

**DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMINİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
DENİZLİ'DEKİ ÖZEL OKUL ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İŞletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**


Öğrenci: Emine KOLBAŞI


Danışman: Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI


**Haziran-2019
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Emine Kolbaşı tarafından Doç. Dr. Zübeyir Bağcı yönetiminde hazırlanan “**Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Denizli’deki Özel Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 28.06.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Jüri Başkanı
Doç. Dr. Talya Kalkan Bursalı


Jüri-Danışman
Doç. Dr. Zübeyir Bağcı


Jüri
Dr. Öğr. Üyesi Seyma Gün Ergüçlü

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 27/07/2019 tarih ve 28/01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



İmza

Emine KOLBAŞI

ÖNSÖZ

Birey doğduğu andan itibaren ilk olarak ailesinden aldığı eğitim ile hayata başlamaktadır. Ancak birey ilerleyen zamanda eğitim hayatına okulda devam etmektedir. Okul bireyin hayata bakış açısının şekillendirdiği, bugünü ve geleceği hakkında düşünce tarzı ve yaşam görüşü oluşturduğu yerdir. Bu süreç içerisinde en önemli rolü oynayan öğretmenler, sarf edecekleri duygusal emek ve yaşayacakları iş tatmini ile bireyin ve dolayısıyla toplumun daha sağlıklı, daha mutlu ve daha üretken olmasında etkili bir faktör olarak yer almaktadır.

Tez konusunun belirlenmesinden tezin son aşamasına kadar çok büyük katkısı olan, değerli görüş ve önerileri ile bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI'ya teşekkür eder ve saygılarımı sunarım. Ayrıca tezimin başından sonuna kadar desteklerini esirgemeyen ve her an yanımda olan değerli aileme teşekkür ederim.

Emine KOLBAŞI

ÖZET

DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: DENİZLİ'DEKİ ÖZEL OKUL ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Emine KOLBAŞI

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI

Haziran 2019, VII+ 78 Sayfa

Günümüzde yoğun rekabet gerektiren işletmelerden biri olan özel okulların içerisinde iletişim ve etkileşimi en fazla yaşayan bireyler öğretmenlerdir. Özel okul yönetimi bu rekabet içerisinde öğretmenlerden iyi bir hizmet kalitesi ve işletmenin devamlılığı bakımından, bütün aktörlere (yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci) karşı pozitif duygu ve davranış gerçekleştirmelerini beklemektedir. Bunun için her özel okul yönetimi okulun kendi özelliklerini barındırdığı ve öğretmenlerin sergilemesini beklediği duygusal davranış kurallarını belirlemektedir. Bu kurallar çerçevesinde öğretmen hissetmediği duyguları sergilemesi halinde iş tatminsizliği yaşayabilmektedir. Ancak öğretmenin belirlenen duyguları hissetmek için çaba harcaması veya bu duyguları gerçekte hissetmesi durumunda iş tatmini yaşadığı söylenebilmektedir.

Bu araştırma özel okul öğretmenlerinin çalışma hayatı boyunca karşılaştıkları duygusal emek ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırma Denizli ili Merkezefendi ilçesindeki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyette bulunan anasınıfından liseye kadar eğitim veren altı özel okulun 152 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan veriler istatistiksel paket programı kullanılarak frekans, yüzde, geçerlik, güvenilirlik ve korelasyon analizlerine tâbi tutulmuştur.

Öğretmenlerin duygusal emek davranışlarını belirlemek amacıyla üç boyuttan oluşan duygusal emek ölçeği ve iş tatmin düzeyini belirlemek amacıyla tek boyuttan oluşan iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen analiz sonuçlarına göre; yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif yönlü ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur. Derinlemesine ve samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, İş Tatmini

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON PRIVATE SCHOOL TEACHERS IN DENİZLİ

Emine KOLBAŞI

Master Thesis

Department of Business Administration

Management and Organization Master Program

Adviser of Thesis: Associate Professor Zübeyir BAĞCI

June 2019, VII+ 78 Pages

In today's private schools which are one of the companies that require intensive competition, the individuals who live the most communication and interaction are the teachers. In this competition, private school management expect teachers to perform positive emotions and behaviors towards all actors (managers, teachers, parents and students) in terms of good service quality and continuity. For this reason, each private school administration determines the rules of emotional behavior that the school its own characteristics and expect the teachers to perform. Within the framework of these rules, teachers may experience job dissatisfaction if they exhibit feelings they do not feel. However, it can be said that if the teacher makes an effort to feel the determined emotions or if he / she feels the emotions in reality, he / she experiences job satisfaction.

This research was designed to investigate the relationship between the variables of emotional labor and job satisfaction that private school teachers face during their working life. The research was carried out with the participation of 152 teachers in six private schools from kindergarten to high school which are affiliated to the Ministry of National Education in Denizli Merkezefendi district. The data collected within the scope of the study were subjected to frequency, percentage, validity, reliability and correlation analysis using statistical package program.

The three-dimensional emotional labor scale was used to determine the emotional labor behavior of the teachers and the one-dimensional job satisfaction scale was used to determine the level of job satisfaction. According to the results of the analysis; there has been found a negative but not significant relationship between surface behavior and job satisfaction. A positive and significant relationship was found between deep and sincere behavior and job satisfaction.

Key Words: Emotional Labor, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Duygusal Emek.....	5
1.1.1.Duygusal Emek Tanımı.....	5
1.1.2.Duygusal Emek Yaklaşımları.....	6
1.1.2.1.Hochschild Yaklaşımı.....	6
1.1.2.2.Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı.....	7
1.1.2.3.Morris ve Feldman Yaklaşımı.....	8
1.1.2.4.Grandey Yaklaşımı.....	9
1.1.3.Duygusal Emegin Alt Boyutları.....	11
1.1.3.1.Yüzeysel Davranış.....	11
1.1.3.2.Derinlemesine Davranış.....	12
1.1.3.3.Samimi Davranış.....	12
1.1.4.Duygusal Emegin Etkileşim Özellikleri.....	13
1.1.4.1.Duygusal Gösterim Sıklığı.....	13
1.1.4.2.Sarfedilen Dikkat ve Süre.....	13
1.1.4.3.Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği.....	14
1.1.5.Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler.....	15
1.1.5.1.Bireysel Faktörler.....	15
1.1.5.2.Örgütsel Faktörler.....	20
1.1.6.Duygusal Emegin Sonuçları.....	23
1.1.6.1.Olumlu Sonuçlar.....	24
1.1.6.2.Olumsuz Sonuçlar.....	25
1.2.İş Tatmini.....	27
1.2.1.İş Tatmini Tanımı.....	27
1.2.2.İş Tatmini ile İlgili Teoriler.....	28
1.2.2.1.Kapsam Teorileri.....	28
1.2.2.2.Süreç Teorileri.....	31
1.2.3.İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	33
1.2.3.1.Bireysel Faktörler.....	34
1.2.3.2.Örgütsel Faktörler.....	37
1.2.4.İş Tatmini Boyutları.....	39
1.2.4.1.İçsel Tatmin.....	39
1.2.4.2.Dışsal Tatmin.....	40
1.2.5.İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	40
1.2.5.1.Performans, Motivasyon ve Verimlilik.....	41
1.2.5.2.İşe Geç Gelme, Devamsızlık ve İşten Ayrılma.....	42

1.3.Duygusal Emek ve İş Tatmini İlişkisi.....	43
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMEYE YÖNELİK DENİZLİ MERKEZEFENDİ İLÇESİ ÖZEL OKUL ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1.Yöntem.....	48
2.2.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	48
2.3.Veri Toplama Araçları.....	49
2.4.Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri.....	50
2.5.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	50
2.6.Araştırma Verilerinin Analizi.....	51
2.7.Bulgular.....	52
2.7.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	52
2.7.2.Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi.....	54
2.7.2.1.Duygusal Emek Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi.....	55
2.7.2.2.İş Tatmini Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi.....	57
2.7.3.Duygusal Emek ve İş Tatmini Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	58
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	61
KAYNAKÇA.....	66
EKLER.....	75
Ek-1 Araştırma Ölçeği.....	76
Ek-2 Öz Geçmiş.....	78

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	50
--------------------------------	----

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	52
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	52
Tablo 3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	53
Tablo 4. Katılımcıların En Son Mezun Oldukları Okula Göre Dağılımları.....	53
Tablo 5. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	53
Tablo 6. Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımları.....	54
Tablo 7. Duygusal Emek Ölçeğindeki Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları.....	55
Tablo 8. Duygusal Emek Ölçeğindeki Faktör Yükleri.....	56
Tablo 9. Duygusal Emek Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi.....	56
Tablo 10. İş Tatmini Ölçeğindeki Faktör ve Açıklanan Varyans Miktarı.....	57
Tablo 11. İş Tatmini Ölçeğindeki Faktör Yükleri.....	57
Tablo 12. İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi.....	58
Tablo 13. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	59

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan bireyin diğer bireylerle kurduğu iletişim ve etkileşimde duygular önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Özellikle günlük hayatın her anında bulunan duygular uzun yıllar sosyoloji ve psikoloji alanının ilgilendiği bir kavram olarak görülmektedir. Ancak organizasyon içerisindeki insan faktörünün önemi ve etkisinin gün geçtikçe artması ile beraber duygu kavramı örgütsel bilimcilerin de zamanla dikkatini çekmektedir. Bu durum yönetim teorileri ele alındığında dikkate değer ölçüde insan ve duygu faktörünün öneminin ortaya çıktığını gözler önüne sermektedir. Bu yönetim teorileri sırasıyla incelendiğinde; klasik yönetim anlayışının hâkim olduğu dönemde insan, bir makine (duygudan yoksun) olarak görülmüş ve sadece örgütün verimliliği amaçlanmıştır. Ancak Neoklasik yönetim anlayışının hâkim olduğu döneme geçildiğinde Hawthorne çalışmaları ile birlikte örgütün verimliliğinin bireye sağlanan fiziksel şartlardan ziyade sosyal şartlara bağlı olarak arttığı dikkate alınmaya başlanmıştır. Neoklasik yönetim anlayışından sonra gelen modern yönetim anlayışını temsil eden sistem ve durumsallık yaklaşımlarında ise iş, çevre ve insan faktörü bir arada ele alınmıştır. Günümüze bakıldığında, insanın sosyal bir varlık olduğunun en önemli kanıtlarından biri olarak işte çalışması gösterilmektedir. İşte çalışan bir bireyin bulunduğu örgüt içerisinde korku, hüznün, nefret, sevinç, suçluluk, kıskançlık gibi farklı duyguların hissedildiği bir ortamın oluştuğunu söylemek mümkündür (Seçer, 2005: 814).

