk, korunmaya muhtaç, genç, yaşlı, engelli, aile ve gruplar ile sosyal hizmetlere ihtiyaç duyan diğer bireylerin başvurularını incelemekte, değerlendirmekte ve gerekli iş ve işlemleri yapmaktadır. 2012 yılı itibarıyla Aile ve

Sosyal Hizmetler Bakanlığı çatısı altında hizmet vermektedir (www.pdb.aile.gov.tr.2-4).

Aile ve Sosyal Hizmetler Kars İl Müdürlüğü kapsamında, Şiddet Önleme ve İzleme Merkezi, Huzurevi, Engelsiz Yaşam Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi, Sosyal Hizmet Merkezi, Halime-Arslan YILDIZ Çocuk Evleri Koordinasyon Merkezi, Kadın Konuk Evi olmak üzere altı tane bağlı kuruluş bulunmaktadır. Aile ve Sosyal Hizmetler Kars İl Müdürlüğünde 37 personel, Şiddet Önleme ve İzleme Merkezinde 11 personel, Huzurevinde 39 personel, Engelsiz Yaşam Bakım ve Rehabilitasyon Merkezinde 53 personel, Sosyal Hizmet Merkezinde 35 personel, Halime-Arslan YILDIZ Çocuk Evleri Koordinasyon Merkezinde 44 personel ve Kadın Konuk Evinde 17 personel çalışmaktadır.

3.1.2. Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve Bağlı Kuruluşları

Aile ve Sosyal Hizmetler Iğdır İl Müdürlüğü 2828 sayılı kanunun 14. maddesi gereği 1993 yılında hizmet vermeye başlamıştır. Aile ve Sosyal Hizmetler Iğdır İl Müdürlüğü, kimsesiz, çocuk, korunmaya muhtaç, genç, yaşlı, engelli, aile ve gruplar ile sosyal hizmetlere ihtiyaç duyan diğer bireylerin başvurularını incelemekte, değerlendirmekte ve gerekli iş ve işlemleri yapmaktadır. 2012 yılı itibarıyla Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı çatısı altında hizmet vermektedir (www.pdb.aile.gov.tr.2-4).

Aile ve Sosyal Hizmetler Iğdır İl Müdürlüğü kapsamında, Şiddet Önleme ve İzleme Merkezi, Tenzile ERDOĞAN Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi, Tuzluca Sosyal Hizmet Merkezi, Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi, Sosyal Hizmet Merkezi, Çocuk Evleri Koordinasyon Merkezi, Kadın Konuk Evi olmak üzere yedi tane bağlı kuruluş bulunmaktadır. Aile ve Sosyal Hizmetler Iğdır İl Müdürlüğünde 24 personel, Şiddet Önleme ve İzleme Merkezinde 5 personel, Tenzile ERDOĞAN Bakım ve Rehabilitasyon Merkezinde 40 personel, Bakım ve Rehabilitasyon Merkezinde 76 personel, Tuzluca Sosyal Hizmet Merkezinde 4 personel, Sosyal Hizmet Merkezinde 35 personel, Çocuk Evleri Koordinasyon Merkezinde 35 personel ve Kadın Konuk Evinde 11 personel çalışmaktadır.

3.2.Araştırma

3.2.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlükleri ve bağlı kuruluşlarında çalışan personellere yönelik duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemektir.

3.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Araştırma Kars ve Iğdır Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlükleri ve bağlı kuruluşlarında çalışan personelleri kapsamaktadır. Kurumlarda bulunan personellerle görüşülerek anket çalışması yapılmıştır. İl Müdürlükleri ve bağlı kuruluşlarına müracaatta bulunan vatandaşlar duygusal ve psikolojik açıdan hassas ve ihtiyaç sahibi kişilerdir. Dolayısıyla bu kişilere hizmet veren kurum personellerinin de duygu durumlarında değişimleri meydana gelebilmektedir. İş görenlerin göstermiş olduğu duygusal emek zaman içerisinde iş hayatı haricinde kendi özel hayatlarını da etkilemekte ve bu davranışlarının sonuçlarını da önemli hale getirmektedir.

3.2.3. Araştırmanın Yöntemi

3.2.3.1. Çalışma Evreni ve Örneklem

Bu araştırmada, çalışma evrenini Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlükleri ve bağlı kuruluşlarının çalışanları oluşturmuştur. Çalışmanın kapsamını bu kurum ve kuruluşlara ait tüm birimler oluşturmaktadır. Kars, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve bağlı kuruluşlarında toplam 236 personel çalışmaktadır. Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve bağlı kuruluşlarında toplam 230 personel çalışmaktadır. Toplam evren 466'dır. Söz konusu kurum ve kuruluşlarda görev yapan 412 çalışandan formlar teslim alınmış ve örneklem oluşturulmuştur. Bu bağlamda %95 güven düzeyi, %5 hata payı ile gereken örneklem sayısı 211 olup, gereken sayıya ulaşılmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>).

3.2.3.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışma Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlükleri ve tüm bağlı kuruluşlarında çalışan personellerce uygulanan formlardan 412 tanesi uygulamaya

alınmıştır. Anket ölçeği olarak hem tükenmişlik hem de duygusal emek için ‘Hiçbir zaman’, ‘Çok Nadir’, ‘Bazen’, ‘Çoğu zaman’ ve ‘Her zaman’ seçeneklerinden oluşan 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca ankette personellerin demografik özelliklerine ilişkin sorular yöneltilmiştir.

Çalışma verileri IBM SPSS Statistics 26 ve IBM SPSS Amos 23 programları ile analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken kategorik değişkenler için frekans dağılımları, sayısal değişkenler için tanımlayıcı istatistikler (ort±ss) verilmiştir. Araştırmada ölçme aracı olarak kullanılan tükenmişlik ve duygusal emek ölçeklerinin yapı geçerliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış; ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliği ise Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların alt boyut değerleri ilgili maddelerin ortalaması alınarak elde edilmiştir. Buna göre; uygulanacak analizlere karar verebilmek için öncelikle tüm değerlere Kolmogorow Smirnov normallik testi ($n>50$) uygulanmıştır. Test sonucunda tüm değerlerin normallik varsayımını sağladığı görülmüş ve bu nedenle karşılaştırmalarda parametrik testler kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasında farklılık olup olmadığı Bağımsız Örneklem T Testi ile incelenmiş, ikiden fazla bağımsız grup arasında farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile incelenmiş olup hangi gruplar arasında farklılık olduğuna ise Tukey Testi ile bakılmıştır. Sayısal iki değişken arasında nedensel olmayan ilişkilerin derecesinin belirlenmesi için Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilerek verilerin anlamlılığı, değişkenler arasındaki ilişki ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın yürütülebilmesi için yetkili mercilerden gerekli izinler alınmış ve araştırmacı tarafından veri toplama araçları ilgili kurumlara gidilerek gönüllülük esası dikkate alınarak çalışanlara dağıtılmıştır. Daha sonra da 1 haftalık zaman aralığında tekrar gidilerek, doldurulmuş veriler toplanmıştır.

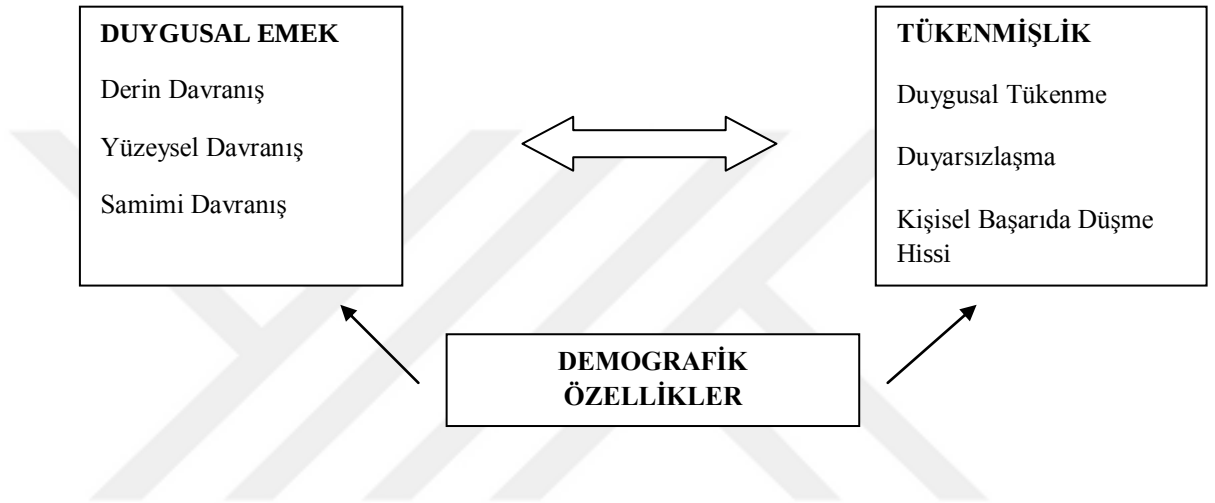
3.2.3.3. Araştırmanın Modeli

Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlükleri ve bağlı kuruluşlarında çalışan personellerin duygusal emek düzeylerinin, tükenmişlik üzerinde etkili olup

olmadığının araştırılmasını amaçlayan bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli benimsenmiştir. Bu çalışmada çalışanlara herhangi bir deneysel işlem uygulanmayacağı için tarama modeli uygun bulunmuştur.

Çalışmada ilişki ve fark araştırmalarına odaklanılmıştır. Algılanan duygusal emek ve tükenmişlik değişkenleri arasında ilişki saptanmak istenirken bu değişkenlerin demografik verilere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır.

Şekil 3.1:Araştırma Modeli



3.2.3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Duygusal emek ve tükenmişlikle ilgili araştırmalar incelenmiş ve bu araştırmalar baz alınarak hipotezler oluşturulmuştur. Bu çalışmalara bakmak gerekirse:

Yıldırım ve Erul (2013), yaptıkları çalışmada duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkisini belirlemek üzere Aksaray’da kamuda ve özel hastanelerde görev alan 128 hemşire üzerinde anket uygulamışlardır. Yapılan çalışma sonucunda duygusal emek ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Akdu ve Akdu (2016), duygusal emeğin tükenmişlik üstündeki etkisini belirlemek için profesyonel turist rehberleri üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Yaptıkları araştırma sonucunda duygusal emek düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Yanar (2018) tarafından Ege Bölgesi’nde görev yapan turist rehberleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, duygusal emek ve tükenmişlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ve derinlemesine davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif bir

ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Samimi davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin var olduğu, samimi davranış ve kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu belirtilmiştir. Yüzeysel davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu, yüzeysel davranış ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu belirtilmiştir.

Eröksüz Uysal (2017) tarafından çağrı merkezi müşteri temsilcileri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada derinlemesine davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Samimi davranış ile duygusal tükenmişlik arasında negatif ilişkinin olduğu, samimi davranış ile duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişkinin olduğu ve samimi davranış ile kişisel başarı hissi arasından pozitif bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

Kaya ve Özhan (2012) tarafından, turist rehberleri üzerinde yapılan araştırmada, samimi davranış ve derin davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Çelik vd., (2010) tarafından hemşirelerle yapılan araştırmada samimi davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kaya (2014) tarafından Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan yaşlı bakım personeline yönelik gerçekleştirilen çalışmada, samimi davranış ile kişisel başarı duygusu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Keleş (2020) tarafından hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki, samimi davranış ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Grandey (1999) tarafından üniversite çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Furnell (2008) tarafından bir çağrı merkezinde yapılan bir araştırmada, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Johnson (2007) tarafından farklı hizmet sektörlerinden 280 çalışan ve 223 yöneticiyle yapılan çalışmada, yüzeysel davranış ve duygusal tükenme arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Özçelik (2019) tarafından diş hekimleri üzerinde yapılan çalışmada, diş hekimlerinin duygusal emek davranışları ile yaş, cinsiyet ve çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Diş hekimlerinin duygusal emek bakımından eğitim durumları açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada eğitim düzeyi arttıkça duygusal emek gösterme çabasının arttığı ifade edilmektedir. Araştırmada diş hekimlerinin tükenmişliklerine bakıldığında çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Yaş değişkenine göre 30 yaş altı çalışanların tükenmişlik seviyelerinin 31-40 yaş ile 40 yaş ve üzerinde olanlara göre yüksek bulunmuştur. 4 yıl ve altında çalışma süresine sahip diş hekimlerinin tükenmişlik seviyelerinin 10-14 yıl arasında ve 15 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip diş hekimlerinin tükenmişlik seviyelerinden yüksek bulunmuştur.

Bu araştırmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler çalışanlarının duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler çalışanlarının duygusal emek alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranış ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Duygusal emek alt boyutlarından samimi davranış ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler çalışanlarının duygusal emek ve alt boyutları, demografik değişkenler açısından farklılıklar göstermektedir.

H₄: Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler çalışanlarının tükenmişlik ve alt boyutları, demografik değişkenler açısından farklılıklar göstermektedir.

