



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: BEYOĞLU BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Emrullah YELEK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr.Üyesi Muzaffer AYDEMİR

İstanbul 2021



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı/Program

**DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: BEYOĞLU BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Emrullah YELEK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR

İstanbul, 2021

Emrullah YELEK tarafından hazırlanmış olan bu çalışma 16/05/2021 tarihinde sunulmuş “Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Beyoğlu Belediyesi Örneği” başlıklı tez İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR
Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Dr. Öğr. Üyesi. Muzaffer AYDEMİR	Uygulamalı Bilimler Fakültesi	_____
	Altınbaş Üniversitesi	
Dr. Öğr. Üyesi. Ümmügülsüm ZOR	İşletme Fakültesi	_____
	Altınbaş Üniversitesi	
Prof. Dr. İbrahim Sani MERT	İİBF Fakültesi	_____
	Antalya Bilim Üniversitesi	

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kabul tarihi:

____/____/____

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Emrullah YELEK



ÖNSÖZ

Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Beyoğlu Belediyesi Örneği isimli yüksek lisans tez çalışmasını hazırlarken desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR'e teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak bugünlere gelmemde büyük emekleri olan anne-babama ve tüm aile bireylerime teşekkür ediyorum.

Emrullah YELEK



ÖZET

DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BEYOĞLU BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

YELEK, Emrullah

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer AYDEMİR

Mayıs: 2021

Sayfa: 121

İş tatmini insan kaynağını kaybetmenin örgütler açısından istenmeyen sonuçlara yol açtığı günümüz örgütleri açısından süreklilikleri için ayrı bir önem taşıyan kavram olarak nitelendirilmektedir. Bu kavram, işgörenlerin örgütleri tarafından emeklerinin karşılığında beklentilerinin ne şekilde karşılanıp karşılanmadığını ifade etmektedir. Bu durum örgütler açısından işgörenlerinin sektördeki diğer örgütlere gitmemesi açısından ciddi bir rekabet ortamı yaratmaktadır.

Duygu varoluş biçimi ve özellikleri bakımından elle tutulan, gözle görülen somut bir şey değildir. Ancak duygular günümüz şartlarında çalışma ortamının neredeyse somut belirleyicilerinden biri haline gelmiş ve maddi olarak ifade edilebilen bir değere sahip olmuştur. Bilhassa son senelerde, hizmet sektörünün hızlı bir şekilde genişlemesiyle duygusal emek pek çok hizmet alanının ve içinde öğretmenliği de içeren birçok meslek sektörünün yok sayılamaz ve genelleşmiş bir parçası haline almıştır. Bu çalışmada kamu sektöründeki duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki İstanbul ili Beyoğlu ilçesi özelinde araştırılmıştır. Araştırmanın sonunda yapılan analize göre duygusal emek ile iş tatmini arasında anlamlı düzeyde bir bağ olduğu ve bu durumun bireylerin çalışmalarını direkt olarak etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Emek, Duygusal Emek, Tatmin, İş Tatmini.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND JON SATISFACTION: EXAMPLE OF BEYOGLU MUNICIPALITY

YELEK, Emrullah

M.Sc, Business Administration Department, Altınış University

Supervisor: Assoc. Prof. Muzaffer AYDEMİR

May 2021

Pages: 121

Job satisfaction is characterized as a concept that has a separate importance for their continuity from the point of view of today's organizations, where losing human resources leads to undesirable consequences for organizations. This concept refers to how employees' expectations are met by their organizations in exchange for their labor. This creates a serious competitive environment for organizations in terms of their employees not going to other organizations in the sector.

Emotion is not a tangible thing that is hand-held and visible in terms of its form and characteristics. But emotions have become one of the almost tangible determinants of the working environment in today's conditions and have a value that can be expressed materially. Especially in recent years, with the rapid expansion of the service sector, emotional labor has become an incontrovertible and generalized part of many service areas and many professional sectors, including teaching. In this study, the relationship between emotional labor and job satisfaction in the public sector was investigated in Beyoğlu district of Istanbul. According to the analysis conducted at the end of the study, there was a significant link between emotional labor and job satisfaction, and this directly affected the work of individuals.

Keywords: Labor, Emotional Labor, Satisfaction, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLO LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. BÖLÜM: DUYGUSAL EMEK KAVRAMI	1
2.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI.....	3
2.2. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI	5
2.2.1. Hochschild Yaklaşımı.....	5
2.2.2. Ashford ve Humprey Yaklaşımı.....	9
2.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı	14
2.2.4. Grandey Yaklaşımı	22
2.3. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI	29
2.3.1. Yüzeysel Davranış.....	29
2.3.2. Duyguların Bastırılması.....	30
2.3.3. Derin Davranış.....	32
2.4. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	33
2.4.1. Bireysel Faktörler	33
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	35
2.5. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI.....	36
2.5.1. Olumlu Sonuçlar.....	36
2.5.2. Olumsuz Sonuçlar.....	37
3. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİSİ	39
3.1. İŞ TATMİNİ TANIMI	39
3.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	45
3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	49
3.3.1. Bireysel Faktörler	49
3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	54
3.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	61

3.5. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER	66
3.5.1. Kapsam Teorileri	66
3.5.2. Süreç Teorileri	72
3.6. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI	76
3.6.1. Birey Açısından Sonuçları	76
3.6.2. Örgüt Açısından Sonuçları	79
4. BÖLÜM: DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BEYOĞLU BELEDİYESİ ÖRNEĞİ	82
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	82
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	82
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	83
4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	84
4.4.1. İş Tatmini Ölçeği.....	84
4.4.2. Duygusal Emek Ölçeği.....	84
4.5. EVREN VE ÖRNEKLEM	85
4.6. VERİ TOPLAMA ARACININ GÜVENİRLİĞİ.....	85
4.7. VERİLERİN ANALİZİ.....	86
4.7.1. Katılımcıların Demografik Verileri	86
4.7.2. Faktör ve Güvenirlik Analizi	88
4.7.2.1. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi.....	88
4.7.2.2. Duygusal Emek Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analizi	89
4.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	90
SONUÇ	97
KAYNAKÇA.....	102
EKLER	119
ÖZGEÇMİŞ	121

TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği	85
Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Verileri	87
Tablo 4.3: İş Tatmini Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	89
Tablo 4.4: Duygusal Emek Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	90
Tablo 4.5: Duygusal Emek Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi	90
Tablo 4.6: İş Tatmini Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi	91
Tablo 4.7: Duygusal Emek Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi	91
Tablo 4.8: İş Tatmini Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi	92
Tablo 4.9: Duygusal Emek Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi	92
Tablo 4.10: İş Tatmini Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi	93
Tablo 4.11: Duygusal Emek Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi	93
Tablo 4.12: İş Tatmini Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	94
Tablo 4.13: Duygusal Emek Düzeyinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre İncelenmesi	94
Tablo 4.14: İş Tatmini Düzeyinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre İncelenmesi.....	95
Tablo 4.15: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi	95
Tablo 4.16: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu.....	96

1. GİRİŞ

Her bir işgörenin bağlı olduğu kurum çatısı altında müşterilere karşı organizasyonu temsil ettiği gerçeği düşünüldüğünde organizasyonlar rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işe uygun yetkinliklere sahip işgörenlerin seçimi ve eğitimine önem vererek, hizmetin sunulmasında katma değer yaratan en önemli unsurlardan biri olan işgörenlere yatırım yapmaya başlamıştır (Kaya, 2009:40).

Kişilik yapısı ve duyguların ifade edilme şekli kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Sosyal ve özel hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da hissedilen her şey işgörenlerin ses tonu, yüz, jest ve mimiklerine yansımaktadır. Bu noktada insan ilişkilerine yön veren duygular organizasyonel anlamda bir sermayeye dönüşerek, müşterilerle yüz yüze iletişim hâlinde olan işgörenlerin duygusal ifadelerini kurumun istek ve beklentileriyle uyumlu bir şekilde davranışlarına yansıtmasına yönelik çabaları “duygusal emek” olarak adlandırılmıştır.

Duyguların doğası gereği geçici ve değişken yapısı göz önünde bulundurulduğunda organizasyonların tanımladığı belirli duygu gösterim kuralları çerçevesinde hareket etmek, çalışma ortamında işveren-işgören ve kişi-iş uyumunun sağlandığı ölçüde etkili olabilmektedir. Bu uyumun sağlanması hâlinde oluşan olumlu hissiyatlar “iş tatmini”, olumsuz hissiyatlar ise “iş tatminsizliği” olarak ifade edilmektedir. Tatmin veya tatminsizliğe etki eden pek çok unsurun varlığı düşünüldüğünde iş süreçleri sonucunda elde edilen maddi ve manevi kazanımların, bireyi ve örgütü memnun etmesi durumunda verimliliğin artacağı düşünülmektedir.

“Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Beyoğlu Belediyesi Örneği” başlıklı tezin birinci bölümünde duygusal emek kavramının tanımı ve önemi, duygusal emeğe yönelik yaklaşımlar, duygusal emeğin boyutları, duygusal emeği etkileyen faktörler ve sonuçlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde; iş tatmini kavramı, iş tatmini ile ilgili teoriler, iş tatminini etkileyen faktörler ve boyutlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak İstanbul ili Beyoğlu belediyesinde çalışanlara yönelik olarak yapılan anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, bu verilere ilişkin istatistiki analizler, sonuç ve öneriler yer almaktadır. Hizmet sektöründe çok önemli bir yer tutmakta olan belediyelerde

duygusal emek ve iş tatmini ile ilgili bir çalışma literatürde bulunmamaktadır. Araştırmanın temel önemi, literatüre bu yönde bir katkı sağlayacak olmasıdır.



2. BÖLÜM: EMEĞİN TARİHİ VE DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

2.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

İnsanın en temel özelliği olarak duygular, insanların iş içindeki davranış ve hareketlerine olan etkisi bakımından günümüz örgüt biliminin konusu olmuştur. Örgütlerdeki duygu gösterimlerinin incelenmesi son yıllarda örgüt bilimcilerin giderek ilgisini çekmeye başlamıştır. Örgütsel davranıştaki araştırmalar çalışan sağlığı ve memnuniyetinin göstergesi olarak ifade edilen ve hissedilen duygulara odaklanmıştır. İşin niteliğinin değişmesine bağlı olarak, duyguların iş içinde gösterimi önem kazanmıştır (Kart, 2011:219).

Enformasyon ekonomisine geçişle birlikte emeğin doğası ve niteliğinde zorunlu dönüşümler olmuştur (Hardt ve Negri, 2015:35). Günümüzde iş bir nesne üzerine değil daha çok insanlarla ilgilidir (Güngör, 2017:19). Emek sürecinde kol emeğinin yanında uzmanlaşma ve bilgiye dayalı üretim sistemine geçilmesi ile zihinsel emeğe ihtiyaç duyulması gibi günümüz hizmet üretiminin yoğun insan ilişkileri içermesi ile çalışanların duygusal emeğine ihtiyaç duyulmuştur (Kart, 2011:228; Seçer, 2010:831). Sanayi üretiminde iş makineler ve kol gücüne dayanmaktayken sanayi sonrası toplumda iş yoğun insan ilişkileri içermesiyle emeğin şekli büyük oranda değişmiştir (Güngör, 2017:20).

Duygusal emek, işgücünün duygularını örgütsel olarak tanımlanmış kurallara ve yönergelere göre yönetmeleri beklenen süreci ifade etmektedir. Duyguya olan sosyolojik ilgi, çeşitli biçimler olsa da temel bir kaygı, duyguların kültür ve sosyal yapı tarafından nasıl düzenlendiğini ve duygusal düzenlemenin bireyleri, grupları ve kuruluşları nasıl etkilediğini anlamaktır (Wharton, 2009:151). Duygusal emek, örgütsel beklentiler yoluyla işverenler tarafından kontrol edildiğinde ortaya çıkmakta ve bu da çalışanların gerçek duygularını taklit etmelerine neden olmaktadır. Birey örgütsel beklentileri yerine getirmek için çaba gösterdiğinde, duygusal emek uygulamaktadır. Bu nedenle duygusal emek, duyguların sosyal olarak yapılandırılmış örgütsel bir göstergesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel olarak kabul edilmiş duygu göstergeleri “iyi niyetle taklit etme” olarak adlandırılmaktadır. İyi niyetli taklit etme, çalışanın oyunculuğun işin parçası olduğuna inandığında ortaya çıkmaktadır. Fakat araştırmalar, işyerinde gerçek duyguları ifade eden çalışanların ifade etmeyenlerden daha sağlıklı olduğunu belirtmektedir (Seçer, 2010:826).

Hochschild (2003:8) duygusal emek kavramını “Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi” kitabında ilk kez ele almıştır. Hochschild’e göre, duygusal emek, çalışma ortamının gösterim kurallarına uygun olarak duyguların düzenlenmesi ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca belli ölçütleri karşılayan bir işin duygusal emek gerektirdiğini öne sürmektedir. Bunlar, tüketici ile yüz yüze görüşmeyi veya sesli iletişim kurma gibi duygusal aktivite gerektiren pozisyonlardan oluşmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2016:227).

Duygusal emek, işgücünün bulunduğu birçok sektörde olabildiği gibi hizmet sektöründe daha fazla ön plana çıkmaktadır. Hizmet sektöründe ön cephe hizmeti ve sınırları kapsayan pozisyonlardaki işgücünün, rol gereksinimlerini tamamlamak için deneyimli duygulardan bağımsız olarak belirli duyguları sergilemesi gerekmektedir. İşgücünün ücret karşılığında bu duyguları düzenlemesi de duygusal emek olarak adlandırılmıştır (Beğenirbaş ve Yalçın, 2012:2).

Duyguların incelenmesi son yıllarda sosyolojinin merkezinde yer almakta ve tek başına bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Yönetilen Kalp’in yayınlanması, araştırmacılara işyerinde duyguları anlamaları için yeni bir bakış açısı sağlamaktadır. Hochschild, duyguların sadece geniş kültürel ve toplumsal normlarla şekillendirilmediğini, aynı zamanda işverenler tarafından giderek daha fazla düzenlendiğini savunmaktadır (Ünler, 2007:71).

İşsel psikolojik faaliyetler perspektifinden bakıldığında, Grandey (2000) duygusal emeği, örgütsel amaçlar için hem duyguları hem de ifadeleri düzenleme süreci olarak tanımlamaktadır. Diefendorff ve Gosserand (2003) duygusal emeği, personelin kendi duygusal ifadesini ve örgütsel gereksinimlerini izlediği ve farkı azaltmak için çaba gösteren işsel psikolojik faaliyetler süreci olarak belirtmektedir. Bazı bilim adamları, duyguları göstermenin ve hissetmenin duygusal emeğin iki önemli boyutu olduğunu düşünürken, duygusal emeği de sahte duygular gösterme ve kişinin kendi ruh halini ve duygularını bastırma olarak tanımlamaktadır (Glomb ve Tews, 2004:11).

Çalışan duygularının işe yansması sunulan hizmetin kalitesini artırmakla birlikte müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir (Usta ve Akova, 2015:54). Hizmet sunumu ile hizmeti satın alan arasındaki etkileşimin niteliği, sunulan hizmetin kalitesiyle ilişkilendirilmektedir. Bu noktada örgüt içindeki duygular ve bu duyguların yönetilmesi örgütler için önemli hale gelmekte ve çalışan duygularının örgüt hedeflerine uygun olarak yönetilmesi bir gereklilik halini almaktadır. Duygusal emek sadece hizmet sunumu sırasında

müşteri üzerinde oluşturulmak istenen izlenim açısından değil, örgüt içinde çalışan verimliliğinin sağlanması açısından da odak noktası olmuştur (Aydın vd., 2016:178).

Bu alanda çalışan araştırmacıların duygusal emek konusunda ortak olduğu birtakım unsurların olduğu söylenebilir. Bu unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (Güngör, 2017:43):

- Yönetimin talep ettiği duygusal davranışlar,
- Duygusal davranışların, işin doğasından kaynaklı olmaması,
- Ücret karşılığı bir iş olması,
- İşverenin duygusal gösterimler üzerinden kazanç sağlaması veya işveren açısından faydalı bir değer yaratması.

Genel olarak yapılan tanımlamalar ışığında çalışma hayatında bireylere üstü kapalı veya açık bir şekilde tanımlanmış olan duygu gösterim kurallarının mevcut olduğu ve çalışan davranışlarını yönlendirdiği görülmektedir (Erel, 2015:113).

2.2. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI

Duygusal emeğe ilişkin yapılan çalışmalarda 4 temel yaklaşım ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımlar Hochschild yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey yaklaşımı, Morris ve Feldman yaklaşımı ve Grandey yaklaşımıdır.

2.2.1. Hochschild Yaklaşımı

Duygusal emek kavramına önemli bir bakış açısı sunan isimlerden biri olan Hochschild, duygusal emeği belirli bir ücret karşılığında duyguların kontrolü ve yönetimi şeklinde tanımlamaktadır (Güngör, 2017:45).

Hochschild, duygusal emek kavramına ilişkin araştırmasında Delta Hava Yolları bünyesinde çalışmakta olan kabin memurlarının eğitim süreçlerine dâhil olarak sarf edilen duygusal emeğe ilişkin incelemelerde bulunmuştur. Genel olarak kabin memurlarının sunduğu yiyecek hizmetleri, uçağın dekoru, uçakta çalan müzik ve güzel gözükme gibi yolcuları memnun edecek hizmetleri sunmaları ve gülümsemeleri onların mesleklerinin bir parçası olarak görülmektedir (Hochschild, 2003:8-11). Bu iletişim sürecinde müşteriler “seyirci”, işgörenler “aktör” ve işyeri “sahne” olarak tanımlanmış, süreç bir tiyatro sahnesine benzetilmiştir (Güngör, 2009:168). Bir başka ifade ile çalışanlar diğerlerinin duygularını

etkilemek ve yönlendirmek için duygusal emek sarf etmektedirler. Bunun sonucunda kendilerinden beklenen rolleri ortaya koyarak ürün ve hizmeti müşteriye satabilmekte ve satın alma kararını etkileyebilmektedir (Erel, 2015:114).

Hochschild, duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derinlemesine olmak üzere iki tür davranışla ortaya çıktığını iddia etmektedir. Yüzeysel davranış, işgörenin o an hissetmese dâhi kendisinden talep edilen duyguları, mimik ya da ses tonuna yansıtarak o duyguyu hissediyormuş gibi yansıttığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006:1182). Bir başka ifade ile yüzeysel davranışta bireyin duygularından çok jest, mimik ve ses tonu ile tepkilerini düzenlemesi söz konusudur. Bu sayede iş ortamında kurulan diyaloglarda sergilenen yüzeysel davranışlar ile olumsuz duygular bastırılarak olumlu duygular yansıtılmaktadır (Erel, 2015:116).

Derinlemesine davranış, işgörenlerden sergilemesi talep edilen duyguları, hissetmeye çalışması ve gerçekten yaşaması olarak tanımlanmaktadır.

Hochschild, duygusal emeğin yarattığı riski vurgulamaktadır. Kişinin gerçek duygu durumuna göre farklı şeyler yapması nedeniyle riskin ortaya çıkabileceğini belirtmekte zihin ve duygular arasındaki farklılıkların beklenmedik sonuçlara yol açabileceğine işaret etmektedir. Bu farklılıklar, işçinin ya bedeninin ya da ruhunun bir yönüne olası bir yabancılaşmaya neden olabilmektedir. İlk bakışta çalışan işçinin, işini sevdiğini göstermesi işinin bir parçası olduğu için, bu işçi yaptığı işten mutlu görünebilir, ancak gerçekte depresyonda bile olabilir (Çukur, 2009:532).

Hochschild'a göre duyguların kontrol ve manipüle edilmesi imkânsız değildir. Hochschild, duyguların yönetilebileceğini ve manipüle edilebileceğini göstermek için yüzeysel davranış (surface acting) ve derin davranış (deep acting) açıklamaktadır. Yüzeysel davranış, "hissettiğimizi gizleme, hissetmediğimizi hissetme" olarak tanımlanır. Derin davranış ise "başkasıymış gibi davranmayı kolaylaştırarak başkalarını aldatmak kadar kendini aldatmayı da içerir" şeklinde açıklanmaktadır. Derin davranış, insanı inandırmak için rol yapmaktan daha fazlası olarak görünmektedir. Diğer bir deyişle yüzeysel davranış diğerlerine rol yapmayı içerir, kendisine değil. Ama derin davranışta kişi kendisini de kandırmaktadır. Tiyatro aktörleri, yüzeysel davranışın açıklayıcı bir örneği olarak görülebilir. Oyunculuk sırasında bir oyuncu, mesajı izleyiciye hissettirip iletme için yapay jestler uygulamaktadır. Gerçekte ise o duyguları hissetmemektedir. Derin davranış daha karmaşıktır. Birey, bilinçli

olarak gerçekleştirdiği davranış için duygularını değiştirip, gösterdiği duyguları gerçekten hissetmeye başlamaktadır.

Öyle görünüyor ki Hochschild için derin davranış, bir işçinin benlik algısının bütünlüğünde yüzeysel davranıştan daha büyük bir tehdit oluşturmaktadır. İşçiden örgütsel gereksinimlerin karşılanması için, orijinal bir duygunun gösterilmesi adına sadece görünürde bir gülümseme değil, işçinin kendi özel duygusal deneyimlerini daha derinde tehlikeye atmasına yol açacak davranışlar beklenmektedir. Derin davranış, benlikten yabancılaşıma yol açarak duygu uyumsuzluğuna neden olmaktadır. Gerçek duygular ve görüntülenen duygular arasında bir tutarsızlık oluşur. Uzun süreli tutarsızlık ise, işçilerin gerçek hislerini zamanla göstermek zorunda oldukları duygulara daha çok benzeyecek şekilde değiştirmelerine yol açmaktadır. Hochschild, zor müşterilerle başa çıkmaya çalışmanın, onlara yönelik bir gülümseme sergilemenin, aynı zamanda işle ilgili çok fazla şey tanımlamaya çalışmanın zor olabileceğini ve bu durumun çalışanın iş stresi ve tükenmişliğine yol açabileceğini öne sürmektedir.

Hochschild'e göre yüzeysel davranışta, bireyler duygularını gösterirken içsel hisler olmadan şekillendirmeye çalışmaktadır (Groth vd., 2009:969). Bireylerin yüz ifadeleri ve vücut gösterimi, yüzeysel davranışta, duruma uygulanabilir duyguyu göstermek için yapılmaktadır. Derin davranışta, bireyler üzerinde çalışılan ilk duyguların doğal görüntüsünü sergilemektedir (Hartel vd., 2005:23). Aslında, yüzeysel davranışın bireylerin ruhuna dokunmayan bazı etkileri vardır, etkileri keskin ama geçicidir ve bu teknik derin insani duyguları içermez (Van Dijk vd., 2011:41).

Derin davranış, doğal hissi ve hayal gücünü hissetmek için sergileyen iki yol olarak ifade edilebilir. Derin davranışta, bireyler deneyimlerini, hayal güçlerini veya gözlemlerini kullanarak tarif edilen duyguyu hissetmeye çalışmaktadır. Bireyler duygu hafızalarını durum için doğru duyguyu hatırlamak için kullanmaktadır (Totterdell ve Holman, 2003:55).

Hochschild'e göre çalışan ve alt düzey sınıf bireyleri sadece çalışmaya odaklanmayı tercih ederken, üst sınıflar işyerlerinde insan ilişkilerini kullanmaktadır. Üst ve orta sınıftan bireyler genellikle alt ve işçi sınıfından bireylerden daha fazla duygusal emek ortaya koymaktadır. Alt sınıflarda, işçiler işi kontrol etmek zorunda değildir ve aslında bu tür işler duygusal emek gerektirmemektedir. Bu düzeyde duygusal görevler bireyleri hayal kırıklığı, korku ve olumsuz duyguları gizlemeye zorlamaktadır (Montgomery vd., 2006:39). Orta

sınıfta, duygusal emek çalışanların çalışmalarının bir parçasıdır ve daha fazla duygusal emek göstermektedirler (Nixon, 2009:303). Yüksek sınıflarda bireylerin siyasi, dini ve felsefi inançları iş kalitelerini doğrudan etkiler ve şirketlerin belirlediği duygu kurallarına uymak zorundadır. Hochschild, duygusal emeğin finansal destek sağlamak için bireylerin kaynağı olduğunu belirtmektedir (Totterdell ve Holman, 2003:56). Bu durum nedeniyle, üst sınıfların duygusal emekleri diğer sınıflardan daha fazladır. Üst sınıfların başındaki bireyler şirket kültürüne göre davranmaktadır (Hodson, 2004:227).

Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışı birbirinden ayıran temel nokta yüzeysel davranışta işgören o duyguyu hissetmese de dışa dönük davranışını düzenlemeye odaklanırken, derinlemesine davranışta ise işgören o duyguyu içselleştirmeye çalışmaktadır (Erel, 2015:118). Derinlemesine davranış, empati yapmayı kolaylaştırmakta, müşterinin duygularının doğru anlaşılmasını sağlamaktadır (Kolbaşı, 2019:12).

Hochschild, meslek gruplarına göre duygusal emek kullanım düzeylerini belirlemeye yönelik sınıflandırma çalışması yaparak müşterileri ile en fazla diyalog kuran, onların duygularını hesaba katan ve duygu kontrolü gerektiren altı meslek grubu üzerinde durmaktadır (Erel, 2015:115).

Bu meslek grupları şu şekilde sınıflandırılmıştır (Öz, 2007:4):

- i- Serbest meslek çalışanları (Doktorlar, avukatlar, muhasebeciler vb.)
- ii- İşletmeci ve yöneticiler
- iii- Satış görevlileri
- iv- Memurlar
- v- Evde çalışan özel hizmetliler (Çocuk bakıcısı vb.)
- vi- Ev dışı çalışan özel hizmetliler (Garsonlar vb.)

Genel olarak günümüzde pek çok meslek grubunun belirli düzeyde duygusal emek performansı gerektirdiği göz önüne alındığında Hochschild'in sınıflandırmasının duygusal emek kavramına ilişkin çalışmalar için bir başlangıç noktası ve yol gösterici nitelikte olduğu söylenebilir (Erel, 2015:115).

İnsanlarla birebir iletişim kurmayı gerektiren hemen hemen tüm meslek gruplarında (özellikle hizmet sektörü) veya örgüt pozisyonlarında, karşı tarafa gösterilmesi gereken duyguları ve davranışları belirleyen kuralların varlığından söz edilebilmektedir. Duygusal davranış kuralları doğal olarak örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Yani her örgüt kendi yapısına uygun olarak çeşitli davranış kuralları oluşturur ve bunlardan örgütün hedeflerine ulaşmasında faydalanır. Örgüt içinde bu kuralların oluşumu hem örgütsel ve mesleki normlardan hem de toplumsal kültürden bağımsız olarak ortaya çıkmaz. Tam tersine bu normlardan belirgin olarak etkilenir ve onların bir uzantısı gibidir. Genellikle örgüt için işlevsel olmayan sonuçlar doğuran davranış kurallarının özellikle toplumsal kültürle ters düşen yapıda kurallar olduğu söylenebilir (Köksel, 2009:26).

Duygusal emeğin, özellikle müşteriye yönelen etki ile şekillenen bir niteliği vardır ve bunun sonucunda, duygusal emek gösterim süreci örgüt yönetiminin isteği ve kontrolü altında gerçekleşir. Duygusal gösterimlere ilişkin örgütsel beklentilerin, duygusal emek literatüründe “gösterim kuralları” ya da “duygu kuralları” olarak adlandırılan ve aslında örgüt kültürünün bir parçası olan temel değer ve inançlarda ifadesini bulduğu belirtilmektedir (Seçer, 2010:827). Bu şekilde kuralların açık olarak belirlenmiş olması müşteri ilişkilerine önceden tahmin edilebilirlik ve müşteri ile iletişimin standartlarına netlik kazandırır. Bu sebeple hizmet kalitesini belirli standartlara bağlamak isteyen örgütler, duygusal davranış kurallarının oluşturulması ve uygulanması konularına özel önem verirler (Köksel, 2009:26). Belirlenen kurallar işgörenlerin örgütün beklentilerine uygun davranmalarına ve daha iyi iş çıkarmalarına yardımcı olması bakımından örgüt için yararlıdır (Diefendorff ve Gosserand, 2003:957).

2.2.2. Ashford ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği önceden belirlenmiş davranış kurallarına göre duruma uygun duyguları gösterme davranışı olarak tanımlamıştır. Ashforth ve Humphrey iki noktada Hochschild’ den farklılaşmışlardır. İlk olarak duygulara değil gözlemlenebilir davranışlara odaklanmışlardır. Hochschild davranışın arkasındaki neden üzerine odaklanırken, Ashforth ve Humphrey davranışın bizzat kendisine odaklanmaktadır (Yeni ve Özler, 2015:88). Yüzeysel ve derin oyunculuk yoluyla duyguların içsel olarak yönetilmesinin önemini göz ardı etmiş ve bunun yerine, çalışanların duygusal ifadesini etkileyen daha geniş bir dizi faktör önermişlerdir (Grandey, 2000:97). İkinci olarak

farklılaştığı nokta ise duygusal emeğin, bireyin sağlığı veya stresi üzerindeki etkisi yerine, gözlemlenebilir duygu ifadeleri ile performans arasındaki ilişki üzerinde durmuştur. Duygusal emeğin zorunlu olarak bilinçli bir çaba gerektirmediğini savunmuş, yüzeysel ve derin oyunculuğun çalışan için rutinleşmiş ve zahmetsiz olabileceğini ileri sürmüştür (Grandey, 2000:98). Bu noktada duygusal emek, çalışanın kendini ifade etmesini kolaylaştırabilmekte ve görev etkililiği sağlaması bakımın çalışanı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ancak karşılanamayan ve duygusal uyumsuzluk ve kendi kendine yabancılaşmayı tetikleyebilecek müşteri beklentilerini de artırabilmektedir (Güngör, 2009:171).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeğin, özellikle hizmet sektörü bakımından önem arz etmesini belli başlı dört etkenle ilişkilendirmektedir. Bunlardan birincisi, bir örgütte müşterilerle birebir iletişim halinde olan personel, örgütle müşteriler arasında bir nevi köprü görevi görmektedir. Yani çalışanlar örgütü dışarıya karşı birinci elden temsil etme görevini üstlenmektedirler. İkincisi, hizmet faaliyetleri genel olarak hizmeti sunanla müşteri arasında yüz yüze iletişimi içermektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi duygusal emek gerektiren işler, müşterilerle yüz yüze veya sözlü iletişimi içeren işlerdir. Üçüncüsü, hizmet süreci, müşterilerin de bu sürecin aktif birer elemanı olmaları sebebiyle belirsizlik ihtiva eden bir süreçtir. Hizmeti takdim eden ve hizmeti talep eden arasındaki ilişki dinamik ve değişken bir özellik göstermektedir. Dördüncüsü ise hizmet sektöründe müşterilere sunulan hizmetin çoğunlukla soyut değerlerler olmaları; bu yüzden de hizmet kalitesi ölçümünün müşteriler tarafından değerlendirilmesinin oldukça zor olmasıdır. Bu dört faktör hizmet çalışanlarının müşteri ilişkilerinde neden belirli kurallar dâhilinde davranmaları ve duygusal emek sarf etmeleri gerektiğini açıklamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:89).

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'in duygusal emek yaklaşımında bahsettiği yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına samimi davranış (genuine emotion) boyutunu da eklemişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993:94). Hochschild'ın (2003) uyulması gereken “duygu kuralları” kavramına karşılık olarak “gösterim kuralları” (Basım ve Basım, 2016:26) ifadesinin kullanılması önerilmektedir. Duygu kuralları hangi durumda hangi duyguların hissedilmesi gerektiğini belirtirken gösterim kuralları ifadesi insanlara davranışlar aracılığıyla gösterilecek duyguları anlatmaktadır. Gösterim kuralları içsel durumlardan, hislerden ziyade çalışanların kurallara uyum seviyesinin müşteriler, amirler ve akranlar tarafından daha kolay gözlenebildiği davranışlarla ilgilidir (Ashforth ve Humphrey, 1993:90).

Örgütsel formlarla uygun hâle getirilmiş duygusal sunumların teorik arka planında gösterim kuralları yatmaktadır (Goldberg ve Grandey, 2007:303). Gösterim kuralları kapsamına dâhil edilen tavırlar, uygun ve doğru; dâhil edilmeyen tavırlarsa uygunsuz ve yanlış durumlar olarak isimlendirilen davranışlar sınıfında yer alır (Mavi, 2015:16). Gösterim kuralları çalışanlara sosyal etkileşimler yoluyla çalışma süreci içerisinde informal olarak kazandırılabilmesi gibi çalışanlara formal eğitimler yoluyla verilen, belirli formatları olan süreçler aracılığıyla da edindirilebilir (Hochschild, 2003:152-153). İşe yeni başlayan çalışanların katıldığı oryantasyon çalışmaları alıştırma eğitimlerine örnek verilebilir (Mavi, 2015:17).

Hochschild'ın aksine, Ashforth ve Humphrey daha görünür davranışları hedef almaktadırlar. Bu yaklaşımın arkasındaki nedenler, müşterilerin hizmetin niteliğini ve değerini çalışanın davranışına göre belirlemesinden kaynaklanmaktadır. Hochschild, çalışanların çalışırken sunduğu hizmetin belli davranışlara sahip olmasının beklenildiğini ve bu beklentilerin, çalışan davranışları için psikolojik olarak olumsuz bir rol oynayabileceğini belirtmektedir. Uçak hostesi örneğinde yolcular, hizmet süresi boyunca kabin memurunun kendileri için yemek temin etmesini ve yolcularla ilgilenmesini ayrıca neşeli olmasını ve işini severek yaptığını görmeyi de beklemektedir. Hostes iyi bir günde olmasa bile yolcular, müşteri olarak sadece sunulan hizmet ile ilgilenmektedir. Onların bu tutumu stresi tetikleyip işçi için rahatsız edici bir durum yaratmaktadır. Bu şartlar altında, hostesin davranışı kendisinden beklenildiği gibi olamaz ve yolcular işçinin onlara gerekli ilgiyi göstermediğini hissedebilir, bu nedenle sunulan hizmetin düşük seviyede değerlendirilmesi kaçınılmazdır.

Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımı, duygusal emeğin sonuçları bakımından Hochschild'ın yaklaşımından farklıdır. Onlara göre, Hochschild'ın önerdiği gibi, duyguların yönetimi çalışanlar için mutlaka zararlı olmayabilir. Her ne kadar bir anlamda gösterim kuralları davranışları kısıtlasa da çalışanların gerçek benliklerini yansıtmalarına, kişinin kendi öz yeterliliğini ve kendini ifade etmesini artırmalarına izin verebilir. Ayrıca, sergilenen duyguların müşteriler tarafından samimi olarak algılanması koşuluyla, duygusal emek, görev etkinliğini artırabilir. Öte yandan, Hochschild'ın duygusal düzenlemenin duygusal uyumsuzluk, işle ilgili uyumsuzluk, özsaygıyı azaltma, depresyon, sinizm, gerçek duyguları hissetmeme ve işe yabancılaşma gibi olumsuz sonuçları olabileceği fikrine katılmaktadırlar. Bununla birlikte, sosyal kimlik teorisi tarafından yapılan argümanların ardından Ashforth ve Humphrey, duygusal işgücünün çalışan üzerindeki bu olumsuz etkilerinin, kişi kendini

mesleki rolü ile tanımladığında azaltılabileceğini öne sürmektedir. Zira mesleki rollerini kim olduklarının değerli bir parçası olarak gören bireylerin duygusal uyumsuzluk ve kendi kendine yabancılaşma yaşamaları daha az olasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993:96).