İnsanları birbirinden ayıran en önemli özelliklerden biri duygulardır. Her birey aynı durum karşısında farklı duygular gösterebilmektedir. Fakat her bireyin yaşamakta olduğu bazı duyguları bazı şartlarda sergilemesi içinde bulunduğu toplumun oluşturduğu kültür tarafından uygun karşılanmamaktadır. Aynı şekilde her örgütü birbirinden farklılaştıran örgüt kültürü, kendi içerisinde işlerliğinin ve düzenin sağlanması için işgörenlerinin sergiledikleri duygu ve davranışları belirli bir ölçüde standartlaştırmaktadır. Bu sebeple işgören hissettikleri duyguları örgütün oluşturduğu standartlar çerçevesinde gerçekten hissetmekte ya da gerekene uygun bir şekilde rol yapabilmektedir. Araştırmacılar (Hochschild, 2003: 36; Morris ve Feldman, 1996: 987; Grandey, 2000: 95) işgörenin gerçekleştirmek durumunda olduğu bu çabayı duygusal emek olarak adlandırmaktadır. Duygusal emek, birey isteyerek içinde bulunduğu örgüt tarafından belirlenen standartlara uyum göstererek duygu yönetiminde bulunması olarak ifade edilmektedir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 78). Diğer bir deyişle, örgütün rekabet şartlarına göre belirledikleri kurallar neticesinde işgörenin duygusunun yönetilmesi

süreci, yani işgörenin duygularının ticari bir kıymete dönüştürülmesi duygusal emek kavramı olarak ortaya çıkmaktadır (Kart, 2011: 221).

İşgörenler örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri duygu yönetimi sonucunda örgüte kâr, verimlilik ve sürdürülebilirlik sağlarken, aynı zamanda işgörenler duygusal emeğin satılabilir bir değer haline gelme amacını ortaya çıkarmaktadır. Bunun sonucunda işgören görevinin devamlılığı için, gerçekleştirmesi beklenen fiziksel ve zihinsel emeğin yanısıra duygusal emeği de sarf ederek, örgüt için en önemli faktörlerden biri olan müşteri memnuniyetini sağlamaktadır (Kart, 2011: 217).

Duygusal emek kavramının, tarım ve sanayi sektörlerine nazaran iletişim ve etkileşimin yoğun olduğu hizmet sektöründe daha fazla yaşandığından söz edilebilmektedir. Hizmet sektörünün içerisinde yer alan eğitim hizmetleri ise diğer hizmetlere göre sosyal ilişkilerin daha çok yaşandığı bir alandır. Eğitim hizmetinin genel olarak faaliyet gösterdiği okul içerisindeki bütün aktörler (yönetici, öğretmen, veli, öğrenci) iletişim ve etkileşim halindedir. Ancak okuldaki aktörler arasında sosyal bağ kurma ve duygusal aktarımda bulunma davranışlarını en fazla yaşayan öğretmenlerdir.

Okul içerisinde duygu aktarımının bir standart içinde gerçekleşmesi ve faaliyetin devamlılığı için okul yönetimi tarafından belirlenen duygusal davranış kuralları bulunmaktadır. Bu sebeple öğretmen, duygusal davranış kuralları ile hissettiği duyguları uyum gösterdiğinde veya bu duygusal davranış kurallarını hissetmeye çalışmak için gerçekleştirdiği duygu kontrolü neticesinde, işine olan bağı artmakta ya da azalabilmektedir.

Günümüzde birey için iş, hayata tutunmak, istediği amaçlara ulaşmak ve hayatın gerçeklerini görmesi açısından önemli bir yer tutmaktadır. İş sayesinde bireyler amaçlarına ulaşmakta, hayatın gerçeklerini görmekte, sosyal ilişkilerine önem vermekte ve oluşan sosyal ilişkilerine saygı ve güven duymaktadır (Özkalp, 2003: 02). Birey işini ve sosyal ilişkilerini istediği seviyeye taşıdığı noktada hem işinde hem de sosyal hayatında tatmin olmaktadır.

Hayatının büyük bir bölümünü iş ve çevresinde geçiren birey için önemli bir etkiye sahip olan iş tatmini, bireyin deneyim ve duyguları ile bireyin işi ve çevresi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Bayrak Kök, 2006: 293). Bireyin kişiliğine bağlı farklılık gösteren ve bireyin yaşadığı deneyimler sonucunda oluşan düşünce ve istekleri ile işinin ona sağladıkları uyum gösterdiğinde ortaya çıkan bir kavramdır. Yani iş tatmini,

bireylerin içinde yaşadığı duygusal durumdan oluşmaktadır. Bu noktadan hareketle, işgörenlerin bireysel özelliklerini dikkate alarak tatmine ulaşmaları sağlanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

Öğretmenlerin diğer mesleklere göre iletişim ve etkileşim kurduğu aktörler (yönetici, öğretmen, veli, öğrenci) fazladır ve yaşadıkları iş tatmini iletişim ve etkileşim kurduğu bütün aktörlere olumlu bir şekilde yansımaktadır. Bunun için okul yöneticileri, öğretmenlerinin tatmin seviyelerini bularak, ortak noktada bir araya getirerek öğretmenlerin iş tatmini yaşamalarına yardımcı olabilmektedir. İş tatminini yaşayan bir öğretmen bulunduğu okulda mutluluk hissetmekte dolayısıyla bu da performansında etkiye sebep olmaktadır. Performansını yeterli seviyede gerçekleştiren bir öğretmen yeniden yaşadığı iş tatmini ile tüm okula verimlilik sağlayabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini kendi içerisinde bir sarmal şeklinde ilerlemektedir. Ayrıca işinde mutlu olan ve işini seven öğretmen okulun belirlediği duygusal davranış kuralları çerçevesinde duygu kontrolünü gerçekleştirebilmektedir.

Bu araştırmanın amacı ve konusu, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel okullarda çalışan öğretmenlerin sarf ettikleri duygusal emek ve yaşadıkları iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırma iki ana bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde duygusal emek ve iş tatmininin kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuş ve bu iki kavram arasındaki ilişki alanyazın taranarak detaylı bir şekilde ele alınmıştır. İkinci bölümde ise birinci bölümde açıklanan duygusal emek alt boyutları ve iş tatmini kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla, Denizli ili Merkezefendi ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyette bulunan anasınıfından liseye kadar eğitim veren altı özel okulun öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde öğretmenlerin sarf ettikleri duygusal emek ve yaşadıkları iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür (Basım ve Beğenirbaş, 2013; Zhang ve Zhu, 2008; Cheung vd., 2011; Yin, 2012; Biçkes vd., 2014; Bulgurcu Gürel ve Çetinkaya Bozkurt, 2016; Polatkan, 2016; Karakaş vd., 2016). Ancak bu araştırmada ele alındığı gibi özel okul öğretmenleri üzerinde yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (Kaya, 2009). Dolayısıyla duygusal emek ve iş tatmini kavramlarını özel okul öğretmenleri açısından ele alan bu çalışmanın, literatüre olumlu katkılar sağlayacağı, benzer araştırmalar yapmak isteyen araştırmacılara

yol göstereceği ve okul yöneticilerinin konunun önemini daha iyi anlamalarına yardımcı olacağı değerlendirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Duygusal Emek

Bu bölümde çalışmanın temel kavramlarından birini oluşturan duygusal emek kavramının tanımı, yaklaşımları, alt boyutları, etkileşim özellikleri, etkileyen faktörler ve sonuçları üzerinde durulmaktadır.