3.2.4. Ölçekler

3.2.4.1. Mashlach Tükenmişlik Ölçeği

Maslach ve Jackson, öğretmenler, polisler, psikiyatristler ve öğretmenler gibi yüz yüze iletişim gerektiren sağlık ve hizmet sektöründe görev alan 1025 kişinin bulunduğu bir örneklem üzerinde tükenmişlik ölçeğini geliştirmiştir. Ölçek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutu olarak üç boyutu içermektedir. (İnce ve Şahin, 2015, 389). Duygusal tükenme boyutu ‘İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum’, ‘İşimin beni kısıtladığını hissediyorum’, ‘Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum’ gibi ifadeleri içeren 9 maddeden oluşmaktadır. Duyarsızlaşma boyutu ‘İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum’, ‘İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil’ gibi ifadeleri içeren 5 maddeden oluşmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarından yüksek değerler alınması, çalışanların tükenmişlik algısının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Kişisel başarı boyutu ise ‘İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum’, ‘Çok şeyler yapabilecek güçteyim’ gibi ifadeleri içeren 8 maddeden oluşmaktadır. Çalışanların kişisel başarı boyutundaki ifadelere düşük değerler vermesi tükenmişlik algısının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Araştırmada ‘Hiçbir zaman’, ‘Çok Nadir’, ‘Bazen’, ‘Çoğu zaman’ ve ‘Her zaman’ seçeneklerinden oluşan 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

3.2.4.2. Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal emek ölçeği; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek, Diefendorff ve arkadaşlarının (2005), Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes’in (2000) duygusal emek ölçeğinin bazı maddelerinin Basım ve arkadaşları tarafından (2013) Türkçe’ye uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. Ölçekte yer alan ilk 6 soru yüzeysel davranış, sonraki 4 soru derinlemesine davranış ve son 3 soru ise samimi davranış kapsamaktadır.

Araştırmada ‘Hiçbir zaman’, ‘Çok Nadir’, ‘Bazen’, ‘Çoğu zaman’ ve ‘Her zaman’ seçeneklerinden oluşan 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

3.3. Bulgular

3.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Duygusal emek için, 13 madde ve 3 alt boyuttan oluşan yapıyı doğrulamak amacıyla kurulan ölçüm modeli birincil düzey DFA ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle maddelerin faktör yük değerleri incelenmiş ve modele katkısı olmayan madde görülmemiştir. İkinci aşamada modifikasyon indeksleri tablosuna bakılmış, modelde yapılacak olası değişiklikler için ki-kare düşüş değerleri (“M.I.”değerleri) incelenmiştir. En yüksek “M.I.” değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak (e1<->e2, e5<->e6, e7<->e8) model yürütülmüştür. Faktör yüklerinin eşik değerinin ne olması gerektiği konusunda yoğun tartışmalar olsa da Malthouse (2001) “faktör yüklerinin büyüklüğü en az 0.30 olması gerekir” ifadesine dayanarak bu çalışmamızda Malthouse’un belirtmiş olduğu eşik değer faktör yükü kullanılmıştır. Modelin uyum indeks değerleri de incelenerek ölçüm modelinin doğrulandığı görülmüştür (Tablo 3.1). Sonuç olarak doğrulanan ölçüm modeli aşağıda (Şekil 3.2) sunulmuştur.

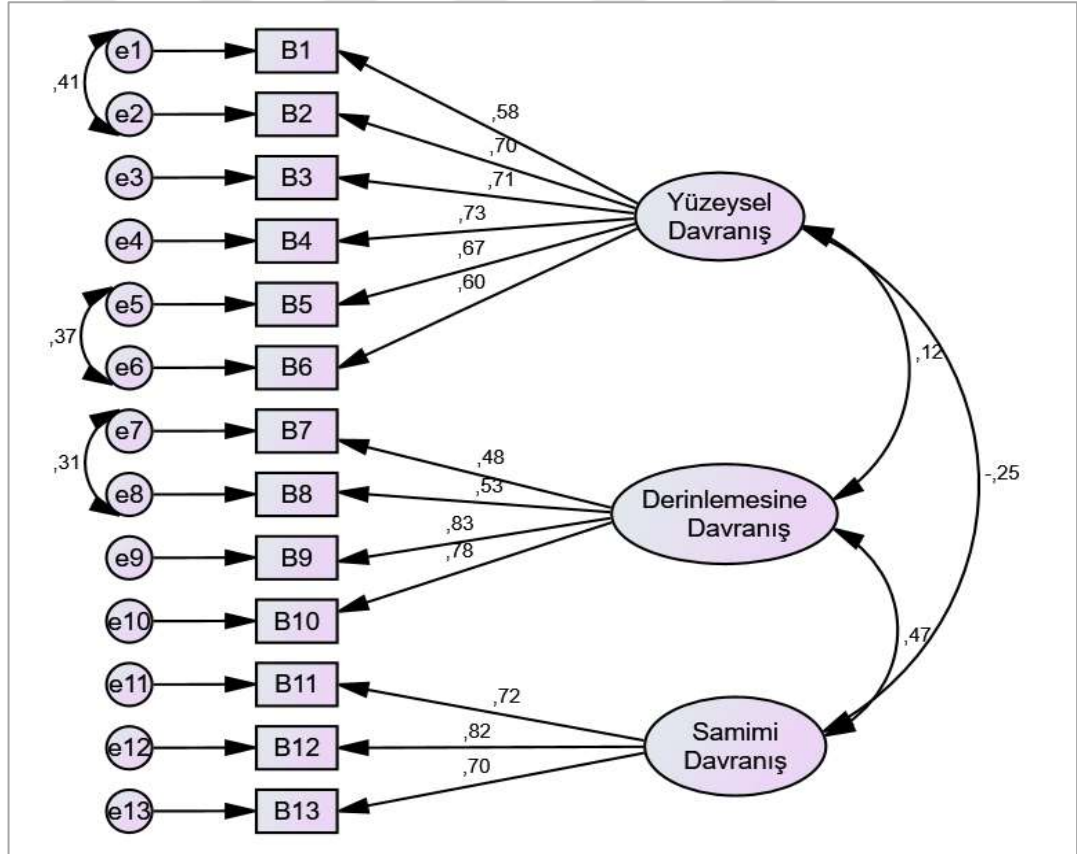
Şekil 3.2’de doğrulanan ölçüm modeli incelendiğinde, modelin hangi maddelerden oluştuğu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayıları yani başka bir deyişle faktör yükleri görülmektedir.

Tablo 3.1’de ölçüm modelinin uyum indeks değerleri yer almaktadır. İlk olarak en yaygın olarak kullanılan uyum indeksi ki-kare (χ^2) uyum iyiliği testi incelenmiştir. Ancak ki-kare değeri örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğundan, model ile veri arasındaki uyumu değerlendirmede bu değer tek başına yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerlerine bakılmıştır. Ölçüm modeli için elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde ise NFI, NNFI (TLI), RMSEA ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir uyum, χ^2/sd , GFI, AGFI ve CFI değerinin iyi uyum sağladığı söylenebilir.

Tablo 3.1: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum
χ^2/sd	2,338	≤ 3	4-5	İyi Uyum
GFI	0,952	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)	İyi Uyum
AGFI	0,926	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)	İyi Uyum
NFI	0,931	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)	Kabul Edilir Uyum
NNFI (TLI)	0,945	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)	Kabul Edilir Uyum
CFI	0,959	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	İyi Uyum
RMSEA	0,057	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)	Kabul Edilir Uyum
SRMR	0,062	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)	Kabul Edilir Uyum

Şekil 3.2: Duygusal Emek Ölçeğinin Ölçüm Modeli



Tablo 3.2: Duygusal Emek Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Madde	İfadeler	Faktör Yüğü
Yüzeysel Davranış		
1	Hizmet alanlarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	0,582
2	Hizmet alanlarla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	0,698
3	Hizmet alanlarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	0,708
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	0,730
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	0,674
6	Hizmet alanlara, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	0,598
Derinlemesine Davranış		
7	Hizmet alanlara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	0,479
8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	0,528
9	Hizmet alanlara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	0,834
10	Hizmet alanlara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	0,779
Samimi Davranış		
11	Hizmet alanlara sergilediğim duygular samimidir.	0,715
12	Hizmet alanlara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	0,822
13	Hizmet alanlara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	0,701

Her bir maddenin faktör yükü ayrıntılı olarak incelenmiş (Tablo 3.2) ve 0,300'ün altında değer bulunmadığı görülmüştür. Buna göre; M4 ifadesinin 0,730'luk değeri ile yüzeysel davranış alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu, M9 ifadesinin 0,834'lük değeri ile derinlemesine davranış alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu, M12 ifadesinin 0,822'lik değeri ile samimi davranış alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu söylenebilir.

Tükenmişlik için, 22 madde, 3 alt boyuttan oluşan yapıyı doğrulamak amacıyla kurulan ölçüm modeli birincil düzey DFA ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme

çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle maddelerin faktör yük değerleri incelenmiş ve modele katkısı olmayan madde görülmemiştir. İkinci aşamada modifikasyon indeksleri tablosuna bakılmış, modelde yapılacak olası değişiklikler için ki-kare düşüş değerleri (“M.I.”değerleri) incelenmiştir. En yüksek “M.I.” değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak (e1<->e2, e18<->e22) model yürütülmüştür. Modelin uyum indeks değerleri de incelenerek ölçüm modelinin doğrulandığı görülmüştür (Tablo 3.3). Sonuç olarak doğrulanan ölçüm modeli aşağıda (Şekil 3.3) sunulmuştur.

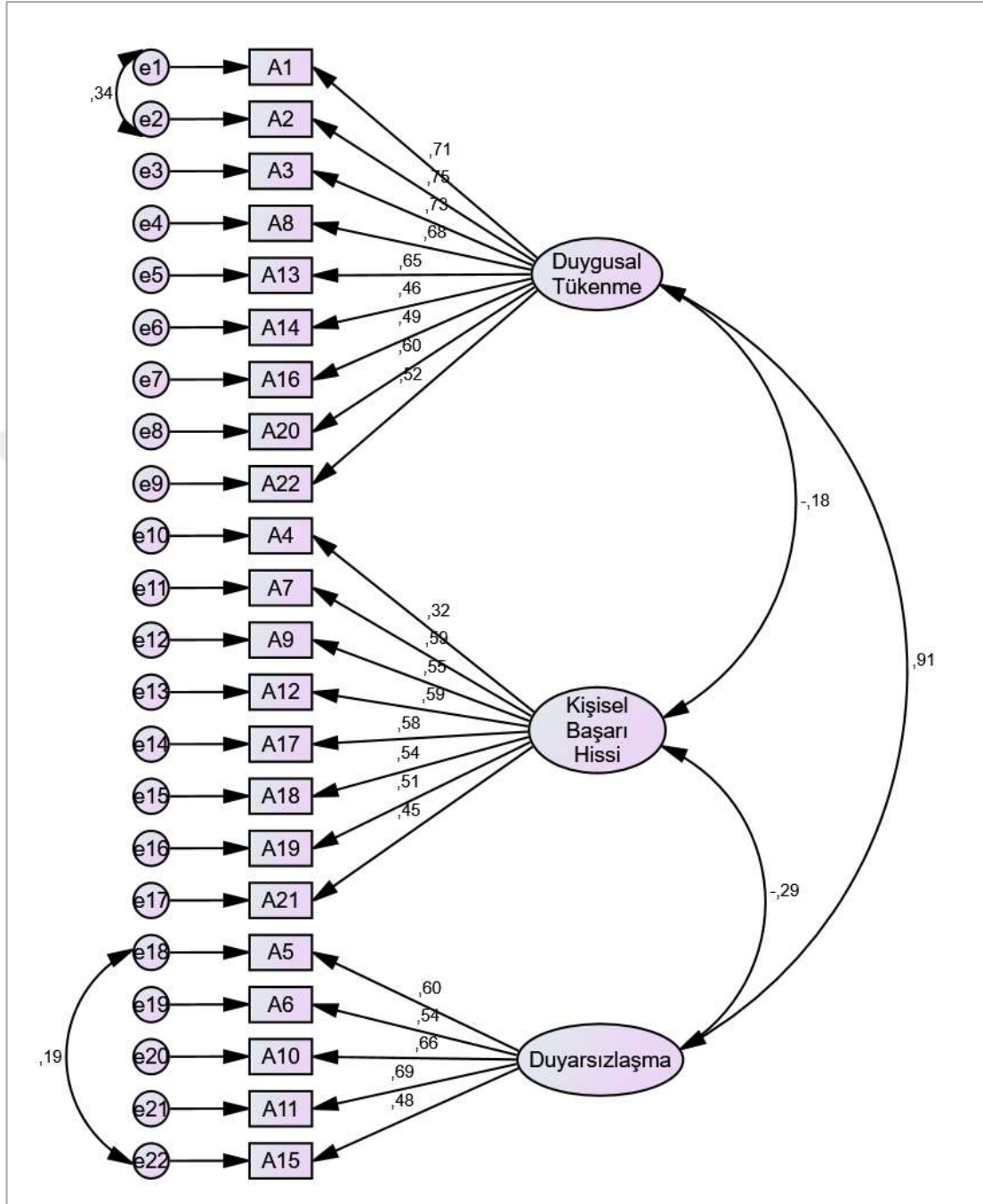
Şekil 3.3’de doğrulanan ölçüm modeli incelendiğinde, modelin hangi maddelerden oluştuğu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayıları yani başka bir deyişle faktör yükleri görülmektedir.