Duygusal emeğin işlevleri ve işlev bozuklukları Ashforth ve Humphrey tarafından analiz edilmektedir. İşlev olarak, gösterim kurallarına uymak yani duygusal emek sergilemek görev etkinliğini ve öz yeterliliği arttırmaktadır (Shuler ve Sypher, 2000:54). Buna ek olarak, duygusal emek çalışanların kendini ifade etmesini artırır ve davranışlarını gösterim kurallarına göre kişiselleştiren çalışanlar kendilerini sağlıklı ve iyi hissederler (Liu vd., 2004:14). Ayrıca, duygusal emek çalışanları duygusal uyumsuzluk, duygusal tepkiler, psikolojik ve fiziksel işlev bozuklukları gibi olumsuz şekillerde etkileyebilir (Gardner vd., 2009:470). Duygusal tutarsızlık beklentiler ve deneyimler arasındaki farktır ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri vardır

Gösterim Kuralları

Örgütsel yapılar, müşteri ile çalışan arasındaki ilişkiyi tahmin edilebilir hale getirmek, çalışma ortamlarında müşteriye yönelik oluşabilecek olumsuz durumları önceden engelleyebilmek için çalışanların hangi konuda nasıl davranması gerektiğini, kurumsal imaja uygun olan temel kuralların nasıl etkin kılınacağını belirler. Gösterim kuralları da çalışanların işvereni şaşırtmayan, çalışanların işgören rollerine uygun tutumlarına karşılık gelen davranış kurallarıdır. Bu bağlamda gösterim kuralları, iş ortamında seçilecek duygulardan hangisinin yansıtılmasının uygun olup olmadığını belirlemeye yarayan davranış kalıplarıdır (Mavi, 2015:16).

Ashforth ve Humphrey (1993:106-107)'e göre duygusal emek davranışının kalitesinin oluşmasında bu davranışlara yön veren toplumdaki mevcut sosyal normlar önemli yer tutar. Çünkü bu normlar toplumun geçmişinden bu gününe insanlarda bulunan anlayış ve beklentilere göre hizmet sunulurken hangi duyguların nasıl sunulacağını da göstermektedir. Bu sebeple sosyal normlar bireylerin içinde yaşadıkları ortamdan ve şartlardan bağımsız değildir (Mavi, 2015:17). Hizmet faaliyetleri aslında temel olarak toplumsal faaliyetlerdir ve müşteriler “iyi” hizmeti tanımlayan temel ve ortak beklentileri paylaşma eğilimindedir (Yıldırım, 2012:34).

Gösterim kuralları doğal olarak kurumdan kuruma, sektörden sektöre, meslekten mesleğe hatta milletten millete büyük değişiklikler göstermektedir. Buna en güzel örnek Ashforth ve Humphrey' in araştırmalarında yer verdikleri şu durumdur; McDonald's Moskova'da açtığı ilk şubesinde çalışanlarından müşterilere gülümsemelerini istemiştir; fakat Sovyet Rusya'da böyle bir normun bulunmayışı, müşterilerde kendileriyle dalga geçildiği algısı oluşturmuştur ve kurumun hiç de hedeflemediği bir sonuç yani müşteriye olumsuz izlenim yaratmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993:91). Gösterim kuralları genellikle toplumsal, mesleki ve örgütsel normların bir işlevidir (Yıldırım, 2012:36).

Samimi Davranış

Samimi davranışın Hochschild'ın yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarının yanına üçüncü bir boyut olarak eklenmesinin nedeni, samimi davranışın da artık örgütler tarafından hizmet sürecinde talep edilir hale gelmesidir (Ünler, 2007:8). Günümüzde iş görenlerin duygusal enerjilerinin de kurumsal faydalar için bolca ve sürekli olarak kullanılması, samimi davranış kavramını örgütler açısından son derece önemli kılmaktadır (Kart, 2011:218).

Samimi davranış başlı başına bir davranış türüdür (Diefendorff vd., 2005:342). Alışıldık hâle gelen durumlar karşısında iş görenlerin ek bir gayret ya da emek göstermeden hissettiği duyguyu içtenlikle, olduğu gibi sergilemesi, samimi davranış (genuine emotion) olarak adlandırılır (Ashforth ve Humphrey, 1993:94). Samimi davranış türü duyguların ham haliyle yani duyguların akıl süzgecinden ya da zihinde bilişsel bir dizi işleminden geçirilmeden, müşteriye rol yapılmadan yansıtıldığı davranış türüdür (Duran ve Gümüş, 2013:237).

Çalışanlar, yaptıkları işte kıdem kazandıkça bazı davranışlar işin bir parçası halini alarak bireyde otomatikleşmekte ve çalışan gerekli davranışı çaba göstermeden ortaya koyabilir. Hatta çalışanlar etkileşimler sırasında yaşanması beklenen duyguları içsel olarak zaten barındırıyor da olabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993:93). Bu durumda çalışanların ne yüzeysel davranış ne de derinlemesine davranış sergilemek için emek göstermesine gerek yoktur, yani hissettikleri gibi, doğal davranırlar. Bu davranışa da samimi davranış adı verilir.

Ashforth ve Humphrey yaklaşımı için yapılan eleştiriler vardır ve bunların başında yazarların yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutlarının nasıl ölçüleceği konusuna değinmemiş olması gelmektedir (Mavi, 2015:19).

Asforth ve Humphrey’e göre işin doğası gereği davranışın türü ne olursa olsun belirli bir süre çalışanların bu davranışları rutin bir şekilde sürekli olarak sergileyebileceği bunun yanında işgörenin sergilemesi gereken duyguyu zaten kendi içinde hissediyor olabileceği vurgulanmaktadır. Bu yüzden işgörenin yüzeysel ya da derinlemesine davranış göstermeden gerçekte hissettiği duyguları yansıtmamasının yeterli olabileceği görüşü dikkate alındığında Hochschild’in ifade ettiği duygusal emek boyutlarına ek olarak “samimi davranış” olarak adlandırılan yeni bir boyutu ortaya koydukları gözlemlenmiştir (Köse vd., 2011:170).

2.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Duygusal emek kavramı çağımızda meydana gelen hizmet sektöründeki büyük atılımlar ile işletmelerin artan rekabeti sonucunda verilen hizmetin niteliğinin yükseltilmesi konusunda oldukça önemli bir yere sahiptir. Çağımız çalışma ortamında önemli hale gelen bu emek çeşidinin varlığına müşterilerin kurumdan aldığı hizmetin kalite performansına dair bir kritere sahip olması ve beklentisine bağlı olarak değerlendirmeler yapması örnek olarak verilebilir. Ayrıca hizmet kalitesine dair kurum yöneticilerinin de bir kontrol mekanizmasına sahip olması da bunun göstergelerindendir (Savaş, 2012:53). Örgüt hedeflerini riske atmak istemeyen işletme yöneticileri müşteri çalışan ilişkisini şansa bırakmamak adına çalışanların müşteri üzerinde oluşturduğu imajı ve çalışanlar ile müşteri arasındaki etkileişimin kalitesini çalışanların kendilerini ifade etme biçimlerini yöneterek kontrol altında tutmak adına oldukça istekli hale gelmişlerdir. Duygusal emek; kişiler arası etkileşimde örgütler tarafından kullanılması istenen gayret, programlama ve denetim olarak kabul edilir (Morris ve Feldman, 1996:987). Gösterim kurallarını takip etme yani davranış odaklılık bu yaklaşımın önemli özelliklerinden biridir. Yaklaşımına ait önemli kavramlardan biri de çaba kavramıdır (Mavi, 2015:20). Bu yaklaşımın Ashforth ve Humphrey’den ayrılan yönü tüm duygusal emek davranışlarında yani ister yüzeysel davranış ister derinden davranış ya da isterse samimi davranış sergileniyor olsun, gerçekleştirilen faaliyetin duygusal emek kapsamına girmesi için çalışanın o davranışı sergilerken bir gayret sarf etmesi şarttır. Bu gayrete çalışanı iten bileşenin ise örgüt tarafından belirli bir kural-davranış kontrol sistemine oturtulmuş beklenen tutumları sergilemek olması gerekmektedir (Güngör, 2009:170). Bu durumun nedeni şu ki burada çalışanın sahip olduğu hissiyatı ne şekilde karşı tarafa yansıttığı noktası da ehemmiyetlidir. Birey sergilemek mecburiyetinde hissettiği duygu gösterimini iç dünyasında yaşıyor olsa dahi bu duygularını müşteriye ne şekilde ve ne ölçüde göstereceği konusu kendi kontrolünde değil, kurumun çizdiği davranış kuralları sınırı içerisinde. Bu

nedenle duyguları örgütün istediği davranışlarla ifade etmek de bir emek işidir (Köksel, 2009:10). Yazarlar, duygusal emeği özelleştirerek bireysel ve örgütsel açıdan olmak üzere farklı şekillerde incelemesi ve öncesinde yapılan araştırmalara farklı bir bakış açısı getirmişlerdir (Mavi, 2015:19).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, *“hizmet işlemleri sırasında örgütsel olarak istenen “duyguları ifade etmek için gerekli çaba, planlama ve kontrol”* olarak tanımlamıştır. Bu tanım, duyguların sosyal çevrede kısmen belirlediği ve ifade edildiği etkileşimci bir yaklaşımdan gelmektedir (Grandey, 2000:100). Morris ve Feldman (1996) duygusal emekle ilgili daha önceki çalışmaları üç şekilde genişletmeyi amaçlamışlardır. Duygusal emeği hizmet işlerinde var olan bir fenomen olarak kavramsallaştırmak yerine, duygusal emeği dört ayrı boyut olarak kavramsallaştırmıştır. Bu boyutlardan ilki, istenen duyguların gösterim sıklığı, yani iş sürecinde duyguların ne kadar süreyle gösterilmesi gerektiğidir. İkincisi ise istenen duyguların gösteriminde gerekli olan dikkat ve çabadır. Bazı duygusal davranışları sergilemek daha fazla dikkat ve çaba gerektirebildiği gibi duygu gösterim sıklığı arttıkça daha fazla dikkat ve çaba gerekmektedir. Üçüncü boyut ise gösterilmesi gereken duygu çeşitliliğidir. Son boyut ise kişinin gerçek duyguları ile örgüt tarafından gösterilmesi istenilen duygular arasındaki duygusal uyumsuzluktur. İkinci nokta ise duygusal emeğin öncüllerini daha ayrıntılı bir şekilde incelemiştir. Morris ve Feldman (1996), duygusal emeğin öncüllerini işin özelliklerinden kaynaklananlar ve çalışanların bireysel farklılıklarından kaynaklanan özellikler olarak ikiye ayırmıştır. Duygu gösterim kurallarının açıklığı, çalışanların gözlem ve denetiminin kolaylığı, etkileşimin yoğunluğu ve görev rutinliği işin özelliklerinden kaynaklanan öncüllerdir. Cinsiyet gibi faktörler ise bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Son olarak duygusal emeğin sonuçlarının neler olduğunu ortaya koymuştur.

Morris ve Feldman (1996) daha önceki çalışmalarda olduğu gibi duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının olduğunu kabul etmekle birlikte duygusal emeğin yukarıda belirttiği boyutlarının her birinin belirli düzeyde farklı sonuçlarının olduğunu ileri sürmüştür. Örneğin gösterilen duyguların çeşitliliği daha yüksek duygusal tükenmeye yol açarken, yaşanan duygusal uyumsuzluğun iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir Morris ve Feldman’a göre, bireyin gerçek hisleri ve örgütsel olarak istenen duygular arasında bir uyum olsa bile kişi bu duyguları ifade etmede belirli bir ölçüde çaba sarf etmektedir. Gerçek duygular ve gösterilen duygular arasında bir uyum olduğunda harcanan duygusal çaba

azalmakla birlikte duyguyu göstermek adına, örneğin mutluluk duygusunu göstermek adına gülümsemek gibi bir çaba göstermektedir. Bu bağlamda hizmet çalışanlarının duygu ifadeleri hizmetin bir parçası olmuş yani metalaşmıştır. Hoshcild'den farklı olarak duyguların yönetimine odaklanmak yerine örgüt tarafından istenen davranışa odaklanmıştır. Örgüt tarafından istenen uygun duygusal gösterimi sunmak için gereken planlama kontrol ve beceri seviyesine odaklanmıştır. Diğer bir farklılaştığı nokta ise işin özellikleri ve kişisel özelliklere bağlı olarak duygusal emek miktarının değiştiğini ortaya koymasındır.

Morris ve Feldman'a göre duygusal emek, kişiler arası hizmet süreçlerinde organizasyonun talep ettiği duyguları yansıtmak için gerekli olan gayret, planlama ve kontrol becerisi şeklinde tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:987). Bu yaklaşımda temel alınan unsur işgörenlerin organizasyonun belirlediği davranış kurallarını yerine getirmede sarf ettiği gayrettir. Ancak Ashforth ve Humphrey'in aksine, organizasyon tarafından sergilenmesi beklenen her türlü duygusal ifade için belirli bir çaba gerektiği düşünülmektedir. Çünkü tüm duygu gösterimlerinin amacı organizasyonun belirlediği duygusal davranış kurallarını yerine getirmektir (Öz, 2007:4).

Morris ve Feldman duygusal emeği yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış türleri şeklinde sınıflandırmak yerine duygusal emek boyutlarını farklı açıdan ele almaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:98). Duyguların içinde bulunulan şartlara bağlı olarak değişim gösterebileceğini bu yüzden duygusal emek düzeylerinin de farklılaşabileceğini ifade etmektedir (Öz, 2007:11).

Bu boyutlar dört başlık olarak sınıflandırılmıştır (Morris ve Feldman, 1996:986-988):

- i- Duygusal gösterimlerin sıklığı
- ii- Talep edilen duygusal gösterim kuralları için harcanan dikkat
- iii- Beklenen duygusal gösterimlerin çeşitliliği
- iv- Duygusal uyumsuzluk (çelişki)

Duygusal gösterimlerin sıklığı, işgörenler ne kadar fazla müşteri ile etkileşim hâlinde olursa kendisinden beklenen davranış kurallarına uymak için göstereceği duygusal emeğe de o oranda ihtiyaç duyacağını ifade etmektedir (Öz, 2007:8).

Talep edilen duygusal gösterim kuralları için harcanan dikkat, işgörenler kendilerinden beklenen duygusal ifadeleri davranışlarına yansıtabilmek için hem psikolojik hem de fiziksel olarak çaba harcamaktadır. Bu davranışları sergileyebilmek için sarf edilen çabaya duyguların sergilenme süresi ve duyguların yoğunluğu olmak üzere iki unsurun etki ettiği belirtilmektedir.

Duyguların sergilenme süresi sarf edilen duygusal emeği etkilemektedir. Örneğin; müşterilerle kısa süre ve belirli bir düzeyde diyalog kuran kasiyerlerin davranış kurallarına uymak için gösterdiği dikkat, müşterilerle daha uzun süre diyalog hâlinde olan satış temsilcilerinin gösterdiği dikkatten daha az çaba gerektirmektedir (Güngör, 2017:73). Duygu yoğunluğu ise tecrübe edilen veya ifade edilen duyguların gücüne bağlı olarak sarf edilen duygusal emek düzeyini etkilemektedir (Morris ve Feldman, 1996:992). Örneğin; okul öncesi öğretmenlerinden beklenen davranış tarzı neşe dolu ve mutluluk verici olmasıdır. Okulun ilk günü anne ve babasının kendisini terk ettiğini düşünerek ağlayan çocuğa karşı öğretmenlerinin anlayışlı ve sevecen davranması beklenirken, sınıfta birbirleriyle tartışan çocukları başka kazalara sebebiyet vermemesi adına uyarması beklenmektedir. Bu ve benzeri anlar kısa sürede yaşanan duygu yoğunluğunun etkisiyle sarf edilen duygusal emeğin düzeyine arttırabilmektedir (Zapf, 2002:238).

Beklenen duygusal gösterimlerin çeşitliliği, işgörenlerin müşterilere karşı yansıtması beklenen duyguların farklılık düzeyi ile ilgili olup, bu çeşitlilik arttıkça sarf edilen duygusal emek düzeyinin artacağı düşünülmektedir. İşgörenlerden talep edilen duygular pozitif, negatif veya tarafsız olabilmektedir. Örneğin; bir hâkimin mahkemede mesleği gereği duygularını bastırarak tarafsız davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Bir polis memurunun alkollü bir sürücü ile karşılaştığında kızgın ve katı bir tutum içerisinde olması beklenirken, bir mağazada çalışan satış danışmanının müşterilere karşı güler yüzlü olması beklenmektedir (Eroğlu, 2010:26).

Duygusal uyumsuzluk, işgörenin gerçekten hissettiği duygularla, kurumun işgörenden talep ettiği gösterim kuralları arasındaki uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır (Güngör, 2017:75). Bu uyumsuzluk beraberinde işgörenin duygularını doğru bir biçimde yansıtamamasına sebep olabilmektedir ve en fazla yüzeysel davranışla ilişkilendirilmektedir. Yüzeysel davranışta işgören gözlemlenebilen davranışlarını değiştirirken derin davranış olan gerçek duygularını içinde yaşamaktadır. Bunun sonucunda oluşan duygusal uyumsuzluk ve sarf

edilen duygusal emek artmaktadır. Örneğin; uzun süredir ilgilendiği hastasını kaybeden bir hemşirenin kendisinden beklenen nötr duyguları sergilemesi oldukça zordur ve böyle anlarda sarf edeceği duygusal emek düzeyi artmaktadır.

Duygusal gösterim sıklığı, duygusal emeğin belirlenmesinde temel bir unsurdur. Öte yandan tek başına sıklık, duygusal ifadeyi düzenlemek ve görüntülemek için gereken planlama, kontrol veya beceri seviyesini yakalamaz. Bu nedenle, duygusal emeği yönetmek için diğer üç boyut dikkate alınmalıdır (Morris ve Feldman, 1996:991). Duygusal emeğin ikinci boyutu, işin gerektirdiği kuralları gösterme konusundaki dikkat düzeyidir. İşyeri tarafından mecbur kılınan kurallar gösterilerek çalışandan daha yüksek psikolojik ve fiziksel bir çaba sarf etmesi beklenmektedir. Bu durumda, yeni bir duygusal emek düzeyi elde edilir. Morris ve Feldman, gereken kuralları göstermeye olan dikkat düzeyinin hem duygusal gösterimin süresi hem de duygusal gösterenin yoğunluğundan oluştuğunu belirtmektedirler (Morris ve Feldman, 1996:989-990). Duygusal emeğin üçüncü büyük boyutu, iş rollerinin gerektirdiği, gösterilen duyguların çeşitliliğidir. Gösterilen duyguların çeşitliliği arttıkça, rol oynayanların duygusal emekleri de artmaktadır. Özel durumsal koşullara uyacak şekilde duygu türlerini değiştirmesi gereken hizmet çalışanları, daha aktif planlama yapmak ve davranışlarının bilinçli bir şekilde izlenmesini sağlamak zorundadır. Sonuç olarak, duygusal emeğe harcaması gereken psikolojik enerji miktarı da daha büyük olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:991).

Duygusal emeğin duygusal uyumsuzluk boyutu, duygusal emeğin son boyutudur. Bu çatışma, çalışanın gerçek duyguları ile işyerinde ifade edilmesi gereken duyguların aynı olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. İşin gösterim kurallarının gerektirdiği duygusal ifade işçinin "samimi" duygularıyla çakıştığında işçiler duygusal uyumsuzluk yaşayabilmektedir. Duygusal uyumsuzluğun önceki incelemelerinde, araştırmacılar duygusal emeğin bir sonucu olarak uyumsuzluğun ortaya çıktığını düşünmektedirler. Bununla birlikte, bir sonuç olmak yerine, duygusal uyumsuzluğun, duygusal emek yapısının dördüncü boyutu olarak düşünülmesi gerekmektedir. Duygusal ifadenin düzenlenmesini zorlaştıran ve dolayısıyla daha fazla emek gerektiren şey, tam anlamıyla gerçekten hissedilen duygular ve örgütsel olarak istenen duygular arasında çatışmaların olduğu durumlardır. İşçinin göstermesi beklenen duygu, gerçekte hissedilen duygu ile karşılaştığında, önemli bir kontrol veya gösterim becerisinin olması muhtemel görünmemektedir (Morris ve Feldman, 1996:994).

Morris ve Feldman, duygusal uyumsuzluğun öncüllerini etkileşim, iş özerkliği ve etkililik olarak belirtmektedir. Etkileşim şekli duygusal uyumsuzluğu etkilemektedir. Örnek olarak, yüz yüze etkileşim olduğunda, daha fazla duygusal emek gerekmektedir ve bu durum uyumsuz duyguların olasılığını arttırmaktadır. Morris ve Feldman özerkliği bireylerin özgürlüğü ve takdir yetkisi olarak tanımlamaktadır. Daha fazla özerkliğe sahip olan bireyler kuruluşların gösterim kurallarını ihlal etme eğilimindedir (Goussinsky, 2015:58). Morris ve Feldman, etkililiğin belirli bir ruh haline sahip olma ya da özellikle nesnelere tepki verme olduğunu belirtmektedir (Beal vd., 2006:1057). Olumlu etkililik, bireylerin aktif, uyanık ve hevesli tutumları anlamına gelirken, olumsuz etkililik öfke gibi olumsuz ruh hali, korku ve iğrenme şeklindedir (Cheung ve Tang, 2009:249).

Morris ve Feldman'ın (1996) bakış açısı ile oluşan duygusal emek yaklaşımı, etkileşimlere dikkat çekmektedir. Bu yüzden duygusal deneyimler ve izlenimler dışsal yönlendirilmeler, bastırmalar ve yapılandırma çabaları barındırır. Morris ve Feldman (1996), duygusal emek düzeyinin sabit olamayacağını ifade etmektedir. Sergilenmesi gereken duyguyu gerektiren ortam şartları ve sergilenecek davranışın niteliğine bağlı olarak duygusal emek düzeyinde farklılıklar oluşacaktır. Bu sebeple Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği dört boyutlu bir kavram olarak ele almışlardır. Bu boyutlar; uygun duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişki olarak tanımlanmıştır.

Duygusal Davranış Gösterimindeki Sıklık

Morris ve Feldman (1996)'ın dile getirdiği bu alt boyut, örgütün hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanından göstermesini beklediği davranışları çalışanın ne sıklıkta uygulamak zorunda olduğu ile ilgilidir. İşin beklenen duygu gösterimini ya da duygusal emeği hangi sıklıkta gerekli kıldığı ile ilgilidir (Köksel, 2009:11; Polatkan, 2016:37). Duygusal gösterimin sıklığı hizmet sunan konumunda olan çalışan ile hizmeti talep eden müşteriler arasında gerçekleşen etkileşimin sıklığını göstermektedir (Basım, 2016:29). Yapılan işin yapısı ne kadar çok sosyal olarak uygun duygu gösterimi gerektiriyorsa, örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısı da o ölçüde fazla olacaktır. Çünkü örgütsel olarak düzenlenmiş duygu gösterimi talebi aynı oranda davranışsal beklentide ayrıntı ve sayıca artış gerektirecektir (Köksel, 2009:11).

Bu boyutu etkileyen iki alt boyuttan bahsedilir ki bunlardan ilki beklenen davranış kurallarının örgüt tarafından açıkça ifade edilmesi duygusal davranış gösterimindeki sıklığı doğru orantılı olarak etkileyecektir. İkincisi ise iş görenler örgüt tarafından ne kadar sıkı denetim altında tutulurlar ise sergilemeleri gereken duygusal davranışları göstermekten kaçınma şansları o ölçüde azaltılmış olur (Köksel, 2009:11). Davranışın gösterilme sıklığı boyutu duygusal emek literatürüne bakıldığında konu için önemli bir gösterge olarak görülmektedir. Ancak duygusal emeği sadece duygusal gösterimin sıklığı ile açıklamak duygusal emek kavramının karmaşık yapısını tam anlamıyla kapsamakta ve çözmekte yetersiz kalmakla beraber ve duygusal gösterim tanımında dile getirilen, duygusal emek için şart olan planlama, denetim ve deneyim seviyesini anlamada da tam anlamıyla açıklamakta yeterli olamamaktadır (Çaldağ, 2010:36).

Meslek özelliklerine göre duygusal emeğin gösterim sıklığında farklılıklar oluşmaktadır. Örneğin bir yoğun bakım hemşiresi günde on hastayla ilgilenmekteyken, bir öğretmen günde bu sayıdan çok daha fazla öğrenci ve belki de veli ile iletişim kurmak zorunda kalabilmektedir (Güngör, 2009:171).

Duygusal gösterimin sıklığı ve gerekli gösterim kurallarına olan dikkat arasında negatif ilişkili olmalıdır. Çünkü duygu gösterimi ne kadar yoğun olursa, bir çalışanın herhangi bir süre içinde birden fazla hizmet etkileşimi için sahip olacağı daha az dikkati bulunmaktadır. Buna karşılık, duygusal gösterimin sıklığı ile gösterilen duyguların çeşitliliği arasında doğrudan bir ilişki olmayabilir. Bunun yerine işin ve durumun karakteristiklerinin çeşitlilik üzerinde daha büyük bir etkisi olması gerekmektedir. Genel olarak, duygusal gösterimin sıklığı ve duygusal bozukluk arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü çalışanların örgütsel olarak arzu edilen duyguları sergileme zorunluluğu vardır ve "samimi" duygularının kendisinden beklenen duygularla çatışacağı durumların ortaya çıkma olasılığı artmaktadır. Gerekli gösterim kurallarına olan dikkat, gösterilen duyguların çeşitliliği ile pozitif olarak ilişkilendirilmelidir. Etkileşim süresi ve yoğunluğu arttıkça, çalışanlardan daha geniş bir duygu kümesi göstermeleri istenmektedir. Kuralları gösterme konusundaki dikkat düzeyi, duygusal uyumsuzluğun artması ile de pozitif olarak ilişkilendirilmelidir. Son olarak, gösterilen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk arasında negatif bir ilişki olması gerekmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 993-994).

Davranış Kurallarına Gösterilen Dikkat

Bu boyut işin gerektirdiği duygusal kurallar sergilenirken çalışanın gösterdiği dikkat seviyesini ifade etmektedir. Duygusal kurallara uyum aşamasında yoğun dikkat gerektiren işler daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerektirdiğinden bu işlerde gösterilecek duygusal emek oranı da diğer işlere göre daha fazla olacaktır (Güngör, 2009:172). Modele göre davranış kurallarına gösterilen dikkati etkileyen iki unsur vardır. Bunlar, duygusal davranışın süresi ve yoğunluğudur (Köksel, 2009:12). Müşteri çalışan arası etkileşimin süresi ve bu etkileşim sürecinde gösterilen duyguların gücü ve önemi yani yoğunluğu arttıkça çalışanlar duygularını yönetebilmek için daha fazla dikkat ve sonuç olarak da daha fazla duygusal emek harcayacaktır (Yıldırım, 2012:42; Çaldağ, 2010:14).

İletişimin süresi kısaldıkça sergilenecek duygusal emek için gösterilmesi gereken çaba da doğru orantılı olarak azalacaktır. Sürenin uzaması durumunda ise müşteri çalışan ilişkisi öngörülemez hal alır yani durumun belirlenmiş ve tanımlanmış duyguların dışına çıkma olasılığı artar çalışan beklenen davranışları sergilemek için daha fazla çaba sarf etmek durumunda kalacak, sonuç olarak duygusal emek artacaktır (Güngör, 2009:172-173). Yoğun duygular iş yaşamında duygu gösterimleri sırasında derinlemesine davranışı gerektiren duygulardır bu sebeple birey daha fazla çaba sarf etmek zorundadır (Polatkan, 2016:39; Güngör, 2009:172).

Sergilenmesi Gereken Duyguların Çeşitliliği

Duygusal emeğin bir diğer boyutu ise kurum tarafından sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliğidir (Güngör, 2009:173). Belirlenmiş gösterim kuralları gereği iş görenler gün içinde birbirinden farklı duygular sergilemek durumunda kalırlar. Bireyler karşılaştıkları farklı durumlar karşısında duygusal kuralları da kullanarak kendi davranışlarını tekrar tekrar planlar, yeniden yapılandırır, daha fazla empati kurmaya çalışırlar ve kendi duyguları üzerinde durumlara uygun etki oluşturma çabası içine girerler, bu da yapılan herhangi bir iş için çeşitli duyguların sergilenmesini, kısa sürelerde hızlı rol değişikliklerini gerektirir (Morris ve Feldman, 1996:991). Morris ve Feldman'a (1996) göre duygusal faaliyetler geniş bir yelpazede farklılık gösteren duyguların sunulmasını gerekli kılabilir. Bu çeşitlilik olumlu, tarafsız ve olumsuz davranışlar olarak sınıflandırılmıştır. Olumlu hisler, müşterilerle iş göreni birbirleriyle alakalı güzel izlenimler oluşturmaya yönlendirir, pozitif duygulanımlarla bağ kurulmasına yardımcı olur. Duygusal bakımdan objektiflik ve otorite algısı oluşturmayı,

negatif duygulanımlar ise düşmanlık veya farklı taraflarda olma duygusuyla müşteriye sakinleştirmek ya da hazmetmeyi amaçlar (Güngör, 2009:173). Olumlu duygular var olduğunda müşteri ve çalışan arasında iyi ilişkiler oluşurken, olumsuz duyguların varlığında kızgınlık, öfke ve düşmanca yaklaşım vardır. Tarafsız davranışlar ise çalışan ve müşteri arasında hiçbir duygusal etkileşimin olmadığı nötr davranışlar olarak tanımlanmıştır (Polatkan, 2016:39-40). Örneğin avukatlardan müvekkillerine karşı suç unsuru ne olursa olsun yakın ve anlayışlı yaklaşımları beklenirken, icra için gittikleri yerlerde yapmaları gerekene odaklanıp, daha az duygusal davranmaları, sert, taviz vermez ve saldırgan davranmaları beklenmektedir (Güngör, 2009:173).

Duygusal Çelişki

Son boyut olan duygusal çelişki, çalışanın gerçekte hissettiği duygularla ifade ettiği duygular arasındaki tutarsızlık hâlini ifade eder (Morris ve Feldman, 1996:987). Gerçekte hissedilen duygularla, kurumların belirlediği, sergilenmesini bekledikleri duygular arasındaki çatışmaya duygusal çelişki denmektedir (Güngör, 2009:174). Modele göre bireyler gerçek hisleriyle örtüşmeyen duyguları gösterirken daha fazla duygusal emek sarf etmektedirler (Köksel, 2009:12). Morris ve Feldman'ın görüşüne göre duygusal uyumsuzluk duygusal emeğin boyutlarından olmasına karşın bir kısım araştırmacı bu kavramı duygusal emeğin meydana getirdiği sonuçlar arasında ele almaktadırlar (Savaş, 2012:54). Kişinin hissetmediği duyguları yansıtmaya çalışması duygusal emeği zorlayıcı hale getiren temel durumdur. Hisleriyle beklenen davranışların örtüştüğü bir çalışan duygusal emek düzeyini minimum seviyede tutabilir.

2.2.4. Grandey Yaklaşımı

Duygusal emek kavramı hakkında farklı bir yaklaşım da Grandey (2000) tarafından geliştirilmiştir. Grandey, duygusal emek kavramını, önceki yaklaşımların arasındaki anlayış farklılıklarını ortadan kaldırmak amacıyla yapılan çalışmaları bütüncül bir yaklaşımla ele alarak incelemiştir. Grandey' in öne sürdüğü model önceki üç yaklaşımın tüm özelliklerini bir araya getiren bakış açısıyla ele alıp duygusal emek kavramını geniş bir perspektifle ifade eder (Savaş, 2012:62). Grandey önceki yaklaşımların duygusal emeği açıklamada eksik kaldığını söylemektedir. Kavramın derinlemesine açıklanabilmesi tüm kavramlaştırmaların göz önüne alınması ve bugüne kadar bu konuda oluşturulmuş modellerin harmanlanması ile mümkün olmaktadır (Grandey, 2000:97). Grandey, duygusal emek kavramını farklı

araştırmacıların ele aldığı bütün bileşenleriyle anlayabilmek için daha iç içe geçmiş bir tanım ve teorik modele ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Duygusal emeğin çeşitli yaklaşımlarda farklı boyutlarla ve süreçlerle işlenmiş olmasına karşın aslında tüm bakış açılarının ortak bir noktasının olduğuna dikkat çekmiştir. Bu ortak noktayı iş görenlerin çalışma ortamlarında duygularını düzenlemesi (emotion regulation) şeklinde adlandırmıştır (Grandey, 2000:99).

Grandey (2000:95)'in duygusal emek kavramına getirmiş olduğu tanıma bakıldığında, mesleğin ya da kurumun ana hatlarını çizdiği hatta iş özelliğine bağlı olarak ayrıntılı şekilde belirlediği gösterim kurallarını yansıtacak duygusal gösterimlerin rol yapma, abartma, bastırma yoluyla uygun davranışlara dönüştürülmesi işi olarak tanımlamaktadır. Grandey (2000) modeli incelendiğinde bu yaklaşımı spesifik olarak diğer çalışmalardan ayıran iki özellik göze çarpmaktadır.

Modelin göze çarpan ilk özelliği daha önceki duygusal emek yaklaşımlarının bir sentezi durumunda olmasıdır. İkinci özellik ise duygu düzenlemesi kavramının modele eklenmesidir (Grandey, 2000:98).

Grandey (2000:101-107) çalışmasında kendisinden önce duygusal emek konusu üstünde çalışmış olan araştırmacıların oluşturduğu üç yaklaşıma dâhil olan bazı önemli noktaları kendi modeli ile birleştirmiştir. Bunlardan ilki Hochschild'in duygusal emeğin ortaya çıkmasında temel faktörlerden biri olarak ifade ettiği “müşteri etkileşimi”dir. Müşteri çalışan iletişimi olmazsa duygusal gayret sarf edilmesini gerektirecek koşullar oluşmamış olur. İkinci sıradaki Ashforth ve Humphrey'in üzerinde durduğu kurumların yapılmasını istediği “gözlenebilen davranışlardır”. İş süreci içerisinde iş gören yapıp ettiklerinin yönetim kadrosu tarafından kontrol maksadıyla takip edildiğini bildiği için kendini bazı duygusal gösterimleri sunmak için gayret göstermeye mecbur hissederler. Bu açıdan gözlenebilen davranışlar, duygusal emeğin sebeplerinden biri olarak görülmektedir. Üçüncü sırada Morris ve Feldman'nın geliştirdiği çalışanlarda dışarıdan görülebilecek şekilde yansıtılan duygu ile aslında var olan gerçek duygu arasındaki farklılık sebebiyle meydana gelen “duygusal çelişki” durumudur. Duygusal çelişki bir süreç olmaktan çok ortaya çıkan netice olduğundan personeldeki bu negatif duygu durumunu ortadan kaldırmada kurumun katkısı olabileceği düşünülmektedir (Grandey, 2000:101).

Grandey, duygusal emek kavramında temel yere sahip olan yüzeysel davranma ve derinlemesine davranma kavramlarının duygusal emek ile arasındaki ilişkiyi “duygu

düzenlemesi (emotion regulation)” kavramı ile birleştirerek daha kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. “Duygu düzenlemesi, psikoloji literatüründe bir süreç olarak yer alan durumun gerektirdiği normlara göre kişinin duygusal ifadelerini kontrol altında tutması olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle duygu düzenlemesi, bireylerin hangi duyguyu, nerede ne zaman ve ne şekilde ifade edeceklerini belirleme sürecidir (Özkan, 2011:73). Duygusal emek kavramından anlaşılması gereken sürekli olarak etrafa gülücükler saçılması değildir. Bu emek türünde asıl olan duyguların duruma uygun şekilde amaçlara hizmet edecek şekilde düzenlenmesidir (Man ve Öz, 2009:82).