1.1.1. Duygusal Emek Tanımı

Arlie Russell Hochschild 1983 yılında ilk kez duygusal emek kavramını “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” isimli kitabında öne çıkarmayı başarmıştır (Kruml ve Geddes, 2000: 09). Hochschild’a (2003: 07) göre duygusal emek, “gözlemlenebilen bir yüz ve bedensel görüntü oluşturma duygusunun yönetimi anlamına gelmekle birlikte bir ücret karşılığında satılan ve bu nedenle değişim değeri olan bir kavram” şeklinde açıklanmaktadır. Bunun dışında Ashforth ve Humphrey (1993: 90) tarafından “uygun duyguları (duygusal davranış kurallarına uygun olan duygular) sergileme davranışları”; Morris ve Feldman (1996: 987) tarafından “kişilerarası iletişim sırasında örgütsel olarak istenen duyguları ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol” biçiminde tanımlanan duygusal emek kavramı Grandey (2000: 95) tarafından “işe veya organizasyona yönelik duygusal davranış kurallarını yerine getirirken yapılması gereken duygusal ifadeleri değiştirmek için duyguları geliştirme, taklit etme veya bastırma” olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bu tanımlamalar ortak bir çerçevede ele alındığı zaman duygusal emeğin, her örgütün kendi düzeni için belirlediği duygusal davranış kurallarına uygun biçimde işgörenlerin duygularını yönetmesi olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Rekabet ortamının hızla artış gösterdiği hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti önemli bir hâle gelmektedir. İşgören, örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarına uymakla birlikte müşterilerin isteklerini yerine getirmekte ve bu sayede müşteri memnuniyetinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu sebeple günümüz iş dünyasında duyguların yönetimi önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Biçkes vd., 2014: 99).

Duygu yönetimi hizmet sektörü için memnun müşteriler ve buna bağlı olarak artan müşteri sayısı anlamına gelmektedir. Müşteri memnuniyetinin artması işgörene bağlı iken işgörenin gerçekleştireceği duygu yönetimi işin yapısına göre değişkenlik

gösterebilmektedir. Örneğin; bir mağazada satış elemanı olarak çalışan bir işgörenin müşterilere karşı güler yüzlü olması beklenirken, haberleri sunan spikerin kötü bir haber karşısında bir tepki vermeden haberi aktarması, karşısında suçlu olan bir polisin suçluyu konuşturmak için sert davranması ya da bir öğretmenin öğrencilerine karşı sevecen davranırken bir o kadarda ciddiyetini koruması beklenmektedir. Birey mesleğine göre duygu yönetiminde bulunduğu takdirde daha başarılı bir şekilde görevini yerine getirebilmektedir.

Duygusal emek, yetenek gerektiren ve ağır çaba sarfedilmesi beklenen üretken bir iştir. Gerçekleştirilen duygusal emek örgüt için bir değer ortaya çıkarmakta, üretkenliğe ve kâra gözle görülür bir şekilde etki etmektedir (Steinberg ve Figart, 1999: 9). Busebeple örgütler, duygusal emeğin işgörenler üzerindeki olumsuz etkisini göz önüne almadan işgörenlerinden duygusal emek için daha fazla efor sarfetmelerini bekleyebilmektedirler.

1.1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emek kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde üzerinde durulan dört temel yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar; Hochschild yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey yaklaşımı, Morris ve Feldman yaklaşımı ve Grandey yaklaşımı şeklindedir.

1.1.2.1. Hochschild Yaklaşımı

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild, örgütün belirli standartlar çerçevesinde duygusal davranış kuralları belirleyerek işgörenin bu standartlara uygun davranışlarda bulunmasını yüzeysel ve derinlemesine olarak iki boyutta gerçekleştirebileceklerini ifade etmektedir (Hochschild, 2003: 36). Yüzeysel ve derinlemesine davranış kavramlarının detayları duygusal emeğin alt boyutları başlığı altında ele alınmaktadır.

Hochschild örgüt içerisindeki duygusal yaşamın üç temel unsurunun duygu çalışması, duygu kuralları ve sosyal alışveriş olduğunu söylemektedir (Hochschild, 2003: 118);

Duygu çalışması; bireysel eylemlerden ziyade örgütün kurallarına göre işgörenin duygu yönetiminde bulunmasını,

Duygu kuralları; duygusal davranışların bireylere özgü bırakılmaması için örgütün kendi ve çevresine uygun olarak belirlediği kuralları,

Sosyal alışveriş; en az iki kişiden oluşan ve karşılıklı fayda ile meydana gelen ilişkiler bütünüdür.

Bu üç unsur örgütün başarısında önemli rol oynamaktadır. Belirlenen duygusal davranış kurallarını duygu yönetimi ile başarılı bir şekilde sergileyen işgören başarısından mutlu olurken aynı zamanda müşterinin isteklerini karşılamasından dolayı müşteriye de mutlu edebilmektedir.

Duygusal emeğin temelini işgören ile müşteri arasındaki birebir iletişim ve etkileşim oluşturmaktadır. İşgöreni aktör, müşterileri ise seyirci olarak ele alan Hochschild iş ortamını bir tiyatro sahnesi olarak düşünmektedir. Nasıl ki sahadeki oyuncu oynadığı rolü benimsediği ölçüde aktarmak istediği duyguyu seyirciye iyi aktarabiliyor ve seyirci de buna göre izlediği oyundan memnun kalarak tiyatrodan ayrılıyorsa müşteriler de işgörenin davranışlarına bağlı olarak memnun ya da memnun olmayan bir düşünceye sahip olarak iş ortamından ayrılmaktadırlar.

Hochschild'a (2003: 187) göre; duygusal emek sergileyen işgörenler için risk içeren üç farklı durum söz konusudur;

- Birinci durumda, işgören işine gereğinden fazla bağlanarak tükenmişlik sendromu yaşayabilmektedir.
- İkinci durumda, işgören tükenmişlik sendromuna yakalanmamak için işinden kendini soyutlamaktadır. Bunun sonucunda ise işgören kendini içten davranmayan biri gibi hissetmektedir.
- Üçüncü durumda ise ikinci durumdaki gibi işgören kendini işinden soyutlamakta ancak ikinci durumdan farklı olarak işgören kendini işinden soyutladığı için suçlamamakta aksine üste bastırır bir şekilde işi kolay bulma ve bunun sonucunda işe yabancılaşmaya sebep olabilmektedir.

Duygusal emeği gerçekleştiren her işgören bu üç risk durumunu taşıyabilmektedir.

1.1.2.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993: 90) duygusal emeği "uygun duyguları (duygusal davranış kurallarına uygun olan duygular) sergileme davranışları" şeklinde tanımlamaktadırlar. Hochschild'ın tanımından biraz farklılık gösteren bu yaklaşımda davranışın nedenine değil davranışın kendisine odaklanılmaktadır. Bu durum, müşterinin işgören davranışının altında yatan nedene bakmayarak davranışın kendisi ile ilgilenmesi biçiminde açıklanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89-90).

Ashforth ve Humphrey (1993: 89), sosyal kimlik teorisini duygusal emeğe dayandırmaktadırlar. Duygusal emek kavramının sosyal kimlik kavramı ile daha da zenginleştirilebileceğini ileri sürmektedirler. Sosyal kimlik, bireyin sosyal grup veya gruplara üye olma bilincine kavuşması ve ayrıca bireyin üye olduğu grubun barındırdığı duygu ve değerleri ile bireyin duygu ve değer algılarının bütünleşmesi olarak ifade edilebilir (Tajfel, 1982: 02). Örneğin, öğretmenlik mesleği bireyin sosyal kimliğini oluşturur. Mesleğinin özelliklerini benimseyip bireysel özelliği gibi algılayan öğretmenler mesleğinin gerektirdiği duygusal davranış kurallarına uymakta ve duygularını gerçekçi olarak hissedebilmektedirler.

Ashforth ve Humphrey, yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına yeni bir boyut ekleyerek samimi davranış boyutunu literatüre kazandırmışlardır. Samimi davranış, örgütün belirlediği duygusal davranış kuralları ile işgörenin gerçek duygularının uyum göstermesi şeklinde açıklanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89). Ashforth ve Humphrey (1993: 94), bu davranış boyutunda işgörenin daha az duygularını yönetmek zorunda kaldığını belirtmektedir. Örneğin, hastahaneye yaralı gelen bir çocuk karşısında hemşirenin göstereceği duygusal davranış gayet içten ve hiçbir çaba sarf etmeden gerçekleştirilebilecek türden bir davranış olacaktır. Samimi davranış sayesinde işgören hem örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarını çaba harcamadan gerçekleştirmekte hem de müşterinin beklediği duygusal davranışı karşılar şekilde bir tavır sergilemektedir.

1.1.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman'a (1996: 987) göre duygusal emek, "kişilerarası iletişim sırasında örgütsel olarak istenen duyguları ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlanmaktadır. Morris ve Feldman yaptıkları çalışmada önceki çalışmaları gözden geçirip literatüre farklı açıdan bakarak duygusal emeğin sonuçlarına odaklanmaktadırlar.

Morris ve Feldman duygusal emek ile ilgili yaptıkları çalışmanın temelini üç maddede açıklamaktadırlar (Morris ve Feldman, 1996: 987);

İlk olarak, duygusal emek gibi geniş bir kavramı tek bir şekilde ele almak yerine değişen şartlara göre şekilleneceğini vurgulayarak dört boyutta kavramsallaştırılabileceğini göstermektedir. Bunlar; 1-) Gösterilmesi gereken duyguların sıklığı, 2-) Davranış kurallarına gösterilen dikkat, 3-) Gösterilmesi gereken duyguların

çeşitliliği, 4-) Gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişkidir. Bu dört boyutla duygusal emeğin açıklanabileceğini öne sürmektedir.