Tablo 3.3’te ölçüm modelinin uyum indeks değerleri yer almaktadır. İlk olarak en yaygın olarak kullanılan uyum indeksi ki-kare (χ^2) uyum iyiliği testi incelenmiştir. Ancak ki-kare değeri örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğundan, model ile veri arasındaki uyumu değerlendirmede bu değer tek başına yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerlerine bakılmıştır. Ölçüm modeli için elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde ise GFI, AGFI, NFI, NNFI (TLI), CFI, RMSEA ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir uyum, χ^2 /sd değerinin iyi uyum sağladığı söylenebilir.

Tablo 3.3: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum
χ^2 /sd	2,564	≤ 3	4-5	İyi Uyum
GFI	0,896	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)	Kabul Edilir Uyum
AGFI	0,871	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)	Kabul Edilir Uyum
NFI	0,921	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)	Kabul Edilir Uyum
NNFI (TLI)	0,903	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)	Kabul Edilir Uyum
CFI	0,902	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	Kabul Edilir Uyum
RMSEA	0,062	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)	Kabul Edilir Uyum
SRMR	0,064	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)	Kabul Edilir Uyum

Şekil 3.3: Tükenmişlik Ölçeğinin Ölçüm Modeli



Tablo 3.4: Tükenmişlik Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Madde	İfadeler	Faktör Yüğü
Duygusal Tükenme		
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,711
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,748
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,731
8	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	0,684
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	0,650
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	0,462
16	Doğrudan doğruya insanlar ile çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0,489
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,598
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	0,517
Kişisel Başarı Hissi		
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	0,317
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	0,590
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	0,546
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	0,593
17	İşim gereği karşılaştığım insanlar ile aramda rahat bir hava yaratırım.	0,578
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	0,539
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	0,511
21	İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	0,447
Duyarsızlaşma		
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	0,598
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	0,541
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	0,661
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	0,689
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	0,481

Her bir maddenin faktör yükü ayrıntılı olarak incelenmiş (Tablo 3.4) ve 0,300'ün altında değer bulunmadığı görülmüştür. Buna göre; M2 ifadesinin 0,748'lik değeri ile duygusal tükenme alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu, M12 ifadesinin 0,593'lük değeri ile kişisel başarı alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu, M11 ifadesinin 0,689'luk değeri ile duyarsızlaşma alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu söylenebilir.

3.3.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Genel olarak güvenilirliğin, ölçekteki ifadelerin birbiriyle tutarlılığını ortaya koyan bir kıstas olduğunu söylemek mümkündür. İçsel tutarlılık yöntemi olan ve sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan Cronbach's Alfa Katsayısı $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçeğin güvenilir olmadığı, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Kalaycı, 2010: 405).

Tablo 3.5: Güvenilirlik Analizi

	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa	Güvenilirlik Düzeyi
Duygusal Emek	13	0,744	Oldukça Güvenilir
Yüzeysel Davranış	6	0,843	Yüksek Derecede Güvenilir
Derinlemesine Davranış	4	0,771	Oldukça Güvenilir
Samimi Davranış	3	0,783	Oldukça Güvenilir
Tükenmişlik	22	0,855	Yüksek Derecede Güvenilir
Duygusal Tükenme	9	0,848	Yüksek Derecede Güvenilir
Duyarsızlaşma	5	0,743	Oldukça Güvenilir
Kişisel Başarı Hissi	8	0,738	Oldukça Güvenilir

Tablo 3.5 incelendiğinde; uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda 13 maddeden oluşan duygusal emek ölçeğinin oldukça güvenilir ($\alpha=0,744$) olduğu görülmüş iken yüzeysel davranış ($\alpha=0,843$) alt boyutunun yüksek derecede güvenilir, derinlemesine davranış ($\alpha=0,771$) ve samimi davranış ($\alpha=0,783$) alt boyutlarının ise oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

Güvenilirlik analizi sonucu, 22 maddeden oluşan tükenmişlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,855$) olduğu görülmüş iken duygusal tükenme ($\alpha=0,866$) alt boyutunun da yüksek derecede güvenilir, kişisel başarı hissi ($\alpha=0,743$) ve duyarsızlaşma ($\alpha=0,738$) alt boyutlarının ise oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

3.3.3. Kurum Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma, Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlükleri ve bağlı kuruluşları çalışanlarından oluşmaktadır. Bu iki kurum ve bağlı kuruluşlarında toplam 466 personel çalışmaktadır.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla 2 sayfalık bir form kullanılmıştır. Çalışanlara uygulanan bu anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Mashlach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümde ise Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölüm de katılımcıların kişisel bilgilerini içermektedir. Üçüncü bölümdeki sorularla katılımcıların; yaşı, cinsiyeti, medeni durumları, öğrenim durumları, çalıştıkları birim, kurumdaki görevleri, meslekte çalışma süreleri ve mesleklerinden duydukları ekonomik tatmin düzeyleri tespit edilmek istenmiştir.

Araştırmaya katılan personellerin demografik dağılımları Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

Tablo 3.6: Demografik Özelliklerin Dağılımları

	Kişi Sayısı (n=412)	Yüzde (%)
Yaş Grubu		
20-30 yaş	123	29,9
31-40 yaş	176	42,7
41-50 yaş	96	23,3
51-60 yaş	17	4,1
Cinsiyet		
Kadın	211	51,2
Erkek	201	48,8
Medeni Durum		
Evli	271	65,8
Bekar	141	34,2
Öğrenim Durumu		
İlköğretim	17	4,1
Ortaöğretim	50	12,1
Lise	141	34,2
Ön Lisans	54	13,1
Lisans	134	32,5
Lisansüstü	16	3,9
Çalışılan Birim		
Çocuk	81	19,7
Kadın	52	12,6
Yaşlı	106	25,7
Engelli	101	24,5
Diğer	72	17,5
Kurumdaki Görev		
Memur	122	29,6
Sağlık Personeli	177	43,0
Destek Personeli	113	27,4
Çalışma Yılı		
5 yıl ve daha az	151	36,7
6-10 yıl	128	31,1
11-15 yıl	82	19,9
16-20 yıl	26	6,3
21 yıl ve daha fazla	25	6,1
Mesleğinizin ekonomik açıdan sizi tatmin derecesi?		
Çok iyi	23	5,6
İyi	160	38,8
Az	127	30,8
Hiç	102	24,8

Tablo 3.6 incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların %29,9'u 20-30 yaş aralığında iken %42,7'si 31-40 yaş aralığında, %23,3'ü 41-50 yaş aralığında, %4,1'i ise 51-60 yaş aralığındadır. Çalışanların %51,2'si kadın, %48,8'i ise erkektir. Çalışanların %65,8'i evli iken %34,2'si bekârdır. Çalışanların %4,1'i ilköğretim mezunu iken %12,1'i ortaöğretim, %34,2'si lise, %13,1'i ön lisans, %32,5'i lisans, %3,9'u ise lisansüstü mezunudur. Çalışanların %19,7'si çocuk biriminde çalışmakta iken %12,6'sı kadın biriminde, %25,7'si yaşlı biriminde, %24,5'i engelli biriminde, %17,5'i ise diğer birimlerde çalışmaktadır. Çalışanların %29,6'sı memur iken %43,0'ı sağlık personeli, %27,4'ü ise destek personelidir. Çalışanların %36,7'si 5 ve daha az yıldır çalışmakta iken %31,1'i 6-10 yıldır, %19,9'u 11-15 yıldır, %6,3'ü 16-20 yıldır, %6,1'i ise 21 ve daha fazla yıldır çalışmaktadır.

Çalışanların %5,6'sı mesleğinin ekonomik açıdan tatmin derecesini çok iyi olarak belirtmiş iken %38,8'i iyi, %30,8'i az, %24,8'i ise hiç tatmin etmediğini belirtmiştir.

3.3.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Duygusal emek ve alt boyutlarının, tükenmişlik ve alt boyutlarının önem boyutlarını belirlemek amacıyla çalışanların her ifadeye verdikleri cevapların ortalamaları ve minimum-maksimum değerleri Tablo 3.7'de verilmiştir.

İfadelerin yorumlanmasında aşağıdaki ortalama değerleri sınır kabul edilmiştir:

1 - 1,79 çok düşük,

1,80 – 2,59 düşük,

2,60 – 3,39 orta,

3,40 – 4,19 yüksek,

4,20 –5.00 çok yüksek.

Tablo 3.7: Duygusal Emek ve Alt Boyutları, Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ort±SS	Min-Maks
Duygusal Emek	3,62±0,600	1-5
<u>Alt Boyutlar</u>		
Yüzeysel Davranış	2,24±0,899	1-5
Derinlemesine Davranış	3,27±0,992	1-5
Samimi Davranış	3,79±0,972	1-5
Tükenmişlik	2,48±0,606	1,00-3,95
<u>Alt Boyutlar</u>		
Duygusal Tükenme	2,53±0,834	1,00-4,67
Kişisel Başarı Hissi	3,44±0,705	1,13-5,00
Duyarsızlaşma	2,28±0,864	1,00-4,60

Min=Minimum Maks=Maksimum
Ort=Ortalama SS=Standart Sapma

Tablo 3.7 incelendiğinde, çalışanların duygusal emek değerinin ortalama ve standart sapması 3,62±0,600 ve yüksek düzeyde iken yüzeysel davranış alt boyut değerinin ortalama ve standart sapması 2,24±0,899 ve düşük düzeyde, derinlemesine davranış alt boyut değerinin ortalama ve standart sapması 3,27±0,992 ve orta düzeyde, samimi davranış alt boyut değerinin ortalama ve standart sapması ise 3,79±0,972 ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların tükenmişlik değerinin ortalama ve standart sapması 2,48±0,606 ve düşük düzeyde iken duygusal tükenme alt boyut değerinin ortalama ve standart sapması 2,53±0,834 ve düşük düzeyde, kişisel başarı hissi alt boyut değerinin ortalama ve standart sapması 3,44±0,705 ve yüksek düzeyde, duyarsızlaşma alt boyut değerinin ortalama ve standart sapması ise 2,28±0,864 ve düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Çalışanların duygusal emek algısının, tükenmişlik algısına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emek alt boyutlarından samimi davranış algısının, duygusal emeğin diğer alt boyutlarına göre daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Tükenmişlik alt boyutlarından da kişisel başarı hissi alt boyutunun diğer alt boyutlardan daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

3.3.5. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İçin Yapılan t Testi Analizlerine İlişkin Bulgular

Duygusal emek ve alt boyutlarının, tükenmişlik ve alt boyutlarının medeni durum ve cinsiyet açısından anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediklerini test etmek için t testi incelenmiştir.

Tablo 3.8: Medeni Duruma Göre t-testi Bulguları

	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Duygusal Emek	Evli	271	3,64	0,604	1,231	0,219
	Bekar	141	3,57	0,590		
Yüzeysel Davranış	Evli	271	2,21	0,865	-0,924	0,356
	Bekar	141	2,30	0,963		
Derinlemesine Davranış	Evli	271	3,31	0,979	1,038	0,300
	Bekar	141	3,20	1,017		
Samimi Davranış	Evli	271	3,79	0,961	0,166	0,868
	Bekar	141	3,78	0,997		
Tükenmişlik	Evli	271	2,47	0,603	-0,731	0,465
	Bekar	141	2,51	0,613		
Duygusal Tükenme	Evli	271	2,51	0,828	-0,673	0,501
	Bekar	141	2,57	0,847		
Kişisel Başarı Hissi	Evli	271	3,46	0,708	0,737	0,462
	Bekar	141	3,41	0,699		
Duyarsızlaşma	Evli	271	2,27	0,868	-0,126	0,900
	Bekar	141	2,29	0,858		

Tablo 3.8 incelendiğinde; evliler ile bekârlar arasında duygusal emek, tükenmişlik ve tüm alt boyutların ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.9: Cinsiyete Göre t-testi Bulguları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Duygusal Emek	Kadın	211	3,62	0,600	0,176	0,860
	Erkek	201	3,61	0,601		
Yüzeysel Davranış	Kadın	211	2,24	0,924	-0,059	0,953
	Erkek	201	2,24	0,875		
Derinlemesine Davranış	Kadın	211	3,25	1,023	-0,371	0,711
	Erkek	201	3,29	0,960		
Samimi Davranış	Kadın	211	3,83	0,961	0,867	0,386
	Erkek	201	3,75	0,983		
Tükenmişlik	Kadın	211	2,48	0,611	-0,135	0,893
	Erkek	201	2,49	0,602		
Duygusal Tükenme	Kadın	211	2,54	0,844	0,183	0,855
	Erkek	201	2,53	0,825		
Kişisel Başarı Hissi	Kadın	211	3,47	0,691	0,808	0,419
	Erkek	201	3,42	0,719		
Duyarsızlaşma	Kadın	211	2,29	0,875	0,320	0,749
	Erkek	201	2,26	0,854		

Ort=Ortalama Std.Sapma=Standart Sapma
t=Bağımsız Örneklem T Testi p=Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.9 incelendiğinde; kadınlar ile erkekler arasında duygusal emek, tükenmişlik ve tüm alt boyutların ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

3.3.6. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular

Duygusal emek ve tükenmişlik ölçeğinin yaş, çalışılan birim, eğitim durumu, mesleki tatmin, çalışma yılı ve kurumdaki görevi açısından anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizleri (ANOVA) incelenmiştir.