Duygu Düzenleme

Duygu düzenleme süreci, bireylerin hangi duyguyu, ne zaman, nasıl hissedeceklerini ve ne şekilde dışa vuracaklarını etkiledikleri süreçlerdir (Basım, 2016:32). Duygu düzenlemesi; kişinin herhangi bir olayla karşılaştığında duygularını nerede ve ne şekilde karşı tarafa yansıtması gerektiği konusundaki anlayışına dayanarak gerçekleştirdiği duygu ayarlaması sürecidir (Savaş, 2012:57). Süreç modeline göre düzenleme süreci bireylerin içinde bulundukları durumdan bir uyarım almaları ile başlar ve bireyler oluşan duruma duygularla karşılık verirler.

Duygu düzenlemeye girdi-çıktı mantığıyla bakıldığında çevreden gelen uyaranlar girdi, bu uyaranlara karşı duygular yardımıyla oluşturulan tepkiler çıktı kabul edilir. Girdiler duyguların oluşumundan önceki, çıktılar duyguların oluşumundan sonraki zaman dilimine aittirler (Ünler, 2007:74). Duygu düzenleme duygunun oluşum aşaması içerisinde iki noktada gerçekleşebilmektedir. Bunlardan birincisi öncül-odaklı olarak tanımlanan, bireyin bir duygunun ortaya çıkış öncülü olan durum veya değerlendirmeyi düzenleyebildiği zaman dilimidir. İkinci duygu düzenleme noktası ise tepki-odaklıdır ve kişi bu noktada duyguların içsel süreçlerini veya gözlenebilen dışa vurum şekillerini düzenlemektedir. Duygusal emek kavramı içerisindeki derin rol yapma ve yüzeysel rol yapma kavramlarına karşılık bu iki duygu düzenleme süreci gelmektedir (Grandey, 2000:98).

Duygu düzenlemesi, duygusal emek tanımındaki duygusal davranış kurallarını yerine getirebilmek için gerekli bir süreç olarak görülmektedir (Savaş, 2012:58).

Öncül Odaklı Duygu Düzenleme (Antecedent-Focused Emotion Regulation): Çalışanların içinde bulundukları durumlara dönük algılarının, olay ve kişilere bakış açılarının

değiştirilmesi için gösterdikleri düzenleme biçimidir (Grandey, 2000:105). Öncül-odaklı düzenleme yaşanan duygunun düzenlenmesinden önce gerçekleşir (Yıldırım, 2012: 45). Yani kişi birazdan yaşanacakları bir nevi öngörerek daha o durum ve duygu oluşmadan yapabileceği düzenlemeleri yaparak sonucu değiştirmeye çalışmaktadır. Öncül-odaklı ayarlama, bireylerin durum ve olaylar üzerindeki etkisine ve alabilecekleri önlemlere odaklanır (Gross, 1998:282-284). Duygu düzenleme teorisindeki öncül odaklı duygu düzenleme yöntemi duygusal emek kavramındaki derinlemesine davranış ile örtüşmektedir. Çünkü ifade etmeleri gereken duyguları gerçekten hissetmek için o duyguyu oluşturacak şartları-öncülleri hazırlamaya çalışma çabasını içermektedir. Öncül-odaklı ayarlama kendi içinde dört adımdan (Gross, 1998:282-284) oluşmaktadır:

- i- Ortamı Seçme (Situation Selection)
- ii- Ortamı Düzenleme (Situation Modification)
- iii- Dikkatini Farklı Yöne Çevirme (Attention Deployment)
- iv- Bilişsel Değişim (Cognitive Change)

Ortam Seçme (Situation Selection): Ortamı seçme, istenilen durumu yaşatacak, istenmeyen durumlardan uzaklaştıracak mekânların ve nesnelerin düzenlemesidir (Hardt ve Negri, 2015:35). Örneğin bir öğretmenin verimli ders işlediğini düşündüğü eğlenceli geçen bir dersin ardından teneffüsü de sınıfta öğrencilerle geçirmesi. Ancak kendisini üzen ve yoran öğrencilerin bulunduğu sınıftan zil çalması ile hemen çıkmak, oradan uzaklaşmak istemesi bir ortam seçme davranışıdır.

Ortamı Düzenleme (Situation Modification): Ortamı düzenleme, çalışanların hedeflenen duygusal durumlara ulaşmak için çalışma ortamlarına şekil vermeleridir. Duygusal etkiyi olumlu kılmak için yapılan çabalardır (Yıldırım, 2012: 49). Örneğin kendisiyle sürekli münakaşaya giren öğretmenle bir okul müdürünün karşılıklı sözlü iletişim kurmaktan kaçınıp resmi yazılar ya da duyurular yoluyla, tebligatlar aracılığıyla iletişimde bulunması gibi (Mavi, 2015:29).

Dikkati Farklı Yöne Çevirme (Attention Deployment): Kişilerin o an sergilemek zorunda olduğu duyguyu oluşturabilecek düşüncelere odaklanmasıyla içerisinde bulunduğu durumun sebep olduğu negatif hislerden arınmaya çalışmasıdır (Yıldırım, 2012:52). Örnek olarak

yoğun bir yazılı haftası geçiren öğretmenin hafta sonu tatilinde yapmayı planladığı doğa yürüyüşünü düşünerek rahatlaması verilebilir.

Bilişsel değişim (Cognitive change): Çalışanın yaşayacağı duygusal etkiyi en aza indirerek adına algılama şeklini değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Özkan, 2011:75). Bilişsel değişim, çalışanların içinde bulunduğu olumsuz duygulara sebep olacak koşulları olduğundan farklı algılama gayretidir (Mavi, 2015:29). Bir öğretmenin anne babası ayrı olduğunu bildiği davranışları problemlili bir öğrenciye sinirlendiğinde aklına bu koşulu getirip daha anlayışlı davranmaya çalışması bu maddeye örnek verilebilir.

Tepki Odaklı Duygu Düzenleme (Response-Focused Emotion Regulation): Bireyin kendisinde olumsuz duygular oluşturan durum ile ilgili bakış açısını ya da hissettiklerini düzenlemek yerine duruma karşı oluşturacağı tepkisini düzenleyerek yansıtmadır (Yıldırım, 2012:53). Tepki-odaklı ayarlama, çıktı (tepki) üzerindeki ayarlama yani duyguyu bizzat yaşadktan sonra yapılan ayarlama türüdür (Gross, 1998:282). Duygu düzenleme teorisindeki bu yöntem duygusal emek konusundaki yüzeysel davranış ile örtüşmektedir. Çünkü tepki odaklı duygu düzenlemede durum ile ilgili kişinin algısında bir farklılık oluşturma gayreti yerine sadece çıktıda, diğer bir ifade ile duygusal gösterimde, düzenleme ve değişim yapma gayreti söz konusudur (Yıldırım, 2012:54). Tepki-odaklı ayarlama, duygulara ve olaylara müdahale değil, tepki veya davranışa müdahaledir (Grandey, 2000:96). Bu düzenleme biçimine sonuç odaklı duygu düzenlemesi de denmektedir (Özkan, 2011:76). Bu haliyle bu tekniğin temel niteliği içsel duygularla değil, dışavurumun düzenlenerek değiştirilmesi ile alakalı olmasıdır (Grandey, 2000:99). Çalışan müşteride kendine ve parçası olduğu örgüte yönelik istenmeyen bir algı oluşmasını engellemek için maskeleme ile hissetmediği bir davranışı hissediyormuşçasına rol yaparak yansıtmaktadır.

Etkileşim Beklentileri

Grandey tarafından ortaya konan duygusal emek yaklaşımı incelendiğinde diğer yaklaşımlarla benzer noktalara dikkat çektiği görülmektedir. Dikkat çekilen noktalar; sıklık (frequency), süre (duration), çeşitlilik (variety) ve gösterim kuralları (display rules) olmak üzere dört adet etkileşim beklentisidir. Bu etkileşim beklentileri kısaca aşağıdaki şekilde aktarılabilir:

Sıklık (Frequency): İş kapsamındaki farklı görevsel roller, farklı beklentileri dolayısıyla da farklı etkileşim sıklığını meydana getirir (Grandey, 2000:102). Örneğin okul müdürünün gün içinde yüz yüze geldiği öğrenci sayısı ile öğretmenlerin gün içerisinde birebir iletişim kurduğu öğrenci sayısı bariz bir şekilde farklılık göstermektedir. Davranışın gösterilme sıklığı kavramı müşteri ve iş gören arasındaki etkileşimin ya da çalışanın gösterdiği duygusal davranışın toplam çalışma süresine oranını ifade etmektedir (Özkan, 2011:77).

Süre (Duration): Grandey (2000:102)'e göre çalışanların davranışlarını etkileyen diğer bir faktör de süredir. Yapılan işin niteliğine bağlı olarak iletişim süresi de değişmektedir. Örneğin bir psikolog danışanı ile uzun ve sık görüşmelere ihtiyaç duyarken bir market kasiyeri kısa süreli etkileşimlerle işinin gereğini yerine getirebilmektedir. Çalışan müşteri etkileşiminin kısa bir zaman diliminde gerçekleşiyor olması kurumun çalışandan sergilemesini isteyeceği duygusal davranışların sayısını net olarak azaltmaktadır. Aynı zamanda etkileşim süresinin kısalığı iletişimin içeriğinin planlanabilirliğini ya da tahmin edilebilirliğini arttırmaktadır (Özkan, 2011:84).

Çeşitlilik (Variety): Belli durumlarda birden çok duygu sunmak mecburiyetinde olan bireyler, daha yoğun planlama yapmak ve şahsi davranışlarını bilinçli bir biçimde takip ve kontrol etmek zorunda kalmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:991). Çalışanlar farklı düzeydeki ve türdeki durumlarla karşılaştıkça ortaya konulması gereken davranışların çeşitliliği de artar (Mavi, 2015:30). Örneğin avukatlardan müvekkillerine karşı suçlu pozisyonunda da olsa anlayışlı davranışları beklenirken, icra için gittikleri yerde borçlu kişiye karşı daha katı tavırlar sergilemesi beklenir. Kişi bu duygu değişimlerini çok kısa süreler içerisinde yapmak durumunda da kalabilir ve bu çok daha fazla zihinsel efor anlamına gelmektedir (Güngör, 2009:173). Bireyin sergilemek mecburiyetinde olduğu hislerin türünlüğü duygusal emek seviyesini etkileyen faktörlerdendir (Kocabaş, 2014:20).

Gösterim Kuralları (Display Rules): Gösterim kuralları, iş yaşantıları esnasında örgütlerin oluşmasını özellikle istediği durumların tarifidir. Grandey (2000:101-102) kurum tarafından net bir biçimde belirlenmiş gösterim kurallarının çalışanları duygularını yönetmeye sevk ettiğini dile getirmektedir.

Grandey (2000); Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild (1983), Morris ve Feldman'ın (1996) duygusal emeğe ilişkin bakış açılarının bir sentezi olacak şekilde teorik bir model geliştirmiştir. Grandey'in (2000) modeli duygusal emeğin önemli bileşenlerini, öncülleri ve

sonuçlarını içermektedir. Çalışanlarının duygularını farklı tepkilere göre nasıl düzenlediklerine odaklanmak için kullandığı duygu düzenleme kavramı “bireylerin hangi duygulara sahip olduklarını, ne zaman sahip olduklarını ve bu duyguları nasıl yaşadıklarını ifade ettiklerini ifade eden süreçler” olarak tanımlamaktadır. Grandey (2000) genel duygu teorisini, duygusal emeğe uyarlaması yoluyla, duygu yönetim süreçlerini açıklamak ve sonuçları hakkında tahminde bulunmayı amaçlamıştır. Öncül odaklı ve tepki odaklı iki duygu düzenleme yöntemini ve bunların derin oyunculuk ve yüzey oyunculuk kavramlarına nasıl uygulandığını ortaya koymuştur. Hem duygusal emek teorisyenleri hem de önceki araştırmalara benzer şekilde, duyguların oyunculuk yoluyla yönetilmesinin bireyler için zararlı sonuçlar doğurduğunu vurgulamaktadır.

Grandey’e göre duygusal emek, örgütsel hedeflere uyum sağlamada hem içsel hislerin hem de dışsal ifadelerin düzenlenmesi sürecidir (Bağcı ve Bursalı, 2015:73). Grandey, konu hakkında kendisinden önce ifade edilen görüşleri sentezleyerek bütüncül bir bakış açısı ortaya koymaya çalışmıştır. Duygusal emeğin bir süreç olarak ele alınarak, her aşamasının detaylı bir şekilde analiz edilerek, işgörenler açısından hem örgütsel hem de kişisel sonuçlarını pozitif hâle getirmenin mümkün olabileceğini savunmaktadır. Bu anlayıştan hareketle duygusal emeği “duygu düzenlemesi” kavramı ile birleştirerek duygusal emeği daha kapsamlı olarak ele almıştır (Öz, 2007:15).

Duygu düzenlemesi, bireyin herhangi bir olayla karşılaştığında uyarıcı işaretleri algılayarak duygularını kontrol edebilmesi ve duruma uygun davranışlar sergileyerek süreci yönlendirebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2010:23). İnsanların çalışma ortamında karşılaştığı olaylarda hangi duyguya ne kadar süre sahip olacağı ve buna bağlı olarak davranışlarını ne şekilde yönlendireceği noktasında duygu düzenlemesinin sürecin bir parçası olduğu görülmektedir. Bu süreç öncel odaklı ve tepki odaklı duygu düzenlenmesi olarak iki model üzerinden ele alınmaktadır. Öncel odaklı duygu düzenlemesi; duygu ortaya çıkmadan önce yapılan ayarlama olarak ifade edilmektedir (Akbulut, 2018:186).

Grandey, modelinde duygusal emeğin öncülleri olarak işgörenlerin müşterilerle olan etkileşim özelliklerini temel almıştır. Bu açıdan Hochschild’in yaklaşımına benzetilebilir. Çünkü Hochschild, duygusal emek sarf etmeyi gerektiren mesleklerin telefonla veya yüz yüze iletişimde bulunmayı gerektirmesi ve organizasyonun işgörenlerin davranışları

üzerinde denetim yapabilme yetkisine sahip olması sebebi ile etkileşim özellikleri ile örtüşmektedir (Öz, 2007:21).

Genel olarak işgörenler daha fazla derinlemesine davranış sergileyerek iş tatmini ve örgütsel açıdan performans artışı elde edebilmektedir. Tam tersi bir durumda ise müşterilerle etkileşim sürecinde sürekli olarak aynı duygusal tepkileri vermek zorunda olan işgörenler bu süreçte örgütün desteğini hissetmezse yaşadığı duygusal çelişki nedeniyle işten ayrılma niyeti, duygusal tükenme gibi bireysel olarak olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir (Grandey, 2000:104-105).

2.3. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI

Duygusal emek kavramının temelinde yer alan işgörenlerle müşteriler arasındaki iletişim süreci ve bu süreçte duyguların hissedilme ve davranışlara yansımaya şeklinde farklılıklar oluşabildiği için araştırmacıların duygusal emeğe ilişkin boyutlar ortaya koyduğu gözlemlenmiştir. Bu boyutlar literatürde temel olarak yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak ifade edilmektedir.

2.3.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, organizasyonun belirlediği duygusal gösterim kuralları çerçevesinde işgörenlerin duygularını gizleyerek müşteri ya da alıcıya farklı duygusal gösterimlerde bulunması hâli şeklinde tanımlanmaktadır (Basım ve Beğenirbaş, 2012:79).

Yüzeysel davranış sergileyen işgörenlerin o an içsel olarak hissettiği duygular değişmese de duygusal gösterimlerini duruma göre değiştirmesi durumu yaşanmaktadır. Hizmet sektöründe yüzeysel davranışa örnek olarak gösterilebilecek pek çok davranış şekli mevcut olmakla birlikte en tipik davranış tarzı olarak müşterilere karşı kullanılan güler yüzlü olma hâli örnek olarak gösterilebilir (Eroğlu, 2014:149).

Yüzeysel davranışın temelinde yer alan ve gerçekte hissedilen değil, organizasyonun beklediği şekilde davranma hâli sonucunda ortaya çıkan bu uyumsuzluk işgörenlerde iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir. Yaşanan olumsuz hissiyatlar duygusal emeği işgören açısından zorlaştıran ve duygusal olarak daha yoğun emek sarf etmesine neden olmaktadır (Güngör, 2017:75).

Çalışanların istenen duyguları gerçekten hissetmediği iş gereği davranışlarını hissediyormuş gibi düzenlediği davranış şeklidir. Çalışanlar, gerçekte duygularını gizleyerek müşterilere gösterilmesi gereken duygu gösterimlerini sergilemek için rol yaparlar. Bu durumda gerçekte hissedilen duygular ile sergilen duygular arasındaki farkın çok fazla olması nedeniyle yaşanan duygusal uyumsuzluk fazladır. Sergilenen duyguları, başkaları gerçek olarak algılar fakat kişi o duyguları gerçekten hissetmediğini bilir. Bir bakıma belirli duygu gösterimlerini taklit etme yoluyla duygusal gösterim gereklilikleriyle başa çıkma yöntemidir.

Yüzeysel davranış, iç duygusal durumunu değiştirmeden, gösterim kurallarıyla uyumlu bir duygu iletimidir. Bir çalışan örgütsel kurallara göre, müşterinin ne kadar saldırgan olduğu fark etmeksizin, iyi ruh halini korumaya ve öfkesini maskeleyerek çalışmaktadır. Yüzeysel davranış, görüntülenen duyguya veya dış görünüme odaklanır ve iki şekilde gerçekleşebilir: Hissedilen duyguların bastırılması ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterilmesi. Yüzeysel davranış sırasında, çalışanlar içsel olarak hissetmedikleri duyguları rol yapmaktadır. Bunu, yüz taklitleri, el veya kafa hareketleri veya ses tonu gibi gözlemlenebilir davranışlarını ayarlayarak göstermektedirler (Chu ve Murrmann, 2006:1184).

İş yerinde belirli duyguları ortaya koyma zorunluluğu, çalışanları yüzeysel davranmaya zorlamaktadır. Bu gerekliliğin arkasındaki nedenlerden biri işlerini sürdürmek ve olumsuz müşteri hizmetleri sonuçlarından ya da olumsuz durumlardan kaçınmaktır. Yüzeysel davranışlarda, çalışanlar müşterilerin ne hissettiğini anlamaya çalışmazlar, ancak yüz yüze gelmeyi kendi çıkarlarına uygunsa tercih etmektedirler. Bununla birlikte, çalışanlar sürekli olarak yüzeysel davranışta bulunduklarında, kendilerini müşterilerinden uzak tutmaları daha muhtemeldir, bu da sonuçta mesleği hakkında küçümseyici olmalarını sağlayabilir (Kim, 2008:154).

2.3.2. Duyguların Bastırılması

Hochschild, özellikle çalışanların müşteriye memnun etmek için belirli duyguları göstermeleri gerektiğine dikkat çeken ilk kişidir. İnsanın kendisi hissetmediği zamanlarda bu duyguları göstermesi ya da ifadesi uygun görünmediğinde kendi duygularını bastırmasının gerekmesi, duygusal emek kavramının geliştirilmesinde bir araya getirilmektedir.

Bazen duygusal gösterim kuralları, bireylerin duygularıyla tutarlı olmayabilir ya da çelişkili olabilir. Bu durumda bireyler gerginlik, mutsuzluk, bitkinlik, çaresizlik gibi kendi duygularını bastırarak gözlemlenebilir duygularını neşe gibi uygun ifadelerle uyarlamaları gerekmektedir (Lam ve Chen, 2012:7). Örneğin, çağrı merkezi santral operatörleri, denetçilerinden bir uyarı almamak için belirli bir müşteri tarafından ne kadar tahrik edilirse edilsinler, güler yüzle konuşmaya devam etmektedirler. Bir bastırma maddesinin örneği olarak “Birisinin yaptığı bir şey hakkında öfkemi gizlerim” verilebilir. İnsanlar, işyerindeki duyguları ne kadar sahteyse, bu duygularını görünürde o kadar sık bastırmaktadırlar (Mann, 1999:10).

Duygusal emek çalışmalarının çoğu, duyguların veya duygusal ifadelerin üretimine odaklanmıştır ama duyguların bastırılmasını ayrı ayrı ölçmemiştir. Bazıları, duyguları bastırmayı içeren, “yüzey odaklı davranışla” ölçülen bir ölçü kullanır, ancak yüzeysel davranışla birlikte ele alındığında, Pugliesi (1999), açıkça yüzeysel davranış ve duyguları bastırmayı da içeren bir “duygusal uyumsuzluk” ölçüsü kullanmaktadır (Zapf vd., 2001:529). Brotheridge ve Lee (2003), bastırmayı yüzeysel davranışın doğal parçası olan bir faaliyet olarak görmektedirler. Ayrı bir skala ile ölçülen bastırma, çalışmalarındaki yüzeysel davranışla sadece zayıf bir korelasyon gösterdiğinden bu varsayım geçerli değildir (Brotheridge ve Lee, 2003:368). Görünüşe göre insanlar ancak müşteri tarafından bir tepki geldiğinde duygularını bastırmaya başlamaktadırlar. Çeşitli araştırmalar, duyguların bastırılmasını çeşitli mesleklerde ayrı bir strateji olarak kullanıldığını bildirmektedir (Naring vd., 2006:307).

Yüzeysel ve derinlemesine davranışın aksine işgörenlerin kendisine tanımlanan davranış şekillerini yerine getirmeleri için her zaman rol yapması gerekmediğini, işgörenlerin hissettikleri duygular ile karşı tarafa yansıyan davranışlarının aynı olabileceği şeklinde tanımlanmaktadır (Çoruk, 2014:82). Bu süreçte hissedilen duygular ile sergilenen davranışın örtüşmesi sonucunda duygusal uyum sağlanmış olacağı için duygusal emeğin diğer boyutlarına göre samimi davranışta daha az duygusal emek sarf edileceği söylenebilir (Güngör, 2009:176). Bir kreşte çalışan öğretmenin çocuklarla kurduğu diyaloglarda hiçbir zorlama olmadan onlara şefkat göstermesi ve onları anlamaya çalışması gibi davranışlar samimi davranışa örnek olarak gösterilebilir (Eroğlu, 2010:21).

Bu yaklaşımlardan hareket ile iş hayatında işgörenlerin uygun gösterim kurallarını sergileyebilmek için kimi zaman gerçek duygularını sakladığı, kimi zaman talep edilen duyguları hissetmeye çalıştığı ya da hissettiği duygulara göre davranışlarını sergilediği görülmektedir. Ancak davranışlar sergilenirken hem işgören hem de kurum açısından olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilmesi için bu sürece etki eden faktörlere bağlı olarak iş senaryolarının oluşturulabilmesi ve sergilenmesi gereken davranışa ilişkin kurumsal standartların belirlenebilmesi iş akışının sağlanması açısından önem arz etmektedir (Erel, 2015:120).

2.3.3. Derin Davranış

Derin davranış, bir kişinin gerçekte göstermek istediği duyguları denemek veya hissetmek için çaba sarf etmesidir. Bunu yapabilmek için çalışanlar, müşterileriyle empati kurmaya çalıştıkları ve onların zor durumlarıyla ilgilendikleri zaman müşterilerin gözlerine bakmaya çalışmaktadır (Shani vd., 2014:152).

Derin davranış, doğru duygusal ifadeyi göstermek için sürekli olarak düşünceleri, hatıraları veya görüntüleri hatırlatır. Örneğin, öfkeli bir müşteri uçuşunun iptal edildiği kendisine söylendikten sonra müşterinin bağırması üzerine, bir havayolu çalışanı, ilk önce müşteriyi anlamak için yaşadığı aynı durumu hatırlayabilir ve sonrasında buna göre duygularını gösterir (Hochschild, 2003:157). Daha fazla empati sahibi olan bireyler, koşullara uygun olan duygular ve tepkiler üretmek için derin davranışı kullanmaktadırlar. Eğer çalışanlar derin davranışı uygulamayı başarırlarsa, daha özgün çalışırlar ve performansları ile kendi içlerinde ödüllendirilirler (Chu vd., 2012:909).

Derin davranış, çalışanlara güçlü bir başarı ve profesyonel etkinlik duygusu vermektedir (Kim, 2008:155). Sonuç olarak, derin davranış sürekli yüzeysel davranışın duygusal tükenme miktarını azalttığı ve kişisel başarı hissi veren iş tatmini duygusunu arttırdığı için bireyler için olumlu iş çıktıları sağlamaktadır. Müşterilerin samimi karşılıklı ilişkiler beklentisini karşılamak için yüzeysel davranış yeterli olmadığında derin davranış gerekebilir (Zapf, 2002:245).

Derinlemesine davranış, organizasyon tarafından belirlenen duygusal davranış kuralları gereği içsel duyguların, sergilenmesi gereken duygulara uyarlanması olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2014:149).

Derinlemesine davranışın iki tür yaklaşım ile sergilendiği ifade edilmektedir (Türkay ve Kayıkçı, 2017:55):

i- Duyguların uyarılması

ii- Hayal gücünden yararlanma

Duyguların uyarılması açısından işgörenler aktörlere benzetilmektedir. Aktörlerin rollerine bürünmeden önce kendilerini psikolojik olarak hazırlaması sürecinde olduğu gibi işgörenlerde kendilerini arzu edilen duygu durumuna göre ayarlamaktadır. İkinci yaklaşım olarak hayal gücünden yararlanma durumuna ise gergin bir ortamda kişinin güzel anılarını hayal ederek mutlu hissetmek amacı ile duygu durumunu düzenlemesi örnek olarak gösterilebilir (Erel, 2015:117).

Derinlemesine davranış ise istenen duyguyu ifade edebilmek için çalışanın bilinçli olarak duygularını değiştirmesidir. Örgüt tarafından istenen davranışları sergileyebilmek için çalışanın bu davranışın gerektirdiği duyguları gerçekte hissetmesidir. Derinlemesine davranış duyguları değiştirmek için çaba harcayarak sonucunda istenilen duyguları gerçekten hissetmektir. Yüzeysel davranış, gözlemlenebilir davranışları değiştirmek ve yönetmek iken derinlemesine davranış duyguları gerçekte değiştirmektir. Yüzeysel davranışta kişi gerçekte o duyguları hissetmediği için yaşadığı duygusal uyumsuzluk daha fazla buna bağlı olarak yabancılaşıma düzeyi de yüksektir (Mert ve Aslan, 2019:716).

2.4. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Duygusal emeği etkileyen faktörlerin çok çeşitli olduğu düşünülmektedir. Bu başlık altında duygusal emeği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ele alınmıştır.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Cinsiyet: Duygusal emeğin ağırlıklı olarak sergilendiği hizmet sektöründeki işlere bakıldığında kadın ve erkeklere yüklenen toplumsal cinsiyetçi rollerin iş hayatında kadın/erkek işi ayrımına neden olduğu ve ücret farkını yarattığı gözlemlenmiştir (Özkaplan, 2009:22).

Hizmet sektöründe ve kamuda çalışan kadın sayısının hızla artması hizmet sektörünün yatay ve dikey olarak katmanlaşmasına neden olmaktadır. Cinsiyet rolü hangi meslek ya da pozisyonun kadın işi hangilerinin erkek işi olduğunu belirlemekte öyle ki çalışma hayatı

öncesi eğitim hayatında da öğrencilere cinsiyetçi yaklaşımlar sergilenmektedir (Kılıç ve Kılıç, 2007:120). Yatay katmanlaşma ile kadınların sekreterlik, hemşirelik, öğretmenlik, satış danışmanlığı gibi daha çok yüz yüze diyalog gerektiren meslekler kadınlar tarafından yürütülmekte iken mühendislik, bilim/teknoloji, yöneticilik gibi konularda uzmanlık gerektiren meslekler erkekler tarafından yürütülmektedir (Özkaplan, 2009:18).

Dikey katmanlaşma kadınların aynı niteliklere sahip erkek meslektaşlarına göre daha yavaş bir şekilde işinde yükselmesi olarak ifade edilmekte ve cam tavan olarak adlandırılan, kadınların kariyerlerinde belirli bir aşamadan sonra yükselmelerini engelleyen yapay engellerin ortaya çıkmasına neden olduğu görülmektedir (Browne, 2006:3). Hochschild cinsiyet noktasında duygusal emeğin kadına özgü ve erkeğe özgü yönünden söz ederek hizmet sektöründe çalışan kadınlardan güler yüzlü, uyumlu, ilgili davranışlar sergilemesi beklenirken, erkek işgörenlerden otoriter, baskıcı tutum ve davranışlar sergilemesi beklendiğini ifade etmektedir.

Bu yaklaşımlardan hareketle iş hayatında kadın işi/erkek işi olarak nitelendirilen cinsiyetçi bir ayrımın söz konusu olduğu ve duygu yönetim başarıları yüzünden kadınların duygusal emek gerektiren işlerde daha fazla yer aldığı görülmektedir.

Duygusal Zekâ: Duygusal emeğe etki eden faktörlerden biri olarak görülen duygusal zekâ, kendimizin ve karşımızdakinin hislerini tanıma, kendimizi motive ederek içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları yönlendirme ve yönetme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Goleman, 2009:393). İnsan ilişkilerine yön veren duygular bireyin sahip olduğu yeteneklere bağlı olarak organizasyonun amaçlarına hizmet etmek üzere kurgulanmaktadır. Bu açıdan işgörenlerin sahip olduğu duygular organizasyon içerisinde bir sistem yaratarak çalışanların duygusal tepkilerini bu sistemi temel alarak yönlendirmesine etki etmektedir (Reynolds ve Vince, 2004:447). Yapılan çalışmalara göre duygusal zekâ düzeyi yüksek olan işgörenlerin duygusal durumunu mesleğinin gerektirdiği forma kolayca sokabilme yeteneğine sahip olduğu gözlemlenmiştir Polatçı ve Özyer, 2015:136). Bu nedenle zor bir müşteri ile karşılaşılrsa dâhi duygusal zekâ düzeyi yüksek olan işgörenlerin karşı tarafın duygularını yönetme ve yönlendirme konusunda başarılı olacağı düşünüldüğü için işgörenlerden yüzeysel davranış yerine derinlemesine davranış sergilemesi beklenmektedir Polatçı ve Özyer, 2015:137).

Duygulanma Yetisi/Duygulanım: Bireyler karakter yapısına bağılı olarak çeşitli duygulara sahiptir. Kişilik yapısıyla özdeşleşen duyguların bireylerin yaşamış olduğı olumlu ve olumsuz durumların etkisiyle şekil aldığı söylenebilir. Çalışma hayatında da insanların olaylara karşı tutum ve davranışları bu yapı altında şekil almaktadır. Bu yapı “duygulanım” olarak adlandırılmaktadır (Erel, 2015:69). İşgörenlerin dış uyaranlara karşı geliştirdiğı duygulanım durumları olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılmaktadır. Genel olarak olumlu duygulanıma sahip olan işgörenler kendisini iyi hissettiğı için çevresiyle olumlu diyaloglar kurmaktadır. Olumsuz duygulanıma sahip işgörenler ise kendini kötü hissetmekte, memnuniyetsiz tutum ve davranışlar sergilemektedir (Crawford ve Henry, 2004:247). Bu açıdan organizasyonlarda işverenin işgörenden sergilemesini beklediğı duygusal ifadeler ile bu duyguların kendi karakteri ile uyumu daha kolay duygusal emek sergilemesini sağlamaktadır. Bu durum iş tatminini arttırarak duygusal uyumsuzluğu azaltmaktadır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

İş Otonomisi (İş Özerkliği): Organizasyonlarda her bir işgören iş süreçlerinde kendisine tanımlanan görevleri yerine getirirken yöneticisinden bağımsız olarak bu süreci planlama ve yönlendirme yetkisinin kendisine ait olduğunu bildiğinde motivasyonun ve üretkenliğinin artması beklenmektedir. “İş özerkliği” olarak tanımlanan bu özgürlüğün sınırı işgörenin organizasyondaki konumu ve örgüt kültürüne bağılı olarak değişkenlik göstermektedir.

İş özerkliğinin sağlanmadığı organizasyonlarda katı bir şekilde tanımlanmış kuralların varlığı daha fazla duygusal emek sarf edilmesine ve duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını arttırmasına neden olmaktadır. İşgörelere belirli düzeyde de olsa kendi duygusal ifadeleri üzerinde denetim yetkisi verildiğinde duygusal emeğin olumsuz sonuçları azalmaktadır (Oral ve Köse, 2011:471).

Yönetici/Amir Desteğı: Organizasyon içerisinde sosyal bir varlık olarak yer alan işgörenler yaptıkları hizmet karşılığında takdir edilmeyi beklediğı gibi ayrıca karşılaşılabileceğı her türlü sorunu giderme konusunda yöneticisinin desteğini hissetmeyi arzu etmektedir (Ertürk vd., 2016:1724). Yönetici desteğini alan işgörenler için olumlu bir çalışma ortamının oluşması derinlemesine davranış sergilemesini sağlamaktadır. Bu sayede işgörenler daha az duygusal emek sarf etmektedir (Kolbaşı, 2019:22).

İş Arkadaşlarının Desteği: İşgörenler hizmetin sunumu esnasında karşılaştıkları problemlerden sonra yaşadığı olumsuz duyguları diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşımları sonucunda algıladıkları destek “sosyal destek” olarak tanımlanmaktadır (Güngör, 2017:110). Bu destek ile işgörenler psikolojik olarak rahatlayarak iş esnasında duygusal ifadelerini daha az duygusal emek harcayarak düzenleyebilmektedir.

2.5. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI

Duygusal emeğe ilişkin yaklaşımlara bakıldığında daha önceki bölümlerde görüldüğü üzere pek çok farklı bakış açısı söz konusu olduğu gibi duygusal emeğin hem işgörenler açısından hem de kurumsal açıdan yarattığı pek çok etkinin olduğunu söylemek de mümkündür. Bu etkiler olumlu ve olumsuz olmak üzere iki başlık altında incelenmeye çalışılacaktır.

2.5.1. Olumlu Sonuçları

Maddi Kazanç (Gelir): Hizmet sektöründe işgörenlerin müşterilere karşı tutum ve davranışlarını organizasyonlar için ekonomik bir değer olarak konumlandırma çabası işgörenlerin duygusal ifadelerini düzenleme süreçlerine etki ederek hem kurumsal açıdan hem de bireysel açıdan ekonomik verimliliği etkilemektedir (Kart, 2011:224). Örneğin; prime dayalı ücret yöntemiyle çalışan satış temsilcilerinin müşterilerle kurduğu güler yüzlü iletişim ve dost canlısı yaklaşım daha fazla maddi kazanç elde etmelerini sağlamaktadır (Güngör, 2017:106). İşgörenlerin sergilediği olumlu tutum ve davranışlar sayesinde müşterilerde kuruma karşı oluşan olumlu izlenim firmanın tercih edilirliliğini arttırarak anlık kazançların yanında uzun vadede süreklilik arz eden müşteri ağının oluşmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Performans: Kurumların belirli hedefler doğrultusunda amaçlarına etkin ve verimli şekilde ulaşabilmelerinin genel performanslarına bağlı olduğu ve bunu başarmak için de sistemin bir parçası olan işgörenlerin performansına ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Bu yüzden müşteriye iyi bir hizmet sunumu için işgörenlerin sahip olduğu yetenek ve becerileri duygusal gösterim kurallarına uygun olarak sergilemesi hem kurumsal açıdan hem de bireysel açıdan yüksek performans gerektirdiği sonucuna ulaşılabilir (Bağcı ve Bursalı, 2015:76).