İkinci olarak, Morris ve Feldman (1996: 987) önceden yapılan çalışmalardan yola çıkarak duygusal emeğin dört boyutunun örgütsel faktörler (davranış kurallarının açıklığı ve işgören takibinin sıklığı), iş özellikleri (görev rutinliği ve etkileşim) ve bireysel farklılıklar (cinsiyet ve duygular) ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler.

Üçüncü olarak ise, işgören örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarını gerçekleştirmesinin ardından ortaya çıkan sonuç araştırılmaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde duygusal emeğin duygusal tükenme ve iş tatminine sebep olduğu ortaya çıkmaktadır (Hochschild, 2003: 186-187; Pugliesi, 1999: 125; Kaur ve Malodia, 2017: 7). Morris ve Feldman'ın (1996: 987) yaptığı çalışmaya göre, duygusal emeğin dört boyutunun duygusal tükenme ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu, iş tatmini ile sadece duygusal çelişki boyutunun negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Duygusal emek soyut ve çok boyutlu bir kavram olması ile beraber açıklanabilirliği açısından somutlaştırdığımızda bir küpe benzetebilmekteyiz. Duygusal emeğin hangi yüzüne bakılırsa o kısımdan kavram ile ilgili farklı bir açıklama gerçekleşebilmektedir. Bundan dolayı Morris ve Feldman'da duygusal emeği farklı bir yönden ele alarak incelemektedir.

1.1.2.4. Grandey Yaklaşımı

Grandey'e (2000: 95) göre duygusal emek, "işe veya organizasyona yönelik duygusal davranış kurallarını yerine getirirken yapılması gereken duygusal ifadeleri değiştirmek için duyguları geliştirmeyi, taklit etmeyi veya bastırmayı gerektirdiği" şeklinde ifade edilmektedir. Grandey, kendisinden önce duygusal emek ile ilgili çalışma yapan Hochschild, Ashforth ve Humphrey ile Morris ve Feldman'ın çalışmalarını bütün olarak ele almakta ve bu çalışmalarda aslında ortak nokta olarak duygu düzenlemesi (emotional regulation) kavramının önemli olduğunu vurgulayarak kendi modelini oluşturmaktadır. Grandey (2000: 95), duygusal düzenlemeyi duygusal emeğin işleyişini anlamak için yol gösterici bir teori olarak ele almaktadır.

Duygu düzenlemesi, bireylerin sahip oldukları duyguları zaman içerisinde deneyimleyip nasıl dışa yansıtılacağını açıklayan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Gross, 1998: 275). Duygusal emek açısından duygu düzenlemesi, işgörenlerin örgütün

belirlediği duygusal davranış kurallarına uyma sürecidir. Gross (1998: 282), duygu düzenlemesi kavramı içerisinde iki yöntemden bahsetmektedir. Bunlar, öncel odaklı ve tepki odaklı duygu düzenlemesidir.

Öncel odaklı duygu düzenleme, duygu ortaya tamamen çıkmadan ya da çıkma aşamasında iken bireyin başvurduğu düzenlemedir. Birey sahip olduğu duyguları bulunduğu duruma bağlı olarak istediği yönde düzenleyebilmektedir. Öncel odaklı duygu düzenlemenin dört türü bulunmaktadır. Bunlar; ortamı seçme (bireyin kendi istekleri doğrultusunda istediği ortamda bulunması), ortamı değiştirme (duyguların düzenlenmesi için uygun ortamı elde etmeye uğraşmak), dikkat dağıtma (kötü bir duygu durumu yaşayan bireyin kendini iyi hissettirecek duyguya eğilmesi) ve bilişsel değişimdir (bireylerin algısına göre duygusal değişim) (Gross, 1998: 283-284).

Tepki odaklı duygu düzenleme, birey duyguları eyleme geçtikten sonra ani tepkiyi hafifleterek duygu düzenlemesinde bulunmaktadır (Gross, 1998: 285). Buna örnek olarak, çağrı merkezinde çalışan bir işgörenin sinirli bir müşteri karşısında ani bir tepkiden kaçınarak duygu düzenlemesinde bulunduğu söylenebilmektedir.

Grandey (2000: 98) öncel ve tepki odaklı duygu düzenlemeyi, Hochschild'ın öne sürdüğü yüzeysel ve derinlemesine davranış kavramlarına uygulamaktadır. Öncel odaklı duygusal düzenleme içerisinde yer alan dikkat dağıtma ve bilişsel değişim, derinlemesine davranışa karşılık gelirken; tepki odaklı duygu düzenleme ise yüzeysel davranışa karşılık gelmektedir. Ancak öncel odaklı duygu düzenleme içerisinde yer alan ortamı seçme ve ortamı değiştirme seçenekleri derinlemesine davranış içerisinde yer almamaktadır. Buna sebep olarak, işgörenin ortamı seçme veya değiştirme gibi bir avantaja sahip olmamasıdır. Böyle bir durumda işgörenin işsiz kalma sorunu ortaya çıkabilmektedir.

Grandey'in (2000: 101) oluşturduğu duygusal emek modeli; duruma bağlı belirtiler olarak etkileşim beklentileri (sıklık, süre, çeşitlilik ve davranış kuralları) ve duygusal olaylara (pozitif ve negatif olaylar), duygusal emek sürecinde bireysel (cinsiyet, duygusal ifade, duygusal zeka, olumlu/olumsuz duygulanım) ve örgütsel (otonomi, yönetici desteği, iş arkadaşı desteği) faktörlere, duygusal emeğin sonuçları olarak ise bireysel (tükenmişlik ve iş tatmini) ve örgütsel (performans ve işten uzaklaşma) faktörlere ayrılmaktadır. Bu faktörler ileriki bölümlerde ayrı ayrı ele alınmaktadır.

1.1.3. Duygusal Emeğin Alt Boyutları

Duygusal emek kavramını bazı araştırmacılar farklı alt boyutlarda incelemektedir. Ancak en çok kullanılan; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış alt boyutlarıdır. Bu alt boyutlar aşağıda ele alınmaktadır.

1.1.3.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış; “işgörenin yüz ifadesi, jest ve ses tonu gibi sözel ve sözel olmayan belirtileri dikkatli bir şekilde sunmasıyla elde edilen ve gerçekte hissedilmeyen duyguları taklit etmeyi içerir” şeklinde tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 92). Yüzeysel davranışta işgörenlerin hissettiği duygular ile eyleme geçirdiği davranışlar arasında bir uyum söz konusu değildir. Bu sebeple işgörenler hissettikleri duyguları yoğun bir şekilde kontrol etme süreci yaşamaktadır.

Hochschild yüzeysel davranış sergileyen işgöreni bir aktöre benzetmektedir. Aktör için önemli olan tek etken bedenidir. İzleyenler aktörlerin o anda içlerinde yaşadıkları duygu durumunu dikkate almamaktadır. Aktörler bedenlerini izleyenlerin ruhuna etki edecek biçimde istenilen duyguları kontrol ederek harekete geçirmektedir. Aktör bu noktada duyguları hissetmez ama hissediyor gibi oynamaktadır (Hochschild, 2003: 37). Bir anlamda işgören örgütün beklentilerine karşılık “-mış gibi” yapmaktadır.

Brotheridge ve Lee’ye (2003: 375) göre yüzeysel davranışta, hissedilen duygular ile eyleme geçirdiği davranışlar arasındaki uyumsuzluk sonucunda işgören iyi niyetli bir şekilde sahtecilik yaparak gerçek duygularını saklamaktadır. Sahtecilikte, işgören örgütün beklediği duyguları yansıtırken aslında hissetmediği duyguyu hissediyor gibi davranması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Örgüt, işletmelerinin devamlılığı açısından belirlediği duygusal davranış kurallarını işgörenlerden yerine getirmelerini beklemektedir. Ancak her bireyin yaşamı birbirine benzer bir şekilde ve sürekli bir düzen içerisinde devam etmemektedir. Kiminin ailesel bir sorunu varken kimi çalışma arkadaşı ile bir sıkıntı yaşayabilmektedir. Bu örnekler bireylere göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu durumu örgütler kendi lehine çevirebilmek için işgörenlerinden kendi duygularını saklayarak örgütün belirlediği kurallara uymalarını beklemektedir. Diğer bir ifadeyle işgören çalışma esnasında moralinin bozuk olmasına rağmen müşterilere karşı hiçbir sorun yaşamamış gibi davranması gerekmektedir.

1.1.3.2. Derinlemesine Davranış

Duygusal emeğin diğer alt boyutu olan derinlemesine davranış, duygusal davranış kurallarına uymanın ikinci yoludur. Derinlemesine davranış, işgörenin duygularını gerçekten deneyimlemeye veya hissetmeye çalışması olarak açıklanabilmektedir (Hochschild, 2003: 38; Ashforth ve Humphrey, 1993: 93). Derinlemesine davranışın gerçekleşmesi için iki yöntem mevcuttur; ilk olarak doğrudan duyguların hissedilmeye zorlanmasıdır. İkinci yöntem ise dolaylı olarak hayallerin eğitilmesi veya deneyimlere dayanarak duyguların hissedilmesidir (Hochschild, 2003: 38). Duyguların hissedilmeye zorlanması, beklenen duyguyu gerçekte de hissetmek için çaba sarf edilmesi sonucunda meydana gelir. Örnek olarak bir doktor hastasına kötü bir durumu açıklarken olumlu bir ruh hâlden durumun ciddiyetine göre duygu davranışını gerçekleştirmektedir. Hayallerin eğitilmesi veya deneyimlere dayanarak duyguların hissedilmesi ise işgören, örgütün beklediği davranışa göre kendini mutlu ya da mutsuz eden anılarını düşünerek o hislerini içsel anlamda yaşamaya çaba gösterir. Bu iki yöntemde de gerçekleştirilmesi gereken duyguları hissetmek için işgören, kendini müşterilerin yerine koyarak onların duygu ve düşüncelerine göre duygu ve davranışlarını şekillendirmektedir. Benzer ifade olarak bu duruma işgörenlerin müşterilere karşı empati yapması denilebilmektedir.