Tablo 3.10: Yaşa Göre ANOVA Bulguları

	Yaş Grubu	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Duygusal Emek	20-30 yaş	123	3,48	0,585	4,693	0,010*	1-2,3
	31-40 yaş	176	3,65	0,561			
	41-60 yaş	113	3,70	0,651			
Yüzeysel Davranış	20-30 yaş	123	2,38	0,926	2,082	0,126	-
	31-40 yaş	176	2,17	0,892			
	41-60 yaş	113	2,21	0,873			
Derinlemesine Davranış	20-30 yaş	123	3,12	1,042	3,611	0,028*	1-3
	31-40 yaş	176	3,25	0,995			
	41-60 yaş	113	3,46	0,905			
Samimi Davranış	20-30 yaş	123	3,68	0,982	1,109	0,331	-
	31-40 yaş	176	3,83	0,937			
	41-60 yaş	113	3,85	1,012			
Tükenmişlik	20-30 yaş	123	2,57	0,571	1,655	0,192	-
	31-40 yaş	176	2,45	0,610			
	41-60 yaş	113	2,44	0,633			
Duygusal Tükenme	20-30 yaş	123	2,64	0,836	1,768	0,172	-
	31-40 yaş	176	2,46	0,842			
	41-60 yaş	113	2,54	0,814			
Kişisel Başarı Hissi	20-30 yaş	123	3,38	0,697	1,700	0,184	-
	31-40 yaş	176	3,42	0,739			
	41-60 yaş	113	3,54	0,652			
Duyarsızlaşma	20-30 yaş	123	2,35	0,833	0,623	0,537	-
	31-40 yaş	176	2,24	0,908			
	41-60 yaş	113	2,26	0,828			

* $p < 0,05$ 1=20-30 yaş 2=31-40 yaş 3=41-60 yaş

Ort=Ortalama Std.Sapma=Standart Sapma

F=Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Fark=Tukey Testi p =Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.10 incelendiğinde; yaş grupları arasında tükenmişlik, duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma, yüzeysel davranış ve samimi davranış alt boyutlarının ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p > 0,05$) iken yaş grupları arasında sadece duygusal emek ve derinlemesine davranış ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre; 20-30 yaş aralığında olan çalışanların duygusal emek ortalamasının ($\bar{X}=3,48$), 31-40 ve 41-60 yaş aralığında olan çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük; 20-30 yaş aralığında olan çalışanların derinlemesine davranış ortalamasının ($\bar{X}=3,12$) ise 41-60 yaş aralığında olan çalışanların ortalamasından ($\bar{X}=3,46$) anlamlı derecede daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu veriler doğrultusunda; işe yeni başlayan çalışanların işe tam adapte olmama, bağlılık geliştirmeme vb. nedenlerle duygusal emek gösteriminin, uzun süredir çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 3.11: Eğitim Durumuna Göre ANOVA Bulguları

	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Duygusal Emek	İlköğretim/Ortaöğretim	67	3,58	0,561	5,820	0,003**	2-3
	Lise/Ön Lisans	195	3,72	0,611			
	Lisans/Lisansüstü	150	3,50	0,582			
Yüzeysel Davranış	İlköğretim/Ortaöğretim	67	2,23	0,841	0,095	0,909	-
	Lise/Ön Lisans	195	2,23	0,904			
	Lisans/Lisansüstü	150	2,27	0,924			
Derinlemesine Davranış	İlköğretim/Ortaöğretim	67	3,30	0,805	10,051	0,000***	2-3
	Lise/Ön Lisans	195	3,47	1,017			
	Lisans/Lisansüstü	150	3,00	0,975			
Samimi Davranış	İlköğretim/Ortaöğretim	67	3,56	0,905	4,570	0,011*	1-2
	Lise/Ön Lisans	195	3,93	0,968			
	Lisans/Lisansüstü	150	3,70	0,983			
Tükenmişlik	İlköğretim/Ortaöğretim	67	2,49	0,653	0,078	0,925	-
	Lise/Ön Lisans	195	2,47	0,613			
	Lisans/Lisansüstü	150	2,50	0,579			
Duygusal Tükenme	İlköğretim/Ortaöğretim	67	2,48	0,878	0,310	0,734	-
	Lise/Ön Lisans	195	2,52	0,887			
	Lisans/Lisansüstü	150	2,57	0,742			
Kişisel Başarı Hissi	İlköğretim/Ortaöğretim	67	3,36	0,717	0,548	0,578	-
	Lise/Ön Lisans	195	3,46	0,732			
	Lisans/Lisansüstü	150	3,46	0,664			
Duyarsızlaşma	İlköğretim/Ortaöğretim	67	2,25	0,989	0,118	0,889	-
	Lise/Ön Lisans	195	2,27	0,838			
	Lisans/Lisansüstü	150	2,30	0,842			

* $p < 0,05$ ** $p < 0,001$ 1=İlköğretim/Ortaöğretim 2= Lise/Ön Lisans 3= Lisans/Lisansüstü

Ort=Ortalama Std.Sapma=Standart Sapma

F=Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Fark=Tukey Testi p=Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.11 incelendiğinde; eğitim durumları arasında tükenmişlik, duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma, yüzeysel davranış alt boyutlarının ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p > 0,05$) iken eğitim durumları arasında duygusal emek, derinlemesine davranış ve samimi davranış alt boyutlarının ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre; lise/ön lisans mezunu olan çalışanların duygusal emek ortalamasının ($\bar{x}=3,72$), lisans/lisansüstü mezunu olan çalışanların ortalamasından ($\bar{x}=3,50$) anlamlı derecede daha yüksek iken lise/ön lisans mezunu olan çalışanların derinlemesine davranış ortalamasının ($\bar{x}=3,47$), lisans/lisansüstü mezunu olan çalışanların ortalamasından ($\bar{x}=3,00$) anlamlı derecede daha yüksek;

ilköğretim/ortaöğretim mezunu olan çalışanların samimi davranış ortalamasının ($\bar{X}=3,56$) ise lise/ön lisans mezunu olan çalışanların ortalamasından ($\bar{X}=3,70$) anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 3.12: Çalışılan Birime Göre ANOVA Bulguları

	Çalışılan Birim	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Duygusal Emek	Çocuk	81	3,57	0,611	7,760	0,000*	3-4,5
	Kadın	52	3,59	0,611			
	Yaşlı	106	3,39	0,442			
	Engelli	101	3,78	0,672			
	Diğer	72	3,79	0,564			
Yüzeysel Davranış	Çocuk	81	2,31	0,922	9,095	0,000*	5-1,2,3
	Kadın	52	2,30	0,889			
	Yaşlı	106	2,57	0,745			
	Engelli	101	2,10	0,942			
	Diğer	72	1,82	0,838			
Derinlemesine Davranış	Çocuk	81	3,31	1,193	1,994	0,095	-
	Kadın	52	3,24	0,974			
	Yaşlı	106	3,19	0,834			
	Engelli	101	3,48	0,890			
	Diğer	72	3,08	1,075			
Samimi Davranış	Çocuk	81	3,66	1,105	2,614	0,050	-
	Kadın	52	3,83	0,911			
	Yaşlı	106	3,60	0,922			
	Engelli	101	3,95	0,967			
	Diğer	72	3,96	0,886			
Tükenmişlik	Çocuk	81	2,47	0,483	17,496	0,000*	3-1,2,4,5
	Kadın	52	2,42	0,562			
	Yaşlı	106	2,85	0,447			
	Engelli	101	2,35	0,681			
	Diğer	72	2,20	0,614			
Duygusal Tükenme	Çocuk	81	2,36	0,619	13,985	0,000*	3-1,2,4,5
	Kadın	52	2,50	0,743			
	Yaşlı	106	3,01	0,849			
	Engelli	101	2,39	0,813			
	Diğer	72	2,25	0,846			
Kişisel Başarı Hissi	Çocuk	81	3,28	0,768	6,948	0,000*	3-2,4,5
	Kadın	52	3,56	0,588			
	Yaşlı	106	3,23	0,694			
	Engelli	101	3,58	0,703			
	Diğer	72	3,66	0,608			
Duyarsızlaşma	Çocuk	81	2,24	0,711	11,481	0,000*	3-1,2,4,5
	Kadın	52	2,26	0,805			
	Yaşlı	106	2,69	0,866			
	Engelli	101	2,17	0,862			
	Diğer	72	1,88	0,831			

* $p < 0,001$ 1=Çocuk 2=Kadın 3=Yaşlı 4=Engelli 5=Diğer

Ort=Ortalama Std.Sapma=Standart Sapma

F=Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Fark=Tukey Testi p =Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.12 incelendiğinde; çalışılan birimler arasında derinlemesine davranış ve samimi davranış alt boyutlarının ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p>0,05$) iken çalışılan birimler arasında tükenmişlik, duygusal tükenme, kişisel başarı hissi, duyarsızlaşma, duygusal emek ve yüzeysel davranış ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre; yaşlı biriminde çalışanların tükenmişlik ortalaması ($\bar{X}=2,85$), diğer birimlerde (çocuk, kadın, engelli, diğer) çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek iken yaşlı biriminde çalışanların duygusal tükenme ortalaması ($\bar{X}=3,01$), diğer birimlerde (çocuk, kadın, engelli, diğer) çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek; yaşlı biriminde çalışanların kişisel başarı hissi ortalaması ($\bar{X}=3,23$), kadın, engelli ve diğer birimlerde çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük; yaşlı biriminde çalışanların duyarsızlaşma ortalaması ($\bar{X}=2,69$), diğer birimlerde (çocuk, kadın, engelli, diğer) çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek; yaşlı biriminde çalışanların duygusal emek ortalaması ($\bar{X}=3,39$) engelli ve diğer birimlerde çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük; diğer birimlerde çalışanların yüzeysel davranış ortalamasının ($\bar{X}=1,82$) ise çocuk, kadın ve yaşlı birimlerde çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir.

Yaşlı biriminde bulunan kişilerin bakımlarının daha zor ve ağır olması nedeniyle, yaşlı biriminde çalışanların diğer birimlerde çalışanlara göre daha fazla tükemişlik yaşayabildikleri söylenebilir.

Tablo 3.13: Çalışma Yıllarına Göre ANOVA Bulguları

	Çalışma Yılı	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Duygusal Emek	5 yıl ve daha az	151	3,53	0,558	3,169	0,043*	1-3
	6-10 yıl	128	3,62	0,581			
	11 yıl ve daha fazla	133	3,71	0,650			
Yüzeysel Davranış	5 yıl ve daha az	151	2,36	0,901	2,802	0,062	-
	6-10 yıl	128	2,24	0,898			
	11 yıl ve daha fazla	133	2,11	0,887			
Derinlemesine Davranış	5 yıl ve daha az	151	3,19	0,955	0,929	0,396	-
	6-10 yıl	128	3,30	1,055			
	11 yıl ve daha fazla	133	3,34	0,970			
Samimi Davranış	5 yıl ve daha az	151	3,78	0,899	0,373	0,689	-
	6-10 yıl	128	3,74	1,053			
	11 yıl ve daha fazla	133	3,84	0,974			
Tükenmişlik	5 yıl ve daha az	151	2,63	0,577	9,157	0,000***	1-3
	6-10 yıl	128	2,47	0,560			
	11 yıl ve daha fazla	133	2,33	0,644			
Duygusal Tükenme	5 yıl ve daha az	151	2,78	0,867	10,617	0,000***	1-2,3
	6-10 yıl	128	2,40	0,743			
	11 yıl ve daha fazla	133	2,39	0,820			
Kişisel Başarı Hissi	5 yıl ve daha az	151	3,40	0,659	6,034	0,003**	3-1,2
	6-10 yıl	128	3,33	0,775			
	11 yıl ve daha fazla	133	3,61	0,656			
Duyarsızlaşma	5 yıl ve daha az	151	2,41	0,918	3,846	0,022*	1-3
	6-10 yıl	128	2,28	0,786			
	11 yıl ve daha fazla	133	2,13	0,854			

* $p<0,05$ ** $p<0,001$ 1=Çocuk 2=Kadın 3=Yaşlı 4=Engelli 5=Diğer

Ort=Ortalama Std.Sapma=Standart Sapma

F=Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Fark=Tukey Testi p =Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.13 incelendiğinde; çalışma yılları arasında yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış alt boyutlarının ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p>0,05$) iken çalışma yılları arasında tükenmişlik, duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma ve duygusal emek ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

Buna göre; 5 yıl ve daha az süredir çalışanların tükenmişlik ortalaması ($\bar{X}=2,63$), 11 yıl ve daha fazla süredir çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek iken 5 yıl ve daha az süredir çalışanların duygusal tükenme ortalaması ($\bar{X}=2,78$), daha fazla yıldır çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek; 11 yıl ve daha fazla süredir çalışanların kişisel başarı hissi ortalaması ($\bar{X}=3,61$), daha az yıldır çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek; 5 yıl ve daha az süredir çalışanların duyarsızlaşma ortalaması ($\bar{X}=2,41$), 11 yıl ve daha fazla süredir çalışanların ortalamasından ($\bar{X}=2,13$) anlamlı derecede daha yüksek; 5 yıl ve daha az

süredir çalışanların duygusal emek ortalamasının ($\bar{X}=3,53$), 11 yıl ve daha fazla süredir çalışanların ortalamasından ($\bar{X}=3,71$) anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir.