İş Tatmini: Bu başlık tezin ana konusunu oluşturduğu için iş tatmini başlığı altında detaylıca açıklanacaktır. Ancak bir bakış açısı oluşturması açısından konuya değinmenin faydalı

olacağı düşünülerek kavram kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma hayatında çeşitli pozisyonlarda görev alan işgörenler bu süreçte yaşamışlıkları sonucunda memnuniyet ya da mutsuzluk ile sonuçlanabilecek birçok durum yaşayabilmektedir (Karakaş ve Gökmen, 2018:105). Bireylerin işle ilgili beklentilerinin karşılanması sonucunda aldığı haz ve mutluluk hissi “iş tatmini”, olumsuz hissiyatlar ise “iş tatminsizliği” olarak tanımlanmaktadır (Eğinli, 2009:36). Bu noktada kişi-iş uyumunun sağlanması önem arz etmektedir. Bu uyum iş tatminini arttırabilmekte ve işgörenlerin yüzeysel davranış sergilemeye ihtiyaç duymamasını sağlamaktadır. Hissedilen duygular ile kurumun talep ettiği gösterim kuralları örtüşeceği için samimi davranışlar sergilenerek iş tatmini düzeyinin artması beklenmektedir (Bıçkes vd., 2014:104). Ancak bu uyumun sağlanamadığı zamanlarda işgörenler duygusal emeği yüzeysel davranış boyutuyla sergileyeceği için iş tatmini üzerinde olumsuz sonuçlar oluşabilmektedir.

Örgütsel Bağlılık: Genel anlamda örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştığı kurumların amaç ve hedeflerini benimseyerek kendini organizasyonun bir parçası olarak hissetmesi ve işine bağlı kalma yolunda duyduğu istek olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2006:58). Yapılan araştırmalara göre işgörenlerin paydaşlarla olan iletişim sürecinde hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi davranarak yüzeysel davranışlar sergilemesi duygusal uyumsuzluğa neden olarak örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum daha fazla duygusal emek harcamasına neden olmaktadır. Ancak işgörene çalışma süresi boyunca kendisinden beklenenlerin net bir şekilde aktararak, belirli aralıklarla tekrarlanması ve örgüt kültürünün bu beklentileri desteklemesi sonucunda işgöreninin örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Böylece sergilenen davranışlar organizasyonun arzu ettiği şekilde derinlemesine ve samimi olarak yönlendirilmektedir.

2.5.2. Olumsuz Sonuçları

Duygusal Uyumsuzluk: Organizasyon yapısının belirlemiş olduğu duygusal gösterim kuralları çerçevesinde işgörenlerin sergilediği duygusal ifadelerle gerçekte hissettiği duygular her zaman birbiri ile uyumlu olmayabilmektedir. Rol çatışması olarak da ifade edilebilecek bu durum duygusal emeği iş gören açısından daha zorlu hale getiren “duygusal uyumsuzluk” olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2010:26-27). Yapılan çalışmalar yüzeysel davranışlar sergileyerek görevini yerine getirmeye çalışan işgörenlerin yaşadığı duygusal

çelişiklere bağılı olarak aşırı stres, düşük düzeyde iş tatmini, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi pek çok olumsuzlukla karşılaşıldığı ifade edilmektedir (Güngör, 2017:104-105).

Duygusal Tükenme: Duygusal açıdan tükenme insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı mesleklerde bireylerin yaşadığı mesleki stres nedeniyle duygusal anlamda kendini yorgun, mutsuz, çaresiz ve baskı altında hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988:297). Literatürde duygusal emek ve duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda yüzeysel davranışın duygusal tükenme ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğunu; yüzeysel davranış arttıkça duygusal tükenmenin arttığına dair sonuçlara ulaşılmıştır (Güğercin, 2019:181).

Stres: İşgörenlerin çalıştıkları kurumun belirlediği duygu gösterim kuralları çerçevesinde hem kendi duygularını hem de karşı tarafın duygularını yönlendirmeye çalışması işgörenlerde strese neden olmaktadır. Yüzeysel davranışlar sergileyerek duygusal emek sarf eden işgörenlerin yaşadığı psikolojik zorlanma ve iş tatminsizliği stres düzeyini etkilemektedir (Kaya vd., 2017:5).

İşten Ayrılma Niyeti: Çalışma hayatında yüz yüze iletişim süreçlerini içeren mesleklerde duyguları kontrol etme süreci işten ayrılma niyetine önemli derecede etkilemektedir. Bu süreçte sarf edilen duygusal emeğin işgörenlerin işe bağlılık düzeylerini hangi yönde etkilediği duygusal emeğin boyutlarına göre farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde yüzeysel davranış gösteren işgörenlerin işe bağlılığının olumsuz yönde etkilendiği, derinlemesine davranış gösteren işgörenlerin işe bağlılığının olumlu yönde etkilendiği gözlemlenmiştir (Öz, 2007:29).

Genel olarak duygusal emeğin olumlu ve olumsuz sonuçlarına değinildiği bu bölümde ulaşılan sonuçların birbiriyle bağlantılı olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü işgören ve organizasyon arasındaki uyuma bağılı olarak örgütsel bağlılığın artması, iş süreçlerinde yüksek performans sergilenmesini sağlamaktadır. Böylece hem bireysel hem de örgütsel anlamda kazanımlar elde edilmektedir. Tersî durumda ise sarf edilen duygusal emeğin pek çok olumsuz sonucu beraberinde getirdiği görülmektedir.

Genel olarak duygusal emeğin sonuçları kapsamında ele alınan iş tatmininin ise hem olumlu hem de olumsuz etkiler oluşturduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde iş tatmini kavramı incelenmeye çalışılacaktır.

3. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİSİ

3.1. İŞ TATMİNİ TANIMI

Tatmin; bireyin istediğine ulaşması ve doyuma ermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012:460). Amaçlara yönelik örgüt içerisinde belirli zamanlarda meydana gelen ve bazı ilişkileri de ortaya çıkaran, bir ücret karşılığı mal veya hizmet üretme çabası iş olarak tanımlanmaktadır. İstenilen olayların gerçekleşmesi ya da gönül tatminliğinin sağlanabilmesi anlamlarına gelmekte olan tatmin, istek veya ihtiyaçların gerçekleşmesi ile meydana gelen mutluluk durumu olarak ifade edilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:56). Dolayısıyla iş tatmini için, örgüt çalışanlarının işleri ile ilgili olan duygu birikimleri demek doğrudur. Dışsal tatmin örgütün bireye sunduğu koşullar sonucu kişinin öznel olarak elde ettiği, içsel tatmin ise bireyin sübjektif tutumları sonucu elde ettiği tatmin olarak tanımlanmaktadır (Özpehlivan, 2018:117).

İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için gerekli olan tüm ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak amacıyla çalışmaktadır. Yaptıkları işler karşılığında da maddi ve manevi olarak karşılık beklemektedir. Beklentilerinin karşılandığı oranda da tatmin ve mutlu olmaktadır. Zaman içerisinde çalışanların, çalıştıkları kurumlara ve kurumlardaki ilişkilere karşı bir tutum geliştirmektedirler. İş bilgisi, iş ortamı ve işin sonucuna ilişkin tüm yaklaşımlar bu tutumların belirlenmesinde rol oynamaktadır. İş tatmini veya iş tatminsizliği de bu tutumlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Söz konusu tutumun olumlu olması ile iş tatmini, olumsuz olması ile de iş tatminsizliğini ortaya çıkmaktadır (Aksu, 2012:62).

İş tatmini, çalışanın işyerinden yaşadığı manevi veya maddi mutluluğu ya da doygunluğunun seviyesi şeklinde ifade edilmektedir. Bir kişinin kendi işinin ya da deneyiminin sonucunda takdir edilmesinden kaynaklanan duygusal durumdur.

Kavram olarak, çalışanın iş yapmaktan mutluluk duyduğu insanlarla iş yapması ve işlerinin sonucunda maddi menfaatler elde etmesi sonucunda ortaya yeni iş veya mal çıkardığı zamanki sevinci olduğu ifade edilir. İş tatminini, örgüt içi bireylerin bedensel ve fiziksel ayrıca fizyolojik ve ruhsal hislerinin göstergesidir (Elmas, 2017:44).

İnsan hayatının çok büyük bir bölümü işyerinde geçmektedir. İnsanların iş tatminlerinin olması hem genel yaşamda hem de iş yaşamında mutlu olmasını sağlayan etmenlerden

biridir. Buradan yola çıkılarak iş tatmini, örgütsel davranış literatüründe en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. Özellikle hizmet sektöründe, işgören davranışlarının müşteri memnuniyetine etkisinden iş tatmini daha da fazla öneme sahiptir.

Çalışma hayatına dahil olduğu andan itibaren işgören, hangi kademede görev yaptığına bakılmaksızın zaman zaman hoşnut olacağı, kendini güvende hissedeceği, zaman zaman da işinden ve iş çevresinden sıkılarak uzaklaşmak isteyeceği ve mutsuz olacağı birtakım durumlarla karşılaşır (Karataş ve Gökmen, 2018:105). İş tatmini, emeğini ortaya koyan çalışanın, bu süre içerisinde yaşamış olduklarının neticesinde ortaya çıkan duygu birikimidir ki, işi ile ilgili olarak hissettiklerinin toplamını ifade eder. Çalışma hayatında işgörenin yaşadıklarına dair birikmiş olan bu hissediş tatmin ya da tatminsizlik olarak ortaya çıkabilir (Spector, 1997:2).

Örgütsel açıdan iş tatmini kavramını çalışanın kendini mutlu hissetmesi ve sorumluluklarını haz duygusu eşliğinde yerine getirmesi olarak tanımlayabiliriz. Çalışma hayatında iyi hisseden ve yüksek motivasyonla mesleğinin gereğini yerine getiren çalışanların iş yeri davranışları, sahip olunan iş tatmininin açık bir yansıması olarak değerlendirilir (Brent vd., 2017:380). Diğer bir bakış açısında ise Vroom, kavramı çalışanın işine ve işyerine karşı geliştirdiği duygusal tepkileri olarak tanımlamakta, kişinin pozitif manada şekillenen tepkilerini iş tatmini, negatif yönlü oluşan tepkilerini de iş tatminsizliği olarak adlandırmaktadır.

Gerçek çıkarımları ile arzulanan ve öngörülen beklentileri arasındaki farklılıkları kıyaslama yolu ile ortaya koyan çalışan, işine karşı geliştirdiği bilişsel tepkileri bir araya getirerek duygusal dünyasını şekillendirir (Oshagbem, 1999:108). Örgüt açısından son derece önemli olan etkinlik ve verimlilik hedefleri, çalışanların iş tatmini ile mümkün olacaktır (Kocaman, 2017:66). Müşteri memnuniyetinin çalışan davranışına, beden duruşuna ve yeterli bilgi aktarımına bağlı olarak şekillenmesi, iş tatmininin örgüt amaçları ile ne denli uyumlu olması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2003:240). Kişinin değerlendirmesi neticesinde olumlu duygusal durumu ifade eden Locke, hem motive edici unsurların hem de hijyenik unsurların tatmin ya da tatminsizliğine sebep olabileceğini belirterek, çalışanın yaptığı işi sevmesinin, başarı için yeni şeyler öğrenmeye yönelik arzularının ve işin önemli olduğuna dair inancının zihinsel iddiaları beraberinde getireceğini ifade etmiştir.

Bireyin işine olan genel tutumuna yönelik bir terim olan iş doyumu, ölçülebilirliği kadar, tanımlaması da zor bir kavramdır. İş doyumu, çalışanı etkileyen ekonomik ve toplumsal dış faktörler kadar beklentiler, sahip olunan değerler gibi içsel faktörlere de dayanmaktadır. Bu nedenle işinden ne kadar doyum sağladığını sadece çalışan bilmektedir.

İş doyumu ile ilgili çalışmalar, konunun örgütsel davranışla ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. İş doyumunun yer aldığı çalışma ilk olarak 1930 yıllarında Elton Mayo tarafından yapılmıştır. Hawthorne araştırmaları ile başlayan iş doyumu çalışmaları, iş doyumunu bireyin gereksinimlerinin karşılanması ile ilişkilendiren Maslow'un çalışmasıyla devam etmiştir. Çalışanın önemli olduğunun vurgulanmasıyla başlayan iş doyumu çalışmaları, bugüne kadar süregelen ve endüstripsikoloji alanında en çok çalışılan konular içerisinde yer almıştır (Keser, 2003:65).

Bireylerin iş doyumunu etki eden çok fazla faktör bulunmaktadır. Bu durum ise iş doyumunun ölçümünü karmaşık hale getirmektedir. Genel olarak iş durumuna verilen duygusal bir yanıt olan iş doyumu, bireyin iş yaşamından beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı ile doğru orantılıdır. İş doyumunu belirleyen ve çalışanın bu konudaki algısını şekillendiren bu faktörler, öncelikle elde edilen ekonomik getiri, yapılan işin niteliği, çalışanın gelişimine olumlu katkı sağlama derecesi, işte yükselme olanağı sunması, yönetim şekli ve politikaları, yöneticilerin çalışanlara olan tutumu, iş çevresinde elde edilen arkadaşlıklar ile ilgilidir (Baştamur, 2006:13). İş doyumu kavramı düşünüldüğünde, çalışanın işinden dolayı elde ettiği maddi kazancı, bireyin iş arkadaşları ile birlikte çalışmaktan aldığı haz düzeyini ve gerçekleştirilen işe bağlı sağlanan mutluluk akla gelmektedir (Eren, 2004:29). Bu nedenle, iş doyumu, düşünsel bir tepki değildir. Daha çok çalışanın işine karşı verdiği duygusal bir tepkidir. Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalar, dikkati işe ilişkin dışsal faktörlerden çalışanların kişilik özellikleri (huyları), motivasyon, moral, bağlılık gibi daha içsel faktörlere doğru yöneltilmektedir.

İş doyumu, sadece çalışanı etkileyen bir kavram değildir. Örgütlerin rekabet edebilmelerinin koşullarından biri, sahip olunan kaynakları en yüksek verimlilikle kullanmaktır. Bunu sağlamak isteyen örgütler için de çalışanın iş doyumunun sağlanması önemlidir. Çünkü değişkenliği yüksek, kontrol edilebilirliği zor olan insan kaynağından yüksek performans elde edilmesi, işletmelerin başarısı üzerinde etkili olan faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların işinden doyum sağlaması, onların daha etkin ve verimli çalışmasını

etkilemektir. Bu çerçevede, iş doyumunun ne olduğu ve çalışanların iş doyumlarının nasıl artırılabilirliği hususu ön plana çıkmaktadır (Erdil vd., 2004:17-18). Rekabet koşullarıyla başa çıkmak için daha kalifiye iş gücüne duyulan ihtiyaç bu üretim faktörünü diğer faktörlerin önüne çıkarırken; nitelikli işgücü yeni sorunları da beraberinde getirmektedir. İşyerine bağlılığı koşulsuz çalışanların yerini, kurumdan çok işe bağlılık duyan profesyoneller almaktadır. Örgütsel bağlılığı arttırmanın zorlaştığı bu noktada, çalışanları güdülemek için birtakım iş doyumunu etkileyen faktörlerinin uygulanması zorunlu hale gelmektedir. Çünkü profesyonel çalışanların bağlılıkları, isteklerinin karşılanması ve işlerinden tatmin olmalarıyla orantılıdır (Kırel, 1999:116).

Sahip olunan insan kaynağının değerinin daha iyi anlaşılmasına başlaması iş yerleri kadar araştırmacıları da çalışan memnuniyeti ve bu memnuniyetin çalışanın etkin ve verimli çalışmasında olan etkisi konusuna yönlendirmiştir (Erdil vd., 2004:17-18).

İş doyumu iki nedenden ötürü iş ve örgütsel davranış alanlarında en iyi araştırma konularından birisidir. İş doyumu, sorumluluk, görev çeşitliliği ya da iletişim gerekleri gibi iş koşullarının nesnel değerlendirmesiyle ilgili konularla bağlantılıdır. Çünkü iş doyumuna büyük bir oranda belirtilen bu şartların neden olduğu düşünülmektedir. İş tatmininde yaşanan sorunlar işe devamsızlık, dalgalanma vb. örgütsel yetersizlik değişkenlerinin ana sebebi olarak görülmektedir. Bu iki sebepten ötürü iş doyumu, iş ve örgütsel davranış konularının merkezine yerleşmektedir.

Sayılan nedenlerden dolayı bireyler ve örgütler açısından hayati derecede öneme sahip olan iş doyumu, örgütsel davranış alanında en dikkat çeken konularından birisi olmakta ve bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar gerek Türkiye’de gerekse dünyada her geçen gün artmakta ve çeşitlenmektedir. Yapılan çalışmalar, konunun tarafları için farklı değerlendirmeler ve öneriler içermektedir. Örneğin, çalışanlar yaşam kalitesini en mümkün olan en üst seviyeye çıkarmak isterlerken, örgütler ise artan rekabet koşulları ile baş edebilmesi için gerekli olan yeterlilik düzeyini sağlamak, kaynaklarını uygun şekilde kullanmak sorunu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Yöneticilere göre iş doyumuna sahip olmayan çalışan işten kaçınmakta ve iş değişikliği yapmanın yollarını aramakta, işten ayrılmaktadır. İş doyumu sağlanmış olan çalışanın ise ayrılma isteği çok düşüktür, işe zamanında gelmekte ve devamsızlık yapmamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004:110).

Yapılan çalışmalarda, iş doyumunun verimlilik üzerinde doğrudan etkisinin olduğu, iş doyumunu sağlanmış çalışanların daha duyarlı ve dikkatli oldukları, yeniliklere daha açık oldukları, performanslarını arttırmak için iş doyumuna sahip olmayan çalışanlardan daha çok çaba sarf ettikleri iddia edilmektedir. Ayrıca iş doyumunun işe devamsızlığı ve iş bırakma davranışını azalttığı da savunulmaktadır (Çetinkanat, 2000:42).

İş tatmini, 1900’lü yıllarda ortaya çıkan bir kavramdır. 1911 yılında Taylor bu kavramı incelerken çalışanların memnuniyet ve motivasyonunu başlangıç noktası olarak almış ve bireylerin ekonomik ihtiyaçlar sebebiyle daha üretken olduğunu ileri sürmüştür. İş tatminine verilen önem 1930 ile 1940 yıllarında daha çok artmıştır. Birçok araştırma yapılmasına karşın iş tatmini üzerine net bir tanım elde edilememiştir. Ancak 1900’lü yıllardan itibaren günümüze değin yapılan tüm tanımlarda iki ortak nokta tespit edilmiştir. Mutluluk ile tatmin duyguları bu ortak noktalardır (Gümüş ve Sezgin, 2012:30).

İş tatmini, çalışan bireylerin fiziksel sağlığına ve ruhsal sağlığına bağlı olan örgüte karşı hissedilen duyguların yansması olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, örgütün sağladığı faydalarla örgüt içerisinde bulunun diğer bireylerle kurulan ilişkiler sonrası meydana gelen kişilerin mutluluğunun yansmasıdır (Çetinkanat, 2000:48).

İş hayatının önemli bir unsuru olan iş görenlerin iş tatminlerinin artışı, örgütün belirledikleri amaçlara ulaşmasını ve piyasada tutunmasını olumlu olarak etkilemektedir. İş ile insan ilişkisi sonrasında doğan iş tatmini kavramının farklı yönleri üzerinde durularak çeşitli tanımlamalarda bulunmaktadır.

i- Akıncı, iş tatmini kavramını iş ve çalışanların isteklerinin uyumlu olması halinde gerçekleşen ve iş görenlerin işlerinden hoşnut olmaları şeklinde tanımlamaktadır (Akıncı, 2001:2).

ii- İş tatmini, çalışanların işten beklentileri ve işin tamamlanmasıyla elde etmiş olduğu kazanımların işlevi olarak belirtilmektedir (Bakan ve Büyükmüş, 2004:7).

iii- Çalışanların yapmış oldukları iş hakkındaki inişli çıkışlı tutumları iş tatmini olarak belirtilmektedir. Çalışanların iş beklentileri ve elde etmiş oldukları ödüllere ilişkin algıların karşılaştırılması şeklinde tanımlanabilmektedir. İş ile ilgili bir durum karşısında iş görenin duygusal bir biçimde karşılık vermesi veya hissettiği duygusallıktır (Solmuş, 2004:186-187).

iv- İş tatmini, iş ile bağlantılı istenilen ve arzu edilmeyen tecrübelerin tamamı ve dengelenmesinden ortaya çıkan bir tutum olarak ifade edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011:15).

İş Tatmini, örgütlerde psikolojik inceleme konularının en kapsamlıları arasında değerlendirilir. İş tatminini bir duygu olarak tanımlayan Barutçugil, bu duygunun, çalışanın kişisel bakış açısı, beklentileri ve değerleri ile sürdürmekte olduğu işi ve ulaştıklarının uyumlaştırılması neticesinde oluştuğunu ifade etmektedir. Tanım irdelendiğinde iş tatmininin bazı özellikleri ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2004:389);

i- Hedefe ulaşma çabası içerisinde mücadele eden çalışan açısından iş tatmini, değer verdiklerinin bir neticesi olarak ortaya çıkar.

ii- Çalışanların kişisel farklılıkları değer algılamalarına da etki edeceğinden belirli bir duruma karşı birbirlerinden farklı tatmin düzeyleri gözlemlenebilir.

iii- Bireysel sezinleme ile de ilişkilendirilen iş tatmini, çalışan tarafından her zaman algılanamayabilir ve gözlemlenmesi de bu itibarla çoğu kez zordur.

iv- Zaman içerisinde çalışanın içinde yaşadığı toplumdan ya da kişisel özelliklerinden kaynaklı olarak değişen beklentileri iş tatminini sağlayan iş özelliklerini de farklılaştırabilmektedir.

Esasen bireysel bir olgu olarak değerlendirilmekte olan iş tatmini, örgütler için üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Çalışanların iş tatmini düzeyleri, örgütün performansına, verimliliğine ve kalite seviyesine direkt etki etmekte ve bununla birlikte işten ayrılma niyeti üzerinde de etki sahibi olması sebebiyle önemli görülmektedir. Bir örgütte çalışanların tatmin seviyelerinin düşük olması, koşulların negatif yönde değişim gösterdiğini belirtmektedir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar, örgütü iç tehditlere ve dış tehditlere karşı güçsüzleştirmektedir. Bu sebeple iş tatmini çalışan için önemli olduğu kadar örgüt için de önemli görülmektedir. Çalışanların tatmin duymasını ve tatmin seviyesinin artırılmasını sağlamak amacıyla çalışmaların yapılması yöneticilerin görevleri arasında yer almaktadır (Akıncı, 2001:7).

İnsan kaynağının örgütsel amaçlar çerçevesince motive olmasında, işten ayrılmayı düşünmesinde, iş performansının artırılmasında iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kadar önemli bir yere sahiptir. Çalışanların iş tatmini, işin kendisi başta olmak üzere,

yönetmel yapı ve işin sonuçlanması sonrasında elde edilen ücretler ve ödülleri olmak üzere üç faktör tarafından şekillenir (Tutar, 2007:102).

İş tatmininin ortaya konulması ile ilgili deneysel çalışmalarda, araştırmacıların içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı tatmin çeşidine odaklandığı gözlenmektedir. İşgören açısından işin kendisi ile ilgili olumlu durum içsel tatmin, çevresel etkilerin de neticesinde ortaya çıkan mutluluk hali de dışsal tatmin olarak tarif edilir. Çalışanlar işlerine dair uygulamalarda adil ve hakkaniyetli bir davranışla karşılaştıklarında tatmin olmakla birlikte, fonksiyonel olarak bütüncül bir etkinin oluşması diğer faktörlerin de çalışanı olumlu etkilemesi ile mümkün olacaktır (Özpehlivan, 2018:46).

3.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Genel bir değerlendirme yapıldığında işin bazı özellikleri ile iş tatmini kavramı anlamlandırılabilir. Çalışana ödenen ücret, ek haklar, kurumsal ve kişisel statü, karar süreçlerinde özerklik, faaliyetlerde çeşitlilik, etki, iş arkadaşları ile kurulan iletişimin kalitesi, meslektaşların yetkinliği, daha iyi iş ve araştırma fırsatları, görünürlük, işin zorluk düzeyi, yetki ve sorumluluk uyumu, iş güvenliği, aile ile geçirilecek zamanın varlığı ile boş zaman için var olan fırsatlar, tatmin edilmişliği ortaya koyan parametrelerdir. İş tatmini çalışanın kendisini güvenli hissetmesine, olumlu düşüncelere sahip olmasına ve öz güven geliştirmesine yardımcı olduğu kadar, ailesini, arkadaşlarını ve hayata bakışını da etkiler. Bununla birlikte araştırmalar, çalışma şartları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kişilik özellikleri ve sezgisel ekonomik açıklamalarla sistematik bir bağ oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışanların kendi aralarında yaşadıkları çatışmalar, bireysel ve örgütsel çerçevede karşılaştıkları tepkiler, amaçlara ulaşma konusundaki motive oluşları, işlerine yönelik gelişen memnuniyetleri ya da memnuniyetsizlikleri kuruluşların genel performansı ve etkinliği üzerine doğrudan etki eder. Bu açıdan yüksek verimlilik, yüksek iş tatmini ve moral düzeyinden doğrudan etkilenir.

Profesyoneller arasında iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olarak değerlendirilen özerklik ve destekleyici düzenlemeler, bir örgütün biçimselleşme ve merkezileşme derecelerinin yansıması olarak değerlendirilir.

İşgörenin işine karşı beslediği duygular topluluğu olarak 1920'lerde tartışılmaya başlayan iş tatmini, 1929'da dünyayı etkileyen ekonomik dalgalanmalar ve krizlerden sonraki on yıl içerisinde önemli hale gelmiştir. Çalışanın kendini mutlu hissetmesi ve hayattan lezzet alması anlamını üstlenen iş tatmini doğrudan üretkenlikle ilişkili gibi görülmesi de stres ve takım uyumu gibi dolaylı etkileri ortaya koyması açısından da dikkat çekicidir (Sevimli ve İşcan, 2005:55). 1992 yılında yapılan bir çalışma, sosyal bilimciler açısından daima gözde olan işgören tatmininin 5000'in üzerinde araştırmada kullanıldığını, bütün makale ve bildiriler dikkate alındığında ise 7000'e yakın bir sayıya eriştiğini ifade etmekte olup, kavramın çalışma dünyası için önemi vurgulanmıştır (Kök, 2006:292).

Eylemsel ve yönetsel etkinlik açısından iş tatmini ile çalışanların performansları arasındaki ilişki daima dikkat çekmiştir. Kabul edilebilir bir anlayışa göre, işgören tatmini, çalışmakta olduğu işini ve çalışma hayatındaki tecrübelerini değerlendiren çalışanın hissettiği anlamlı duygusal durum olarak ifade edilir. Diğer taraftan çalışanın işine karşı hissettiği olumlu yansımaların bütünü olarak da tanımlanabilir. İnsan kaynaklarının sürdürülebilir rekabetin önemli bir parçası olarak görüldüğü dünyamızda iş tatmini, çalışanların örgütten beklentilerini karşılayabildikleri durumlarda ortaya çıkan duygusal doyumunu ifade etmek için kullanılmaktadır (Izgar, 2008:133). Organizasyonun bütünü açısından incelendiğinde işinde tatmin olmuş çalışanın motivasyonu, verimliliği ve etkinliği arttıracak, işten ayrılma, kayıtsızlık, devamsızlık, düşük performans ile kişinin ruhsal ve fizyolojik olarak kendini kötü hissetmesi gibi örgüt açısından olumsuz durumlar azalacak ya da ortadan kalkacaktır.

İş tatmini ile ilgili ifade edilebilecek yegâne unsur kavramın sürdürülebilir olmasıdır. Diğer bir anlatımla tatmini bir süreç olarak tanımladığımızda dinamik olması gerektiği açıktır (Naktiyok, 2002:168). İç ve dış etkenlerin neticesinde hızla sağlanabileceği gibi, gözden kaçırılmış bir ya da birkaç zincirleme hata neticesinde de aynı hızla ortadan kalkabilir ya da zayıflayabilir. Bedeni bir dayanıklılığın önemli ölçütü olarak değerlendirebileceğimiz bağışıklık sisteminin gücü gibi örgütlerde iş tatmin düzeyinin varlığı ile oluşan güç benzerlik göstermektedir. Bağışıklık sisteminin zayıf düşmesi halinde ortaya çıkabilecek hastalıklara müdahale edemeyen beden gibi, iş tatmin düzeyinin düşük olduğu örgütlerde, iç ve dış çevreye bağlı olarak ortaya çıkan tehlikelerin savuşturulması mümkün olmayacaktır (Akıncı, 2001:3).

İşgören, iş ortamında memnuniyet yaşayarak doyuma ulaşır ve hayatının farklı zamanlarında da bunun faydasını görür. İş görenin sosyal hayatındaki duygusunu örgüt içerisinde çalışmasına, çalışma ortamındaki duygusunu da sosyal hayatına yansıtması doğal bir olaydır. İnsanların hayatlarındaki çalışma zamanlarını değerlendirdiğimizde, aileleri, arkadaşları ve kendisinin özel zamanları toplamının neredeyse iki katı veya daha fazlasını çalışma ortamlarında geçirdiğini görüyoruz. Bu gerçekten yola çıktığımızda, yaptığı işten veya iş ortamından memnuniyet yaşayamayan kişi özel hayatında da yaşadığı olumsuz durumların tesirinde olur. Aile huzuru etkilenir, arkadaşları ile olumlu ilişkiler kuramaz ve hayatında huzursuzluk hakim olur. Stresin fazla olduğu bu ortamda, mental sağlığı bozulan birey çalışma motivasyonunu kaybeder ve çalışırken bir taraftan da iş arayışına girer. Kurum açısından düşündüğümüzde iş tatmini olmayan, motivasyonu düşük ve çalışırken bir taraftan da iş arayan çalışanların bulunduğu örgütün başarılı olmasından söz edemeyiz. Günümüz rekabet koşulları içerisinde böyle bir örgütün çalışan bağlılığı yaratabilmesi mümkün değildir.

Herzberg, iş tatmininin organizasyonlar ve çalışanlar üzerindeki önemini “tatmin düzeyi daha yüksek çalışan organizasyona daha fazla değer katacaktır” şeklindeki ifadesi ile açıklamıştır. 1978’de Freeman ise “Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan geçmiş çalışmalar iş performansının iş tatmininden olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir” demiştir. 2007’de Lee-Kelley ve arkadaşları çalışan memnuniyetini yani iş tatminini “bir çalışanın iş yerindeki hoşnutluğunun ve genel kabul tutumlarının bir değerlendirmesi olarak kullanılabilir” demiştir. Eskildsen ve Dahlgaard da “müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlayabilecek çalışanların işinden tatmin düzeye yüksek çalışanlar” olacağını belirtmiştir (Emhan ve Gök, 2011:158).

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar göstermektedir ki; bir işletmenin kârlılığı hem müşteri memnuniyeti hem de çalışanın iş tatmini ile doğru orantılıdır. İş tatmini olumlu çalışma tutumuna yönlendirecek keyifli bir his yaratır. Çalışma şartlarından tatmin çalışan da yenilikçi, yaratıcı, esnek ve bağlı bir çalışan olacağından kaliteli ürün veya hizmet ortaya çıkararak örgütlerine maksimum fayda sağlayacaktır. Bununla birlikte örgütlerin sektördeki başarıları kârlılık ve pazardaki paylarının yanında çalışanlarına verdikleri değer ile daha fazla anlam kazanacaktır (Öğer, 2009:33).

İş tatmini kavramı ekonomi, rekabet, üretim ve verimlilik gibi işletmelerdeki önemli kavramlarla bir araya geldiğinde her zamankinden daha önemli görülerek tüketim arzusunun her geçen gün arttığı bir dönemde daha önemli bir konu haline geldiği görülmektedir (Dertlioğlu, 2016:45).

Çalışanların, hayatlarının büyük bir çoğunluğunu iş yerinde geçirdiği bilinmektedir. Dolayısıyla önemli başarıların elde edilmesi için iş tatminine gerekli önemin verilmesi gerekmektedir (Subulan, 2015:21). İş tatmini kavramı, çalışanların iş hayatındaki işlevine karşı pozitif duygular beslemeleri, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunması ve iş performansına dayalı verimliliğin artırılması sebeplerinden dolayı dünya çapında üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Sonuç olarak örgütlerin hem çalışanların mutluluğu hem de kendi varlıklarını koruyarak başarılı olabilmeleri adına iş tatminini daima üst seviyelerde tutmaları gerekmektedir (Ağan, 2002:14).

İşgören Açısından Önemi

İş tatmininin yükselmesi ve düşmesi farklı değişkenlere dayalı olan dinamik bir tutumdur. Tutum ise işgörenlerin çevresini nasıl algıladığını belirleyen düşüncelerdir. İş tatmininde işgörenlerin yaşı, pozisyonu, eğitim düzeyi ve meslek hayatlarındaki çalışma süreleri göz önünde bulundurulması gereken önemli faktörlerdir. Bireylerin meslek hayatlarındaki çalışma sürelerinin artması ile işe duydukları tatmin oranı da artmaktadır. Bunun sebebi ise bireyin kendini çalışma ortamına adapte etmiş olması ve örgüte karşı olan beklentilerini gerçekçi temellere dayandırmasıdır. Birey yüksek statülerde ücret ile çalışma koşullarının birbirine uyumu, küçük örgütlerde ise çalışma arkadaşları ile kurduğu ilişkiler ve bireysel yakınlıklarla yüksek iş tatminine sahip olmaktadır. İş tatmini bireylerin çalışma ortamlarında mutlu ve memnun olarak işlerini yerine getirebilmesi açısından önemlidir (Aydınlı, 2005:64).

İşveren Açısından Önemi

Örgüt içindeki işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanmasında işverenlerin önemi oldukça fazladır. İşgörenlerin yaptıkları işlerde verim sağlayabilmesi ve çıktı oluşturabilmesi için işgörenlerin iş tatminini sağlamaya yönelik çalışmalarını artırması gerekmektedir. Bireyler yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin iş yeterliliklerine inandığında ve onların kendilerine destek sağladıklarını hissettiklerinde işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır.

Örgüt çalışanlarının kişisel özellikleri, iş tatminine olan etkilerini etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin idare şekilleri ve kişisel yetenekleri, iş görenlerin tatminlerini etkilemektedir (Çakır, 2011:43).

İşverenler, çalışanların tüm bu beklentilerini karşıladıklarında bireyler işlerine daha sıkı sahip çıkacak ve verimli bir şekilde çalışmalarını sürdürecektir. Dolayısıyla çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması örgüt için katkı sağlayacak işverenlerin de çalışanlara oranla tatmin olma seviyeleri artmış olacaktır (Aydınlı, 2005:67).

3.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yöneticiler, astların tam tatmin sağlayacakları davranışları geliştirerek onları güdülemeye çalışırlar. Geliştirilen bu davranışlar hem çalışanların kişisel tatminlerini sağlar hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunurlar. İş tatmini öğelerinden olan faktörleri, örgüt ile ilgili faktörler ve bireysel faktörler olarak iki başlık altında inceleyebiliriz (Gülner, 2007:164).

3.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışana ait hissedişlerin şekillenmesine ve psikolojik beklentilerin ortaya çıkmasına etki eden bireysel farklılıklar, örgütsel bağlılığı ve verimliliği arttırmak, işten ayrılma oranı ile devamsızlığı azaltmak isteyen yöneticinin önem vermesi gereken bir çalışma alanıdır. Amaçlarına ulaşması durumunda olumlu bir davranış içinde olan çalışan, iş tatmini yaşamaktadır. Çalışan, toplum içindeki sosyal pozisyonu ve aldığı eğitimi ile referans olarak iş arayacaktır. Bu ilerde çalışacağı iş deki durumunu ve sahip olacağı kişiliği oluşturacaktır (Kaya, 2016:43).