Derinlemesine davranış yüzeyel davranıştan ayıran en önemli farklardan biri, duygusal davranış kurallarına sadece davranışların değil duygularında uyumlu hâle getirilmesi gerekmektedir (Oral ve Köse, 2011: 473). Amaçsal anlamda diğer bir fark ise, yüzeyel davranış gerçekleştiren işgören işini kaybetmemek için çaba gösterirken derinlemesine davranış gerçekleştiren işgören örgütün beklentilerini ve müşterinin tatminini sağlamak için çaba göstermektedir (Biçkes vd., 2014: 100).

1.1.3.3. Samimi Davranış

Duygusal emeğin üçüncü alt boyutu olan samimi davranış, işgörenden beklenen duygular ile işgörenin gerçekte hissettiği duyguların birebir örtüşmesi olarak tanımlayabiliriz. Ashforth ve Humphrey (1993: 94), örgütün beklediği duygusal davranışların gerçekleşmesi için işgörenin her zaman rol yapmaya başvurması gerekmediğini, bazen işgörenin gerçek duyguları ile sergilemesi gereken duygularının birbiriyle uyumlu olabileceğini ifade etmektedir.

Samimi davranış, yüzeyel (yüz ifadesi, ses tonu gibi) ve derinlemesine (empati gibi) davranıştan izler taşımaktadır. Samimi davranış, işgörenin duygularını sergilemesi

için zorunluluk hissetmemesi ve işgörenin duygularını rahat bir şekilde davranışlarına yansıtabilmesidir. Bu sebeple samimi davranış, yüzeysel ve derinlemesine davranışa göre duygu yönetiminin daha az yaşandığı bir boyuttur.

1.1.4. Duygusal Emeğin Etkileşim Özellikleri

Örgüt, işgöreninden beklediği duygusal davranış kurallarını belirlemekle kalmaz aynı zamanda işgörenin gerçekleştireceği duygusal gösterim sıklığını, sarf edilen dikkat ile süreyi ve sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliğini belirlemektedir. Belirlenen bu özellikler duygusal emek kavramının etkileşim özellikleri olarak tanımlanması önem arz etmektedir. Etkileşim özelliklerini önemli kılan temel etken ise, işgörenin müşterilerle iletişiminin mesleğe göre değişkenlik gösterdiği ve işgörenin örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarını ne kadar zaman içerisinde gerçekleştireceği üzerindedir.

1.1.4.1. Duygusal Gösterim Sıklığı

Duygusal gösterim sıklığı, işgörenlerin örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarını ne kadar sıklıkla gerçekleştirme mecburiyetinde kaldıklarını açıklamaktadır. Duygusal gösterim sıklığı duygusal emek açısından en fazla incelenen özellik olmaktadır. Bu özellik duygusal emeğin önemli göstergelerinden biridir. Buna rağmen, duygusal emek kavramını tam anlamıyla açıklayamamakta bazı noktaları gözden kaçırabilmekte ve duygusal ifadeler için gerekli olan planlama, kontrol ve tecrübenin düzeyini anlamada tam olarak yardımcı olamamaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 989).

Duygusal gösterim sıklığı, işgörenin yaptığı işin niteliğine göre farklılık göstermektedir. Müşterilerle etkileşim kimi işlerde çok seyrek gerçekleşirken kimi işlerde çok sık bir şekilde gerçekleşmektedir. Örneğin, bir hastahanenin resepsiyonu gün içerisinde birçok müşteri ile ilgilenirken bir otelin resepsiyonu gün içerisinde daha az sayıda müşteri ile ilgilenebilmektedir.

1.1.4.2. Sarf Edilen Dikkat ve Süre

Duygusal emeğin etkileşim özelliklerinden bir diğeri, işgörenin duygusal davranış kurallarını sergilerken gösterdiği dikkat seviyesi ve süresidir. Duygusal davranış kurallarının sergilenmesinde gereken özenin verilmesi için, işgörenin daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba göstermesi gerekmektedir. Bu sebeple işgörenin sarfettiği dikkatin artması ile işgören daha fazla duygu yönetimi gerçekleştirebilmektedir. İstenilen duyguları sergilemek için gereken dikkat ile süre birbiriyle ilişkili kavramlardır (Morris ve Feldman, 1996: 989). Duygusal gösterim süresi, işgörenlerin örgütün belirlediği

duygusal davranış kurallarını ne kadar zaman aralığında gerçekleştirme mecburiyetinde kaldıklarını ifade etmektedir.

Mağazada kasiyer olarak çalışan bir işgörenin gerçekleştirilmesi gereken duygusal emek hoşgeldiniz, güle güle ve hafif bir gülümseme ile bitebilmektedir. Bu sebeple işgörenin duygusal emek için sarfettiği dikkat seviyesinin ve sürenin kısalığı daha az çabayı gerektirmektedir. Tam tersi olarak işgörenin müşteriyle etkileşimin uzunluğu duygusal emek için daha fazla çaba gerektirmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 989).

1.1.4.3. Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği

Duygusal emeğin etkileşim özelliklerinden sonuncusu duyguların çeşitliliğidir. İşgörenin gösterdiği duygusal davranış kurallarının tür olarak fazlalığı anlamına gelmektedir. İşgören bulunduğu işin niteliğine göre farklı davranışlar göstermek durumunda kalabilmektedir. Duyguların çeşitliliğinde artış oldukça işgören, sergilemesi gereken duygulara daha fazla dikkat etmek durumunda kalmakta ve daha fazla duygusal emek için çaba harcayabilmektedir.

Örgütlerin işgörenlerinden duygusal davranış kurallarına göre sergilemelerini beklediği duyguları üç grupta tanımlayabilmektedir. Bunlar; bütünleştirici (pozitif) duygular, farklılaştırıcı (negatif) duygular (Kemper, 1984, Aktaran: Wharton ve Erickson, 1993: 463-464) ve maskeleyici (nötr) duygulardır (Wharton ve Erickson, 1993: 464).

Bütünleştirici (pozitif) duygular, işgören ile müşteri arasında olumlu hislerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Maskeleyici (nötr) duygular, tarafsızlık ile otoriteyi ve farklılaştırıcı (negatif) duygular ise korku, öfke ve küçümseme duygularını yansıtmayı amaçlamaktadır. Örneğin, bir banka çalışanı müşterilerine karşı pozitif duygular göstermesi beklenirken, polislik veya gardiyanlık mesleğinin bazı gerekli durumlarında korkutucu veya kızgın duygu davranışlarında davranması ve bir spor müsabakasındaki hâkem veya terapist olumlu ya da olumsuz hiçbir şekilde duygu durumunu yansıtmaması beklenmektedir. Bu üç grubun bütün özelliklerini taşıyan bazı meslekler bulunabilmektedir. İlk olarak akla gelen mesleklerden biri öğretmenliktir. Öğretmen ile öğrenci ilişkilerinin temelini pozitif duygular, öğretmenin öğrencilerine karşı belirli bir disiplini sağlamak için negatif duygular ve öğretmenin öğrenciler arasında eşitliği sağlamak amacıyla nötr duygular oluşturmak durumunda olduğu görülmektedir (Morris

ve Feldman, 1996: 991). Bu sebeple öğretmenlerin diğer mesleklere nazaran daha fazla duygusal emek için çaba harcadığı söylenebilmektedir.

1.1.5. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Duygusal emeği etkileyen faktörler, bireysel (cinsiyet, yaş, empati, kendini uyarılama, duygusal zekâ, duygulanım ve iş tecrübesi) ve örgütsel faktörler (duygusal davranış kuralları, otonomi, sosyal destek, iş rutinliği ve örgütsel iletişim) olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

1.1.5.1. Bireysel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, empati, kendini uyarılama, duygusal zekâ, duygulanım ve iş tecrübesi olarak alt başlıklara ayrılmaktadır. Bu başlıklar aşağıda ayrı ayrı ele alınmaktadır.