Çalışma süresi arttıkça duygusal emek algısının arttığı ve tükenmişlik seviyesinin azaldığı görülmektedir. İşyerinde daha uzun süredir çalışan personellerin işe bağlılığı artış gösterebilmektedir ve bu durumun duygusal emek artışını ve tükenmişlik seviyesindeki azalmayı açıklayabileceği düşünülmektedir.

Tablo 3.14: Mesleki Tatmine Göre ANOVA Bulguları

	Mesleki Tatmin	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Duygusal Emek	Çok iyi/ İyi	183	3,70	0,584	15,223	0,000**	3-1,2
	Az	127	3,72	0,614			
	Hiç	102	3,34	0,526			
Yüzeysel Davranış	Çok iyi/ İyi	183	2,09	0,849	12,443	0,000**	3-1,2
	Az	127	2,17	0,903			
	Hiç	102	2,61	0,886			
Derinlemesine Davranış	Çok iyi/ İyi	183	3,23	0,991	4,520	0,011*	2-3
	Az	127	3,48	1,014			
	Hiç	102	3,10	0,930			
Samimi Davranış	Çok iyi/ İyi	183	3,90	0,969	3,799	0,023*	1-3
	Az	127	3,80	0,961			
	Hiç	102	3,57	0,965			
Tükenmişlik	Çok iyi/ İyi	183	2,28	0,576	33,721	0,000**	1-2-3
	Az	127	2,47	0,608			
	Hiç	102	2,86	0,474			
Duygusal Tükenme	Çok iyi/ İyi	183	2,28	0,690	26,645	0,000**	1-2-3
	Az	127	2,55	0,833			
	Hiç	102	2,98	0,884			
Kişisel Başarı Hissi	Çok iyi/ İyi	183	3,56	0,676	9,653	0,000**	3-1,2
	Az	127	3,48	0,718			
	Hiç	102	3,19	0,679			
Duyarsızlaşma	Çok iyi/ İyi	183	2,05	0,759	19,868	0,000**	3-1,2
	Az	127	2,26	0,810			
	Hiç	102	2,70	0,954			

* $p<0,05$ ** $p<0,001$ 1=Çok iyi/iyi 2=Az 3=Hiç

Ort=Ortalama Std.Sapma=Standart Sapma

F=Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Fark=Tukey Testi p=Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.14 incelendiğinde; mesleki tatmin arasında duygusal emek, tükenmişlik ve tüm alt boyutların ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

Buna göre; mesleki tatmin azaldıkça tükenmişlik ve duygusal tükenme ortalamasının arttığını söylenebilir. Meslek tatmini olmayan çalışanların kişisel başarı hissi

ortalaması ($\bar{X}=3,19$), meslek tatmini olan çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük; meslek tatmini olmayan çalışanların duyarsızlaşma ortalamasının ($\bar{X}=2,70$) ise meslek tatmini olan çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğunu söylenebilir. Meslek tatmini olmayan çalışanların duygusal emek ortalaması ($\bar{X}=3,34$), meslek tatmini olan çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük; meslek tatmini olmayan çalışanların yüzeysel davranış ortalaması ($\bar{X}=2,61$), meslek tatmini olan çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek; meslek tatmini olmayan çalışanların derinlemesine davranış ortalaması ($\bar{X}=3,10$), meslek tatmini az olan çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek; meslek tatmini olmayan çalışanların samimi davranış ortalaması ($\bar{X}=3,57$) ise meslek tatmini çok iyi/iyi olan çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir.

Mesleki tatmin arttıkça duygusal emek artmakta ve tükenmişlik azalmaktadır. Mesleki tatminin duygusal emeği pozitif yönde etkilediği ve tükenmişliği negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 3.15: Kurumdaki Göreve Göre ANOVA Bulguları

	Kurumdaki Görev	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	Fark
Duygusal Emek	Memur	122	3,52	0,595	2,299	0,102	-
	Sağlık Personeli	177	3,66	0,602			
	Destek Personeli	113	3,65	0,594			
Yüzeysel Davranış	Memur	122	2,19	0,911	0,272	0,762	-
	Sağlık Personeli	177	2,27	0,903			
	Destek Personeli	113	2,25	0,886			
Derinlemesine Davranış	Memur	122	3,08	0,915	3,521	0,030*	1-2
	Sağlık Personeli	177	3,37	1,030			
	Destek Personeli	113	3,33	0,988			
Samimi Davranış	Memur	122	3,53	1,121	6,181	0,002**	1-2,3
	Sağlık Personeli	177	3,90	0,900			
	Destek Personeli	113	3,88	0,855			
Tükenmişlik	Memur	122	2,46	0,584	0,240	0,787	-
	Sağlık Personeli	177	2,49	0,606			
	Destek Personeli	113	2,51	0,634			
Duygusal Tükenme	Memur	122	2,35	0,748	4,321	0,014*	1-2,3
	Sağlık Personeli	177	2,60	0,879			
	Destek Personeli	113	2,64	0,825			
Kişisel Başarı Hissi	Memur	122	3,31	0,742	3,433	0,033*	1-3
	Sağlık Personeli	177	3,49	0,714			
	Destek Personeli	113	3,53	0,630			
Duyarsızlaşma	Memur	122	2,27	0,866	0,562	0,571	-
	Sağlık Personeli	177	2,24	0,849			
	Destek Personeli	113	2,35	0,888			

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ 1=Memur, 2=Sağlık Personeli, 3=Destek Personeli

Ort=Ortalama, Std.Sapma=Standart Sapma

F=Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA, Fark=Tukey Testi, p=Anlamlılık Düzeyi

Tablo 3.15 incelendiğinde; kurumdaki görevler arasında tükenmişlik, duyarsızlaşma alt boyutu, duygusal emek ve yüzeysel davranış alt boyutunun ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p > 0,05$) iken kurumdaki görevler arasında duygusal tükenme, kişisel başarı hissi, derinlemesine davranış ve samimi davranış ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$).

Buna göre; memur olan çalışanları nduygusal tükenme ortalaması ($\bar{X}=2,35$), sağlık ve destek personeli olan çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük iken memur olan çalışanların kişisel başarı hissi ortalaması ($\bar{X}=3,31$), destek personeli olan çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha düşük; memur olan çalışanların derinlemesine davranış ortalaması ($\bar{X}=3,08$), sağlık personeli olan

Çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha düşük; memur olan çalışanların samimi davranış ortalamasının ($\bar{X}=3,53$), sağlık ve destek personeli olan çalışanların ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu söylenebilir.

Sağlık personelinin, diğer görevlerde bulunan personellere göre hem derinlemesine davranış hem de samimi davranış gösteriminin daha yüksek olması sağlık personelinin işi gereği ihtiyaç sahipleriyle daha fazla temasta bulunmasından kaynaklanabilir.

3.3.7. Korelasyon Analizi Bulguları

Duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki, duygusal emek alt boyutları ve tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz Tablo 3.16’da gösterilmektedir. İlişkilerin düzeyini tespit etmek için de pearson korelasyon katsayısı yani r değerine bakılmaktadır. Bu değerin skalası aşağıda belirtilmiştir. Eğer korelasyon katsayısı (r değeri) negatif (-) ise ilişkinin negatif yönlü olduğu, pozitif (+) ise ilişkinin pozitif yönlü olduğu belirlenir.

Pearson Korelasyon Katsayısı (r değeri) (Yurtseven vd., 2013):

0,00	:İlişi yok
0,01 – 0,29	:Düşük
0,30 – 0,69	:Orta
0,70 – 0,99	:Yüksek
1,00	:Mükemmel ilişi

Tablo 3.16: Duygusal Emek ve Tükenmişlik ile Duygusal Emek Alt Boyutları ve Tükenmişlik Alt Boyutları Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8
1.Duygusal Emek	r	1							
	p								
2.Yüzeysel Davranış	r	-0,686	1						
	p	0,000***							
3.Derinlemesine Davranış	r	0,525	0,161	1					
	p	0,000***	0,001**						
4.Samimi Davranış	r	0,689	-0,203	0,342	1				
	p	0,000***	0,000***	0,000***					
5.Tükenmişlik	r	-0,529	0,436	-0,183	-0,359	1			
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***				
6.Duygusal Tükenme	r	-0,369	0,456	-0,020	-0,117	0,858	1		
	p	0,000***	0,000***	0,693	0,017*	0,000***			
7.Kişisel Başarı Hissi	r	0,448	-0,087	0,375	0,525	-0,584	-0,144	1	
	p	0,000***	0,077	0,000***	0,000***	0,000***	0,003**		
8.Duyarsızlaşma	r	-0,408	0,439	-0,042	-0,219	0,835	0,722	-0,247	1
	p	0,000***	0,000***	0,393	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	
*$p<0,05$ **$p<0,01$ ***$p<0,001$ r=Pearson Korelasyon Katsayısı, p=Anlamlılık Düzeyi									

Tablo 3.16’da bulunan duygusal emek ve tükenmişlik ile duygusal emek alt boyutları ve tükenmişlik alt boyutları korelasyon analizi aşağıda detaylı olarak incelenmiştir:

1. Duygusal emek ve tükenmişlik arasında anlamlı, doğrusal ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Duygusal emek ve tükenmişlik r değeri -0,529 olduğundan aralarında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,529$; $p<0,001$). Çalışanların duygusal emek gösterimi arttıkça tükenmişlik seviyeleri azalmaktadır.
2. Duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutu ile tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde:
 - Yüzeysel davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı, doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yüzeysel davranış ve duygusal tükenme r değeri 0,456 olduğundan aralarında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır

($r=0,456$; $p<0,001$). Çalışanların yüzeysel davranış gösterimi arttıkça duygusal tükenme seviyeleri de artmaktadır.

- Yüzeysel davranış ve duyarsızlaşma arasında anlamlı, doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yüzeysel davranış ve duyarsızlaşma r değeri $0,439$ olduğundan aralarında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,439$; $p<0,001$). Çalışanların yüzeysel davranış gösterimi arttıkça duyarsızlaşma seviyeleri de artmaktadır.
- Yüzeysel davranış ve kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,087$; $p>0,05$)

3. Duygusal emeğin derinlemesine davranış alt boyutu ile tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde:

- Derinlemesine davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,020$; $p>0,05$)
- Derinlemesine davranış ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,042$; $p>0,05$)
- Derinlemesine davranış ve kişisel başarı hissi arasında anlamlı, doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Derinlemesine davranış ve kişisel başarı hissi r değeri $0,375$ olduğundan aralarında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,375$; $p<0,001$). Çalışanların derinlemesine davranış gösterimi arttıkça kişisel başarı hislerinde de artış görülmektedir.

4. Duygusal emeğin samimi davranış alt boyutu ile tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde:

- Samimi davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı, doğrusal ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Samimi davranış ve duygusal tükenme r değeri $-0,117$ olduğundan aralarında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,117$; $p<0,05$). Çalışanların samimi davranış gösterimi arttıkça duygusal tükenme seviyeleri azalmaktadır.
- Samimi davranış ve duyarsızlaşma arasında anlamlı, doğrusal ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Samimi davranış ve duyarsızlaşma r değeri $-0,219$ olduğundan aralarında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=-$

0,219; $p<0,001$). Çalışanların samimi davranış gösterimi arttıkça duyarsızlaşma seviyeleri azalmaktadır.

- Samimi davranış ve kişisel başarı hissi arasında anlamlı, doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Samimi davranış ve kişisel başarı hissi r değeri 0,525 olduğundan aralarında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,525$; $p<0,001$). Çalışanların samimi davranış gösterimi arttıkça kişisel başarı hissinde de artış görülmektedir.

5. Tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde:

- Duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi arasında anlamlı, doğrusal ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi r değeri -0,144 olduğundan aralarında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,144$; $p<0,01$). Çalışanların duygusal tükenme seviyeleri arttıkça kişisel başarı hissinde azalma görülmektedir.
- Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı, doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma r değeri 0,722 olduğundan aralarında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,722$; $p<0,001$). Çalışanların duygusal tükenme seviyeleri arttıkça duyarsızlaşma seviyelerinde de artış görülmektedir.
- Duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi arasında anlamlı, doğrusal ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi r değeri -0,247 olduğundan aralarında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,247$; $p<0,001$). Çalışanların duyarsızlaşma seviyeleri arttıkça kişisel başarı hissinde azalma görülmektedir.