Yaş

Çalışanların işlerinde tatmin duygusu yaşamasının yaşları ile alakalı olduğu birçok çalışma ve araştırma sonucunda belirlendiği görülmüştür. Çalışmalarda görülen, genç yaşlarda çalışmaya başlayıp devam eden çalışanlarda işlerinden daha çok tatmin olduğu, orta yaşları geçerken tatmin seviyesinin düşüşe geçtiği ve ileri yaşlara doğru tekrardan işlerinden tatmin seviyesinde yükselme olduğu anlaşılmıştır. Erken yaşlarında çalışanlar işlerinde ilerlemeye olan inançları ile işlerinin güvencesi ve çalışma şartları meselelerinde farklı handikapların yaşanmasına ve çalışmaları sonuçlarında işlerinden daha az tatmin olmalarına sebep olacağı görülmüştür (Mert ve Bekmezci, 2016:49).

Kişisel faktörler içerisinde yer alan yaş, iş tatmininde en önemli etkiye sahip olan faktör olarak tanımlanmaktadır. Gençlerin ilk başlarda çok yüksek seviyelerde iş tatmininin olduğu ancak orta yaşlara doğru bu tatminin azaldığı ve yaşlandıkça iş tatmininde tekrar bir artışın olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların yaşları ile birlikte deneyimlerinin de artması ile örgüte uyum sağlamaları daha kolay olmakta dolayısıyla iş tatminindeki seviyelerin de yükseldiği bilinmektedir. Bireylerin iş ile ilgili olan tecrübe ve becerilerinin artışına paralel olarak iş tatminin artması mümkündür (Eğinli, 2009:38).

Cinsiyet

Kadın çalışanların, aile içindeki ekonomik sorumlulukları benimsemedikleri için iş dünyasına ilişkin beklentilerinin farklı olduğundan erkeklere göre daha kolay tatmin olabildikleri düşünülmektedir (Gür, 2006:44). Bu duruma erkek egemen olan Türk toplumu gibi toplumlarda ulaşılabileceği düşünülmektedir. Yukarıda belirtilenler ışığında iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki, hem iş dünyasının kadın ve erkeğe yüklediği anlama hem de toplumun aile yaşantısına etki edebilecek unsurlara yüklediği anlama göre değişkenlik göstermektedir.

Cinsiyet, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeridir. Bazı çalışmalara bakıldığında kadınlar ve erkeklerin iş tatmini seviyelerinde farklılığa rastlanmamakta ancak bazı çalışmalarda da iş tatmini düzeyinde oldukça büyük farklılıklar gözlenmektedir. Kadınların ve erkeklerin iş üzerinde farklı noktaları çekici bulmaları ile tatminlik düzeylerinde değişkenlikler meydana gelebilmektedir (Arslan, 2017:70).

İş tatminine cinsiyet yönünden bakıldığında bu faktörün iş tatminine büyük etkisi olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili günümüze kadar yapılmış olan çalışma bulguları cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak hangi cinsiyetin daha fazla iş tatminine sahip olduğu konusu ise değişiklik göstermektedir (Aydınlı, 2005:69).

Çalışma hayatında erkeklerin ve kadınların farklı motivasyon yönelişleri olduğu ve buna bağlı olarak farklı iş tatmini yaşadıkları görülmüştür. Talpade ve Tang; kadın iş görenlerin çalışma alanlarında sosyalleşme ve arkadaşlıklar kurma şeklinde tatmin sağlarken, erkek iş görenlerin ücret nedeniyle iş tatmini yaşadığını açıklamışlardır (Elmas, 2017:51). Düşük statüde çalışan kadın ve erkek çalışanlar, daha düşük ücret kazandıkları için iş tatmin

düzeyleri de düşük olmaktadır. Ayrıca araştırmalar, kadınların iş tatmininin annelik ve ev kadınlığı gibi faktörlerle de ilgili olduğunu göstermektedir (Aydınlı, 2005:69).

Medeni Durum

İş tatmini üzerinde medeni durumunda etkisine dair kesin sonuçlar bulunmamasına rağmen, bazı araştırmalarda evli olan işgörenlerin iş tatmini seviyelerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni ise evli çalışanların, sorumlulukları veya yaşamlarında bir düzen oluşmasından dolayı bu durumun iş tatminine de pozitif bir katkı sağladığı olarak ifade edilmektedir (Söyük, 2007:78).

Medeni durumun faktörünün iş doyum düzeyine olan etkisine yönelik çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda medeni durumun iş doyumunu etkilemediği sonucuna ulaşılmış olup, Keller'ın medeni duruma yönelik yaptığı çalışmada evli olup olmamanın iş doyumuna olan incelenmiş ve evli olanların iş doyumlarının, evli olmayanlara göre daha yüksek olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir (Telman ve Ünsal, 2004:59). Bu farklılığın sebebi olarak evliliğin, bireylerin iş ile ilgili beklentilerini değiştirdiği ve aile yaşamında sağladıkları doyumun çalışma yaşamına yansımaları gösterilebilir.

Türkiye'de hekimler üzerinde yapılan çalışmada evli ve yaşlı olmanın iş ve yaşam doyumuna olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sevimli ve İşcan'ın Erzurum'da görev yapan hekimlere yönelik çalışmalarında, medeni durum değişkenine göre evli hekimlerin iş doyumları bekâr hekimlerin iş doyumlarına göre daha yüksek bulunmuştur (Sevimli ve İşcan, 2005:61).

Eğitim

Eğitim çalışanların işlerinde tatmin duygusu yaşamaları noktasında önemli faktörlerdendir ve çalışanın iş tatmin seviyesine etkisi büyüktür. Çalışanın bilgi düzeyi, işinden beklentisi ve çalışmadaki ahlaki değeri gibi faktörler ile uygulanan çalışmanın iş görene sunmakta olduğu ortamlar ve fırsatların aralarındaki uyuşmanın bulunması bu etkinin yönünü belirlemektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda eğitim faktörünün iş tatmini üzerinde yarattığı sonuçlar farklılıklar göstermektedir. Örneğin Kaya tarafından yapılan çalışmada çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe işlerinden aldıkları tatmin düzeyi düşmekte olduğu belirtilmiştir. Bir örnek ile açıklayacak olursak bazı çalışma ortamlarında yüksek eğitilmiş

Çalışanlar ile düşük eğitimli çalışanlar karşı karşıya getirildiğinde yüksek eğitim alan çalışanın düşük eğitim alan çalışana göre tatmin düzeyinin az olduğu görülmüştür. Yüksek eğitim alan çalışanın sorumluluk duygusu ve performansının eğitim düzeyi düşük olan çalışana göre de az olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaya, 2016:46).

İřęrenin eğitim seviyesi ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmalarda eğitim seviyesi daha yüksek olan iřęörenlerin daha düşük eğitim seviyesine sahip olan iřęrenlere göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucunu saptamışlardır. Eğitim seviyesi bireyin yapmakta olduğu işi daha iyi anlayıp, daha verimli olmasını sağlayarak iş tatmin düzeyini yükseltmektedir. Eğitimin iřęörenlerin aldıkları ücret ile dolaylı ve pozitif bir ilişkisi vardır. Fakat sabit ücret uygulaması olan işletmelerde olumsuz bir etki oluşmaktadır (Aydınlı, 2005:71).

Eğitim, kişinin bakış açısını ve davranışlarını şekillendiren, hedefleri doğrultusunda ilerlenmesine zemin hazırlayan planlı bir etkinliktir. Geleceğe dönük beklentilerin gerekleşebilirliğini sağlamak üzere bugünden atılan adımların toplamıdır (Tınaz, 2013:100).

Eğitim düzeyinin, iş tatminine etkisi olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Eğitim, gelir gibi ekonomik ve sosyal avantajları itibarı ile toplumsal ortalamanın üzerindeki işlerde çalışma imknının varlığı ve mesleğin özelliği nedeniyle dolaylı olarak iş tatminini olumlu etkilerken, yüksek eğitime rağmen bu tür beklentilerin gerekleşmeyişi bireyde doğrudan iş tatminsizliğine sebep olur (Ganzach, 2003:97). Yapılmış olan sayısız araştırmalarda eğitim ile iřęren tatmini arasında pozitif bir ilişki kurulmuş olmasına rağmen değişkenler arası ilişkinin negatif olduğunu ortaya koyan çalışmalarda vardır. Bu açıdan eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde önemli bir belirleyici olmadığını ancak yüksek eğitime sahip bireylerin, düşük eğitim seviyesine sahip olan çalışanlardan daha az şikayet ettiği ve iş performansına odaklanmaya çaba sarf ettiği söylenebilir.

Eğitim düzeyi ile kazanılan mesleki ehliyetin çalışanın ufkunu aması, bilgi birikimini arttırması ve liyakat sahibi olmasındaki ağırlığı ile çalışmakta olduğu işinden beklediği kazanımlarının bir denge oluşturması önemlidir. Ortaya çıkan bu durumda eğitiminin daha yüksek ücret ile birlikte çalışma şartlarının da iyileşmesi anlamına gelmesi sebebi ile eğitim seviyesindeki artışa paralel olarak iş tatmini de artar. Aksi durumda tatminsizlik ortaya çıkar (Keser, 2006:105]. Diğer bir anlatımla, çalışan işin gerekliliklerinden çok yüksek bir

öğrenim düzeyine sahipse iş tatminsizliği ortaya çıkmakta, orta seviyede bir farklılık varsa eğitim ile iş tatmini arasındaki etkileşim zayıf değerlendirilmektedir.

Kıdem

Bireyin iş doyumuna ulaşma durumu bir süreç içinde oluşmaktadır. Bu süreç içinde iş gören, işin farklı yönlerini özümsemekte ve tecrübesiyle yeteneklerini geliştirerek elde ettiği tutum bireyin iş tatmini üzerinde belirleyici olmaktadır. Kıdem ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda farklı görüşler yer almaktadır. Karatepe ve arkadaşlarının 2006 yılında yaptığı çalışmalarda kıdem ile pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ileri sürerken, Acker 2004 yılında yaptığı çalışmada negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu öne sürmektedir. Çalışanların kıdemleri arttıkça örgüte dair beklentileri de git gide nesnel bir hal almaktadır (Günay, 2015:13).

Kişilik

İş tatmini konusunda etkili olan faktörlerden bir diğeri ise kişilik özellikleridir. Çalışanların kişilik özelliklerinin kalitesi artmasıyla iş tatmini ile aralarında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Toz gözlülük, açıklık, iyi huyluluk ve sosyallik gibi birtakım kişilik özellikleri iş tatminini artırırken, duygusal tutarsızlık gibi özelliklerin ise iş tatmini azalttığı belirtilmektedir (Günay, 2015:9).

Yetenek ve Motivasyon

İş görenlerin kendi kabiliyet ve akılları ile alakalı uyum sağlayabileceği çalışmalar yapmaları, başarılı olabilecekleri ve kendilerinin tercih ettikleri mesleklerde ilerleme fırsatlarının bularak iş üretmeliler. Yetenekleri gelişen çalışanların tecrübeleri ile yaptıkları işlerden tatmin oldukları, ama işe yeni başlayan veya yetenek ve kabiliyetleri o iş dalı ile alakalı bulunmayan çalışanların işlerinden tatmin olamadıkları görülmüştür. Yönetim kademeleri çalışma potansiyeli olan ve işe yeni başlayan bireylere yol göstererek yetenekleri doğrultusunda çalışma ortamına yönlendirmeleri örgütün başarısıyla beraber çalışanda iş tatmini sağlayacaktır.

Motivasyon geniş manada çalışanların ve en çok da idarecilerde olması gereken kabiliyetleri ve onların ilerlemelerine imkân sağlayacak şekilde tatmin edilerek teşvik edilebilmelerini kapsamaktadır (Kaya, 2016:47). Motivasyon boyutu ile çalışanların iş tatminleri doğru orantılı ve önemli olan bir kavramdır. Çalışanların yaptıkları işlerde gelişme sağladıklarının

görülmesi, başarılarının artacak olması takdir, edilerek yaptıkları işlere karşı heyecanlarının artırılarak daha iyi işler yapma hedeflerine yönlendirilmesidir.

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün verimliliği, toplumun huzuru, ekonomik beklentilerin karşılanma düzeyi, tasarruf eğilimlerinin yerine getirilmesi ve sosyal israfın önlenmesi açısından önemli kabul edilen iş tatmininin gerçekleştirilmesinde, bireysel faktörlerin olduğu kadar örgüt ile ilişkili faktörlerin de dikkate alınması gerekir (Karakuş, 2001:48). Uzun dönem hedeflerinin başarılmasında önemli bir değişken olarak kabul edilen iş tatminini bireysel özelliklerin dışında etkiliyor olmasından dolayı örgüt kaynaklı faktörler, dışsal olarak da isimlendirilmekte olup, birçok bileşenden oluşmaktadır.

Ücret

Ücret; bireyin emeğinin bedelidir. Ücret düzeyi, iş tatmini üzerindeki en olumlu etkiye sahip örgütsel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Motivasyona güçlü etkiler sağlayan ücret düzeyi, çalışanların yönetsel değerlendirilmelerindeki sürecin de bir aracı olarak görülmektedir. İşverenin çalışanlara vermiş olduğu yüksek ücretler iş görenler açısından işverenin kendilerinden memnun olduğunu, düşük ücretler ise işverenin memnuniyetsizliğinin ifadesi olarak değerlendirilmektedir. İş güvencesine sahip olmak isteyen çalışanlar bununla birlikte aldıkları ücretlerin de geçimlerini sağlayacak seviyede olmasını beklemektedir. Çalışanların iş tatmini düzeyini, almış olduğu ücretlerin yeterli olup olmadığı, adaletli bir dağıtımın yapılıp yapılmadığı ya da emeklerinin karşılığını alıp almadığı belirlemektedir. Ücret, iş görenlerin iş doyumunu yükseltmelerini ve yaptığı işe olumlu duygular geliştirmesini sağlamaktadır (Özpehlivan, 2018:38).

Çalışanların almış oldukları ücretlerini iş hayatı dışındaki hayatında ne kadar kullanabildikleri önem arz etmektedir. Çünkü çalışanın ücreti yüksekse alım gücü ve sosyal yaşantısı yüksek olacaktır ve iş tatmin düzeyi artacaktır. Fakat alınan ücret az ise çalışanın alım gücü ve sosyal yaşantısı kısıtlandığı için iş tatmini seviyesi düşük olacaktır.

Yapılan bir araştırmada bireyin örgütün ücret politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını beklediği sonucuna ulaşılmıştır. Bireyin aldığı ücret bireyin beklentileri ile örtüşüyor ise, aldığı eğitim ve yeteneklerine karşılık geliyorsa ve birey ücret dağıtımın adil olduğuna inanıyorsa iş doyum düzeyinde artış olacaktır. Türkiye’de yapılan araştırmalarda

ücretin iş doyumu üzerindeki etkisinin kadınlara göre erkeklerde, mavi yakalılardan çok beyaz yakalılarda ve bekarlara göre evlilerde daha etkili bir değişken olduğu ortaya konulmuştur (Eren, 2004:31). Burada beklentilerin evlilik, statü veya cinsiyet gibi durumlarda değiştiği söylenebilir.

Yapılan işin başarısı ücret ile ölçülmektedir, ücret işteki başarı olarak görülmektedir. Bireyin aldığı ücretin belli bir seviyenin altına inmesi bireyde doyumsuzluk yaratacaktır. Çalışanın aldığı ücretin eğitimi, bilgi birikimi ve becerileri ile örtüşmelidir. Ücret ile ilgili farklı durum ise örgüt içi ücret dağıtım politikasının adil olmasıdır, ücret dağıtımında adaletsizlik algısı çalışanların iş doyumunu düşürecektir.

İnsan kaynağının planlanması, ekonomik ve sosyal politikaların belirlenmesi açısından son derece önemli kabul edilen ücreti, Halsey; emeğin işverenin emrine bir hizmet ya da çalışma iradesinin karşılığı olarak aktarılmasına mukabil, işgörene düzenli periyotta ödenen sabit para olarak tanımlamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:199). Dar anlamda alınan maaş olarak tanımlansa da geniş çerçevede diğer imkanların geliştirilmesi ile sağlanan maddi fayda olarak tarif etmek daha anlamlı olacaktır. Yapılan çalışmalar ortaya koymuştur ki, düşük statüde çalışanlar, başarının hissettirilmesi ve psikolojik önceliklere karşılık verilmesi yoluyla motive edilmelerine karşılık üst seviye nitelik gerektiren işlerde çalışan işgörenlerde ücret ve ücret politikasındaki adalet örgütsel bağlılığın önemli etkenlerinden biridir.

İş tatmininden ziyade tatminsizliğini tetikleyen ücret, kar amacı gütmeyen örgütler dışında, ortaya konan çabanın karşılığı olarak alındığı için, işi devam ettirip ettirmeme iradesinin de temel belirleyicisi kabul edilmektedir (Çöl ve Gül, 2005:296).

Terfi Olanakları

İş tatmini ve terfi olanaklarının birbirleri ile ilişkileri incelendiğinde aralarında güçlü bir ilişki bulunduğu konusunda araştırmacılar birbirine yakın sonuçlara ulaşmaktadır. İşgörenlerin algılamış oldukları eşitlik durumuna bağlı olarak iş tatmini ve terfi arasındaki olumlu ilişki şekillenmektedir. İş tatmini üzerinde terfinin etkisi oldukça güçlüdür (Qasim vd., 2012:31).

Terfi etme durumu bir çalışanın maddi olanakları ile statüsü üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla çalışanın böyle bir durumda iş tatmininin daha fazla olduğu görülmektedir. Özellikle performans değerlendirme sistemi uygulanarak bunun sonucu

doğrultusunda sağlanan yükselme olanakları iş görenlerin üzerinde tatmin düzeyini arttırıcı etki sağlayacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2012:461).

Terfi sisteminin bir örgütte nasıl yürütüldüğünün de çalışanların iş tatminleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Performanslara göre yapılmış olan terfilerin kıdeme göre yapılmış olan terfilerden daha fazla iş tatmini sağladığı belirtilmektedir. Performansa dayalı terfilerin yapılması, çalışanların verimliliğinin artması ve daha fazla çaba sarf etmesi gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Kıdeme dayalı yapılan terfilerde ise çalışanlar fazladan çaba göstermeye gerek duymamaktadır (Karaca, 2001:36).

Çalışılan işte terfi olanağının olması bireyi çalışmaya iten bir etki yaratır. Birey yeni bir işe başladığında terfi olanağının olması ve zaman içinde ücretinin artacak olmasını bekler, bunun aksi bir duruma inanırsa, işe dair olumsuz bir tutum takınır ve çabalamanın gereksiz olduğunu düşünür. Bunun sonucunda çalışanda iş tatmini azalır ve şikayetler başlar. Terfi olanağı ile birlikte ücret artışı beraberinde geliyorsa iş doyumuna olan etkisi daha da artmaktadır. Fakat çalışanın aldığı terfiye karşılık ücret artışı gerçekleşmemiş, iş yükü ve sorumlulukları artmış ise terfinin iş doyumunu üzerindeki etkisi olumsuz yönde gerçekleşir (Kantar, 2010:68).

Kişisel gelişim sürecine katkı yaparak en iyiye ulaşmayı hedefleyen insan, işinde başarı sağlamak ve neticesinde performansının karşılığı olarak bir üst göreve terfi etmek ister. Çünkü elde edilen tecrübe mevcut yapılan işi sıradanlaştırıp yetersiz kılacak ve kişiyi heyecan duyacağı yeni arayışlara itecektir (Özaydın ve Özdemir, 2014:257). Terfi kavramı, işgörenler açısından kazanç, mevki, gelişme ya da büyüme olarak anlam kazanır. Örgütler, çalışma imkânları sağlamanın dışında terfi imkanları sunmaları sebebi ile de işgörenleri kendilerine çekmektedirler. Yükselme beklentilerinin karşılanabiliyor olması tatmini üst düzeyde etkileyecektir. Diğer taraftan işe yeni başlamış bir çalışan, ilerleme ve yükselme olarak ifade edilen işinde terfi etme imkanına sahip olduğunu algılar ise işine karşı olumlu tutum geliştirecektir. İşinde başarılı olması durumunda yükselme beklentisi içerisine girecek olan çalışan, bunun gerçekleşmeyecek olması durumunda işine karşı memnuniyeti ve bağı azalacak, iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. Kişisel ilerleme ve sorumluluk bilinci geliştirmeye katkısı tartışılmaz olan terfi, aynı zamanda bireyin sosyal statüsünü de arttırır (Robbins ve Judge, 2015:82). Terfi, çalışan verimliliğini arttırma çabalarının bir sonucudur ve etkili bir motivasyon unsurudur. Kişisel beklentilerinden ötürü çalışanların bazıları için

tatmin açısından anlamsız değerlendirme söz konusu ise ücret artışları da tavsiye edilebilir (Kosteas, 2010:175). Bununla birlikte adil olması şartı ile terfi imkanlarının varlığı, iş tatminini etkilemekle birlikte şiddetli değişkenlik göstermektedir. Şöyle ki, çalışma süresine bağlı olarak elde edilen terfi ile performansa dayalı olarak elde edilen terfi karşılaştırıldığında, tatmin seviyeleri arasında fark gözlemlenmekte olup, çalışma süresinin düşük iş tatminine sebep olduğu ifade edilmektedir (Luthans, 2011:213).

Çalışma Koşulları

Çalışanlara örgütlerce sunulan tüm imkanlar çalışma koşulları arasında yer almaktadır. Çalışma ortamındaki temizlik, ısı, aydınlatma gibi donanımların en uygun düzeyde ayarlanması, çalışanların daha verimli çalışmasına katkı sağlamaktadır. Gürültü, aşırı sıcaklıklar, temiz olmayan ve kötü aydınlatmaya sahip ortamlar ise çalışanların performanslarını düşürmektedir. Çalışanlar çalışma şartları iyi olan örgütleri, hem performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu hem de çalışma hayatı dışındaki yaşamlarını da olumlu olarak etkiledikleri için tercih etmektedir (Öztekin, 2008:24).

Çalışanların işi yapma sürecinde kendilerine kolaylık sağlayan ve imkanlarının belirli düzeylerde sağlandığı işlerde çalışmaları onların iş tatmin seviyelerini artırmaktadır. Çalışma olanaklarının iyileştirildiği iş yerlerinde, iş tatmini olumlu olarak etkilenmekte ve bu iş yerlerinde yeni çalışmaya başlayan kişiler de çok daha kolay bir biçimde adapte olabilmektedir.

Çalışma şartlarının olumlu veya olumsuz olması iş doyum düzeyine etki etmektedir. Çalışma ortamının aşırı gürültülü, yüksek ısı veya düşük ısıda olması, işin aşırı fiziksel güç gerektirmesi, iş şartlarının tehlikeli olması gibi etkenler iş doyum düzeyini en fazla düşüren çalışma koşullarıdır. Sayılan bu koşullar bireyde fiziksel tepkilere ve gerginliğe neden olmakta ve iş doyum düzeyi düşmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:40).

Çalışılan ortamın temiz, ısı ve nem oranı dengeli, ışıklandırma ve havalandırmasının iyi olmasını, tehlikesiz bir ortamda çalışılmasını iş tercihinde ön planda tutmaktadır. Ayrıca çalışan iş yerinin evine yakın olmasını, iş yeri ve çevresinin temiz olmasını ve işleri için gerekli tüm imkanların sağlanmasını istemektedir. Çalışanlar için bu olanakların sağlanması, iş doyumunu için gerekli görülmektedir (Çimen ve Şahin, 2000:57).

Hem kişisel rahatlık hem de işin yapılması açısından son derece önemli olan çalışma şartları ısı, nem, havalandırma, ışık ve gürültü düzeyinden, dinlenme sürelerine, iş yerinin konumu ve temizliğinden, iş teçhizatının kalitesine kadar geniş bir çerçevede değerlendirilmektedir (Erdil vd., 2004:19). Artan rekabet, teknolojinin hemen her türlü mal ve hizmetin üretim evresinde kullanılıyor olması, küreselleşme gibi faktörlerin etkin olarak değerlendirildiği günümüz iş dünyasında, çalışma şartlarına dair kuralcı anlayış, yerini dinamik ve esnek uygulamalara bırakmaktadır. Çalışanların işlerine ait süreçlerle ilgili sahip oldukları özerklik, güvenlik konusunda tam bir mutabakatın varlığı ve sosyal amaçlı ilişkilerin iş yoluyla sürdürülmesi neticesinde çalışma şartları ve çalışma ortamının oluşturduğu iç huzur iş tatminini olumlu etkilemektedir (Edvardsson ve Gustavsson, 2003:149).

Yönetici Tutumu

Yöneticiler, iş yerlerini temsil etmek ve işgörenlerin görev dağılımlarını yapmakla yükümlülerdir. Bu süreç içerisinde yöneticilerin çalışanlarına yakın davranması ve olumlu tutumlar sergilemesi, çalışanların örgüte dair olumlu duygular geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin işlere yönelik sahip olduğu bilgiler, başarılı iletişim kurmaları, görevlerin koordinasyonunu sağlama becerileri ile çalışanların iş tatmini düzeyleri artmaktadır. Yönetim, çalışanlar üzerindeki politikasını yol gösterici ve örnek olucu davranışlara dönüştürdüğünde ve çalışanların becerilerinin geliştirilmesi yönünde katkıda bulunduğu takdirde çalışanların iş tatmininin de sağlanmasına katkı sağlamış olmaktadır (Yeltan, 2007:60).

Örgütün yönetim şekli, yönetimdekilerin çalışanlara olan davranış şekli ve örgüt kurallarının uygulanış şekli çalışanların iş doyum düzeyini etkilemektedir. Yönetim tarzının çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi iki şekilde olmaktadır. Birinci etki yönetimin karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamasıdır. Çalışanın yönetimde söz söyleme hakkının olması, çalışanın psikolojik olarak kendisini iyi hissetmesi sağlamakta ve bireyin mutsuzluk ve huzursuzluk duygularını ortadan kaldırmaktadır. Çalışanın iş ile ilgili kararların yanında kontrol ve denetim yetkisinin olması çalışana doyum ve saygınlık sağlayacaktır. İkincisi, yönetimin çalışan merkezli olmasıdır. Yönetimin personel ilişkilerini destekleyerek, katkıda bulunması çalışanlara yönelik olması, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmesi çalışanların iş doyumunu artırmaktadır (Erdil vd., 2004:19).

Yönetimin çalışana güven vermemesi durumunda iş doyumu gerçekleşmeyebilir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve örgüt içi görevlerin adil dağılımı iş doyumunu olumlu etkilemektedir (Karaman ve Altunoğlu, 2007:112).

Örgütlerde yapılan düzenli denetimler çalışanların iş doyum ve tutumlarını etkilemektedir. Birey örgütte çalışmaya başladığında örgüt içinde geçerli olan ilişkiler sistemine dahil olur. Birey, aldığı göreve göre değişmekle birlikte genellikle kendisi ile denk kişilerle çalışır. Örgüt içinde genellikle amirler işin planlamasını gerçekleştirir ve işin yapılmasını sağlayan astları vardır ve bunların denetlemesini yapar. Uygulanan bu denetim ile çalışanlar kısıtlanıyorsa ve kendi başına karar almaları ve karar sürecine katılmalarını engelliyor ise iş doyumusuzluğuna neden olmaktadır (Sun, 2002:33). Özetlemek gerekirse, örgütün denetim sistemi, kusur arayıcı, küçük düşürücü ve üstünlük gösterisi şeklinde olursa iş doyumunu düşürmektedir. Bunun yerine denetim sistemi düzenleyici, yardım edici ve birlik oluşturu nitelikte olduğunda çalışanların iş doyumuna olumlu katkı sağlamaktadır (Yıldırım, 2008:42).

Çalışma Arkadaşları

Kişilerin iş arkadaşları da iş tatminini büyük oranda etkilemektedir. Çalışanların, çalışmakta oldukları çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin iyi olması iş tatminine olumlu katkılar sağlamaktadır. Ancak örgütte çalışmakta olan kişilerin aralarındaki ilişkilerin kötü olmasıyla da iş tatmininin olumsuz yönde etkilenmesi ve tatminsizliğin ortaya çıkabilmesi mümkündür. Çalışanların işinden memnun ve tatmin düzeylerinin yüksek olması, işletmenin küresel standartlarda üretim yapmasını ve müşteri memnuniyetini sağlayacak, aynı zamanda o işletmenin tercih sebebi olmasına katkı sağlayacaktır. İşletmeler çalışanlarını belli gruplar halinde iş bölümü yaparak çalıştırmaktadırlar. Uyum içerisinde çalışan gruplar maksimum üretime ulaşmak için işletmeye avantaj sağlamakta ve tatmin düzeyi yüksek bireylerin işletmeye katkısı yadsınamayacak kadar fazla olacaktır (Akdöl, 2015:102).

Günlük bir yaşamın önemli bir zaman dilimini çalışarak geçirmek zorunda olan işgörenler, çalışma arkadaşları ile sürekli olarak etkileşim içerisindeyler. Bu yüzden iş arkadaşları ile iyi ilişkiler oluşturmak çalışan davranışlarını ve memnuniyetini etkileyen oldukça önemli görülen unsurlardan biridir. Çalışma arkadaşları arasındaki, pozitif ilişkiler işgörenler arasında dostluk ve yardımlaşmayı da beraberinde getirmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak üretkenlik ve verimliliğin arttığı gözlemlenmektedir. Çalışma arkadaşları ile iş

ortamında ve iş dışındaki ilişkiler yoluyla daha uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmak, işgörenlerin iş tatminini artırabilmektedir.

İşin Niteliği

Çalışanların yeteneklerinin hayata geçirilmesine olanak sağlayan çok yönlü veya özel nitelikler gerektiren işler yaptıklarında, kendilerine başarı sağladıkları konusunda geri dönüşlerde bulunulduğunda işlerinde doyum sağladıkları ifade edilmektedir. İşin monotonluktan uzak, çalışan tarafından ilgi çekici olması, işin tamamlanması için gereken tekrarların az olması çalışanların memnuniyet düzeylerini artırmaktadır. Bunun nedeni işin içeriğinin farklılık göstermesi ya da yerine getirilmesi gereken tüm görevlerin nitelik bakımından mesleki düzeyin bir işlevi olarak görülmektedir. Zorluk dereceleri yüksek olan işler, bireylerin hayal kırıklığını ve başarısızlık duygusunu da beraberinde getirmektedir. İşin nitelikleri ve bireylerin sahip oldukları yetenekler, hayal gücünün verimli olarak kullanılması ya da geliştirilmesi için zorluk açısından işin orta derecede olması gerekmektedir.

İş ve İşin Niteliği

İş ve işin özellikleri doğal olarak iş tatminini etkileyen önemli faktörlerdendir. Beklentilerin ve hedeflerin açık ve net olduğu işler çalışanlar açısından tercihe uygun işlerdir. Bu durumda işgören görev ve sorumluluk alanını oluşturmakta zorluk çekmeyecek ve iş tatmini artacaktır. Diğer taraftan rollerin çatışmalara sebep olduğu örgütlerde ve işlerde karmaşa ve anlaşmazlığa, huzursuz çalışma ortamına sebep olacak ve bu tür örgütlerde iş tatminsizliği gözlemlenecektir (Çarıkçı, 2000:157). Ayrıca işin özellikleri ile işgörenin özellikleri arasındaki uyum, çalışanın hoşnutluğuna gerekçe olacaktır. Çalışanların güdülenmeleri açısından en iyi yöntemin varlığından bahsetmek zor olsa da Hackman ve Oldman tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli bu manada önemlidir (Kaşlı, 2007:160). Modelde üç değerli psikolojik durumun oluşmasına katkı sunacak beş temel iş özelliğinden bahsedilir. Yüksek seviyede iş motivasyonu, performans ve iş tatminine karşılık düşük oranda işe gelmeme ile işten ayrılma davranışlarını hedefler. Ayrıca işin tanımı ve içeriği konusunda sistemsel olarak yapılan hatalar ya da yetersizlikler, çalışanın kaygı düzeyini arttırmakta ve iş tatminini düşürmektedir. Bu durum çalışan verimliliğini de doğrudan etkilemektedir (Altan, 2018:144).

3.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İş doyumu ile güdüleme, performans, verimlilik, moral, sağlık, iş gücü devri ve işe devamsızlık gibi bazı kavramlarla ilişkisi birçok araştırmacı tarafından araştırılmıştır. Bu başlık altında iş doyumu ve bu kavramlar arasındaki ilişki ele alınacaktır.

Güdüleme

Güdüleme, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak, çalışanlardan dolayı ortaya çıkan örgütsel sorunların çözümü ile birlikte çalışanın işe yönelik isteğinin arttırılması ve kişisel olarak doyuma ulaşması için yapılan faaliyetlerin tamamı için kullanılan kavramdır. Güdüleme çalışanlar için geçerlidir (Bayraktaroğlu, 2006:11). Bir amaç veya yapılmak istenen için var olan istek ve çabayı açıklamak için güdüleme kavramı kullanılır. Doyum kavramı ve güdüleme kavramı birbirinden farklı kavramlardır. Doyum amacın gerçekleşmesi sonrası kişinin manevi olarak doyum sağlaması ve ihtiyacın karşılanması ile birlikte yaşanan manevi hoşnutluk durumu için kullanılır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:124). Bireylerin iş doyumlarının incelenmesinde güdüleme kavramlarından yararlanılmaktadır. Kişinin gereksinimlerinin yarattığı itici gücün kişiyi farklı amaçlara yönlendirmesi güdülemeyi oluşturur. Çalışanda iş doyumunun oluşması için kişinin gereksiniminin karşılanmış olması gerekmektedir. Gereksinimlerin karşılanması ve kişinin doyuma ulaşması için duyulan istek, güdüleme için ön koşul niteliğindedir denilebilir.

Farklı bir ifade ile güdüleme, kişinin gereksinim hissetmesi ile başlayan gereksinimin giderilmesine yönelik davranışa geçmesi ve en son doyuma ulaşıncaya kadar kişinin içinde bulunduğu gerilim halidir. Örgütsel davranış açısından güdüleme süreci, gereksinim hissetme, bunu gidermek için ortam arama, gereksinimi gidermek için duyulan istem, seçenekler arama, bulunan seçenekleri sınama ve nihayet oluşan doyum olarak altı aşamadan oluşmaktadır. Doyum güdüleme sürecinin son aşamasıdır. Kişinin doyuma ulaşması ile birlikte hissettiği gerilim ortadan kalkar. Kişide oluşan doyumun yeterli düzeyde olmaması diğer bir ifade ile kişinin doyuma ulaşmaması kişide hayal kırıklığı yaratır. Oluşan hayal kırıklığı kişinin doyumsuzluğu ile doğru orantılıdır. Böyle bir durumda birey, güdülenme sürecini baştan başlatabilir veya bu isteminden vazgeçmeyi seçebilir. Güdülenme sürecinin sonunda doyum oluşur, bu durum ise yeni güdülenmeleri başlatır (Tok, 2004:47).

Örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarının farkına varıp iş doyumunu sağlayabilmelidirler. Özellikle yöneticiler, çalışanların hangi ihtiyaçlar doğrultusunda güdülendiğinin tespitini iyi yapmalıdırlar (Telman ve Ünsal, 2004:24). Güdülenme ve iş doyumunu farklı kavramlar olmasına rağmen birbiri ile etkileşim halindedir. Güdülenme ve güdülenme kuramları kullanılarak iş doyumunu ve iş doyumsuzluğu kavramları açıklanmaya çalışılmaktadır. Çalışanlarda çalışma arzusu oluşturacak isteklerin neler olduğunu bularak, bu isteklerin giderilmesini sağlamak ve çalışanın işe daha istekli gelmesi için güdülenme kuramlarından yararlanılmaktadır.