- **Cinsiyet;** Kadın ve erkek arasındaki fiziksel farklılıklar, yaşamın her alanında sirayet etmekte ve bireylere kadının üstleneceği roller ve erkeğin üstleneceği roller olarak ikiye ayrılmasına neden olmaktadır. İnsanî gelişme endeksinin ölçümü olan Cinsiyete Dayalı Gelişme Endeksi (CDGE), insanî gelişmenin üç temel boyutunu ele alarak toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini ölçmektedir. Bu üç boyut; sağlık, eğitim ve ekonomik kaynaklar olarak belirlenmektedir. Kadın ve erkeğe ayrılan bu roller üzerinde oluşan son durum, insanî gelişme endeksi'nin 2017 verilerine göre dünyadaki kadınların sağlık, eğitim ve ekonomik alanlarda erkeklere göre arka planda kaldıkları ölçülen endeks ile açıkça ortadadır (<http://hdr.undp.org/en/composite/GDI>). Hochschild'a (2003: 163-164) göre kadın; para, güç, otorite ve toplumsal statüye ulaşma konusunda erkeğe göre toplumsal anlamda daha az baskı hissetmektedir. Timmers ve arkadaşlarının (1998: 974) yaptığı bir çalışmada, kadınların daha çok sosyal ilişkilerle ilgilendiği ve güçsüz duygularını ifade etmekte çekindikleri görülmekte iken erkeklerin kontrol altına alma ve güçlerini yansıtan duyguları göstermede daha istekli oldukları ortaya çıkmaktadır. Ancak bu durum hizmet sektörü için erkeklere avantaj sağlamamaktadır. Bu sebeple iletişimin yoğun yaşandığı hizmet sektöründe erkekler daha fazla duygu yönetimi eğitimi almaya ihtiyaç duymaktadır (Grandey, 2000: 106). İş yaşamında kadınların bulunmasıyla cinsiyet duygusal emek için önemli bir hâl almaktadır. Meier ve arkadaşlarının (2006: 903) ABD'de öğretmenler

üzerinde yaptığı bir araştırmada, kadın öğretmenler ile öğrencilerin derslerine katılım oranları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmektedir. Bellas'ın (1999: 107) profesörler üzerine yaptığı çalışmada, kadın ve erkeklerin sahip olduğu farklı duygular sonucunda gerçekleştirilmesi gereken görevler aynı olsa dahi cinsiyetin gerektirdiği duygusal emeğin türü ve yoğunluğu farklılık göstermektedir şeklinde bulguya ulaşılmaktadır. Sosyal hizmet işinde çalışan kadın ve erkekte farklı bir çalışma performansı beklenebilmektedir. Bunun sebebi olarak kadınların “ahenk”, “bakım”, “anlayış”, “dayanışma” ve “sabır” gibi özellikleri anne içgüdüleri ile doğuştan var olduğu ve işin niteliği de bu özellikleri gerektirdiği anda rahatlıkla bu görevi yapacakları düşünülebilmektedir (Özkaplan, 2009: 19). Hosteslik, hemşirelik, sekreterlik, yaşlı ile çocuk bakımı ve öğretmenlik gibi mesleklerde kadınların erkeklerden duygusal olarak iletişim ve etkileşim anlamında daha başarılı oldukları söylenebilmektedir.

- **Yaş;** Zaman kısıtının olduğunu düşünmeyen genç yaşta bireyler, belirledikleri amaçlara ulaşmak için kendilerini motive etmektedir. Bireylerin yetişkinliğe erişmeleri ile beraber zaman kısıtının olduğunu anlamakta ve bireyler bu sebeple buldukları yerden memnuniyet yaşayarak motive olabilmektedir. Gençlikten yetişkinliğe eriştikçe, yaş ile derinleşmesine davranışın pozitif yönlü bir ilişki ve yaş ile yüzeysel davranışın negatif yönlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır (Cheung ve Tang, 2010: 325-326). Bireyin yaşı ilerledikçe hayat tecrübeleri de belirli bir düzeyde artabilmektedir. Yetişkin bireyler genç bireylere göre, samimi davranışı gösterme durumları daha fazla gerçekleştirebilmektedir. Çünkü yetişkin birey duygularını ne zaman, nerede ve nasıl gerçekleştirmelerini gerektiğini zamanla öğrendiği için hemen duygularını göstermekten kaçınmamaktadır.
- **Empati;** Empati kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde belirli net bir tanım yapmak zor ve hatalı olabilmektedir. Çünkü empati kavramı, hızla ilerleyen dünyada sıklıkla değişmekte ve araştırmacılar empatinin bir noktasını ele alıp tanım yapmaktadır (Dökmen, 1988: 155). Empati için yapılan tanımlar içerisinde dikkat çekilen iki nokta bulunmaktadır. Bunlar; empatinin bilişsel (cognitive) ve duygusal (affective) yönleridir. Empatinin bilişsel yönü, “karşısındaki duygu ve düşüncelerini anlamak” ve duygusal yönü ise “karşısındaki duygu ve düşüncelerini hissetmektir” şeklinde

açıklanmaktadır (Shantz, 1975: 18). Bu yönlerden ele alınıp empatinin bir tanımını yapmak gerektiğinde, karşısındaki bireyin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamak veya hissetmek ya da hem anlayıp hem de hissetmek olarak açıklanabilmektedir. Doğuştan itibaren bizde mevcut olan bu kavram geliştirilmedikçe kaybedilmektedir. Bu sebeple empati zaman alan ve deneyim gerektiren bir kavramdır. Bireyin kendini karşısındakinin yerine koyma amacı güden empati, belirli nesnelere kullanılarak gelişmekte ve duygusal emek kavramının içerisinde yer almayı başarabilmektedir. Buna örnek olarak; polis, asker, hâkim, doktor gibi meslekler adı altında kullanılan üniformalar bireylere görevlerini o mesleğe yakışır bir biçimde gerçekleştirebilmelerini sağlamaktadır. Daha detaylı incelendiğinde üniforma giyen veya mesleğin adı altında görev yapan; polisin kamu otoritesini ve kamunun yararını sağlamalıyım, askerin iç ve dış tehlikelere karşı ülkeyi ve devleti korumam gerekmekte, hâkimin adaleti sağlamalıyım ve doktorun insanları iyileştirmeliyim düşüncesi ile görevini yerine getirmesi beklenmektedir. Duygusal emeğin bir alt boyutu olan yüzeysel davranış bireyin gerçek duygularını değil, yalnız davranışlarını değiştirmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu davranışı gerçekleştiren bireyin amacı, örgüt içerisinde devamlılığını sağlamaktır. Bu sebeple yüzeysel davranışta empatinin varlığından ya az bir seviyede bahsedilmekte ya da söz edilmemektedir. Diğer bir alt boyut olan derinlemesine davranışta ise, davranışlarla birlikte duygularında devreye girmesi ile beraber empatiden bahsetmek burada mümkün olabilmektedir (Tunç vd., 2013: 46). Buradan hareketle samimi davranış bireyin direkt hissettiği duyguları barındırdığı için empati yapmanın burada yoğun olduğu söylenebilmektedir. Duygusal emek ve empati ilişkisini hizmet işgöreni tarafından ele alındığında, müşteri ile empati yapan ve müşterinin istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu anlayabilen işgören empati yapmayı başaramayan işgörene göre daha iyi hizmet vereceği düşünülebilmektedir. Ayrıca bu durum, müşteri memnuniyeti için geçerli bir yaklaşımın geliştirilmesi ve doğru duygusal davranışın gösterebilmesi için önem arz etmektedir (Oral ve Köse, 2011: 468).

- ***Kendini Uyarlama;*** Bireylerin çevrede oluşan herhangi bir durumda karşısında bir çaba göstererek o duruma göre duygularını değiştirmelerine kendini uyarlama denilmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 120). Her bireyde kendini uyarlama

düzeyi aynı değildir. Kendini uyarılama düzeyi yüksek olan bireylere genel olarak “sosyal bukaletun” adı verilmektedir. Ayrıca bu bireyler karşısındaki duygusal yönlerini fark eder ve kendi duygusal ifadelerini duruma uydurma konusunda daha istekli olmaktadır. Bu sebeple kendini uyarılama düzeyi yüksek olan bireyler duygu yönetiminin gerçekleşmesi gereken işlerde daha başarılı olabilmektedir. Aksine kendini uyarılama düzeyi düşük olan bireyler ise duygu yönetiminin gerçekleşmesi gereken işlerde diğerlerine kıyasla daha çok zorlanabilmektedir. Bu bireyler davranışlarını uyumlaştırıp duygularını değiştirmeye gerek duymaz ve her durumda aynı davranışı göstermektedir. Ancak işlerini sürdürmek için örgütün düzenlediği duygusal düzenleme kuralına uymak zorundadırlar. Bu yüzden işgörenler hissettiği duyguları bastırıp örgütün duygusal davranış kurallarına uyum sağlamada zorluk yaşayabilmektedir. Bu da işgörenleri yüksek seviyede strese sevk edebilmektedir (Grandey, 2000: 106).