6. Duygusal emek alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde:

- Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış arasında anlamlı, doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış r değeri 0,161 olduğundan aralarında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,161$; $p<0,01$). Çalışanların yüzeysel davranış seviyeleri arttıkça derinlemesine davranış seviyeleri de artmaktadır.

- Yüzeysel davranış ve samimi davranış arasında anlamlı, doğrusal ve negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yüzeysel davranış ve samimi davranış r değeri -0,203 olduğundan aralarında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0,203$; $p<0,001$). Çalışanların yüzeysel davranış seviyeleri arttıkça samimi davranış seviyeleri azalmaktadır.
- Derinlemesine davranış ve samimi davranış arasında anlamlı, doğrusal ve pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Derinlemesine davranış ve samimi davranış r değeri 0,342 olduğundan aralarında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,342$; $p<0,001$). Çalışanların derinlemesine davranış seviyeleri arttıkça samimi davranış seviyeleri de artmaktadır.

3.3.8. Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 3.17: Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	B için 95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	4,419	0,155		28,452	0,000	4,113	4,724
Duygusal Emek	-0,535	0,042	-0,529	-12,627	0,000*	-0,618	-0,452
Model Özeti: R=0,529; R ² =0,280; Adj. R ² =0,278; F= 159,449; p=0,000*							

Bağımlı Değişken=Tükenmişlik * $p<0,001$

Std. Hata=Standart Hata, Adj. R²=Adjusted (Düzeltilmiş) R²

t, F=Test İstatistiği p=Anlamlılık Düzeyi, GA=Güven Aralığı

Tablo 3.17’de duygusal emeğin tükenmişliğe etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için uygulanan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=159,449$; $p<0,001$). Tükenmişlikte meydana gelen değişimin %27,8’i modele dâhil ettiğimiz duygusal emek tarafından açıklanmaktadır ($Adj.R^2=0,278$).

Duygusal emeğin modeldeki katsayısı incelendiğinde ise tükenmişlik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Buna göre; duygusal emek, tükenmişliğe negatif etki yapmaktadır. Başka bir ifade ile duygusal emekteki 1 birimlik artış, tükenmişlikte 0,535 (B) birim azalışa sebep olmaktadır.

Tablo 3.18: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	B için 95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	1,781	0,197		9,032	0,000	1,393	2,169
Yüzeysel Davranış	0,440	0,043	0,475	10,268	0,000**	0,356	0,524
Derinlemesine Davranış	-0,085	0,040	-0,101	-2,093	0,037*	-0,164	-0,005
Samimi Davranış	0,012	0,042	0,014	0,282	0,778	-0,070	0,094
Model Özeti: R=0,465; R ² =0,217; Adj. R ² =0,211; F= 37,609; p=0,000**							

Bağımlı Değişken=Duygusal Tükenme Alt Boyutu *p<0,05 **p<0,001

Std. Hata=Standart Hata, Adj. R²=Adjusted (Düzeltilmiş) R²

t, F=Test İstatistiği p=Anlamlılık Düzeyi, GA=Güven Aralığı

Tablo 3.18’de duygusal emek alt boyutlarının duygusal tükenmeye etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=37,609; p<0,001). Duygusal tükenmede meydana gelen değişimin %21,1’i modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklamaktadır (Adj.R²=0,211).

Bağımsız değişkenlerin modeldeki katsayıları incelendiğinde ise yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışın duygusal tükenme üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p<0,05). Buna göre; yüzeysel davranış, duygusal tükenmeye pozitif etki yapmakta iken derinlemesine davranış, duygusal tükenmeye negatif etki yapmaktadır. Başka bir ifade ile yüzeysel davranıştaki 1 birimlik artış, duygusal tükenmeyi 0,440 (B) birim arttırmakta; derinlemesine davranıştaki 1 birimlik artış, duygusal tükenmeyi 0,085 (B) birim azaltmaktadır.

Tablo 3.19: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	B için 95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	1,764	0,155		11,368	0,000	1,459	2,069
Yüzeysel Davranış	-0,028	0,034	-0,035	-0,822	0,411	-0,094	0,039
Derinlemesine Davranış	0,164	0,032	0,231	5,145	0,000*	0,101	0,227
Samimi Davranış	0,318	0,033	0,439	9,710	0,000*	0,254	0,383
Model Özeti: R=0,566; R ² =0,320; Adj. R ² =0,315; F= 64,066; p=0,000*							

Bağımlı Değişken=Kişisel Başarı Hissi Alt Boyutu *p<0,001

Std. Hata=Standart Hata, Adj. R²=Adjusted (Düzeltilmiş) R²

t, F=Test İstatistiği p=Anlamlılık Düzeyi, GA=Güven Aralığı

Tablo 3.19’da duygusal emek alt boyutlarının kişisel başarı hissine etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=64,066; p<0,001). Kişisel başarı hissinde meydana gelen değişimin %31,5’i modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır (Adj.R²=0,315).

Bağımsız değişkenlerin modeldeki katsayıları incelendiğinde ise derinlemesine davranış ve samimi davranışın kişisel başarı hissi üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p<0,05). Buna göre; derinlemesine davranış ve samimi davranış, kişisel başarı hissi üzerinde pozitif etki yapmaktadır. Başka bir ifade ile derinlemesine davranıştaki 1 birimlik artış, kişisel başarı hissinde 0,164 (B) birim artışa sebep olmakta; samimi davranıştaki 1 birimlik artış, kişisel başarı hissinde 0,318 (B) birim artışa sebep olmaktadır.

Tablo 3.20: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	B için 95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit	1,925	0,204		9,416	0,000	1,523	2,326
Yüzeysel Davranış	0,413	0,044	0,430	9,293	0,000**	0,326	0,500
Derinlemesine Davranış	-0,066	0,042	-0,075	-1,563	0,119	-0,148	0,017
Samimi Davranış	-0,094	0,043	-0,106	-2,186	0,029*	-0,179	-0,010
Model Özeti: R=0,464; R ² =0,215; Adj. R ² =0,210; F= 37,324; p=0,000**							

Bağımlı Değişken=Duyarsızlaşma Alt Boyutu *p<0,05 **p<0,001

Std. Hata=Standart Hata, Adj. R²=Adjusted (Düzeltilmiş) R²

t, F=Test İstatistiği, p=Anlamlılık Düzeyi, GA=Güven Aralığı

Tablo 3.20’de duygusal emek alt boyutlarının duyarsızlaşma üzerinde etkisi olup olmadığını belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=37,324; p<0,001). Duyarsızlaşma alt boyutunda meydana gelen değişimin %21,0’ı modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır (Adj.R²=0,210).

Bağımsız değişkenlerin modeldeki katsayıları incelendiğinde ise yüzeysel davranış ve samimi davranışın, duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p<0,05). Buna göre; yüzeysel davranış, duyarsızlaşma üzerinde pozitif etki yapmakta iken samimi davranış, duyarsızlaşma üzerinde negatif etki yapmaktadır. Başka bir ifade ile yüzeysel davranıştaki 1 birimlik artış, duyarsızlaşmada 0,413 (B) birim artışa sebep olmakta; samimi davranıştaki 1 birimlik artış ise duyarsızlaşmada 0,094 (B) birim azalışa sebep olmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin sonuçları Tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.21: Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇLAR		
	Kabul	Kısmen Kabul	Red
H₁: Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler çalışanlarının duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X		
H₂: Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler çalışanlarının duygusal emek alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.		X	
H_{2a}: Duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranış ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.		X	
H_{2b}: Duygusal emek alt boyutlarından samimi davranış ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	X		
H_{2c}: Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.		X	
H₃: Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler çalışanlarının duygusal emek ve alt boyutları, demografik değişkenler açısından farklılıklar göstermektedir.		X	
H₄: Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler çalışanlarının tükenmişlik ve alt boyutları, demografik değişkenler açısından farklılıklar göstermektedir.		X	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve İl Müdürlüklerine bağlı kuruluşlarda çalışan personellerin demografik bilgilerini içeren, duygusal emek ölçeği ve tükenmişlik ölçeğinin yer aldığı anket uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler sonucunda, çalışanların yüksek duygusal emek gösterimi ve düşük tükenmişlik algısı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca alt boyutlar incelendiğinde de, çalışanların samimi davranış ve kişisel başarı hissi algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum da çalışanların, pozitif şekilde duygusal emek gösterdiğini ve buna bağlı olarak da kişisel olarak başarılı hissettiklerini göstermektedir. Doğal olarak tükenmişlik algıları da düşük seviyede gözükmemektedir. Çalışmaya katılan personellerin duygusal emek gösterimini pozitif şekilde algıladığı ve buna bağlı olarak da tükenmişlik algılarının düşük seviyede olması çalışma açısından anlaşılabilir bir durumdur.

Tablo 3.21’de özetlenen, analiz sonuçları üzerine ortaya çıkan hipotezlerin durumları aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1. Duygusal emek ve tükenmişlik arasında anlamlı, negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ‘Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler çalışanlarının duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ şeklinde geliştirilen H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Çaldağ (2010) ve Karakaş (2017) tarafından yapılan çalışmalarda, duygusal emek ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu bakımdan çalışmanın literatür ile uyumlu olduğu söylenebilir.

2. ‘Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler çalışanlarının duygusal emek alt boyutları ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ şeklinde geliştirilen H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

- Derinlemesine davranış ve kişisel başarı hissi arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
- Derinlemesine davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

- Derinlemesine davranış ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

3. Dolayısıyla ‘Duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranış ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ şeklinde geliştirilen H_{2a} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranışın, tükenmişlik alt boyutlarıyla arasında olan ilişki açısından literatür taraması yapıldığında, Eroğlu (2014), Kaya ve Özhan (2012) ve Yılmaz Daban (2018) tarafından da benzer sonuçların elde edildiği belirlenmiştir.

- Samimi davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı, negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
- Samimi davranış ve duyarsızlaşma arasında anlamlı, negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
- Samimi davranış ve kişisel başarı hissi arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

4. Dolayısıyla ‘Duygusal emek alt boyutlarından samimi davranış ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ şeklinde geliştirilen H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal emek alt boyutlarından samimi davranışın, tükenmişlik alt boyutlarıyla arasında olan ilişki açısından literatür taraması yapıldığında, Kaya ve Özhan (2012), Yılmaz Daban (2018) ve Koçak ve Gürsoy (2018) tarafından da benzer sonuçların elde edildiği belirlenmiştir.

- Yüzeysel davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
- Yüzeysel davranış ve duyarsızlaşma arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
- Yüzeysel davranış ve kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

5. Dolayısıyla ‘Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ şeklinde geliştirilen H_{2c} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranışın, tükenmişlik alt boyutlarıyla arasında olan ilişki açısından literatür taraması yapıldığında, Eroğlu (2014), Korkmaz vd. (2015), Altuntaş ve Altun (2015), Köksel (2009) ve Yılmaz Daban (2018) tarafından da benzer sonuçların elde edildiği belirlenmiştir.

- Duygusal emek ve alt boyutlarının medeni durum bakımında bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Duygusal emek ve alt boyutlarının cinsiyet bakımında bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Duygusal emek ve duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranışın yaş bakımından farklılık gösterdiği; duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış ve samimi davranışın yaş bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Duygusal emek ve duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranış ve samimi davranışın eğitim durumu bakımından farklılık gösterdiği; duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranışın eğitim durumu bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Duygusal emek ve duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranışın çalışılan birim bakımından farklılık gösterdiği; duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranış ve samimi davranışın çalışılan birim bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Duygusal emeğin çalışma süresi bakımından farklılık gösterdiği ve duygusal emek alt boyutlarından samimi davranış, derinlemesine davranış; yüzeysel davranışın çalışma süresi bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Duygusal emek ve duygusal emeğin tüm alt boyutlarının mesleki tatmin bakımından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.
- Duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranış ve samimi davranışın kurumdaki görev bakımından farklılık gösterdiği; duygusal emek

ve duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranışın kurumdaki görev bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

6. Dolayısıyla ‘Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler çalışanlarının duygusal emek ve alt boyutları, demografik değişkenler açısından farklılıklar göstermektedir.’ şeklinde geliştirilen H₃ kısmen hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

- Tükenmişlik ve alt boyutlarının medeni durum bakımında bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tükenmişlik ve alt boyutlarının cinsiyet bakımında bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tükenmişlik ve alt boyutlarının yaş bakımında bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tükenmişlik ve alt boyutlarının eğitim durumu bakımında bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Tükenmişlik ve tükenmişliğin tüm alt boyutlarının çalışılan birim bakımından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.
- Tükenmişlik ve tükenmişliğin tüm alt boyutlarının mesleki tatmin bakımından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.
- Tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve kişisel başarı hissinin kurumdaki görev bakımından farklılık gösterdiği; tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşmanın kurumdaki görev bakımından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

7. Dolayısıyla ‘Kars ve Iğdır, Aile ve Sosyal Hizmetler çalışanlarının tükenmişlik ve alt boyutları, demografik değişkenler açısından farklılıklar göstermektedir.’ şeklinde geliştirilen H₄ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Duygusal emek ve tükenmişlik, demografik değişkenler açısından incelenip literatür taraması yapıldığında; Yücebalkan ve Kabasakal (2016), Güler ve Marşap (2018), Köksel (2009) ve Yalçın (2010) tarafından da benzer sonuçların elde edildiği belirlenmiştir.