Verimlilik ve Performans

İş doyumunu ile çalışanların performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, mutlu bir çalışanın verimli bir çalışan olacağı düşünülmüş ve yapılan araştırmalardaki yaklaşımlar bu düşünce üzerine inşa edilmiştir (Pelit ve Öztürk, 2010:49). Çalışanın verilen görevi yerine getirirken harcadığı çabası ve buna bağlı olarak eline geçen başarının düzeyi performans olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile performans kişinin etkinlik derecesidir. Kişinin sahip olduğu özellikleri ve yetenekleri, inanç ve değerleri kişinin performansı belirlemektedir (Barutçugil, 2004:390).

İş doyumunu ve performansın birbiri ile olan ilişkisine yönelik üç farklı görüş bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar ile elde edilen ilk sonuç, 1930'da yapılan Hawthorne araştırmalarının sonuçları ile oluşan klasik görüştür. Bu sonuca göre işinden doyum alan kişinin daha fazla üreteceği ve performansının da aynı düzeyde yüksek olacağı şeklindedir. Brayfield ve Crockett araştırmalarında farklı bir sonuca ulaşmışlar, iş doyumunu ve performans arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığını ortaya çıkarmışlardır. Bu sonuca göre işinden doyum alan bir çalışanın daha verimli çalışacağını varsaymak doğru olmamaktadır. Üçüncü görüş ise, doyum ile performans arasındaki ilişkinin olduğu ama ödüller gibi birçok değişkenden etkilendiğidir. Çalışanın gösterdiği performans ödüllendirildiğinde iş doyumuna dönüştüğü savunulmaktadır. İş doyumunu çalışanın iş ile ilgi nasıl hissettiği ile ilgili bir kavramdır. Kendisini mutlu ve güvende hissetmesi bireyin işi ile sergileyeceği çaba ve istekliliğin üzerinde doğrudan etkilidir (Barutçugil, 2004:390-391).

İş doyumunu ile verimlilik arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar dışında değişkenler arasındaki bağın çok düşük olduğunu savunan çalışmalar da bulunmaktadır. Değişkenleri yaratan nedenlerin farklılığı, bu çalışmaların çıkış noktası

olmuştur. Çalışan verimliliğinin belirleyicileri, çalışanın yeteneği, güdüleri, durumsal etkenleridir. İş doyumunun belirleyicileri ise, cinsiyet, iş düzeyi, yaş, kişisel özellikler, toplumsal özellikler gibi çok çeşitli değişkenlerdir (Tok, 2004:48).

Moral

Moral kavramı tanımlanması zor olduğu gibi ölçümlenmesi de zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardandır. Moral kavramı tek bir kişi için veya bir grubun durumunu göstermek için kullanılabilir. Moral kavramını kısaca bir kişi veya grup üyelerinin sahip olduğu atmosfer veya iklim olarak tanımlanabilir. Kişilerin ve grupların nasıl davrandığı moral ile ilgilidir. Çalışanın iş, aile ve sosyal yaşamındaki davranışlarının nasıl olduğunu tanımlar. Çalışanın motivasyon ve iş doyum düzeyinin iyi olması yüksek morale sahip olmalarını sağlamakta ve bunun sonucu çalışanın örgüt yararına olan katkısı artmaktadır. Yüksek veya düşük moral ortamının ortaya çıkmasında en önemli etken belli bir kişi veya grup ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi (Eren, 2004:197).

Düşük moral ortamı, çalışanın ait olduğu gruptan kopmasına, bedensel rahatsızlıklara, iş kazası geçirmesine, işe geç gelmesine, işe devamsızlığa, işten ayrılmasına vb. olumsuz davranışlara yol açabilmekte ve örgütü zarara sokabilmektedir. Bu nedenle düşük moralin, iş doyum düzeyinin düşüklüğü ile ortaya çıkan sonuçlara benzer olumsuz sonuçlar meydana getirdiği söylenilebilir (Samadov, 2006:10).

Sağlık

Kişinin uyumaktan sonra en fazla zaman geçirdiği eylem çalışmaktır. İş doyum düzeyinin düşüklüğü yani iş doyumsuzluğunun kişinin ruhsal ve bedensel sağlığında yarattığı olumsuz sonuçlar iş doyumunun önemini arttırmıştır. İş doyumunu bireyin bedensel ve ruhsal sağlığıdır şeklinde tanımlanabilir. Kornhauser yapmış olduğu çalışmada, çalışanın iş doyumunu ile psikolojik sağlığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır (Çetinkanat, 2000:187). Birey için anlamsız, heyecansız, hayal kırıklığına neden olan bir iş yapmak birey için iş doyumsuzluğuna neden olduğu ve bireyin ruh ve beden sağlığını bozduğu söylenebilir.

İş doyumsuzluğunun kişide nefes darlığı, kendini yorgun hissetme, baş ağrısı, iştahsızlık, hazımsızlık, bulantı, kilo kaybı, terleme gibi sonuçlara sebep olduğu, daha ilerleyen durumlarda kişide psikolojik kökenli, mide ülseri, tansiyon yüksekliği hatta kalp krizi gibi rahatsızlıklara sebep olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş doyumsuzluğunun madde

bağımlılığı, anksiyete, korku ve içine kapanma gibi rahatsızlıklar ile ilişkisi saptanmıştır. İş doyumsuzluğu bireyi bedensel ve psikolojik yönden yıpratmaktadır (Tok, 2004:50-51). İş doyumsuzluğunun sağlık üzerindeki etkilerini şöyle özetlenebilir: Çalışanın fiziksel, psikolojik ve zihinsel sağlığı olumsuz etkilenmekte, yaşam ömrü kısalmakta, tükenmişlik yaşamakta ve uyuşturucu kullanımı ve alkol alımında artış görülmektedir (Pelit ve Öztürk, 2010:51). Bireyin iş doyumu azaldıkça stres yaşamakta ve bu stres ile ilişkili hastalıklar ortaya çıkmakta ve bireyin bu durumdan dolayı zarar görme olasılığı artmaktadır (Sürgevil, 2006:14).

İş Gücü Devri ve İşe Devamsızlık

Çalışanın iş doyum düzeyinin düşmesi birey için olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı kadar örgütler içinde olumsuz etkileri vardır. Bireyin iş doyumsuzluğu ve buna bağlı hayal kırıklığı yaşaması işine karşı olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olmaktadır. Bireyin işe geç gelmesi, farklı sebeplerden dolayı işe gelmeme ve işi bırakma en belirgin tepkilerdir.

İşgücü devri, bireyin bir örgüt bünyesinde işe başladıktan sonra herhangi bir sebeple örgütten ayrılmasını veya uzaklaştırılmasını ifade eder. Çalışanların herhangi bir sebeple örgütten ayrılma yoğunluğu işgücü devir oranı ile ölçülür (Barutçugil, 2004:474). Bu oran, mevcut çalışanlar ile iş bırakanların birbirine oranıdır, bizlere işi bırakan çalışan sayısını yüzdelik olarak gösterir (Yüksel, 2007:68).

İş gücü devri, işten ayrılma ve iş doyumu ile ilgili yapılan çalışmalar, genellikle iş doyumu ve işten ayrılmanın birbirini artı yönde etkilediğini ve yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir (Çetinkanat, 2000:4). Çalışanın, örgüte olan bağlılığı, başka iş olanaklarının varlığı, iş sahasının genişliği ve örgütte çalışma süresi de çalıştığı örgütten ayrılmasına neden olabilmektedir. Carsten ve Spector yaptıkları çalışmada işsizlik oranı düşük olduğunda doyumsuzluk ile işgücü devri arasında kuvvetli bir bağ olduğunu tespit etmişlerdir.

Çalışanların hastalık durumu veya hastalık dışında psikolojik, sosyal veya ekonomik sebeplerle işte bulunması gereken çalışma saatlerinde, işinin başında olmaması durumu işe devamsızlık olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2016:367). Davis çalışmasında iş doyumu düşüklüğünün, çalışanın işten ayrılmasında olduğu gibi işe devamsızlık ya da geç gelme olasılığını da yükselteceğinden bahsetmiştir. Fakat son dönemlerde yapılan araştırmaların bazılarında işe devamsızlık ve iş doyumu arasındaki ilişki yüksek olarak bulunurken,

bazılarında ise iş doyumsuzluğu ile işe devamsızlık arasındaki ilişkinin kaybolduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bazı durumlarda, örneğin bireyin yaşamını devam ettirmesi için işin önemli olduğu durumlarda çalışanların iş doyum düzeyi ve morali düşük olmasına rağmen bireylerin işe devam ettikleri görülmüştür (Çetinkanat, 2000:3). Bu kişiler işten ayrılma yerine şikâyet ya da işle ilgili öğelerin değiştirilmesi yönünde mücadele etmektedirler.

Bireyin iş doyum düzeyi azaldıkça, işyerinde geçirdiği zamanı katlanılır kılmaya çalışır. Bunun için işe devamsızlık, işe geç gelme gibi tepkiler geliştirmektedir. Ayrıca birey işyerinde geçirdiği zamanı özel işleri için kullanmaya başlar, mola süreleri uzar, iş yapmaksızın meşgul görünmek, çalışma saatlerinde gereksiz, uzun sohbetler yapmak, zamanında işini bitirmemek, kuralları bilinçli olarak görmezden gelmek, birlikte çalıştığı arkadaşlarına ve amirlerine öfkeli davranışlarda bulunmak, kinlenmek vb. sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, grup normları, bireyin kişisel özellikleri ve geçmişi, örgüt içi uygulanan politikalar bu saymış olduğumuz sonuçlardan bir veya birkaçının ortaya çıkmasında belirleyici olmaktadır (Sun, 2002:5).

Çalışanların işlerinden doyum almaları sağlandığında işten ayrılmalar ve işe devamsızlık azalacaktır. Bunun için işin çekiciliğinin artması, çalışanların beceri ve yeteneklerini göstermelerinin sağlanması, ücret artışı, çalışma koşullarında iyileştirilme gerekmektedir (Günbayı, 2000:10-11). Çalışanların işleriyle ilgili kararlara katılması, yardımlaşmanın olduğu bir ortamda çalışması, özgürce karar verebilmesi, kendini geliştirmesine olanak sağlanması, yeterli teknik araç-gereç sunulması, örgüt içindeki görevlerin adil dağıtılması, görevlerin açık şekilde tanımlanması, terfi olanaklarının sağlanması gibi beklentilerinin karşılanması işten ayrılmaları azaltabilmektedir (Karaman ve Altunoğlu, 2007:111-113). İş zenginleştirme ve iş genişletme yoluyla çalışanların işlerinde doyum düzeyi arttırılabilirken, iş gücü devride azaltılabilmektedir. İş doyumunun performansa direk bir etkisi olmamakla birlikte, doyumunu düşük olan çalışanın hayal kırıklığı yaşaması ve moralinin düşmesi ve grup içi uyum sorunlarının verimliliği düşürmesi gibi dolaylı etkiler konunun önemini göstermektedir (Karadağ vd., 2009:33).

Çalışanın devamlı olarak işe geç gelmesinin, çalışmaya başlamada gecikme veya işi erken bırakmanın nedenleri iş doyumsuzluğuna bağlanmaktadır. Örgütün gerekliliklerinin yerine getirilmesi ve çalışanların doyum sağlamaları için çalışanların beklentileriyle örgütün

hedefleri uyumlaştırılmalıdır. Böylelikle örgütün verimliliği ve kalitesi artarken, çalışanlarında işinden buna bağlı olarak da yaşamdan doyum almaları sağlanacaktır.

3.5. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİLER

Literatürde yer alan iş tatmini çalışmaları genellikle motivasyon kuramlarına dayanmaktadır. Günümüz iş dünyasında, yaşanan rekabetin kötü sonuçlar doğurduğu görülmektedir. İstenmeyen sonuçlarla ve daha kötü tablolarla karşılaşmak istemeyen yöneticiler için yol gösterici bir rol üstlenmektedir. Yani teoriler gerek çalışanların mutluluğu gerekse işletme için verimlilik ve sürdürülebilirlik döngüsüne sahip olunabilmesinde ciddi bir göreve sahiptir (Karabulut, 2014:24). Bu bölümde iş tatminine yönelik teoriler açıklanacaktır.

3.5.1. Kapsam Teorileri

Kişinin kendi yaşamı içinde davranışsal durumunun ortaya çıkma süreciyle ilgilenmekte ve çalışanın iş tatmini oluşmasında etkili olan bireysel faktörler ile ilgilenmektedir. Kapsam kuramları çerçevesinde herhangi bir davranışın harekete geçirilmesini ya da sürdürülmesini sağlayan kişisel ve çevresel etmenler incelenmektedir. Başka bir deyişle bu kuramlar; kişilerin harekete geçmesini sağlayan güdü ve ihtiyaçları ele almaktadır (Ersözlü, 2012:57).

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunduğu durumu ve kişiyi belirli yönde davranışlara yönlendiren faktörleri ifade etmeye çalışır (Koçel, 2005:584). İş tatmini açısından değerlendirildiğinde, istenilen davranışın pekiştirilmesi için seçilecek pekiştiriciler işgörenin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak seçilebilmektedir (Küçüközkan, 2015:17).

Bu teori ihtiyaçların neler olduğunu ve bu ihtiyaçların motivasyon ile giderilmesi gerektiğini açıklamaya çalışır. Genel olarak çalışanları görevlerini gerçekleştirmeye yönlendiren faktörlerin üstleri tarafından doğru algılanabilmesi ve bunun sonucu olarak daha iyi yönetilebilmeleri fikrine dayanır. Böylece hem çalışan motivasyonu sağlanabilecek hem de örgüt amaçları doğrultusunda davranışlar elde edilebilecektir (Egüz, 2017:85).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Brandeis Üniversitesi psikoloji profesörü olan Abraham Maslow, 1954 yılında ihtiyaçları, temel ihtiyaçlardan daha yüksek düzey ihtiyaçlara doğru bir sıralama yaparak ihtiyaçlar hiyerarşisini ortaya koymuştur (Göksel, 2013:27). Bireylerin bazı gereksinimlerini karşılamak için güdülenmiş olduklarını, bu gereksinimlerinden bir kısmının diğer

gereksinimlere göre daha önemli ve acil olduğunu işaret etmiştir. Acil gereksinimiz, fiziksel bir şekilde hayatta kalmak için çalışmaktır. Hareketlerimizi eyleme geçirecek ilk sebep budur. Buradaki aşamanın gereksinimleri tamamlandığında sonraki aşamadaki gereksinim bizi harekete geçirir ve hareketlerimiz ve süreçlerimiz böylece sürer gider. Birbirini takip eden bu süreç Fizyolojik ihtiyaçlar, Güvenlik, Sevgi/Aidiyet, Saygı ve Kendini Gerçekleştirme şeklindedir. Bu modelleri, “eksiklik ihtiyaçları” ve “büyüme ihtiyaçları” şeklinde iki parçaya ayırabiliriz. Belirtilen dört kademedeki model çoğunlukla eksiklik ihtiyaçları olarak tanımlanabilirken, üst kademe ise var olma ya da büyüme gereksinimleri şeklinde tanımlanabilir. Eksiklik gereksinimleri, yoksunluktan ötürü meydana gelir ve bu gereksinimler karşılanmadığı zaman insanları harekete geçirdiği söylenir. Gereksinimleri ortadan kaldırma duygusu ne kadar çok ihmal edilirse, zaman o kadar çok uzar, gereksinim o oranda kuvvetlenir.

Fizyolojik İhtiyaçlar; insanın yaşamını idame ettirebilmesi için mutlaka giderilmesi gerekli olan temel ihtiyaçlardır. Örgütlerde buna örnek olarak ücret verilebilir. İkinci basamak olan Emniyet ve Güvenlik ise can güvenliği, barınma gibi ihtiyaçları temsil eder. Örgütlerde buna sigorta, ergonomik iş koşulları, iş güvencesi vb. denk sayılabilir. Sosyal İhtiyaçlar da bir topluluğa ait olma, benimsenme gibi ihtiyaçları kapsar. Örgütlerde buna çalışma ortamı, arkadaş ilişkileri vb. örnek verilebilir. Saygınlık basamağında tanınma içgüdüğü ortaya çıkar. Örgütlerde ise bu aşamaya örnek olarak takdir edilme, statü sahibi olma isteği vb. verilebilir. Piramit’in son basamağı olan Kendini Gerçekleştirme aşaması kişinin potansiyelinin farkında olmasıdır. Örgütlerde kişinin kendini geliştirmesine ve yaratıcılığını göstermesine yardımcı olacak alternatifler, bu aşamaya örnek gösterilebilir (Yılmaz, 2015:38).

Abraham Maslow’a göre, bireylerin ihtiyaçlarının altında yatan nedenler bulunmaktadır ve doyuma ulaşmış olan ya da tatmin edilmiş olan bir ihtiyacın artık bireyi güdüleyen veya motive eden bir etken olmaktan çıkmaktadır. Bu durumda yerini ise henüz doyuma ulaşmamış olan herhangi farklı bir ihtiyaca bırakmaktadır. Diğer bir deyişle, tüm insanların yaşamını idame ettirmesi için var olan temel gereksinimleri öncelik sıralamasına sahiptir (Öztekin, 2010:153).

McGregor’un X ve Y Kuramı

Bu teori 1960’larda sosyal psikolog Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir. McGregor insanları yönetmede iki temel yaklaşım öne sürmüştür. Bunlardan biri X teorisi, diğeri ise Y teorisidir. X teorisini uygulayan yöneticiler genelde kötü sonuçlar almışken, daha geniş görüşlü yöneticiler insanların kendilerini geliştirmesine izin veren ve daha iyi performans ve sonuçlar ortaya koyan Y teorisini kullanmışlardır (Mohamed ve Nor, 2013:718).

Douglas McGregor’un yaptığı çalışmalar çoğunlukla 1930’lu yılların içi ile 1950 yılları arasında yapılmıştır. O tarihlerde dünyada “İkinci Dünya Savaşı”nın, “Dünyada Büyük Buhran”ın ve “Soğuk Savaş” yaşandığı, Dünya tarihinin değişikliğe uğradığı dönemdi. X teorileri Klasik Yönetim düşüncesinin, Y teorileri Neo-klasik Yönetim düşüncesinin özünü vurgulamaktadır. Gregor’un X Teorisi; “insan tipik olarak çalışmaktan hoşlanmaz tembeldir, bencildir, kendi istek ve amaçlarını örgütün amaçlarına tercih ederler, sorumluluk almaktan kaçarlar, isteksizdirler, hırslı değildirler, risk almaz güvenliği her şeyin üstünde tutarlar, iş yaptırmak için onu zorlamak takip etmek ve cezalandırmak gerekir” der. Y Teorisinde ise yukarıda X teorisi için yazılan insan tipinin tam aksi yönündedir (Tekin vd., 2016:83). Çalışanlara güven, saygı, istek ve ihtiyaçlarına karşılayabilecek yöntemler geliştirip çalışanları olumlu yönde yönlendirmeyi amaç edinir.

X teorisi otoriter bir yönetim anlayışını ifade eder ve herhangi bir başarısızlıktan çalışanı sorumlu tutulurken, Y teorisi daha katılımcı bir yönetimi ifade eder ve başarısızlıktan yöneticiler sorumlu tutar.

McGregor’a göre yöneticiler, çalışanlarının işlerinden hoşlanmadığını ve düşük motivasyona sahip olduklarını düşünüyorsa otoriter bir yönetim anlayışına sahip olacaklardır. X teorisinde yöneticiler, çalışanlarının görevini yerine getirmesi için onların sürekli teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi veya cezalandırılması gerektiğine inanırlar. Bu teörinin çalışanlar hakkındaki varsayımları şu şekildedir;

- i- Çalışanlar işlerini sevmez, sorumluluktan kaçarlar.
- ii- İşlerini yapmaları için sürekli denetlenmeye, zorlanmaya ve hatta tehdit edilmeye ihtiyaç duyarlar.
- iii- Hırslı değildirler ve yönetilmeyi tercih ederler.

Y teorisi, çalışanların işlerinden gurur duyduklarına inandığı ve çalışanlarına güvenerek daha katılımcı bir yönetim tarzı uygulayan yöneticilerin kullandığı bir yaklaşımdır. Bu

teoride yöneticiler çalışanlarına daha büyük sorumluluklar vererek onları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder, cesaretlendirirler. Bu teorinin çalışanlar hakkındaki varsayımları da şu şekildedir (Ulukuş, 2016:93);

- i- Çalışanlar kararlarda daha fazla yer almaktan, kendi inisiyatifleri ile çalışmaktan mutludurlar ve sorumluluktan kaçınmazlar.
- ii- İşlerini tamamlamak için kendi motivasyonlarına sahiptirler ve bunun tadını çıkarırlar.
- iii- Çok az yönetilmeye ihtiyaç duyarlar ve çözüm odaklıdırlar.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg çift faktör teorisini açıklarken tatminsizliklere sebep oluşturan “Durum Koruma (Hijyen) Faktörleri” ve tatmini oluşturan “Motivasyon Faktörleri” olacak şekilde incelemiş ve ortaya koymuştur. Durum koruma faktörleri genellikle işin dışındaki çevre ile ilgilidir, çevreye dönüktür. Daha açık bir ifadeyle söyleyecek olursak bunlar örgüt politikası, örgütün kontrolü, ücret politikaları, çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışma şartları gibi faktörlerle ilgilidir. Motivasyon faktörleri de çalışmanın kendisi, çalışan kişinin gösterdiği başarı, gelişme ve işinden tatmin olması ile direkt ilişkilidir. Bu etkenler; sorumlulukları üstlenme, işin kendisi, tanıma, başarı, yükselme olanağı verme gibi faktörlerdir (Toker, 2007:95).

Frederick Herzberg çalışma hayatı boyunca işçi ve mühendislerin farklı durum ve zamanlardaki tatmin seviyelerini sürekli takip etmiştir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin bir gelişimi olarak bu teorisini ortaya atmıştır. İhtiyaçlar Teorisini işteki tatmin ve tatminsizlik faktörlerinin birbiri ile ilişkili değil, iki ayrı kavram olduğu şeklinde geliştirmiştir (Akıncı, 2018:30).

Motivasyon faktörleri iş tatmini yaratır ve işin direkt olarak kendisi ile ilgilidir. Başarma, tanınma, terfi, mesleki gelişim gibi içsel faktörleri barındırır. Motivasyon faktörlerinin var olması iş tatminini oluştururken olmaması tatminsizliğe yol açmaz (Ulukuş, 2016:67).

Herzberg'e göre motivasyon sağlayıcı faktörler iş görenin motivasyonu ve iş tatmini yaşamasıyla ilgiliyken, hijyen faktörleri ise iş tatminsizliği yaşamasıyla ilgilidir ve iş tatmini incelenirken ikisi ayrı ayrı incelenmelidir. Bu kurama göre örgütte mutlaka var olması

gereken hijyen faktörlerin yokluğu durumunda tatminsizlik durumu yaşanmakta fakat hijyen faktörler var olduğunda ise tatmin düzeyini arttırmamaktadır. Motive edici faktörler ise örgütte yokken iş görenler tatminsizlik yaşamakta, varlığı halinde tatmin düzeyini arttırmaktadır. Kuram, motivasyon ve iş tatmini kavramlarının ikisini bir arada ele alması nedeniyle önemlidir. Çift Faktör Kuramı'ndaki motive edici faktör Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde en üst kademede yer alırken, hijyen faktörler alt kademedeki ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. Kurama göre önce hijyen daha sonra motive edici faktörlerin düzenlenmesi çalışanların iş tatmini düzeylerinin artmasını sağlayacaktır (Yılmaz, 2019:23).

Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer ERG Teorisi ile Abraham Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini sadeleştirmeye çalışmıştır. ERG Teorisi Yaklaşımında üç grup ihtiyaç incelemeye alınmıştır (Küçüközkan, 2015:103).

Var Olma (Existence) İhtiyacı: İlk basamaktır ve var olmak için gerekli temel fiziksel ihtiyaçları kapsamaktadır.

İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı: İkinci sıradaki insanların bir ortama ait olma ve ilişki kurma ihtiyaçlarını ifade eden basamaktır.

Gelişme (Growth) İhtiyacı: Son sıradaki basamak olan kişinin kendini gösterme, gerçekleştirme ihtiyacıdır.

Clayton Alderfer'in ERG teorisi, kişilerin ihtiyaçlarını giderme becerilerine göre ihtiyaçlar hiyerarşisinin hem üstüne çıkabileceklerini hem de altına inebileceklerini ifade etmektedir.

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde birtakım eksiklikler tespit etmiştir. Bu eksikliklerin telafi edilmesi için ise üç aşamalı olan ERG Kuramını ortaya çıkarmıştır. Kuramın aşamaları; gelişme, ilgililik, var olma ihtiyacı olarak belirlenmiştir. Kurama göre ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gibi katı adımlar yoktur. Bunun yerine aşamalar arasında bir geçişkenlik ve yer değiştirme söz konusudur. Alderfer'e göre, bazı ortamlarda işgörenlerin söz konusu aşamalardan bazısını geçmesinin mümkün olmadığı da ifade edilmektedir. Yapılan işin yapısı bu durumun nedenini ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir durumda işgörenler, bu aşamalardan hangisi içinde yer alıyorsa o aşamayı çok önemsemektedir (Başar, 2011:36).

Varoluş Gereksinimleri: Bireylerin hayatta kalma ve varoluşlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan tüm fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları varoluş gereksinimleri içerisinde yer almaktadır. Bu durumun iş hayatı içindeki değerlendirilmesi ise alınan ücretler ve çalışma şartları olarak ifade edilmektedir.

İlgililik Gereksinimleri: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki bireylerin ait olma, sevilme ve sayılma ihtiyaçları ilgililik gereksinimleri kapsamında yer almaktadır. İlgililik gereksinimleri iş ortamı içinde değerlendirildiğinde işgörenlerin, çalışma arkadaşları tarafından sevilip iyi ilişkiler kurma ihtiyacı olarak ifade edilmektedir (Meriçöz, 2015:14).

Gelişme Gereksinimleri: Maslow'un kuramında yer alan estetik, faydalı olma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları gelişme gereksinimleri kapsamındadır. İşgörenlerin yeteneklerini geliştirerek potansiyellerini dışa vurduğu durumlarda bu gereksinimleri tatmin olmaktadır. İş ortamındaki şartlar bu aşamanın gerçekleşmesi için teşvik edici veya engelleyici unsurlar meydana getirebilmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Erg kuramının birbirinden ayrılmasındaki en temel etmen, üst düzeydeki gereksinimlerin tatmin edilmesi için alt düzeydeki gereksinimlerin tatmin edilmesinin bir koşul oluşturmamasıdır. Kişiler bu kurama göre, üst düzeydeki gereksinimlerini tatmin edemedikleri takdirde geri çekilebilmektedir. Dolayısıyla alt düzey ihtiyaçların tatmini ile kendi motivasyonlarını sağlayabilmektedirler (Ersöz, 2012:60).

McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

1960'da McClelland tarafından öne sürülen teori, ihtiyaçları 3 ayrı şekilde sınıflandırır ve her basamaktaki ihtiyaç için diğerinden farklı motivasyona ihtiyaç olduğunu savunur.

“Başarma İhtiyacı” bu sınıflandırmanın ilkidir ve teori adından da anlaşılacağı üzere insanlardaki herhangi bir şeye karşı duyulan başarma arzusudur. Bu arzuda olan birey kendine hem zor hedefler seçer hem de bu hedefe ulaşmak adına ihtiyacı olan tüm bilgi ve becerilerini geliştirmeye açtırlar. Bireyde hedefe ulaşma arzusu baskın olduğu için verilen iş başarıldığındaki his, birey için ödülünden daha önemlidir. Başarı İhtiyacı Teorisinin diğer bir faktörü “ilişki kurma ihtiyacı”dır (Atıcı, 2003:28). İnsanın sosyal bir varlık olduğu gerçeğinden yola çıkarak ilişki kurma arzusunda olduğunu bilmekteyiz. Dolayısıyla bir grubun parçası olmayı, grup tarafında kabul görmeyi takdir edilmeyi bekler. Çalışma arkadaşları ve sosyal çevre ile olan iyi ilişkiler insanları motive eder ve rekabet için

işbirliğini destekler. Teorinin son basamağını “güç kazanma ihtiyacı” oluşturur. Güç ihtiyacı duyan bireyler statü, itibar ve saygınlık gibi faktörlere önem verir, önemli olduklarını, çevreyi etkileyebilme ve onları yönetebilme ihtiyacı duyarlar. Bu tutumdaki kişilerin kazanma hırsı oldukça yüksek ve sürekli rekabet içinde oldukları bilinmektedir.

McClelland’ın başarıma ihtiyacı teorisi, maddi imkanlar veya para güdüleyici etmenler olarak değil bireylere bir dönüt verilmesi olarak belirtilmektedir. Bu teori açısından, kişilerin zamanının çoğunluğunu iş ile ilgili düşüncelerle geçirmesi başarı ihtiyacına, çalışma ortamındaki sosyal olayların düşünme ile geçiriliyorsa bağlılık ihtiyacına, örgütün ya da örgüt yöneticilerini eleştirmek için kusur aramakla geçiriliyorsa da güç ihtiyacına sahip olduğu olarak değerlendirilmektedir (Turanlı, 2007:33).

Başarı ihtiyacına sahip olan bireylerin her şeyin daha iyisini yapmak için çaba sarf etmeleri başarı ile elde edecek oldukları kazanımlardan ziyade bireylerin kendi iç doyumlarını sağlamak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu kişiler, işlerini yerine getirme performanslarının hızlı ve tarafsız bir biçimde değerlendirildiği bir çalışma ortamında bulunmak istemektedir. Bununla birlikte bu kişiler, işlerini yerine getirirken dışarıdan gelen müdahaleleri de hiçbir şekilde istememektedir. İlişki kurma ihtiyacına sahip olan bireyler ekip olarak çalışmayı tercih etmektedir. Yapılacak olan iş ile ilgili olarak ekipteki diğer kişilerle devamlı irtibat halinde olmaktadırlar. Güç kazanma ihtiyacına sahip kişilerin ise, çalışma ortamına veya çevredeki diğer faktörlere hükmetme arzuları olduğu için daha çok söz sahibi, yetkili olmayı ve egemenliklerini sağlayabilmek için her çeşit faktörü kullanma arzusu içerisinde oldukları belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda bu ihtiyaçların her bireyde bulunduğu ancak farklı seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla iş yerindeki yönetimin bu bireylerin durumlarını analiz ederek, bu durumlara uygun bir yönetim yaklaşımında bulunması gerekmektedir (Kurudirek, 2014:47).

3.5.2. Süreç Teorileri

İnsan davranışlarının nasıl ortaya çıktığını, şekillendiğini ve tüm bu süreci inceleyen süreç teorileri, kişilerin hedeflerini gerçekleştirebilmek için motive edilme şekilleriyle ilgilidir. Süreç teorisinde motivasyon dış kaynaklıdır. Süreç teorileri aşağıda açıklanmaktadır.

Vroom'un Beklenti Teorisi

Günümüzde motivasyona ilişkin en fazla kabul gören yaklaşım Vroom'un Beklenti Teorisi'dir (Robbins ve Judge, 2015:225). V. H. Vroom, insanların “zevkleri artırma ve acıyı önleme” isteklerinin bir sonucu olarak algılara, tutumlara ve inançlara dayalı belirli eylem biçimlerini bilinçli olarak seçtiklerini öne sürmüştür. Vroom'un beklenti teorisine göre bireyin motive olması belli bir davranışı amaca ulaştıracağı beklentisiyle, o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir.

Bu modelin üç temel kavramı vardır. Bunlardan birincisi Valens (Valence)'dir. Valens bir kişinin belli bir çabayla elde edeceği ödülün arzulama derecesidir. Her ödül her birey için aynı anlamı ifade etmez. Bir birey için çok değerli olan ödül bir diğeri için değersiz olabilir. Modeldeki ikinci kavram bekleyiştir. Kişinin çabasının karşılığında ödüllendirilme olasılığıdır. Modeldeki üçüncü kavram ise araçsallıktır. Kişi belirli bir çaba ile belirli düzeyde bir performans gösterebilir. Bu performansın karşılığında ödül alabilir. Araçsallık, birinci kademe (Valens) sonuçlarının ikinci kademe (beklenti) sonuçlarına ulaştıracağı konusunda sübjektif olasılığı ifade eder (Koçel, 2005:495-496).

Viktor H. Vroom teorisinde, çalışanın işe karşı duyduğu heyecan, yaptığı işin sonuca ulaşması beklentisi ile sonucuna atfettiği değer çarpımının sonucuna eş değerdedir. Teoriye göre çalışmanın sonucuna verilen değer “Valance” kavramıyla anlatılmaktadır. Bir hedefe ulaşmak muradı varsa valansımız pozitif, ulaşmak istenen hedefe alaka yoksa valansımızın değeri negatif çıkacaktır. Önemli olan valans değerinin sonuçtaki reel değeri değildir, beklediğimiz değerlerdir. Böyle bir durumda çalışanın motive edilmesi, amacımızın ve sonucundaki valansların, bu sonuç ve amaçlarımızın olabilme ihtimallerine çarpılmasının sonucuna eşittir (Tunçez, 2007:21).

Özetle bu kuram, bireylerin bir amaca ulaşmaları konusundaki güdülenme oranları, bu işi başarıyla tamamlayacağına yönelik beklentileri ve bu amaç için verilen değerlerin bileşimi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, işgörenler her iki faktöre önem vererek amaçlarını gerçekleştirebilecek ancak aksi bir durumda amaçlarına ulaşmaları imkansızlaşacaktır.

Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Geliştirilmiş beklenti teorisi bir çalışanın; göstereceği çabanın iyi bir performans sağlayacağını, iyi performansın maaş artışı veya promosyon gibi organizasyonel ödüller

sağlayacağını ve ödüllerin kendi kişisel hedeflerini tatmin edeceğine inandığı zaman yüksek düzeyde çaba göstermek üzere motive olurlar.

Vroom'un teorisine göre motivasyonun valens ve beklentiden başka değişkenlerden de etkileneceğini açıklamaktadır. Teoride açıklanan değişkenler bilgi, yetenek, rol algısı yani bireyden beklenen tavır, eylem ve ödüllerdir. Bu teoriye göre kişi motivasyonu meydana getirecek unsurlar olmadan ne kadar yüksek çaba gösterirse göstereceği sonucu, başarıyı elde edemeyecektir. Gerekli bilgi ve yeteneği olmadan yeterli performansa ulaşamayacaktır. Yeterli performansa ulaşamamasının bir diğer nedeni de rolünü tam olarak anlayamamasıdır (Çabukel, 2008:76).

Burada bahsi geçen sadece kendi rolü değil etrafındaki çalışanların da rolüdür. Daha iyi performans göstermede etkili olan bir diğer unsur da ödüldür. Çalışan yaptığı işlerin sonucunda almak üzere ödül beklentisine girer ve diğer çalışanlarla bir kıyaslamada bulunur. Buna algılanan eşit ödül denir. Sonuçta aldığı ödül beklentisinden, algılanan ödülde küçük ise çalışanın motive ve tatmin olması zora girecektir.

Geliştirilmiş beklenti kuramı ele alındığında bu kuramın temelini beklenti kuramına dayandığı belirtilmektedir. Vroom'un kuramından farklı bazı değişkenler de bu kuram içerisinde yer almaktadır. Bu kuramın en önemli özelliklerinden biri, diğer çalışmalardaki değerlerin ayrı ayrı ele alınırken bu kuramda bütüncül bakış açısıyla değerlendirilerek tüm bunlar arasındaki bağlantıların belirtilmesidir. Kişilerin hedeflerine ulaşmasında bu kuram, Vroom'un kuramında yer alan üç bileşenin yeterli olmadığını ifade etmektedir. Bununla beraber başarılı olmak için kişilerin bazı becerilerinin, bilgi ve yeteneklerinin olması gerektiği öne sürülmektedir. Gerekli bilgi ve yetenekler bulunmadığı takdirde işgörenlerin performansları yüksek dahi olsa başarı oranları düşmektedir. Aynı zamanda bireylerin rol anlayışlarının da bu kurama göre kişilerin başarılı olmasında payı fazladır (Meriçöz, 2015:17).