- **Duygusal Zekâ;** Duyguları ve sosyal çevreyi anlamayı sağlayan ve bunları yararlı bilgi kaynakları olarak görerek, duyguları ve zekâyı bir araya getiren kavramdır. Duygusal zekâ birbiriyle ilişkili olan dört yeteneğe ayrılmaktadır. Bunlar; duyguları algılama (yüz, resim, ses ve kültürel eserlerdeki duyguları belirleyerek çözme yeteneği), duyguları kullanma (düşünme ve problem çözme gibi farklı bilişsel faaliyetleri daha olumlu hale getirebilmek için duyguları kullanabilme yeteneği), duyguları anlama (duyguların dilini kavramak ve bunlar arasındaki karmaşık ilişkileri anlama yeteneği) ve duyguları yönetmedir (hem bireyin hem de karşısındaki duygularını düzenleme yeteneği) (Salovey ve Grewal, 2005: 281-282). Bu dört yeteneği bir araya getirdiğimizde, bireyin sahip olduğu duyguları ile karşısındaki bireylerin duygularından haberdar olarak, bu duyguları anlaması ve yönetmesi sonucunda elde ettiği bilgileri bireysel ve bireyler arası ilişkilerde kullanabilme yeteneği olan duygusal zekâ ortaya çıkmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan birey, sosyal açıdan uyumlu, sorumluluk sahibi, başkalarına karşı duyarlı, dünya ile barışık, dengeli duygusal yaşamı olan ve stresi daha uygun hale getirebilme yeteneğine sahiptir (Goleman, 2011: 47-48). Ayrıca yüksek duygusal zekâyı sahip olan birey karşısındaki bireyi iyi hissettirebilmektedir. Bu durum hizmet sektörü için önemli bir özelliktir (Grandey, 2000: 106). İşgören işini başarı ile gerçekleştirebilmesi için

herhangi bir hizmeti almak isteyen müşterinin öncelikle duygularını algılayabilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte hizmeti alan müşteri aldığı hizmetten memnun kalabilmektedir. Burada önemli olan etken duygusal emek içerisinde duygusal zekânın kilit rolü, duyguların algılanmasıdır (Brotheridge, 2006: 139).

- **Duygulanım;** Bireyin çevresinden gelen herhangi bir uyarın, olay veya anıları karşısında gösterdiği duygusal eğilimler olarak tanımlanabilmektedir. Duygulanım, bireyin duygusal hayatı içerisinde hissettiği çeşitliliklerdir. Grandey'e göre duygulanım iki şekilde oluşmaktadır. Bunlar, olumlu ve olumsuz duygulanımdır. Olumlu duygulanım, bireyin kendini coşkulu, pozitif görüşlü, dikkatli hissetmesidir. Olumsuz duygulanım ise bireyin kararsız ve karamsar hissetmesidir (Grandey, 2000: 107). Genel olarak olumlu duygulanıma sahip birey, yaşamaktan mutlu olur ve yaşama ne olursa olsun sıkı sıkıya bağlı kalmaktadır. Olumsuz duygulanımda ise birey, yaşamından mutlu olmaz ve her an yaşamdan şikayetçidir. Morris ve Feldman'a göre olumlu veya olumsuz duygulanımın sonucunda işgörende duygusal uyumsuzluk ortaya çıkabilmektedir. Buradan hareketle, işgörenin örgüt içerisinde gerçekleştirmesi beklenen olumsuz duygular (korkutucu, kızgın veya sert görünmek gibi) varken gerçekte hissettiği olumlu duygular işgörende duygusal uyumsuzluğa neden olabilmektedir. Ancak işgörenin gerçekleştirmesi beklenen olumlu duygusal davranış kuralları ile hissettiği olumlu duygular uyum gösterdiği için duygusal emeği gerçekleştirmesi daha kolay olabilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1000). İşgören gerçekte hissedilen duygular ile gerçekleştirilmesi gereken duygular arasında uyum var ise derinlemesine davranış, duygular arasında uyumsuzluk varsa yüzeysel davranış gerçekleştirme olasılığı yüksek olabilmektedir. Olumsuz duygulanıma sahip bir işgören, olumlu davranış sergilemesi gereken bir işte müşterilerin negatif davranışları karşısında sert bir tutum sergileyebilir ve bu da müşteri memnuniyetini kötü etkileyebilmektedir.
- **İş Tecrübesi;** Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler arasında bulunan yaş ile iş tecrübesi kriterleri birbirini destekler niteliktedir. Genel olarak, bireyin yaşı artıkça iş tecrübesinde artış yaşanabilmektedir. Bireyin artan yaşı ile birlikte yaşayacağı duygusal değişimler iş tecrübesine katkı sağlayabilmektedir. Bir işgörenin mesleğinde geçirdiği sürenin artışı ile o

meslekteki deneyimi artmaktadır. Deneyim sahibi olan işgören işi ile uyum sağlayıp işine karşı olumlu duygular geliştirmektedir. Böylece işgören meslekte gerçekleştirmesi beklenen duygusal davranış kurallarını daha başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. İş tecrübesine sahip olan işgören, derinlemesine davranışı yüzeysel davranışa göre daha fazla tercih etmekte ve bu nedenle duygularını yansıtmak için daha fazla çaba sarf etmesi gerekmektedir (Hur, Moon ve Han, 2014: 739). Bu durumun aksine Özdemir ve arkadaşlarının (2013: 311) yaptığı bir çalışmada, evli olan işgörenlerin bekârlara oranla daha yüksek yaş ortalamasına ve daha fazla iş tecrübesine sahip olması, daha az duygusal çabayı gerektirmekte olduğu yönünde bir yargıya ulaşılmaktadır. Sonuç olarak iş tecrübesi, bireylerin kişisel durumlarına göre değişkenlik gösterebilen ve bireyin kullanmak istediği yönde avantaj bir etkiye sahip olabilen bir süreçtir.

1.1.5.2.Örgütsel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler; duygusal davranış kuralları, otonomi, sosyal destek, iş rutinliği ve örgütsel iletişim olarak alt başlıklara ayrılmaktadır. Bu başlıklar aşağıda ayrı ayrı ele alınmaktadır.

- ***Duygusal Davranış Kuralları;*** Bireylerin doğuştan gelen ya da sonradan kazandığı özelliklerine bağlı olarak, birçok davranış gerçekleştirme olanağı bulunmaktadır. Ancak bireylerin sahip olduğu birçok davranışı istediği an istediği yerde gerçekleştirme hakkı bulunmamaktadır. Çünkü birey bulunduğu toplum içerisinde gerçekleştirilmesi kabul görmeyen davranışı, bireysel olarak eyleme geçirme durumu söz konusu iken bu davranışı eyleme dönüştüremez (Eroğlu, 2017: 99). Örneğin, tiyatro oyunu esnasında seyircilerden birinin oyunun akışını bozan ve herkesi rahatsız edecek şekilde davranması hem oyuncular hem de diğer seyirciler tarafından kabul görmeyen davranışlardır. Bu sebeple, bireyler toplum halinde daha rahat ve uyum içerisinde yaşaması için ortaya çıkan bir olgu davranış kurallarıdır. Davranış kuralları, bireyin var olduğu toplum içerisinde çeşitli çevrelerde ve rollerde sosyal olarak öğrenilmektedir (Ekman ve Friesen, 1969: 75). Bu kurallar her kurum ve kuruluş içerisinde varlığı göstermektedir. Bu kurumlar içerisinde özellikle insanlarla birebir iletişim kurmayı gerektiren hizmet sektörü, işgörenlerin müşterilere karşı gerçekleştirmesi gereken duygu ve davranışlarını belirleyen

kurallardan meydana gelmektedir (Oral ve Köse, 2011: 469). Davranışların şekillenmesinde önemli rol oynayan duygular, doğal olarak davranış kurallarına da sirayet etmektedir. Bu bağlamda ele alınan duygusal davranış kuralları, örgütlerin yapısına elverişli duygu gösterimlerini işgörenlerin uyması için oluşturulan normlardır (Ekman, 1973; aktaran Diefendorff vd., 2005: 343). Duygusal davranış kuralları; örgütten örgüte ve müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda iyi bir hizmet için değişiklik gösterebilmektedir. Bu durumun altında yatan temel neden kültürdür. Örneğin, McDonald's fast-food zinciri Moskova'da açıldığında, yönetim işgörenlerini Batı'nın normlarına göre eğitmektedir. Bu eğitim içerisinde işgörenlerin müşterilere karşı gülyüzlü olması gerektiği öğretilmekteydi. Ancak, öğretilen bu normlar eski Sovyetler Birliği'ne uygun kurallar değildi ve müşteriler işgörenlerin kendileri ile alay ettiklerini düşünmekteydi (Ashforth ve Humphrey, 1993: 91). Bu sebeple toplumların kültürleri ile aksi yönde oluşturulan duygusal davranış kuralları hem örgüt hem de toplum içinde bir bütünlük sağlamada sorun olmaktadır. Bu durumlar göz önüne alındığında, örgütler duygusal davranış kurallarını açıkça belirtmeleri gerekmekte ve işgörenlerinden belirli duyguları ifade etmelerini beklemektedir (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 950). Bu sayede işgörenlerin davranışları örgütün istediği şekilde ilerlemektedir. Diğer bir ifadeyle, duygusal davranış kuralları belirgin kalıplar içerisinde yer aldıkça işgörenler örgütün kendisinden beklediği duyguları sergilemek için daha fazla çaba gösterebilmektedir.