Yapılan analizlere göre çalışanların tükenmişlik algılarının, duygusal emek algılarından düşük olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik alt boyutları arasında en yüksek dereceye sahip olan kişisel başarı hissi alt boyutudur. Bu ortalama da çalışanların kendilerini yüksek bir oranla kişisel olarak başarılı hissettiklerini göstermektedir. Bu boyutu duygusal tükenme alt boyutu ve duyarsızlaşma alt boyutu izlemektedir. Duygusal emek alt boyutları arasında en yüksek dereceye sahip olan samimi davranış alt boyutudur. Bu da çalışanların görevlerini yerine getirirken samimi davranışlarda bulunduklarını göstermektedir. Bu boyutu derinlemesine davranış alt boyutu ve yüzeysel davranış alt boyutu izlemektedir. Yapılmış olan araştırma diğer benzer araştırmalarla karşılaştırıldığında da, elde edilen sonuçların önceki çalışmalarla benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular neticesinde çalışanların duygusal emek gösterimi ve tükenmişlik durumlarına yönelik öneriler vermek gerekirse;

1. Çalışanlar için öneriler:

- Çalışanlar uzun mesai saatleri nedeniyle mesleki tükenmişliği en aza indirebilmek adına iş-yaşam dengesini kurmalıdırlar.
- Bedenen, zihnen ve ruhen rahatlamak adına beslenme biçimleri düzenlemeli, mesai sonrası ilgi alanlarına yönelimleri sağlanmalı, bedensel aktivitelerini artırmaları, sevdikleriyle geçirdikleri saatleri çoğaltmalıdırlar.

2. Yöneticiler için öneriler:

- Hizmet sektöründe görev alan çalışanların, sorunlarını tartışabilecekleri ortak bir platform oluşturmaları ve tespit edilen sorunların çözüm yollarının bizzat bu görevi icra etmekte olan çalışanların önerileriyle geliştirilmesi çözüm önerisi olarak düşünülebilir.
- Kurum içinde yaşanan sorunlarla ilgili çatışma yönetimi, takım çalışması, motivasyon çalışması, stresle başa çıkma gibi kurum içi eğitim koçluğu sistemi kurulmalıdır.
- Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeli ve onlara uygun sistemler geliştirmelidirler.

- Mesleki tükenmişlik düzeylerini belirlemek adına belli aralıklarla ölçme-değerlendirme işlemi yapılmalı ve çalışanların tükenmenin hangi aşamasındaysa ona uygun yardım almaları sağlanmalıdır.
- Duygusal emekte bulunan çalışanların sıklıkla yaşadıkları duygusal sorunlar tespit edilmeli ve bu konu da gerekli duygusal destek sağlanmalıdır. Bu konuda örgütlere düşen en önemli görevlerden biri de olumlu bir çalışma iklimi yaratabilmektir.
- Çalışanların sahte duygu gösterimleri sergileme yoluna başvurmalarını teşvikeden mekanizmalar ortadan kaldırılmalı ve çalışanların içsel duygularını değiştirmelerine yardımcı olacak ve samimi duygu ifadelerini sergilemelerinin ödüllendirildiği sistemler geliştirilmelidir. Bu konuda çalışanlara duygu yönetimi konusunda örgüt içi psikoloji eğitimleri verilmesi ve bu yönde oluşturulacak politikaların hayata geçirilmesini sağlamak da bu konudaki sorunların azaltılmasına yardımcı olabilir.
- Örgüt yöneticileri tarafından, çalışanların yaptıkları işin takdir edilmek suretiyle gerektiği derecede övülmeleri ve içten ilgi gösterilmesi, böylece bu kişilerin örgüt içi duygusal tatminleri açısından yararlı sonuçlar verebilir.
- Örgütteki çalışanlar için duygusal doyumun yenilenmesi açısından sanat ve spor faaliyetlerinden yararlanmak mümkündür. İstihdam edilecek personele psiko-teknik yöntemlerden yararlanmak suretiyle bir takım kişilik testlerinin yapılması ve bu tür görevlere en uygun kişilerin seçilmesi, hem örgütlerin hizmet kalitesinin devamlılığını sağlaması hem de çalışanların duygusal emek sarf etmekten kaynaklanabilen olumsuz sonuçları en iyi şekilde tolere edebilmesinde etkili bir yöntem olacağı düşünülmektedir.
- Uzun çalışma saatleri, işyerinde aralıksız işlem yapma zorunluluğu nedeniyle yalnızlaşan bireyin sosyalleşmesi adına kurum içi ve kurum dışı aktiviteler düzenlenmelidir ve çalışanlarının birbirleriyle kaynaşması içingerekli organizasyonlar yapılmalı, iş dışında da yine aynı şekilde etkinlikler düzenlenerek bireylerin yalnızlaşmasının önüne geçilmelidir.

3. Gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler:

- Bu çalışma Doğu Anadolu Bölgesi'nin Kars ve Iğdır illeri ile sınırlı tutulmuştur. Doğu Anadolu Bölgesi'nin tamamı ele alınarak başka çalışmalar da yapılabilir.
- Çalışma sadece kamu kurum ve kuruluşları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışma hem kamu kurum ve kuruluşlarını hem de özel rehabilitasyon merkezleri gibi kuruluşları da kapsayacak şekilde daha geniş ölçekte ele alınabilir.
- Kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluşların duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin karşılaştırılması şeklinde de çalışmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). "Emotional Dissonance in Organizations: A conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators". *Leadership & Organization Develoepment Journal*, 19(3): 137-146.
- Akça, F. (2008). *Örgütsel Tükenmişlik ve Stres, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akdu, U. ve Akdu, S. (2016). "Duygusal Emek ve İş Stresinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri: Profesyonel Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma". *Journal of International Social Research*, 9(47): 1142-1153.
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010). "Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14): 87-112.
- Altınova, H. H. ve Çiftçi, E. G. (2013). "Yaratıcı Dramanın Kendini Tanıma Düzeyine Etkisi". *Yaratıcı Drama Dergisi*, 8(15): 28-47.
- Altuntaş, E. (2003). *Stres Yönetimi ve Stratejileri*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Altuntaş, S., Altun, Ö. Ş. (2015). "Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışları ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki". *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(1): 37-43.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32): 21-46.
- Arı, S. ve Bal, E. (2008). "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (1): 131-148.
- Ashforth, B. E. Ve Humphrey, R. H. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity". *Academy of managementreview*, 18(1): 88-150.

- Beğenirbaş, M. ve Yalçın, R. C. (2012). “Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkileri”. *Cag University Journal of Social Sciences*, 9(1): 4.
- Beşyaprak, S. (2012). *Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Bolat, B. A. (2011). “Eğitim Göstergeleri Açısından Türkiye ve Avrupa Birliğine Üye Ülkelerin Karşılaştırılması”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22(69): 61-77.
- Bostancı, Ö. (2014). *Kamu Hastanelerinde Çalışan Diyetisyenlerde Tükenmişlik Düzeyinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1): 17-39.
- Brotheridge, C. M. ve Raymond, T. L. (2003). “Development and Validation of the Emotional Labor Scale”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (76): 365- 379.
- Burke, R. J. ve Greenglass, E. R. (1995). “A Longitudinal Examination of The Cherniss Model of Psychological Burnout”. *Social Science & Medicine*, 40(10): 1357–1363.
- Burke, R. J. ve Greenglass, E. R. (2001a). “Hospital Restructuring and Psychological Burnout in Nursing Staff”. *Equal Opportunities International*, 20(1/2): 61-71.
- Burke, R. J. ve Greenglass, E. R. (2001b). “Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Burnout Among Nursing Staff”. *Psychology and Health*, (16): 583-594.
- Caner, S. (2019). *Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

- Cemaloğlu, N. ve Kayabaşı, Y. (2007). “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki”. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2): 123-155.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, D. E. (2007). “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2): 463-484.
- Champoux, J. E. (2010). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. Londra: Routledge.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. Newyork: Praeger Pres.
- Cheung, F. Y. L. ve Tang, C. S. K. (2009). “The Influence of Emotional Intelligence and Affectivity an Emotional Labor Strategies At Work”. *Journal of Individual Differences*, 30(2): 75-86.
- Cheung, F. Y. ve Tang, C. S. (2010). “Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses”. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(3): 323-339.
- Corcoran, K. (1986). “The Association of Burnout and Social Work Practitioners’ Impressions of Their Clients: Empirical Evidence”, *Journal of Social Service Research*, (10): 57-66.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). “A Review and an Integration of Research on Job Burnout”. *Academy of Managementreview*, 18(4): 621-656.
- Çağlıyan Y. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması)*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”. *Journal of the Çukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1): 154.
- Çakmak, Y.E.(2018). *Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki: Ardahan İli Okul Yöneticileri Örneği*. Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan.

- Çaldağ, M. A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Çelik, M., Tabak, A., Uysal, M.P., Sıgır, U. ve Turunç, O. (2010). “The Relationship Between Burnout And Emotional Labour Of The Employees İn Hospital Sector”. *International Journal of Business And Management Studies*, 2(1): 47-54.
- Çokluk, Ö. (1999). *Zihinsel ve İşitme Engelliler Okulunda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çolak, N. (2018). *Duygusal Emegin İş Performansına Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Çoruk, A. (2014). “Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları”. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1): 79-93.
- Dalkılıç O. S. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu-Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- David, R. ve Henderson, R. (2000). “Electronic Performance Monitoring: A Laboratory Investigation of the Influence of Monitoring and Difficulty on Task Performance, Mood State, and Self Reported Stress Levels“, *Journal of Applied Social Psychology*, (30): 906-920.
- Demirdizen Çevik, D. (2019). “Maskeli Balonun İşçileri: Bir Duygusal Emek Çalışması”. *Electronic Turkish Studies*, 14(5): 57.
- Densten, I. (2001). “Re-thinking Burnout”. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 883-847.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies”, *Journal of Vocational Behavior*, (66): 339-357.

- Diefendorff, J., Morehart, J. ve Gabriel, A. (2010). "The Influence of Power and Solidarity on Emotional Display Rules At Work". *Motivation and Emotion*, 34(2): 120-132.
- Doğan, A. ve Sığı, Ü. (2017). "Duygusal Emek: Hemşireler Üzerine Bir Çalışma". *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2): 113-126.
- Dökmen, Ü. (1996). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Duman, N. (2017). "Duygusal Emek: Bir Literatür Değerlendirmesi". *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries Dergisi*, 1(1): 33
- Eren, D. ve Demirel, N. (2018). "Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Araştırma". *Iğdir University Journal of Social Sciences*, (14): 314.
- Erickson, R. J. ve Ritter, C. (2001). "Emotional Labor, Burnout and Inauthenticity: Does Gender Matter?". *Social Psychology Quarterly*, 64(2): 146–163.
- Eroğlu, E. (2010). "Örgütsel İletişimin İş Görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi". *Selçuk İletişim*, 6(3):18-33.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). "Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19: 147-160.
- Eröksüz Uysal, E. (2017). *Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Eröz, S. ve Ünal, A. (2014). "Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Duygusal Emek İlişkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma". *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7): 204.
- Freudenberger, H. J. (1974). "Staffburn-out". *Journal of Social Issues*, 30(1): 159-165.
- Freudenberger, H. J. (1975). "The Staffburn- Outsyndrome in Alternative Institutions". *Psychotherapy: Theory, Research &Practice*, 12(1): 73.

- Freudenberger, H. J. (1977). "Burn-out: Occupational Hazard of the Child Careworker". *Child Carequarterly*, 6(2): 90-99.
- Freudenberger, H. J. ve Richelson G. (1981). *Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success*. New York: Bantam Boks, Doubleday & Company, Inc.
- Friedlander, W. A. (1965). *Sosyal Hizmetin Kavram ve Metotları*. Ankara: SSYB Yay.
- Furnell, A. B. (2008). *Exploring The Relationship Between Burnout, Emotional Labour And Emotional İntelligence: A Study On Call Centre Representatives*. Industrial Psychology At The University of Stellenbosch, Master Dissertation, South Africa.
- Gosserand, R. H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factorsrelated to Emotional Labor*. Louisiana State University, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Lousiana.
- Gosserand, R. H. ve Diefendorff, J. M. (2005). "Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment". *Journal of AppliedPsychology*, 90(6): 1256.
- Gönül, Ö., Dülgerler, Ş. ve Arpa, N. (2007). "Hemşire Eğitimcilerin Stresle Baş Etme Düzeylerinin İncelenmesi". *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 23(2): 51-68.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*. Colorado State University, Yayınlanmış Doktora Tezi, Colorado.
- Grandey, A. A. (2000). "Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 95.
- Grandey, A. A. (2003). "When "the Showmustgo on": Surfaceacting and Deepacting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery". *Academy of Management Journal*, 46(1): 86-96.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. ve Sin, H. P. (2004). "The Customer is Not Alwaysright: Customeraggression and Emotion Regulation of Service

- Employees”. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3): 397-418.
- Grandey, A.A., Tam, A.P. ve Brauburger, A.L. (2002). “Affective States and Traits in the Workplace: Diary and Survey Data from Young Workers”. *Motivation and Emotion*, (26): 31–55.
- Güler, H. N. ve Marşap, A. (2018). “Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Cinsiyet ve İş Deneyimine Göre Farklılıkların İncelenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3): 488-507.
- Güllüce, A. Ç. ve İşcan, Ö. F. (2010). “Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2): 7-29.
- Güneş Aydemir, Z. (2018). *Duygusal Emegin İyi Olma Hali ve İş Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Güney, S. (2015). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör, M. (2009). “Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları”. *Kamu-İş*, 11(1): 167-184.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2): 174-190.
- Hochschild, A. R. (1979). “Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure”. *American Journal of Sociology*, 85(3): 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hsieh, C. W. (2009). *Emotional Labor in Public Service Roles: A Model of Dramaturgical and Dispositional Approaches*. Florida State University, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida.