Özetle bu kurama göre, kişilerin başarıları; beklenti ile motivasyonun ötesinde yapılan işlerle ilgili gerekli tüm bilgi, yetenek ve rol anlayışlarına sahip olması gerektiği ile ilgilidir. Amaçlara ulaşıldığı zaman ise ücretlerde artış, görevlerde yükselme ve özerklik gibi kişilere verilecek olan ödüllerin adaletli olarak dağıtımının önemi vurgulanmaktadır. Söz konusu adalet sağlandığında doyuma, adaletsizlik durumunda ise doyumsuzluğa sebep olmaktadır.

Locke'un Hedef Belirleme Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen teori, özel ve zor hedeflerin geri bildirim ile daha yüksek performans, dolayısıyla da çıktı sağladığını öne sürmektedir. Örnek verecek olursak, bir satış temsilcisi, belirli bir hedef için haftada 250 birim satış yapmayı taahhüt ettiğinde, bu hedefe ulaşabilmek için bir eğilim ortaya çıkar. Bu teoride hedef, işgörene ne yapılması ve ne kadar gayret gösterilmesi gerektiğini açıklamaktadır (Robbins ve Judge, 2015:214-215).

Edwin Locke iş tatminini, kişilerin yapmış oldukları işlerin ve bu işlerin sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan olumlu duygular olarak tanımlamaktadır. Bireylerin motivasyon düzeyleri yaptıkları işin zorluk derecesine bağlı olarak değişmektedir. Amaca ulaşırken zorluk çeken kişilerin motivasyonları daha fazla yükselmekte ve buna bağlı olarak yüksek başarılar elde etmektedirler. Bu kurama göre amaçlar, bireylerin hedeflerine ulaşabilmesinde bir motivasyon unsurudur. Dolayısıyla bireyler belirledikleri amaca ulaşana dek çalışma arzusu içindedir. Amaç teorisine göre hedefin belirlenmesinde üç temel özellik vardır. Bunlar; amaç açıklığı, güçlüğü ve yoğunluğudur. Amaç açıklığı belirlenmiş olan hedeflerin sayısal bir şekilde ifade edilmesi iken amaç güçlüğü, amaca ulaşmak için gereken tüm bilgi, deneyim ve tecrübelerin derecesi veya performansını ifade etmektedir (Meriçöz, 2015:14).

Locke, kişilerin bilinçli eğilimleri ve hedefleri doğrultusunda davranışların ortaya çıktığını belirtmektedir. İşgörenlerin amaçlarının net bir biçimde ortaya konması elde edilecek olan sonuçlar itibari ile belirleyici unsurlar olarak görülür. Kuramın etkili olarak uygulanabilmesi için işverenlerin amaçlarıyla işgörenlerin amaçlarının ortak bir paydada birleştirilmesi gerekmektedir. Belirlenen hedefler kısa, vadeli, orta vadeli ya da uzun vadeli olarak koyulabilmektedir. Hedeflere ulaşmak ne kadar zor bir hâl alırsa çalışanların da başarıma motivasyonları o derece artmaktadır. Bu hususta belirleyici olan önemli faktörlerden biri ise çalışanların süreç içinde iş tatminleri ile beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu kuramı uygulayan yöneticilerin çalışan ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda eşitlik ve pekiştirmeyi sağlayacak ödülleri tercih etmeleri gerekmektedir (Kurudirek, 2014:47).

Özetle, bu kuramda çalışanların belirlemiş oldukları amaçlar, kendi motivasyon düzeylerini belirlemektedir. Kişi erişmekte zorluk çekeceği seviyenin üzerinde kendine bir amaç belirlerse, daha düşük bir düzeyde amaç belirleyen başka bir çalışana nazaran daha çok çaba

sarf edecektir. Çalışanın belirlemiş olduğu bu amaç, kendini daha fazla motive etmesine katkı sağlayacak ve yapmış olduğu işten de daha fazla iş tatmini duyacaktır.

Amaç Teorisi

Amaç teorisi, içsel gözlemlerin en basitine dayanır. Şöyle ki bilinçli insanın davranışları hedef odaklıdır. Bu da kişisel hedefler sayesinde düzenlenir. Teori bazı insanların neden iş görevlerinde diğerlerinden daha iyi performans gösterdiği sorusuna odaklanır. Eğer yetenek düzeyi ve bilgi birikimi açısından eşit ise sebep motivasyoneldir denebilir ve görev performansındaki kişisel farklılıkların derhal açıklanmasına vurgu yapar. Amaç teorisi bazı insanların daha iyi performans göstermelerinin sebebini en basit şekilde farklı performans hedeflerine sahip olmaları ile açıklar. Bu teori için en kritik kavramlar şunlardır; bağımsız değişken olarak belirlenen amaç belirleme, bağımlı değişken olan organizasyon etkinliği ve hem bağımsız değişkenin bir ürünü olan hem de bağımlı değişkenin sebebi olduğu için aracı değişken olarak varsayılan çalışan etkinliğidir (Teo ve Low, 2016:85).

3.6. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI

İş tatmininin sonuçları çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, işletmenin çalışma ortamını veya verimliliğini, toplumun huzur, ekonomik gelişme, sosyal israf ile tasarruf anlayışını etkilemesi sebebi ile göz ardı edilmemesi gereken bir husustur. Modern yönetim anlayışı, örgütteki başarı ve gösterilen performansın yalnızca kârlılığı, pazar payını ve ödediği vergi gibi herhangi bir maddi veriye dayanan değişkenler ile değil, insan boyutuyla ölçülmesi gerektiğini öne sürmektedir. İşletme yöneticilerinin, kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir orana sahip olan iş doyumunu ve bu doyumunu etkileyen tüm faktörlerin ortaya çıkarılması amacıyla iş tatminine gereken önemi vererek kendileri ve işletmeleri yönünden iş tatmininin önemini göz ardı etmemeleri gerekmektedir (Akıncı, 2001:5).

3.6.1. Birey Açısından Sonuçları

İş görenin, işi ve çalışma ortamından beklentilerinin yeteri kadar karşılanmadığı hissine kapıldığı zaman iş tatminsizliği oluşmaktadır. İş tatminsizliği sonucu iş görenin iş gücü verimi düşmekte, işe bağlılığı azalmakta ve isteğe bağlı olan iş gücü devir hızı ise artmaktadır. Bununla birlikte iş görenin sağlık durumu da bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. İş tatmininin düşük olması sonucu çalışanların sinirsel ve duygusal olarak

öküntü yaşıadığı tespit edilmiştir. Uykusuzluk, baş ağrısı, stres ve hayal kırıklığı bu duruma örnek gösterilebilmektedir (Akıncı, 2001:20).

Stres

Stres, maruz kalan bireyin verdiği yanıt (tepki) ve ortaya çıkmasına neden olan koşullar (etki) olmak üzere iki gruba ayrılarak incelenebilmektedir. Bir bireyin herhangi bir durumda strese girmesi karşısında kalp atışlarındaki artış ya da uykusuzluk çekmesi gibi vermiş olduğu tepkiler stresi ifade etmekte kullanıldığı durumlarda stresin tepki şeklinden bahsedilmektedir. Fakat çok sıcak, gürültülü veya soğuk bir ortamın stresi ortaya çıkaran özelliğinden bahsediliyorsa bu durumda stresi etkileten taraf tanımlanmaktadır (Işıkhani, 2004:69).

Yerkes ve Dodson isimli araştırmacıların ortaya attığı Yerkes ve Dodson kanunlarında stresin performans üzerindeki etkileri ifade edilmektedir. Bu görüşe göre, orta düzeyde var olan bir stres bireyin en yüksek performansını göstermektedir. Stresin çok ya da az olduğu durumlarda ise performans düşmektedir. Olumlu stres performansın en iyi şekilde gösterildiğı stres düzeyidir. Bilimsel olarak stres, her zaman olumsuzluğu ifade etmemiş olsa da genellikle günlük dilde yaşamı güçleştiren ve sağlığı bozan, kişinin performansını düşüren bir durum olarak nitelendirilmektedir (Şahin, 2007:75).

İşgörenin iç dünya dışındaki, içsel değişim sonucunda iş dünyasında stresin sebep olduğu devamsızlık, kazalar, verimsizlik ve benzeri olumsuzluklar yüksek miktarlarda maddi kayıplara yol açmaktadır (Güçlü, 2001:94).

Özellikle strese maruz kalan bireyler örgütsel ve bireysel sorunlarla da karşılaşmaktadır. Bu durum kişinin iş hayatının ve günlük hayatının verimsizleşmesine sebep olmaktadır. Ayrıca strese maruz kalan bireylerin ani ve plansız değişikliklere yönelmesiyle kötü sonuçlarla karşılaşılması kaçınılmaz olmaktadır. Bu yüzden daha kötü sonuçlarla karşılaşmamak için stresin iş hayatındaki öneminin farkına varılması gerekmektedir (Terekli, 2010:36).

Yabancılaşma

İşgörenin, hizmet etmekte olduğu işletmeye karşı istemsizce hareket etmesi, psikolojik anlamda uzaklaşması ve bireyin kendisini geri planda göstermeyi tercih etmesi olarak tanımlanan yabancılaşma, bir işgörenin bağılı olduğu işine karşı kendisini soyutlaması

hissine kapılarak hizmet etmekte olduğu işletmenin bir üyesi olarak görmemesine sebep olmaktadır.

Yabancılaşmanın, iş dünyasındaki başlıca belirtileri kişinin bir amacının olmayışı düşüncesine kapılması, gelecek adına atılacak olan adımların azalması veya hiç olmaması, çalışma arkadaşları ile iletişim kurmaktan kaçınması ve can sıkıntısı gibi şekillerde sıralanmaktadır (Somoncuoğlu, 2013:39). Bu sonuçlar, oldukça ciddi zararlara yol açmaktadır. Sonuç olarak, bir işgörenin yabancılaşma ve iş tatminsizliğini yaşamaması için iş hayatında adil bir yönetim sisteminin uygulanması, işgörenin değerli olduğunun hissettirilmesi, objektifliğin çözüm süreçlerinde ön planda olması ve dürüstlük gibi işgörenin iş hayatına pozitif yönde etkileyebilecek çalışmaların bulundurulması gerekmektedir (Şahin, 2007:21).

Gerilim

Kişiler üzerinde doğrudan etkili olan ve tutumlarını şekillendiren kavramdır. İş stresi ise iş ve bireylerin etkileşiminden kaynaklanan olumsuz bir durumdur. Çalışanların bulundukları örgütte rol belirsizliği ya da çatışması durumlarıyla karşılaşması gerilim yaşamalarına ve böyle bir durum çalıştıkları örgütte iş tatminsizliği yaşamalarına neden olmaktadır. İş yükü fazlalığı, zaman kısıtı, yetersiz denetim, örgütsel değerlerle kişisel değerlerin uyumsuzluğu, rol çatışması, çalışma koşulları, sorumluluk endişesi vs. işyerinde gerilime neden olan faktörler arasındadır. İş tatminsizliği sonucu ortaya çıkan hayal kırıklığı, agresiflik ile boşaltılmayarak içe atıldığında tatminsizlik yaşamakta olan bireyde strese sebep olmakta ve bireyin farklı gerilim tepkileri göstermesine neden olmaktadır. Akut gerilimler, kısa kriz dönemleridir. Kişinin performans ve güdüleme yönünden kontrollü bir biçimde gerilim yaşaması istenilen durumlardandır (Demir, 2007:26).

Kronik gerilmelerde 3 evrede organizma tepki vermektedir. Alarm tepkisi, gerilime karşı organizmanın gücünü harekete geçirmesi olarak tanımlanmaktadır. Direnme evresinde ise gerginliğin devam etmesi durumunda birtakım fiziksel rahatsızlıklar meydana gelmektedir. Organizma uyum sağlayamadığı ve gerilimin aynı derecede devam ettiği durumlarda ise kritik devre sisteme girmekte ve bitkinlik evresine girilmiş bulunmaktadır (Demir, 2007:27).

Fiziksel ve Psikolojik Sorunlar

İş hayatında, karşılaşılan olumsuzluklar sonucunda personelin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir (Kök, 2006:294). Özellikle, stresli ortamlarda çalışan personellerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozukluklarının ortaya çıktığı görülmektedir (Eren, 2004:29). Bu durumun, sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı gibi uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara da neden olduğu bilinmektedir. Ayrıca iş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok soruna neden olabilmektedir.

İşgörenlerin, iş dünyasında yaşadıkları iş tatminsizliği sürekli bir hal aldığında onlarda yoğun bir stres durumunun oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Sonuç olarak iş tatminsizliği ve stres işgörenin ruhsal sağlığıyla beraber bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntılar), yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi birçok hastalıklara yol açabilmekte ve yaşam uzunluğunu etkileyebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:19). Görüldüğü gibi iş tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar sadece duygusal problemlere neden olmamaktadır. Aynı zamanda işgörende çok önemli fizyolojik problemlere de neden olabilecek sonuçlar doğurmaktadır.

3.6.2. Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatminsizliği, tatminsiz olan bireylerde yarattığı olumsuz durumlardan dolayı örgüt içinde de etkili olmakta ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Performans

Performans, işgörenin işini tam anlamıyla yapmak adına göstermiş olduğu çabanın tümüne verilen addır. İşgörenin işiyle uyumlu olması performansının ne yönde gidebileceğini belirlemektedir. Performansın en önemli sorunu istikrardır. Çünkü işletmenin sürekliliği buna bağlıdır. İşgören işindeki uyumu motivasyon ile birleşip işine karşı başarı odaklı yaklaşırsa iş tatmini ve bununla birlikte performansı artış gösterir. Bu yüzden iş tatmini ile performans arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Özcan, 2011:41).

Devamsızlık

Yıllık izinler ve mazeretli olaylar dışında çalışanların bir yıl boyunca işe gelemediği gün sayısıdır işgören devamsızlığı olarak ifade edilmektedir. Bu durumun çoğalması örgüt

açısından birçok olumsuzluğa yol açmaktadır. Bu durum özellikle üretimi ve verimliliği negatif yönde etkilemektedir. İş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi incelerken işgörenlerin işe karşı bıkkınlık, can sıkıntısı gibi sebeplerden dolayı yapmış olduğu devamsızlıklarını dikkate almak devamsızlığın giderilmesi açısından faydalı olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:13).

Bir çalışanın mesai saatleri içerisinde işinin başında olmaması devamsızlık olarak tanımlanmaktadır. İşe geç kalmayı da kapsayan devamsızlık, iş gücü devri kadar kolay ölçülememektedir. Bu durumun en önemli sebebi işlerin doğasının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bir fabrikada çalışmakta olan bir işgören ile gazeteci veya araştırmacı birinin iş yerlerinde bulunma sürelerinin birbiri ile karşılaştırılamaması bu duruma örnek gösterilebilmektedir (Işıkhani, 2004:70).

Mazeretli ve mazeretsiz devamsızlık, devamsızlık ile ilgili ikinci bir ayrımdır. Mazeretsiz devamsızlığın, iş tatminsizliği ile devamsızlık ilişkisi ele alınırken göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kişilerin yorgunluk, bıkkınlık, ara verme isteği veya can sıkıntısı gibi sebeplere dayanarak devamsızlık yapması durumunda devamsızlığın sebebi iş tatminsizliği olmaktadır. Örgütler açısından devamsızlık pahalıya mal olmaktadır. Hasta olan kişiler devamsızlık yaptıklarında ücretlerini almaya devam etmekte onların yerine gelen yeni çalışanlar da ücret almakta ancak üretim hizmetinin kalitesi düşmektedir. Bu sebeplerden dolayı devamsızlık örgütleri olumsuz etkilemektedir. İşletmelere maddi zorluklar yaşatmasının yanında iş ortamında gerginlik ve sıkıntılı bir alan yaratmaktadır. Yaşanan iş kayıpları sonucunda da işletmeler müşterilerinin istedikleri ürünleri zamanında ve istenilen kalitede sunamaz duruma gelmekte ve kazanç kayıpları yaşanmasına sebep olmaktadır. Sözelimi, Amerika’da günlük bir milyon çalışanın işine devamsızlık yaptığı ve bunun işletmelere yıllık maliyetinin ortalama kırk milyar dolara denk geldiği varsayılmaktadır (Özpehlivan, 2018:100).

Personel Devir Hızı

Personel devir hızı, belirlenen dönemde işletmedeki personel kadrosunda çalışanların giriş ve çıkış hareketi olarak bilinmektedir. Personel devir hızının yüksek olduğu işletmelerde verimlilik düşmektedir. Çünkü işletmedeki çalışanların hızlı bir şekilde değişiklik göstermesi yeni çalışanların uyum sağlaması, işletmeyi benimsemesi ve işletmenin verimliliği uyum süreçlerinin zaman alması açısından olumsuz sonuçlara sebep olacaktır.

Yani bir işletme çok çabuk ve fazla çalışanını değiştirirse hangi sektörde olursa olsun işin aksaması muhtemel olacaktır. Bu yüzden verimlilik düşerek sürekliliğe olumsuz etki etmektedir.

Tamamıyla işten ayrılmayla alakalı olduğu için iş tatmini seviyesi ne kadar düşükse işten ayrılma eğilimi de o kadar artmaktadır. Bundan dolayı iş tatmini ve personel devir hızı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

İşe Geç Kalma

İşgörenin geçerli bir mazeret göstermeden işte olması gerektiği halde iş yerinde bulunmaması ve kasıtlı olarak geç gelmeyi tercih etme durumu, işe geç gelme olarak ifade edilmektedir. İşe geç gelinmesi işin işleyişinde aksaklıkların yaşanarak işten ayrılmaya kadar gidebilen durumlara sebep olmaktadır. Bu yüzden işe geç kalma ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

4. BÖLÜM: DUYGUSAL EM EK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BEYOĞLU BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde rekabet şartları sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. Sektörde var olan işletmeler için ise, sürekli olarak değişim gösteren bu şartlara uyum sağlayabilmek, rekabet ortamında avantajlı konuma gelebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek amacıyla sahip oldukları insan kaynağını en etkin biçimde kullanmaları zorunlu hale gelmiştir. Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı gelişmeler, rekabet stratejileri, mal ve hizmet üretim ve sunumları, pazarlama stratejilerinin uygulanmaları ve yönetim stilleri gibi konularda farklılaşmayı ön plana çıkartmıştır.

İş tatmini yüksek olan bir işgören, çalışmış olduğu firmaya aidiyet duygusu hissederek, şahsi olarak belirlemiş olduğu hedeflerini, firmanın hedefleriyle ilişkilendirerek, firmanın başarılı olmasını kendi başarısı olarak görmeye başlayacaktır. Böylelikle firmalar hedefledikleri başarıya ulaşmaktayken, çalışanlar da iş tatmini seviyesi yüksek olduğu için kendi hedeflerini gerçekleştirebilmek için daha umut dolu olacaklardır.

Literatür taramalarına bakıldığında; iş tatmininin, duygusal emek ile ilişkilendirildiği birçok çalışma bulunmaktadır. Bu alandaki eksikliği giderebilmek hedefiyle yapılan bu tez çalışmasında iş tatminini ve duygusal emek arasındaki ilişkinin var olup olmadığı amaçlanmaktadır. Ayrıca, araştırma sonuçlarının desteklenmesi amacıyla, çalışan bireylerin demografik özellikleri ile iş tatmini ve duygusal emek arasındaki ilişkinin de tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk önemi, yukarıda bahsedildiği gibi literatürde bu konuda yapılmış bir çalışmanın mevcut olmamasıdır. Çalışmanın literatüre önemli katkılar sunacağı var sayılmakla birlikte, bir diğer önemi ise iş tatmini ve duygusal emek kavramlarının örgütler için öneminin yüksek olmasıdır. Bu kavramların örgütlerle ilişkilendirilerek açıklanması ve bu kavramların ilişkisini bilip, ortaya açıklamalar getirmek, örgütlerin daha net ve iyi bir biçimde anlaşılmasına ve örgütlerin rekabet ortamında avantaj sağlamasına neden olabilecektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmanın hazırlanması sürecinde, öncelikle literatür taraması yapılmış, bu süreçte ulusal ve uluslararası süreli yayınlar, bilimsel kitaplar ve internet dokümanları kullanılarak

metodoloji oluşturulmuştur. Araştırma yöntemi olarak betimleme yöntemi kullanılmış araştırma türü olarak da açıklayıcı araştırma seçilmiştir. Kuramsal kısmın birinci ve ikinci bölümleri tamamlandıktan sonra, alan araştırması için anket tekniği uygulanarak gerekli veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilerek incelenmiştir.

Araştırma kapsamında analiz edilecek değişkenler, yapılan literatür taraması ve belirlenen örneklem üzerinde yapılan gözlemler neticesinde kurgulanan araştırma modeli 2 değişkenli bir modeldir. Araştırmanın değişkenleri insan kaynakları yönetimi, iş tatmini ve duygusal emektir. Çalışmanın bu aşamasından sonra kurgulanan ilişki ve etkileşim üzerinden örneklemde elde edilen veriler analiz edilerek model test edilecektir.

4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1: Duygusal emek davranışları katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H2: İş tatmini katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H3: Duygusal emek davranışları katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H4: İş tatmini katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H5: Duygusal emek davranışları katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterir.

H6: İş tatmini katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H7: Duygusal emek davranışları katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H8: İş tatmini katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H9: Duygusal emek davranışları katılımcıların mesleki tecrübelerine göre farklılık gösterir.

H10: İş tatmini katılımcıların mesleki tecrübelerine göre farklılık gösterir.

H11: Çalışanların duygusal emek ile iş tatminleri arasında pozitif yönde olumlu bir ilişki vardır.

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yönteminden ve veri toplama aracı olarak ise anket formundan faydalanılarak ve yüz yüze uygulanarak elde edilmiştir. Faydalanılan anket formu 3 bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm; demografik değişkenleri içeren soruların yer aldığı bölüm, ikinci bölüm İş Tatmini Ölçeği, üçüncü bölüm ise; Duygusal Emek Ölçeği'nin yer aldığı bölümdür. Anket formunun örneği ekler kısmında yer almaktadır.

Birinci bölümde katılımcılarla ilgili tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Ankete katılım gösterenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum ve öğrenim durumu gibi ifadeler bulunmaktadır.

4.4.1. İş Tatmini Ölçeği

İş Tatmini ölçeği, Emre (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan Weiss vd. tarafından 1967 yılında geliştirilmiş olan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek toplam 17 sorudan oluşmaktadır.

İş doyumu ölçeğindeki sorular, likert ölçeğine göre yorumlanmıştır. Bu ölçeğe göre “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” anlamına gelmektedir. Katılımcılardan kendilerine yakın hissettikleri cevabı işaretlemeleri istenmiştir. (1) Kesinlikle Katılmıyorum ifadesi, söz konusu önermenin tümü ile reddedildiğini, (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadesi ise tümüyle katılımı ifade etmektedir. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,947 olarak hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen yüksek skorlar, çalışanların iş tatmini seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.4.2. Duygusal Emek Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde, katılımcıların duygusal emek düzeylerinin ölçülebilmesi için Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte toplam 13 sorudan oluşmaktadır.

Duygusal emek ölçeğindeki sorular, likert ölçeğine göre yorumlanmıştır. Bu ölçeğe göre “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5)

Kesinlikle Katılıyorum” anlamına gelmektedir. Katılımcılardan kendilerine yakın hissettikleri cevabı işaretlemeleri istenmiştir. (1) Kesinlikle Katılmıyorum ifadesi, söz konusu önermenin tümü ile reddedildiğini, (5) Kesinlikle Katılıyorum ifadesi ise tümüyle katılımı ifade etmektedir. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,963 olarak hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen yüksek skorlar, çalışanların iş tatmini seviyesinin yüksek olduğu göstermektedir.

4.5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma, İstanbul ilinin Beyoğlu ilçesindeki Beyoğlu Belediyesi’nde çalışmakta olan personeller üzerinde yapılmıştır. Belediyede çalışan bütün personellerin sayısı 516’dır. Buradan hareketle araştırmanın evrenini 516 kişinin oluşturduğu söylenebilir. Anketlerin uygulanması için belediyedeki bütün birimlerde çalışan 516 çalışandan pandemi nedeniyle 400 çalışanla birebir irtibata geçilmiş ve yine pandemi döneminde olmamız ve çalışanların yoğun bir süreç geçirmesinden ötürü 342 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş sağlanan 342 anketten 320 tanesi çalışmamızda kullanılmış ancak 22 tanesi eksik doldurulduğu için çalışmanın dışında bırakılmıştır.

4.6. VERİ TOPLAMA ARACININ GÜVENİRLİĞİ

Güvenilirlik, araştırmada uygulanan metodun araştırmayı yapan kişiye evren üzerine doğru sonuçlar sağladığına duyulan inançtır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ilgili literatürde güvenilirlik testleri yapılmış ve güvenilir oldukları onaylanmıştır. Ancak, araştırma evreni üzerinde söz konusu ölçekler ilk kez test edileceğinden dolayı ölçeklerin örneklem üzerinde güvenilir olduğundan emin olunması amacıyla güvenilirlik çalışması hedef grup üzerinde test edilmiştir. Bu çalışmada güvenilirlik analizi SPSS 24.0 istatistik programında, Cronbach’s Alpha formülü ile hesaplanarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik oranları Tablo 4.1’de görülmektedir.

Tablo 4.1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği

	Cronbach’s Alpha
İş Tatmini Ölçeği	0,947
Duygusal Emek Ölçeği	0,963

Literatüre göre Cronbach's Alpha Değerinin 0,70 ve üstü olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Sonuçlara bakıldığında elde edilen değerlerin genel kabul gören 0,70 değerinden çok daha yüksek değerlerde oldukları görülmektedir.

4.7. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın bu bölümünde belirlenen örneklemden anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizi için SPSS 24.0 for Windows Paket Programı kullanılarak sosyo-demografik veriler analiz edilecektir. Ardından araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılarak ölçeklerin her birine faktör analizi uygulanacaktır. Ölçeklerin her bir alt boyutunun güvenilirliğine bakıldıktan sonra verilerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilip, demografik yapılarına göre kullanılan ölçeklerin tek yönlü varyans analizi ve t-testi uygulaması yapılacak ve regresyon analizi gerçekleştirilecektir.

4.7.1. Katılımcıların Demografik Verileri

Yapılan araştırmaya katılım gösteren bireylerden elde edilen demografik verilerin istatistiksel çözümlemesi yapılarak tablo haline getirilmiştir.

Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Verileri

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet			
Kadın	166	51,8	51,8
Erkek	154	48,2	100
Yaş			
18-25	16	5,0	5,0
26-35	156	48,7	53,7
36-45	92	28,7	82,4
46-55	50	15,8	98,2
56 Yaş Üstü	6	1,8	100
Medeni Durum			
Evli	236	73,7	73,7
Bekar	84	26,3	100
Eğitim Durumu			
Lise	34	10,6	10,6
Ön Lisans	81	25,3	35,9
Lisans	27	8,4	44,3
Lisansüstü	178	11,7	55,7
Mesleki Tecrübe			
0-5 Yıl	54	16,8	16,8
6-10 Yıl	92	28,7	45,5
11-20 Yıl	66	20,6	66,1
21-30 Yıl	84	26,2	92,3
31 Yıl ve Üstü	24	7,7	100

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere; cinsiyet değişkenindeki örnekleme bakıldığında kadınların erkek sayısından fazla olduğu görülmektedir. Ankete katılanların yaş dağılımına bakıldığında 26-35 yaş aralığında olan katılımcıların toplam katılımcı sayısının hemen hemen yarısını oluşturduğu görülmektedir. Onun ardından 36-45 yaş aralığında olan bireyler gelmektedir. Bu iki yaş aralığı toplam katılımcı sayısının %75’nin kapsamaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında evli olanların bekarlardan daha fazla olduğu

görülmektedir. Eğitim durumu değişkeninde lisansüstü seviyesinden mezun olan katılımcıların fazla olduğu görülmektedir. Örneklemeye dahil olan bireylerin mesleki tecrübeleri incelendiğinde 6-10 yıl aralığında tecrübesi bulunan çalışanların %28,7 çoğunlukta olduğu görülürken, ardından 21-30 yıl aralığında çalışanlar (%26,2) ve 11-20 yıl aralığında çalışanlar (%20,6) gelmektedir. 0-5 yıl aralığında çalışanların oranı %16,8 iken, 30 yıl ve üstünde çalışanların ise %7,7'yi ifade ettiği görülmektedir.

4.7.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar doğrudan ölçülmesi zor olan koşul, algı, duygu, değer, tutum ve davranış gibi olguları ele almaktadır. Faktör analizi, ölçekte yer alan hangi ifadelerin birbirleri ile yakın algılandığını analiz eder.

Ankette kullanılan; insan kaynakları yönetimi, iş tatmini ve duygusal emek faktör analizine tabi tutularak alt boyutları belirlenmiştir. Faktör analizi ile belirlenen alt boyutlara ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır.

4.7.2.1. İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

İş tatmini ölçeğinin geçerliliğini ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çıkarılan sorular sonucunda yapılan faktör analizinin sonuçları boyut oluşmuş ve Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3: İş Tatmini Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

	F.Y.	Güvenirlik
- Yaptığım iş beni her zaman meşgul eder.	*	0,947
- İşim, bana tek başına çalışma olanağı sağlar.		
- Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması hoşuma gider.		
- Bana toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi mutlu eder.		
- Vicdanıma aykırı olacak şeyler yapmam.		
- Bana sabit bir iş sağlanması hoşuma gider.		
- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam mutlu eder.		
- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmek önemlidir.		
- Yönetimsel olarak alınan kararlar uygulanır.		
- Yaptığım görev ve aldığım ücret beni tatmin eder.		
- Kurum içinde terfi olanağımın bulunması performansımı yükseltir.		
- Kendi kararlarımı uygulama serbestliğim vardır.		
- Görevimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilirim.		
- Kurumdaki çalışma şartları beni mutlu eder.		
- Personeller birbiri ile anlaşır.		
- Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilirim.		
- Yaptığım iş karşısında kendimi başarılı hissederim.		

F.Y.: Faktör Yüğü

*Tek faktör olması nedeniyle faktör yükleri elde edilememiştir.

4.7.2.2. Duygusal Emek Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Duygusal emek ölçeğinin geçerliliğini ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çıkarılan sorular sonucunda yapılan faktör analizinin sonuçlarında tek boyut oluşmuş ve Tablo 4.4’te gösterilmiştir.

Tablo 4.4: Duygusal Emek Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

	F.Y.	Güvenirlik
- Çalışanlarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	*	0,963
- İnsanlarla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.		
- İnsanlarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.		
- İşimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.		
- İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.		
- Gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.		
- İnsanlarla ilgilenirken sahte duygular gösteririm.		
- İnsanlara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.		
- Sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.		
- Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.		
- Göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.		
- Sergilediğim duygular samimidir.		
- Gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.		

F.Y.: Faktör Yüğü

*Tek faktör olması nedeniyle faktör yükleri elde edilememiştir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen modelin anlamlı olduğunu görölmektedir.

4.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu aşamasında ölçeklerin; katılımcıların kişisel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair bulgular araştırılmıştır. T testi, belirli bir konuda iki grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmektedir. Ankete katılan çalışanların ölçek sorularına verdikleri yanıtların ortalamalarının farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar için t testi ile analiz edilmiştir.

Yapılan analizlerin sonuçları aşağıda tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 4.5: Duygusal Emek Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ort.	Std. Sap	t Değ.	p Değ.
Duygusal	Kadın	166	2,93	1,03	1,185	0,196
Emek	Erkek	154	3,11	0,98	1,234	0,192

Tablo 4.5'deki veriler incelendiğinde, ankete katılanların cinsiyete göre duygusal emek düzeyinde farklılık gösterdiği görölmektedir (p değerleri=0,192 ve 0,196). Ankete katılan

kadın katılımcıların duygusal emek düzeyi erkek katılımcıların duygusal emek düzeyinden daha yüksektir (0,192>0,196). Çıkan bu sonuçlara göre, kadın katılımcıların çalışmakta oldukları kuruma karşı duydukları duygusal emeğin erkek katılımcılara oranla daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Ancak p değerleri 0,05’den büyük olduğu için cinsiyetin duygusal emek davranışlarında etkili olmadığı görülmüştür. Buradan hareketle “*H1: Duygusal emek davranışları katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir*” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.6: İş Tatmini Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ort.	Std. Sap	t Değ.	p Değ.
İş Tatmini	Kadın	166	2,93	1,03	1,185	0,041
	Erkek	154	3,11	0,98	1,234	0,085

Tablo 4.6’deki veriler incelendiğinde, ankete katılanların cinsiyete göre iş tatmini düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir (p değerleri=0,041 ve 0,085). Ankete katılan erkek katılımcıların iş tatmini düzeyi kadın katılımcıların iş tatmini düzeyinden daha yüksektir (0,085>0,041). Çıkan bu sonuçlara göre, erkek katılımcıların çalıştıkları işlerden tatmin olma seviyesinin kadın katılımcılara oranla daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Tablodan çıkan bir diğer sonuca bakıldığında; iş tatmini ile kadın katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p değeri=0,041<0,05). Erkek katılımcılarda ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değeri=0,085>0,05). Cinsiyet değişkeninin iş tatminine etkisine bakıldığında; kadınlarda etkisinin olduğu erkeklerde etkisinin olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle “*H2: İş tatmini katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.7: Duygusal Emek Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

	Yaş	Kişi S.	Ort.	Std. Sap	t Değ.	p Değ.
Duygusal Emek	18-25 Yaş	16	3,18	1,11	1,124	0,331
	26-35 Yaş	156	3,41	1,04	1,245	0,209
	36-45 Yaş	92	3,68	1,17	1,093	0,137
	46-55 Yaş	50	3,71	1,10	1,231	0,042
	56 Yaş ve Üstü	6	3,21	1,04	1,132	0,036

Tablo 4.7’deki veriler incelendiğinde, ankete katılanların yaşlarına göre duygusal emek düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir (p değerleri=0,331-0,209-0,137-0,042 ve 0,036). Ankete katılan katılımcıların yaşına göre duygusal emek düzeylerine bakıldığında 46-55 yaşları arasındaki katılımcılar ve 56 yaş ve üstündeki katılımcıların p değerlerinin

(0,042 ve 0,036) 0,05’den küçük olduğu görülmektedir. Bu yaş aralığında olan katılımcılarla duygusal emek davranışının gösterilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak diğer yaş aralıklarıyla duygusal emek davranışı gösterilmesi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buradan hareketle “*H3: Duygusal emek davranışları katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.8: İş Tatmini Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

	Yaş	Kişi S.	Ort.	Std. Sap	t Değ.	p Değ.
İş Tatmini	18-25 Yaş	16	3,18	1,11	1,124	0,105
	26-35 Yaş	156	3,41	1,04	1,245	0,124
	36-45 Yaş	92	3,68	1,17	1,093	0,022
	46-55 Yaş	50	3,71	1,10	1,231	0,039
	56 Yaş ve Üstü	6	3,21	1,04	1,132	0,044

Tablo 4.8’deki veriler incelendiğinde, ankete katılanların yaşlarına göre iş tatmini düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir (p değerleri=0,105-0,124-0,022-0,039 ve 0,044). Ankete katılan katılımcıların yaşına göre iş tatmin düzeylerine bakıldığında 36-45, 46-55 yaşları arasındaki katılımcılar ve 56 yaş ve üstündeki katılımcıların p değerlerinin (0,022-0,039 ve 0,044) 0,05’den küçük olduğu görülmektedir. Bu yaş aralığında olan katılımcılarla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak diğer yaş aralıklarıyla iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buradan hareketle “*H4: İş tatmini katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.9: Duygusal Emek Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

	Medeni Durum	Kişi Sayısı	Ort.	Std. Sap	t Değ.	p Değ.
Duygusal Emek	Evli	236	3,41	1,16	1,317	0,021
	Bekar	84	3,67	1,04	1,134	0,126

Tablo 4.9’deki veriler incelendiğinde, ankete katılanların medeni durumlarına göre duygusal emek düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir (p değerleri=0,126 ve 0,021). Ankete katılan bekar katılımcıların duygusal emek düzeyi evli katılımcıların duygusal emek düzeyinden daha yüksektir (0,126>0,021). Çıkan bu sonuçlara göre, duygusal emek davranışı ile evli katılımcılar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (p değeri=0,021<0,05). Duygusal emek davranışı ile bekar katılımcılar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (p değeri=0,126>0,05). Buradan hareketle “*H5: Duygusal emek davranışları katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.10: İş Tatmini Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

	Medeni Durum	Kişi Sayısı	Ort.	Std. Sap	t Değ.	p Değ.
İş Tatmini	Evli	236	3,41	1,16	1,317	0,137
	Bekar	84	3,67	1,04	1,134	0,241

Tablo 4.10'daki veriler incelendiğinde, ankete katılanların medeni durumlarına göre iş tatmini düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir (p değerleri=0,137 ve 0,241). Ankete katılan bekar katılımcıların iş tatmini düzeyi evli katılımcıların iş tatmini düzeyinden daha yüksektir (0,241>0,137). Çıkan bu sonuçlara göre, bekar katılımcıların çalıştıkları işlerden tatmin olma seviyesinin evli katılımcılara oranla daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Tablodan çıkan bir diğer sonuca bakıldığında; iş tatmini ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p değerleri=0,137 ve 0,241>0,05). Buradan hareketle “H6: İş tatmini katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.11: Duygusal Emek Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

	Eğitim Durumu	Kişi S.	Ort.	Std. Sap	t Değ.	p Değ.
Duygusal Emek	Lise	34	3,71	1,18	1,098	0,456
	Ön Lisans	81	3,62	1,21	1,154	0,145
	Lisans	27	3,54	1,15	1,108	0,290
	Lisansüstü	178	3,08	1,12	1,179	0,026

Tablo 4.11'deki veriler incelendiğinde, ankete katılanların eğitim durumlarına göre duygusal emek düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir (p değerleri=0,456-0,145-0,290 ve 0,026). Ankete katılan katılımcıların eğitim durumlarına göre duygusal emek düzeylerine bakıldığında eğitim durumu lisansüstü katılımcıların p değerlerinin (0,026) 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Bu eğitim durumunda olan katılımcılarla duygusal emek davranışının gösterilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak diğer eğitim seviyelerinden mezun olan katılımcılarla duygusal emek davranışı gösterilmesi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buradan hareketle “H7: Duygusal emek davranışları katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.12: İş Tatmini Düzeyinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

	Eğitim Durumu	Kişi S.	Ort.	Std. Sap	t Değ.	p Değ.
İş Tatmini	Lise	34	3,71	1,18	1,098	0,302
	Ön Lisans	81	3,62	1,21	1,154	0,282
	Lisans	27	3,54	1,15	1,108	0,516
	Lisansüstü	178	3,08	1,12	1,179	0,314

Tablo 4.12’deki veriler incelendiğinde, ankete katılanların eğitim durumlarına göre iş tatmini düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir (p değerleri=0,302-0,282-0,516 ve 0,314). Ankete verilen cevaplardan hareketle yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan duruma göre lisans seviyesinden mezun olan katılımcıların iş tatmini düzeylerinin diğer eğitim seviyelerinden mezun olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tablodan hareketle “*H8: İş tatmini katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir*” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.13: Duygusal Emek Düzeyinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre İncelenmesi

	Mesleki Tecrübe	Kişi S.	Ort.	Std. Sap	t Değ.	p Değ.
Duygusal Emek	0-5 Yıl	54	3,67	1,16	1,176	0,170
	6-10 Yıl	92	3,29	1,07	1,308	0,312
	11-20 Yıl	66	3,51	1,16	1,219	0,031
	21-30 Yıl	84	3,80	1,22	1,146	0,020
	31 Yıl ve Üstü	24	3,35	1,19	1,198	0,033

Tablo 4.13’deki veriler incelendiğinde, ankete katılanların mesleki tecrübelerine göre duygusal emek düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir (p değerleri=0,170-0,312-0,031-0,020 ve 0,033). Ankete katılan katılımcıların mesleki tecrübelerine göre duygusal emek düzeylerine bakıldığında 31 yıl ve üstündeki katılımcıların, 21-30 yıl ve 11-20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip katılımcıların p değerlerinin (0,033-0,020 ve 0,031) 0,05’den küçük olduğu görülmektedir. Bu mesleki tecrübeye sahip olan katılımcılarla duygusal emek davranışının gösterilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak diğer mesleki tecrübeye sahip katılımcılarla duygusal emek davranışı gösterilmesi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buradan hareketle “*H9: Duygusal emek davranışları katılımcıların mesleki tecrübelerine göre farklılık gösterir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.14: İş Tatmini Düzeyinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre İncelenmesi

	Mesleki Tecrübe	Kişi S.	Ort.	Std. Sap	t Değ.	p Değ.
İş Tatmini	0-5 Yıl	54	3,67	1,16	1,176	0,121
	6-10 Yıl	92	3,29	1,07	1,308	0,276
	11-20 Yıl	66	3,51	1,16	1,219	0,179
	21-30 Yıl	84	3,80	1,22	1,146	0,018
	31 Yıl ve Üstü	24	3,35	1,19	1,198	0,048

Tablo 4.14'deki veriler incelendiğinde, ankete katılanların mesleki tecrübelerine göre iş tatmini düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir (p değerleri=0,121-0,276-0,179-0,018 ve 0,048). Ankete katılan katılımcıların mesleki tecrübelerine göre iş tatmini düzeylerine bakıldığında 31 yıl ve üstünde tecrübeye sahip olanlar ve 21-30 yıl aralığında mesleki tecrübesi olan katılımcıların p değerlerinin (0,048 ve 0,018) 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Bu mesleki tecrübeye sahip olan katılımcılarla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak diğer mesleki tecrübeye sahip olan katılımcılarla iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buradan hareketle “*H10: İş tatmini katılımcıların mesleki tecrübelerine göre farklılık gösterir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, bir değişkenin diğer değişkenle ilişkisinin yönünü ve kuvvetini ortaya koyar. Korelasyon analizinde bağımsız ve bağımlı değişken kavramları yoktur ve bu analiz sonucunda ortaya çıkan ilişki bir neden-sonuç ilişkisi değildir. Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında bir değerdir. Korelasyon katsayısının -1'e yakın olması iki değişken arasında negatif ilişkinin güçlü olduğu, +1'e yakın olması durumunda ise pozitif ilişkinin güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin yönü belirlenirken, korelasyon katsayısının (r) 0-0,29 arasında zayıf/düşük, 0,30- 0,64 arasında orta, 0,65-0,84 arasında kuvvetli/yüksek ve 0,85-1 arasında ise çok kuvvetli/çok yüksek olarak değerlendirilebileceği ifade edilmektedir (Gök, 2010:74).

Tablo 4.15: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

		Duygusal Emek	İş Tatmini
Duygusal Emek	(r)	1	
İş Tatmini	(r)	0,561	1

Tablo 4.15’de yer alan korelasyon analizine bakıldığında iş tatmini ve duygusal emek arasında pozitif ve güçlü bir ilişki mevcuttur ($p=0,561>0,5$). Buradan hareketle;

- İş tatmini sağlanan bireylerin duygusal emek düzeyleri de yükselmektedir.

sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.16: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

Hipotezler	Kabul/Red
H1: Duygusal emek davranışları katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.	Red
H2: İş tatmini katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.	Kabul
H3: Duygusal emek davranışları katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.	Kabul
H4: İş tatmini katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.	Kabul
H5: Duygusal emek davranışları katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterir.	Kabul
H6: İş tatmini katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.	Red
H7: Duygusal emek davranışları katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.	Kabul
H8: İş tatmini katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.	Red
H9: Duygusal emek davranışları katılımcıların mesleki tecrübelerine göre farklılık gösterir.	Kabul
H10: İş tatmini katılımcıların mesleki tecrübelerine göre farklılık gösterir.	Kabul
H11: Çalışanların duygusal emek ile iş tatminleri arasında pozitif yönde olumlu bir ilişki vardır.	Kabul

SONUÇ

Şirketlerin birbirleriyle rekabetinin artmasının sonucu olarak sürdürülebilirlik kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Zamanda işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlaması zorlaşmaya başlamıştır. Şirketler her gün gelişmekte ve değişmekte olan evrende yeni teknolojiler ve bilgilere uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan şirketler; hayatta kalabilmek ve rekabette geri kalmamak adına yeni teknolojiler ve bilgilerle beraber, diğer sektördeki şirketlere oranla çalışanların varlığını daha da fazla düşünmektedirler.

Şirketlerin, önem vermiş olduğu bir diğer noktaysa, müşterilerinin memnun olmasını sağlayabilmektir. Bunu yapabilmek adına şirketler; çalışanlarının zihni ve fiziki emekleri ile birlikte duygusal açıdan da çalışanlarının emeklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Şirketin beklediği emekleri başarıyla gerçekleştirebilen çalışanlar sayesinde şirketler, müşteriye memnun edebilmekte, karlarını arttırmakta ve rekabet ortamında öne geçebilmektedirler.

Çalışan bireyler; ailesinin ve kendisinin temel gereksinimleri ve hayatının standardını yükseltebilmek adına vaktinin uzun bir süresini işyerinde geçirmekte, belli başlı görevlerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu işleri yaparken; duygusal emek sarf eden çalışanların performans ve motivasyonlarının yüksek olması, devamsızlık ve işe geç gelme oranlarının düşük olması, iş stresinin yaşanması istenmiyorsa, iş tatminlerinin şirket tarafından yükseltilmesi gerekmektedir. İş tatmin düzeyleri artan çalışan bireylerin; şirketine bağlılık düzeyi ve güveni artmakta, fiziki ve ruhsal olarak ortaya çıkabilecek olumsuzluk durumları minimum düzeyde meydana gelmektedir. İş tatmini, çalışanlara fayda sağlamakla beraber, işletmelerin daha da verimli çalışmasını sağlamakta ve işletmelerin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

İşgörenler bazen kendisini ve ailesini geçindirebilmek için bazen ise yaşam standartlarını daha üst seviyeye çıkartabilmek için belirli bir ücret karşılığında belirli bir iş yükünü kabullenmek zorunda kalırlar. Bu edimi ifa ederken duygusal bağlamda da bir emek sarf ederler, iş stresine maruz kalabilirler bunların sonucunda iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalabilirler.

Hayatımızda duygunun yapıcı rolü gitgide artmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara örnek olacak kadar niteliksel donanımlara sahip olmaları ve çalışanların duygusal açıdan olgun

olmaları işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Duyguların emek yaşam tatmini yanında iş tatminini sağlamaya da katkısı olduğu hakkındaki inanış duygusal zekâ hakkında yapılan pek çok araştırma sonucu ile desteklenmektedir. Duygusal emek; kişinin yaşam başarısının belirleyicisi olarak öncelikle kendi duygularını tanıması ve denetlemesi, ardından yaşam hedefleri doğrultusunda kendi motivasyonunu sağlaması, kişilerarası ilişki kabiliyeti ile karşı tarafın duygularını da fark edip onlarla empati kurabilmesi demektir.

İstanbul Beyoğlu belediyesinde çalışan personellerin katılımıyla gerçekleşen araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Demografik özelliklere bakıldığında; kadın katılımcıların erkek katılımcılardan fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında ankete katılanların hemen hemen yarısının 26-35 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların medeni durumunun dağılımına bakıldığında %73 oranında evli oldukları görülmektedir. Eğitim durumu sorusuna verilen cevaplarda ise çoğunluk lisansüstü seviyesinden mezun olanlardır (Bkz. Tablo 2).

Belirli bir konuda iki ya da daha fazla grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ölçen T-testinin kullanıldığı analiz sonuçlarına bakıldığında ise; ankete katılanların cinsiyete göre duygusal emek düzeyinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Ankete katılım sağlayan kadınların duygusal emek düzeyinin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak yapılan analiz sonucunda cinsiyet değişkeninin duygusal emek davranışlarını etkilemediği ortaya çıkmıştır (Bkz. Tablo 5). İş tatmininin cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde ise erkek katılımcıların iş tatmini düzeylerinin kadın katılımcıların iş tatmini düzeylerinden daha yüksek olduğu ancak kadın katılımcılarla iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buradan hareketle kadınların iş tatminine daha önem verdikleri, iş tatminini sağlayan etkenlerden daha çabuk etkilendikleri sonucu çıkarılabilmektedir (Bkz. Tablo 6). Kısacası cinsiyet değişkeni; sadece kadın katılımcıların iş tatmini düzeylerini etkilemektedir. Duygusal emek kavramı, cinsiyet değişkeninden etkilenmemektedir.

Ankete katılım gösterenlerin yaş değişkeniyle ilişkisine bakıldığında; ankete katılım sağlayan bireylerden 46 ve daha üst yaşlarda olan bireylerin duygusal emek düzeylerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak 46 yaşından daha düşük yaşlardaki katılımcıların duygusal emek durumlarının yaş değişkeni ile ilişkisi incelendiğinde anlamlı bir farklılık

bulunamamıştır (Bkz. Tablo 7). İş tatmini kavramının yaş değişkeniyle ilişkisine bakıldığında ise bir önceki duruma ek olarak 36-45 yaş arasındaki bireylerle yaş değişkeni arasında duygusal emek açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 36 yaşından daha düşük yaşlardaki katılımcıların duygusal emek ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir (Bkz. Tablo 8). Yaş değişkeni açısından yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında; yaş değişkeninin duygusal emek ve iş tatminini etkilediği (belirli yaş gruplarında) görülmüştür.

Medeni durum değişkeni ile yapılan analiz sonuçlarına göre, bekar katılımcıların duygusal emek düzeylerinin evli katılımcıların duygusal emek düzeylerinden yüksek olduğu görülmüştür. Ancak evli katılımcılar ile duygusal emek kavramı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Bkz. Tablo 9). İş tatmini ve medeni durum arasındaki ilişkide ise yine bekar katılımcıların evli katılımcılara oranla iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu görülmüş ancak anlam arz edecek kadar bir farklılık görülmemiştir (Bkz. Tablo 10). Buradan hareketle medeni durum değişkeninin duygusal emeği etkilediği ancak iş tatminini etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Eğitim durumu değişkeni ile yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında, lisansüstü seviyeden mezun olan katılımcıların duygusal emek düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Bkz. Tablo 11). İş tatmini ve eğitim durumu arasındaki ilişkide ise lisans seviyesinden mezun olan katılımcıların iş tatmini düzeylerinin diğer eğitim seviyelerinden mezun olan katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 12). Eğitim durumu değişkeni; duygusal emek davranışlarında etkili olduğu ancak iş tatmini ve iş tatmini düzeyleri ile eğitim durumu arasından bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Analizin en sonunda yapılan korelasyon analizinde ise iş tatmini duygusal emeği olumlu yönde ve kuvvetli biçimde etkilemektedir (Bkz. Tablo 15).

Uluslararası literatürde duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik çok sayıda çalışma olmasına rağmen ulusal literatürde bu sayı oldukça azdır. Bununla birlikte bu çalışmaların sonuçlarının birbiriyle çelişmesi nedeniyle duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişki net bir şekilde ortaya konamamaktadır. Bu nedenle gelecek çalışmalarda bu alanda farklı ve daha geniş örneklemeler üzerinde farklı araştırmalara ihtiyaç ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda duygusal emek ve iş tatmini ile birlikte yaşam tatmini konusu

da çalışmaya dahil edilebilir. Böylece çalışanların duygularını anlayıp yöneterek iş tatmini ve yaşam tatmini sağlayıp sağlayamayacakları netleştirilerek literatüre katkı yapılabilir.

Topal (2020) Rize ilindeki mali müşavirler ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada; duygusal emeği alt boyutlarına ayırarak iş tatmini ile ilişkisini incelemiş ve yüzeysel davranış boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, samimi davranış ve derinlemesine davranış boyutlarının ise iş tatminini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği gözlemlenmiştir.

Aktaş (2019) banka çalışanlarıyla gerçekleştirmiş olduğu çalışmada; duygusal emeğin alt boyutları ile iş tatmininin alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonucunda samimi davranış gösteriminin iş tatmininin boyutları olan, dışsal tatmin, işin kendisinden duyulan tatmin ve işin özelleştirilebilmesinden duyulan tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu bulmuştur.

Özmen 2017 yılında kamu personelleri üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda; duygusal emek davranışının iş tatminini olumlu olarak etkilediği, yüzeysel davranışın iş tatminini pozitif yönde etkilediği ve duygusal emeğin dışsal tatmin üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Bunun yanı sıra duygusal emek, iş tatmini ve bunların alt boyutlarının bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Demirtaş ve Uğur (2014) tarafından duygusal emek ve iş tatmini ile ilgili yapılan bir alan çalışmasının sonucunda. Duygusal emeğin alt boyutları ile bağımlı değişkeni iş tatmini arasında yapılan regresyon analizi sonuçlarından, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmanın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu araştırmanın regresyon analizi bulgularına göre ise yüzeysel davranış boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu fakat derinlemesine davranış boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmalarda duygusal emek ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğu belirlenmiş ancak farklı araştırmalarda bu ilişkinin yönü farklı sonuç vermiştir. Bu farklılıkların sebebi duygusal emek yoğunluğunun farklı sektörlerde farklı olması ve duygusal emek bileşenlerinin iş tatmini üzerindeki etkilerine ayrı ayrı bakıldığında farklı yönde etkilerinin olmasıdır. Yapılan araştırmalar ile elde edilen bulgular ışığında şu önerilerde bulunabilir;

i- Belediyeler işletmelerdir ve hizmet sektörü içerisinde yer almasından dolayı memnuniyet önem arz etmektedir. Bu sebeple işe alım esnasında yapacağı kişilik testleri ve mülakat gibi aşamalar sayesinde kişi-iş uyumu sağlanmakta ve hem çalışanların iş tatmininde artış yaşanabilirken hem de belediyenin amaçlarına ulaşabilmektedir.

ii- Çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılmasına yönelik belediye yönetimi tarafından farklı sosyal aktiviteler oluşturulmalı, çalışanlar gerekli yer ve şekilde takdir edilmeli, rol çatışması yaşanabilecek durumlar ortadan kaldırılmalı ve çalışanların mesleklerinin itibarlı ve hayatî olduğu hatırlatılacak bir ortam oluşturulmalıdır.

iii- Bu araştırma İstanbul ili Beyoğlu ilçesinde yer alan Beyoğlu belediyesinde çalışanları kapsamaktadır. Bu durum baz alınarak kapsam genişletilip farklı coğrafi bölgelerde, farklı illerde veya Türkiye'deki tüm belediyeleri kapsayacak şekilde çalışma ve karşılaştırmalar yapılabilir.

iv- Araştırmada sektör olarak hizmet sektörü esas alınmıştır. Farklı sektörlerde benzer araştırmalar yapılabilir. Ayrıca kamu-özel sektör ayrımı ile karşılaştırmalı olarak araştırma gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Ağan, F. (2002). “Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Akbulut, A. C. (2018). Depresyonun Duygu Düzenleme Süreçlerinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Klinik Psikiyatri Dergisi*, 21(2), 184-192.
- Akdöl, B. (2015). “Hizmetkâr Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul.
- Akıncı, B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Akıncı, G. (2018). “Generation Y Preferences At Workplace in Relation To Job Satisfaction and Organizational Commitment”. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Aksu, N. (2012). İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 59-79.
- Altan, S. (2018). Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 137-158.
- Arslan, E. (2017). “Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi”. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.
- Ashforth, B. E. ve Humprey, R. H. (1993). Emotional Labor In Service Roles: The Influence Of Identity. *Academy Of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Atıcı, M. (2003). İstenmeyen Davranışlarla Başa Çıkma Glasser’in Problem Çözme Yaklaşımının Uygulanması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 28(128), 27-34.
- Aydın, S., Karakaş, A., Tösten, R., ve Kansu, V. (2016). Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışlarının İş Doyumlarına Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (56), 177-188.

Aydınlı, H. (2005). İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 149, 62-84.

Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. (2015). Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(10), 69-90.

Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (7), 1-30.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2016). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

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

Basım, B. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlaması Çalışması”. *Celal Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 9(1), 77-90.

Başar, U. (2011). “Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma”. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Baştemur, Y. (2006). “İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma”. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kayseri.

Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Beal, D., Trougakos, P., Weiss, M., ve Green, G. (2006). Episodic Processes in Emotional Labor: Perceptions of Affective Delivery and Regulation Strategies. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1053-1065.

Beğenirbaş M. ve Yalçın, C. (2012). Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkileri. *Çağ University Journal of Social Sciences*, 9(1), 47-66.

- Biçkes, M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. (2014). Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 97-121.
- Brent, S., John, C., Evan, B., ve Jeanette, T. (2017). Job Satisfaction in Cascadia: A Comparison of British Columbia, Oregon and Washington Civil Servants. *The Social Science Journal*, 554(4), 379-388.
- Brotheridge, C. ve Lee, T. (2003). Development and Validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Browne, J. (2006). *Sex Segregation and Inequality In The Modern Labor Market*. Bristol: The Policy Press University of Bristol
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Cheung, F. ve Tang, S. (2009). Quality of Work Life as a Mediator between Emotional Labor and Work Family Interference. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 245-255.
- Chu, H. ve Murrmann, K. (2006). Development And Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Chu, H., Baker, M. ve Murrmann, K. (2012). When We are Onstage, e smSile: The Effects of Emotional labor on Employee Work Outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
- Crawford, R. ve Henry, D. (2004). The Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): Construct Validity, Measurement Properties and Normative Data in a Large Non-Clinical Sample. *British Journal of Clinical Psychology*, (43), 245-265.
- Çabukel, R. (2008). “Çalışan Memnuniyeti Analizleri”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Çakır, Ö. (2011). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çaldağ, M. A. (2010). “Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Konya.

- Çarıkçı, İ. (2000). Çalışanların İş tatminini etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 5(2), 155-168.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde GÜdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çimen, M. ve Şahin İ. (2000). Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu Düzeyinin Belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 53-67.
- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları. *19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79-94.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Çukur, Ş. (2009). Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(2), 527-574.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dertlioğlu, S. (2016). “Eğitim Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Diefendorff, M. ve Gosserand, H. (2003). Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 945-959.
- Diefendorff M., Gosserand H. ve Croyle, M. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 233-251.
- Edvardsson, B. ve Gustavsson, B. (2003). Quality in The Work Environment a Prerequisite For Success in New Services Development. *Managing Services Quality*, 13(2), 148-163.

- Egüz, B. (2017). “Araştırma Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Çalışma”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Elmas, N. (2017). “Örgütsel iletişim ve İş Tatmini Arasındaki Etkisi ve Bir Uygulama”. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Emhan, A. ve Gök, R. (2011). Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 11(2), 157-174.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erel, Ö. G. (2015). *Duygusal Zeki Organizasyonlar: Liderler, Takımlar ve Bireyler*. Konya: Literatür Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İş Görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetime Olan Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(6), 18-33.
- Ersözlü, A. (2012). “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Güçlülük Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İş Doyumuna Etkisi”. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Elazığ.
- Ertürk, A., Kara, K. ve Güneş, Z. (2016). Duygusal Emek ve Psikolojik İyi Oluş: Bir Yordayıcı Olarak Yönetimsel Destek Algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1723-1744.
- Ganzach, Y. (2003). Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction. *Work and Occupations*, 30(1), 97-122.

- Gardner, L., Fischer, D. ve Hunt, G. (2009). Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity?. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- Glomb, M. ve Tews, M. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization And Scale Development. *Journal Of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.
- Goldberg, S. ve Grandey, A. (2007). Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion and Task Performance in a Call Center Simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 301-318.
- Goleman, D. (2009). *İş Başında Duygusal Zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goussinsky, R. (2015). Customer Aggression, Felt Anger and Emotional Deviance: The Moderating Role of Job Autonomy. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 50-71.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Grandey, A. (2000). Emotional Regulation in The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Gross, J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Groth, M., Hennig, T. ve Walsh, G. (2009). Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Güğercin, U. (2019). Duygusal Emegın Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi: Özbenlik Çelişki Teorisi Çerçevesinde Bir Analiz. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(11), 177-192.
- Gülınar, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Günay, Z. (2015). “İş Tatmini, 360 Derece Performans Değerleme ve Algılanan Performans İlişkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Isparta.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreç ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-185.
- Güngör, M. (2017). *Duygusal Emek ve Tinsel Emek*. İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Gür, D. (2006). “Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası AŞ Uygulaması”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya.
- Hardt, M. ve Negri, A. (2015). *İmparatorluk*. (Çev. A. Yılmaz), İstanbul: Ayrıntı.
- Hartel, E., Zerbe, J. ve Ashkansy, M. (2005). *Emotions in Organizational Behavior*. London: Lawrence Publishers.
- Hochschild, R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling With a New Afterword*. USA: University of California Press.
- Hodson, R. (2004). Work Life and Social Fulfillment: Does Social Affiliation at Work Reflect a Carrot or a Stick?. *Social Science Quarterly*, 85(2), 221-239.
- İşıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar, H. (2008). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- İşcan, Ö. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. ve Timuroğlu, K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

- Karabulut, S. (2014). “İzmir İlinde Görev Yapan İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması”. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.
- Karaca, S. (2001). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Denizli.
- Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- Karakaş, A. ve Gökmen, G. (2018). Kamu Çalışanlarında İş Tatmini Duygusal Emek ve İş Stresi: Konya’da Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 99-127.
- Karakuş, H. (2001). Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İl Örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 46-57.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler, Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 109-120.
- Kart, E. (2011), Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 3(30), 215-230.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
- Kaya, B. (2016). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini”. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Kaya, E. (2009). “Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki”. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Kaya, F., Yıldız, S., Atsız, O. ve Aghayeva, S. (2017). Stresle Başa Çıkma Tarzları ile Duygusal Emek İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Örneği. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 35-52.

- Keser, A. (2003). *Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini*. İstanbul: Alf Aktüel Yayınları.
- Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 100-119.
- Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Kim H. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kocabaş, E. (2014). "Hemşirelerde Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Isparta İl Merkezindeki Hastanelerde Bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Isparta.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolbaşı, E. (2019). "Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Denizli'deki Özel Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma". Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Denizli.
- Kocaman, G. (2017). İşgören Performansı ve İşgören Memnuniyetinin işletme Performansına Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *The International New Issues In Social Sciences*, 4(4), 65-76.
- Kosteas, V. (2010). Job Satisfaction and Promotions. *Industrial Relations*, 50(1), 174-194.
- Kök, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-310.
- Köksel, L. (2009). "İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma". Celal Bayar Üniversitesi, *Yayımlanmamış 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. *Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kurudirek, M. A. (2014). “Örgütsel Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi: Doğu Anadolu Bölgesi Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Çalışma”. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Erzurum.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lam, W. ve Chen, Z. (2012). When I Put on My Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor Among Hotel Service Providers According to Affective Event Theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11.
- Leiter, P. ve Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, (9), 297-308.
- Liu, Y., Perrewé, L., Hochwarter, A. ve Kacmar, C. (2004). Dispositional Antecedents and Consequences of Emotional Labor at Work. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 12-25.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Man, F. ve Öz, C. (2009). Görüldüğü Gibi Olamamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (82), 75-94.
- Mann, S. (1999). Emotion at Work: to What Extent are We Expressing, Suppressing, or Faking it?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347-369.
- Mavi, D. (2015). “Öğretmen Görüşlerine Göre Duygusal Emek, İş Özellikleri ve İş Akışı Arasındaki İlişki (Elbistan İlçesi Örneği)”. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep.
- Meriçöz, S. (2015). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminine ve İş Performansına Olan Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

- Mert, S. İ. ve Aslan, H. (2019). Çalışanların Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 22(2), 713-728.
- Mert, S. İ. ve Bekmezci, M. (2016). İki Kariyerli Aile Çalışanlarında İş ve Yaşam Tatmini. 1(1), 46-56.
- Mohamed, R ve Nor, S. (2013). The Relationship between Mcgregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715-720.
- Montgomery, A., Panagopolou, E., Wildt, M. ve Meenks, E. (2006). Work-Family Interference, Emotional Labor and Burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 36-51.
- Morris, A. ve Feldman, D. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Naktiyok, A. (2002). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(3), 165-185.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 225-243.
- Naring, G., Briet, M. ve Brouwers, A. (2006). Beyond Demand–Control: Emotional Labour and Symptoms of Burnout in Teachers. *Work and Stress*, 20(4), 303-315.
- Nixon, D. (2009). I Can't Put a Smiley Face On': Working-Class Masculinity, Emotional Labour and Service Work in the 'New Economy. *Gender, Work and Organization*, 16(3), 300-322.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Oshagbemi, T. (1999). Academics And Their Managers: a Comparative Study in Job Satisfaction. *Personnel Review*, 28(2), 108-123.

- Öger, B. (2009). “İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay”. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Öz, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özaydın, M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özcan, D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- 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, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal Emek ve Kadın İş/Erkek İş. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 21(2), 15-24.
- Özpehlivan, M. (2018). *İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları*. Ankara: Gece Akademi.
- Öztekin, Z. (2008). “Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma”. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Qasim, S., Cheema, F. ve Syed, N. (2012). Exploring Factors Affecting Employees' Job Satisfaction At Work. *Journal of Management and Social Sciences*, 8(1), 31-32.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.

- Polatcı, S. ve Özyer, K. (2015). Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 131-156.
- Polatkan, N. (2016). “Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki”. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Aydın.
- Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work stress, Job Satisfaction, and Wel-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Reynolds, M. ve Vince, R. (2004). Kritik Yönetim Eğitimi ve Aksiyon Temelli Öğrenme: Sinerjiler ve Çelişkiler. *Yönetim Akademisi Öğrenme ve Eğitim*, 3(4), 442-456.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Samadov, S. (2006). “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.
- Saruhan, C. ve Yıldız, M. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Savaş, A. (2012). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi”. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gaziantep.
- Seçer, H. (2010). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 813-834.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-66.
- Shani, A., Uriely, N., Reichel, A. ve Ginsburg, L. (2014). Emotional Labor in the Hospitality Industry: The Influence of Contextual Factors. *International Journal of Hospitality Management*, (37), 150-158.

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

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Somoncuoğlu, B. (2013). “Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Söyük, S. (2007). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction*. London: Sage Publications.

Subulan, E. (2015). “Örgütlerde Yaşanan Kişilerarası Çatışmaların Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.

Sun, H. (2002). “İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma”. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Ankara.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayıncıları.

Şahin, N. (2007). “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İzmir.

Şimşek, M. ve Çelik A. (2011). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Tekin, A., ve Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık,

Teo, C. ve Low, P. (2016). The Impact of Goal Setting on Employee to Improve Organisation Effectiveness: Empirical Study of a High-Tech Company in Singapore. *Journal of Business and Economic Policy*, 3(1), 82-97.

Terekli, G. (2010). “Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma”. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir.

Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Tok, T. (2004). “İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’de ki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.

Totterdell, P. ve Holman, D. (2003). Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55-73.

Tunçez, M. (2007). “İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama”. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Turanlı, A. (2007). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri”. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İzmir.

Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.

Türkay, O. ve Kayıkçı, Y. (2017). İşletmelerde Duygusal Gösterim Kuralları ve Örgütsel Vatandaşlığın Duygusal Emek Üzerine Etkileri. *İzzet Baysal Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 53-73.

Ulukuş, S. (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(25), 247-262.

Usta, I. ve Akova, O. (2015). “Örgütlerde Duygusal Emek”. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınları.

Ünler, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Wharton, A. S. (2009). The Sociology of Emotional Labor. *Annual Review of Sociology*, (35), 147-165.

Van Dijk, P., Smith, D. ve Cooper, B. (2011). Are You for Real? An Evaluation of the Relationship between Emotional Labour and Visitor Outcomes. *Tourism Management*, 32(1), 39-45.

Yalçın, R. (2012). “Bazı Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül bir Araştırma”. T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.

Yeltan, A. (2007). “Effect Of Coaching On Job Satisfaction”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Yeni, Z. ve Özler, N. (2015). “Duygusal Emek”. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınları.

Yıldırım, H. (2008). “Deniz Kuvvetleri Komutanlığı’nda Çalışan Eğitim Bilimleri Branşındaki Personelin İş Doyumu”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Yılmaz, K. (2015), “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Çalışanlar Açısından İncelenmesi ve Bir Endüstri İşletmesinde Uygulama”, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir.

Yılmaz, D. (2019). “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Havayolu İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. ve Holz, M. (2001). Emotion Work and Job Stressors and Their Effects on Burnout. *Psychology and Health*, 16(5), 527-545.

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



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Demografik Bulgular:

Cinsiyet:

Kadın:.....

Erkek:.....

Yaş:

18-25 Yaş:.... 26-35 Yaş:..... 36-45 Yaş:..... 45-55 Yaş:... 56 Yaş ve Üstü:...

Medeni Durum:

Evli:.....

Bekar:.....

Eğitim Durumu:

Lise:.....

Ön Lisans:.....

Lisans:.....

Lisansüstü:.....

Mesleki Tecrübe:

0-5 Yıl..... 6-10 Yıl..... 11-20 Yıl..... 21-30 Yıl..... 31 Yıl ve Üstü.....

Ankette toplam 30 soru bulunmaktadır. Lütfen kendinizi en yakın hissettiğiniz cevabı işaretleyiniz. Bu anketten elde edilen veriler Altınbaş Üniversitesi'nde yürütülen “Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Beyoğlu Belediyesi Örneği” isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
- Yaptığım iş beni her zaman meşgul eder.					
- İşim, bana tek başına çalışma olanağı sağlar.					
- Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması hoşuma gider.					
- Bana toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi mutlu eder.					
- Vicdanıma aykırı olacak şeyler yapmam.					
- Bana sabit bir iş sağlanması hoşuma gider.					

- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam mutlu eder.					
- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilmek önemlidir.					
- Yönetimsel olarak alınan kararlar uygulanır.					
- Yaptığım görev ve aldığım ücret beni tatmin eder.					
- Kurum içinde terfi olanağımın bulunması performansımı yükseltir.					
- Kendi kararlarımı uygulama serbestliğim vardır.					
- Görevimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilirim.					
- Kurumdaki çalışma şartları beni mutlu eder.					
- Personeller birbiri ile anlaşır.					
- Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilirim.					
- Yaptığım iş karşısında kendimi başarılı hissederim.					
- Çalışanlarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
- İnsanlarla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
- İnsanlarla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
- İşimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
- İşimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
- Gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
- İnsanlarla ilgilenirken sahte duygular gösteririm.					
- İnsanlara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
- Sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
- Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
- Göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
- Sergilediğim duygular samimidir.					
- Gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Emrullah YELEK

Uyruğu: Türkiye (TC)

Doğum Yeri: İSTANBUL

ÖĞRENİM DURUMU

Yüksek Lisans : ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ (İSTANBUL) İŞLETME (MBA)

Lisans : ANADOLU ÜNİVERSİTESİ (ESKİŞEHİR) İŞLETME