- Huang, P.F. ve Dai, C. W. (2010). “The Impacts of Emotional Contagion and Emotional Labor Perception on Employees’ Service Performance”. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(1): 68-79.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. ve Diefendorff, J. M. (2015). “The Brightside of Emotional Labor”. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6): 749-769.
- Irving, R. H., Higgins, C. A. ve Safayeni, F. R. (1986). “Computurised Performance Monitoring Systems: Use and Abuse”. *Communication of the ACM*, 29(8): 794-801.
- Izgar, G. ve Beyhan, Ö. (2015). “Değerler Eğitimi Programının İlköğretim Okulu 8. Sınıf Öğrencilerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarına Etkisi”. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 13(29): 439-470.
- İnce, B. N. ve Şahin, A. E. (2015). “Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu’nu Türkçeye Uyarlama Çalışması”. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 6(2): 385-399.
- İpek, G. (2020). *The Relationship Between Emotional Labor and Burnout Among Cabin Crew: The Roles of Person-Job Fit and Work-Family Conflict*. İstanbul Bilgi University Institute of Graduate Programs, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., ve Schuler, R. S. (1986). “Toward an Understanding of The Burnout Phenomenon”. *Journal of Appliedpsychology*, 71(4): 630.
- Johnson, H-A.M. (2007). *Service With a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies*. University of South Florida, Doktora Tezi, Florida.
- Kahill, S. (1988). “Symptoms of Professional Burnout: Are View of the Empirical Evidence”. *Canadian Psychology*, (29): 284-297.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karakaş, A. (2017). “Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1): 80-112.

- Kart, E. (2011). “Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”. *Çalışma ve Toplum*, 3(30): 215-230.
- Kavla, İ. (1998). *Hemşirelerde İş Doyumu ile Tükenmişlik İlişkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Kaya, F. (2014). *Duygusal Emek ile Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç.K. (2012). “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2): 109-130.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”. *Çalışma ve Toplum*, 36(1): 315.
- Kaymak, K. A. (2018). *Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Keleş, D. (2020). *Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekim Basım Yayım Dağıtım.
- Kırılmaz, A. Y., Çelen, Ü. ve Sarp, N. (2003). “İlköğretim’ de Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması”, *İlköğretim Online* 2(1): 2- 9. [Erişim: 16.03.2020. <http://www.ilkogretimonline.org.tr/vol2say1/v02s01a.pdf>]
- Kim, H. J. (2008). “Hotel Service Providers’ Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout”. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2): 151-161.
- Kim, S. ve Wang, J. (2018). “The role of job demands–resources (JDR) between service workers’ emotional labor and burnout: New directions for labor

- policy at local government”. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12): 2894.
- Koçak, O. ve Gürsoy, G. (2018). “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi”. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17): 161-181.
- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S. ve Koyuncu, M. (2015). “Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12): 14-33.
- Korkut, N. ve Gürkan, G. Ç. (2019). “Sağlık Çalışanlarının Algıladığı Yönetici Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi: Bir Kamu ve Bir Özel Hastane Örneği”. *Journal of Organizational Behavior Review*, 1(1): 78-96.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Köse, S., Oral L. ve Türesin, H. (2011). “Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2): 168.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). “Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild’s Work”. *Management Communication Quarterly*, (14): 8-49.
- Kutanis, R. Ö. ve Tunç, T. (2010). “Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme”. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 12(2): 67.
- Leiter, M. P. (2003), *Areas of Worklife Survey Manual*. Wolfville, Canada: Centre for Organizational Research and Development.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2004). *Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout, Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*. Amsterdam: Elsevier.

- Malakh-Pines, A. ve Aronson, E. (1988). *Careerburnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Malthouse, E. C. (2001). Assessing the Performance of Direct Marketing Scoring Models. *Journal of Interactive Marketing*, 15(1): 49-62.
- Man, F. ve Öz, C. S. (2009). “Göründüğü Gibi Olamamak ya da Olduğu Gibi Görünememek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek”. *Çalışma ve Toplum*, 20(1): 75-94.
- Mann, S. (2007). “Expectations of Emotional Display in The Workplace: An American/British Comparative Study”. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6): 552-570.
- Maslach, C. (2003). “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5): 189-192.
- Maslach, C. (2009). “Comprendiendo el Burnout”. *Artículo de Revisión*, 11(32): 37-43.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). “The Measurement of Experienced Burnout”. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2): 99-113.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1982). *Burnout in Health Professions: A Social Psychological Analysis*. Social psychology of health and illness. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Maslach, C. ve Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001), “Job Burnout”, *Annual Review Psychology*, (52): 397-422.
- Meier, S. T. (1993). “Toward A Theory of Burnout”. *Human Relations*, 36(10): 899-910.

- Miller, K. I., Considine, J. ve Garner, J. (2007). "Let Me Tell You About My Job: Exploring The Terrain of Emotion in The Workplace". *Management Communication Quarterly*, 20(3): 231-260.
- Morris, J.A. ve Feldman, D. C. (1996). "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor". *Academy of Management Review*, 21(4): 986-1010.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1997). "Managing Emotions in The Workplace". *Journal of managerial Issues*, 9(3): 257-274.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). "İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2): 183.
- Noor, N. M. ve Zainuddin, M. (2011). "Emotional Labor and Burnout Among Female Teachers: Work-family Conflict As Mediator". *Asian Journal of Social Psychology*, 14(4): 283-293.
- Nylander, P.Å., Lindberg, O. ve Bruhn, A. (2011). "Emotional Labour and Emotional Strain Among Swedish Prison Officers". *European Journal of Criminology*, 8(6): 469-483.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R. ve Pearce, J. L. (1976). "Conditions under Which Employees Respond Positively To Enriched Work". *Journal of Applied Psychology*, 61(4): 395.
- Oral, A. G. 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.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özçelik, Z. (2019). *Diş Hekimlerinde Duygusal Emek İle Tükenmişlik İlişkisi: Adana Örneği*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

- Özdemir, A. K., Kılıç, E., Özdemir, D., Öztürk, M. ve Sümer, H. (2003). “Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi”. *Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Dergisi*, 6(1): 14-18.
- Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkalp, E., Cengiz, A. A., ve Aytül, A. (2003). “İşyerinde Duygular ve Yönetimi” [Bildiri]. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon.
- Özkan, G. (2011). *Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Özkaplan, N. (2009). “Duygusal Emek ve Kadın İş/Erkek İş”. *Çalışma ve Toplum*, 2(21): 15-23.
- Patrick, K. ve Lavery, J. F. (2007). “Burnout in Nursing”. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 24(3): 43-48.
- Pearlman, B. ve Hartman E. (1982). “Burnout: Summary and Future Research”. *Human Relations*, (35): 283 - 305.
- Pines, A. M. (1993). “Burnout”, *Handbook of Stres: Theoretical and Clinical Aspects*. New York: The Free Pres.
- Potter, B. A. (1995). *Preventing Job Burnout Transforming Work Pressures into Productivity*. California: Thomson Crisp Learning.
- Pugliesi, K. (1999). “The Consequences of Emotional Labor: Effects On Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being”. *Motivation and Emotion*, 23(2): 125-154.
- Purvanova, R. K. ve Muros, J. P. (2010). “Gender Differences in Burnout: A Metaanalysis”. *Journal of Vocational Behavior*, 77: 168-185.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1989). “The Expression of Emotion in Organizational Life”. *Research in Organizational Behavior*, 11(1): 1-42.

- Rafaeli, A. ve Worline, M. (2001). "Individual Emotion in Work Organizations". *Social Science Information*, 40(1): 95-123.
- Robbins, S. P. (1999). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ross, R. R., Altmaier, E. M. ve Russell, D. W. (1989). "Job Stress, Social Support, and Burnout Among Counseling Center Staff". *Journal of Counseling Psychology*, 36(4): 464-470.
- Russell, J. A. (2003). "Core Affect and The Psychological Construction of Emotion". *Psychological Review*, 110(1): 145.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz, (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). "Emotional Intelligence". *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185-211.
- Sakagami, A., Aijo, R., Nguyen, H. T. T., Katayama, M., Nagata, K. ve Kitaoka, K. (2017). "Burnout-Related Effects of Emotional Labor and Work Related Stressors Among Psychiatric Nurses in Japan". *Journal of Wellness and Health Care*, 41(1): 97-111.
- Scott, B. A. ve Barnes, C. M. (2011). "A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender". *Academy of Management Journal*, 54(1): 116-136.
- Schaufeli, W. B. ve Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice. A Critical Analysis*. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Seçer, H. Ş. (2004), "İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma" [Bildiri].9. *Ulusal Ergonomi Kongresi*, 16-18 Ekim, Denizli.
- Seçer, H. Ş. (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50): 813-834.
- Seligman, M. E. (2006). *Learned Optimism: How To Change Your Mind and Your Life*. New York: Simon LE Schuster.

- Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Smith, M. J., Carayon, P., Sanders, K. J., Lim, S. Y. ve LeGrande, D. (1992). "Employee Stres and Health Complaints in Jobs with and without Monitoring". *Applied Ergonomics*, 23: 17-27.
- Surgevil, O. (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Surgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tokmak, İ. (2014). "Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3): 134-156.
- Torun, A. A. (1995). "Tükenmişlik Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme" [Bildiri]. 9. *Ulusal Psikoloji Kongresi*, 18 - 20 Eylül, İstanbul.
- Totterdell, P., Holman, D. ve Chissick, C. (2002). "The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Callcenters". *Motivation and Emotion*, 26(1): 57-81.
- Türk Dil Kurumu (2011). *Büyük Türkçe Sözlüğü*. Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). "Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegın İşe Bağlılığa Etkisi". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14): 201-222.
- Ufuk, K. Ve Özhan, Ç. K. (2012). "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma". *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2): 109-130.
- Üngüren, E., Doğan H., Özmen M. ve Akgün T. Ö. (2010). "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi". *Journal of Yasar University*, 17(5): 2922-2937.

- Ünler Öz, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Van Dijk, P. A. ve Kirk, A. (2007). “Being Somebody Else: Emotional Labour and Emotional Dissonance in The Context of the Service Experience At A Heritage Tourism Site”. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(2): 157-169.
- Wharton, A. S. (1993). “The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job”. *Work and Occupations*, 20(2): 205-232.
- Wharton, A. S. (1999). “The Psychosocial Consequences of Emotional Labor”. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1): 158-176.
- Wharton, A. S. ve Erickson, R. I. (1993). “Managing Emotions on the Job and At Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles”. *Academy of Management Review*, 18(3): 457-486.
- Yanar, R. (2018). *Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Ege Bölgesi’nde Görev Yapan Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Yang, Y. K. (2011). “A Study on Burnout, Emotional Labor, and Self-Efficacy in Nurses”. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 17(4): 423-431.
- Yaşar, Ö. ve Dağdelen, N. (2013). “Korunmaya Muhtaç Çocukların Yetiştirilmesinde Çocuk Yurtlarından Çocuk Evlerine Geçişin, Çocukların Sosyo-Kültürel Ve Psikolojik Gelişimlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma: Isparta Örneği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18): 199-221.
- Yetim, B. ve Erigüç, G. (2019). “Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek ile İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2): 227.

- Yeğın, S. (2019). *The Moderating Role of Humor Styles on the Relationship Between Emotional Labor and Burnout*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yıldırım, M. H. ve Erul, E. E. (2013). “Duygusal Emek Davranışının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1): 88-99.
- Yıldız, A. T. (2019). *Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışları ve Duygusal Emeye İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yılmaz Daban, B. (2018). *Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Rize.
- Yolcuoğlu, İ. G. (2012). “Türkiye’de Sosyal Politika ve Sosyal Hizmetlerin Geliştirilmesi”. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 23(2): 145-158.
- Yurtseven, R., Erkul, H. ve Morkoç, D. K. (2013). *Örneklerle Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yücebalkan, B. ve Karasakal, N. (2016). “Akademisyenlerde Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği”. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 1(2): 187-200.
- Yüksel, H. (2014). “Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3): 109-131.
- Zapf, D. (2002). “Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations”. *Human Resource Management Review*, 12(2): 237-268.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. ve Isic, A. (1999). "Emotion Work As a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3): 371-400.