- **Otonomi;** İş yaşamında önemli bir etkiye sahip olan özerklik diğer bir adıyla otonomi; işin istendiği şekilde ilerlemesi için yapılan plan, program ve prosedürlerin oluşturulması sürecinde işgörenin bağımsız hareket edebilme hakkına sahip olabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976: 258). Duygusal emek bağlamında otonomi kavramı ele alındığında, işgören örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarını kendi hislerine uygun bir şekilde adapte edebildiği söylenebilmektedir. Duygusal emek kavramı, örgüt tarafından işgörenin duygusal ifadelerinin düzenlenmesi temeline dayanmaktadır. Ancak otonomi seviyesi fazla olan işgören, örgütün duygusal davranış kuralları ile o an hissettikleri duygular arasında uyumsuzluk sonucunda duygusal davranış kurallarına sadık kalmayabilmektedir. Bu nedenle, daha fazla otonomiye sahip işgörenin daha az duygusal uyumsuzluk

yaşaması gerekmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 999-1000). Bunun için ise, yüksek otonomiye sahip işgörenin duyguları ile örgütün duygusal davranış kuralları arasındaki dengeyi sağlamak için çeşitli yöntemler kullanılabilir. Grandey ve arkadaşlarının (2004: 401) ABD’de 198 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yaptıkları bir araştırmada, işini gerçekleştirirken otonomiye sahip olduğunu düşünen işgörenin stres seviyesinin az olduğu ve herhangi sorun anında dahi her şeyin denetim altında olduğunu hissettikleri sonucuna ulaştıkları görülmektedir. İşini gerçekleştirirken işgörene verilen otonomi, işgöreni manevî olarak olumlu hissettirmektedir. Kendini iyi hisseden işgörenin iş performansında da artış görülebilmektedir. Bunun sonucunda hem örgüt hem de birey etkilenmekte olup, her ikisine de otonomi olumlu katkı sağlamaktadır.

- **Sosyal Destek;** İşletmeler tarafından işgörenlerin duygusal ve sosyal bir varlık olduğunun önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Bu sebeple, yöneticinin işgörenine verdiği önem, aralarındaki ilişki ve iletişim çok önemli olmaktadır. Ayrıca işgörenin iş ve çevresinde bireysel sıkıntılarını paylaşabilmesi, bulunduğu ortamda daha huzurlu olması sonucunda sosyal desteğin duygusal emekteki rolünün olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Sosyal desteğin olumlu sonuçları olarak, işgörenin işe olan bağlılığı ve iş tatminindeki artış sayılabilirken, ayrıca işgörenin stres ve tükenmişliğini azaltabilecek bir güce sahip olduğu söylenebilmektedir. Sosyal desteği hisseden işgören, işine karşı gereken sorumluluklarını daha istekli bir şekilde gerçekleştireceği için derinlemesine davranış sergilemeye ve kendi duygularını duygusal davranış kuralları için değiştirmeye isteklidir. Sosyal desteği daha az hisseden işgören ise, gerekli sorumluluklarını yerine getirmek için fazla istekli davranmamakta ve duygusal davranış kurallarını kendi hissettikleri duygular ile uyumlu hâle getirmek için daha az çaba sarf etmektedir. Bu işgörenler hissetmedikleri duygusal davranış kurallarını taklit ederek yüzeysel davranışı sergilemektedir (Hur, Moon ve Jun, 2013: 109-110). Sosyal destek sayesinde işgören, yaptığı işten memnun olması ve bunun sonucunda örgüte sağladığı verimlilik ile iş yaşamında önemli bir role sahip olduğu görülmektedir.
- **İş rutinliği;** İşgören, işini sürekli yapması ve işinin benzer olması ile birlikte yaptığı görevler rutinleşir ve işinde uzmanlaşmaktadır. Uzmanlaşan işgörenin

gerçekleştirmesi gereken duygusal davranışlar ise aşama aşama örgüt tarafından belirlenmektedir. Bu sayede söylenmesi gereken her söz, diğer aşamada gerçekleştirilmesi gereken her davranış belirlenerek kurallar çerçevesine dahil edilmektedir (Eroğlu, 2010: 23). Bu kurallar ise işgören için yardım niteliğinde olmakta ve bir kalıp içerisinde yer almaktadır. Ayrıca iş rutinliğinin duygusal gösterim sıklığı ile pozitif ilişkili ve sarfedilen dikkat ile negatif ilişkili olması beklenmektedir. Bu durum iki sebebe dayanmaktadır. Birinci sebep, hizmet sektörünün temel mantığının müşteri ile iletişim ve etkileşimin hızlı bir biçimde ve aynı düzeyde olmasıdır. Bir satış temsilcisi, bankada bir veznedar ya da yemek işletmesinde bir garsondan beklenen samimi davranıştan ziyade hizmetin hızı olmasıdır. İkinci sebep ise, işgörenin fazlasıyla yaşadığı yoğun duygu, belirlenen düzeyde olması gereken çalışma kurallarını altüst ederek iş performansına olumsuz bir etkiye yol açabilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 998).

- **Örgütsel İletişim;** Örgütün işgörenler arasında kurduğu uygun iletişime örgütsel iletişim denilmektedir. Örgütsel iletişim, örgütün sürdürülebilirliğini sağlayan bir süreçtir. Bu sürecin devam edebilmesi için her aşamasında sağlıklı bir şekilde ilerlemesi gerekmektedir. Bunun için işgören, örgütün kendilerinden neyi ve neden yapması gerektiğini, örgütün kendinden ne beklediğini ve farklı departmanlarda kendileriyle ilgili neler olduğunu bilmek istemektedir (Özkan, 2013: 72). İşgören çalışma süreci boyunca açık ve net bir şekilde bu belirsizliklerinin giderilmesi ve bu süreci benimsemesi sonucunda derinlemesine davranışı tercih etmekte (Eroğlu, 2010: 30) ve duygu yönetimi için çaba sarf etmektedir. Grandey'in (2003: 92) üniversitede idari görevle uğraşan 131 asistan ile yaptığı çalışmada, işgörenlerin duygusal davranış kurallarını algılama düzeyleri arttıkça, derinlemesine davranış eğilimlerinin arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sayede işgörenin duygusal uyumsuzluğun azaldığı, samimi davranış ve işinden alacağı tatmin seviyesinin artacağı söylenebilmektedir.

1.1.6. Duygusal Emegin Sonuçları

Bireylerin hayata dair gerçekleştirdikleri her eylem, olumlu veya olumsuz bir şekilde sonuca ulaşmaktadır. Duygusal emek bağlamında ise işgörenin gerçekleştirdiği

duygu yönetimi hem işgöreni hem de örgütü etkileyerek olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Olumlu sonuçlar; işgören performansında artış, öz yeterlilik artışı, müşteri memnuniyeti ve finansal fayda iken olumsuz sonuçlar ise duygusal çelişki, işe bağlı stres, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik sendromu ile iş tatminindeki azalma olarak sayılabilmektedir.

1.1.6.1. Olumlu Sonuçlar

Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalar genel olarak, duygusal emeğin işgörenleri etkileyerek olumsuz sonuçlara yol açtığını anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır. Ancak duygusal emeğin sebep olabileceği olumlu sonuçları üzerinde çok fazla durulmamaktadır. Hâlbuki duygusal emek hem işgörenler hem de örgütler açısından pek çok faydayı barındırmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 473).

Duygusal emeğin işgörenler açısından olumlu sonuçları incelendiğinde, işgören örgütün gerçekleştirmesini beklediği duygusal davranış kurallarına göre duygularını şekillendirmekte bu sayede işinde başarılı olmakta ve bu da performansında artışa katkı sağlamaktadır. Performansında artışı yakalayan işgören ise, öz yeterlilik (kendine olan inanç) seviyesinde yükselme yakalamaktadır. Ayrıca müşterinin beklediği duyguları gerçekleştiren ve duygularını uygun şekilde yöneten işgören, örgütün imajında olumlu katkılar sağlamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 110).

Örgüt işgörenin duygusal ifadelerini, müşterilerinin istediği hizmeti alıp örgüte karşı pozitif duygular beslemesini amaçladığı için düzenlenmesini istemektedir (Wharton, 2009: 157). İşgören tarafından beklenen duygusal davranışlar sergilendiğinde, müşteri hizmet kalitesinden olumlu etkilenmektedir ve müşterinin örgüte karşı memnuniyetinde artış gerçekleştirmektedir.

Duygusal emeğin işletmelere dolayısıyla işgörelere finansal açıdan katkıları bulunmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde işgörenin müşterilere kullandığı beden dilinin satış miktarı üzerinde etkisi olduğu söylenmektedir. Ayrıca işgörenin müşteriden aldığı bahşış duygusal emek ile finansal fayda arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmaktadır. Tidd ve Lockard (1978), gülümseme derecesinin sipariş edilen içeceklerin sayısı üzerinde hiçbir etkisi olmadığını bildirmektedir. Ancak en çok gülümseme derecesine sahip işgören daha fazla bahşış almaktadır. En çok gülümseme derecesi 23.20\$ bahşış getirirken, en az gülümseme derecesi 9.40\$ bahşış getirmektedir. Rosci (1981), 2400 satış elemanına duygusal emek konusunda verilen eğitim sonrası yapılan satışların %41

oranında arttığını tespit etmektedir. Maaş artışı prim ile çalışan işgörenin müşteri sayısında artış yaşanmakta ve işlerinde gösterdiği çaba artmakta, sonuç olarak daha fazla gelir elde edebilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 29-31).

Duygusal emeğin olumlu sonuçları işgören ve örgüt arasında birbirine bağlantılı olarak ilerlemektedir. İşgören, işinde başarılı olduğunda performansında artış sağladığı gibi müşteri memnuniyetinin oluşmasında da katkı sağlamakta ve bu sayede gelirden artış yaşamaktadır.

1.1.6.2. Olumsuz Sonuçlar

Toplumsal değer yargılarının birey üzerindeki etkisi yanında örgütünde işgören üzerinde duygusal davranış kurallarını gerçekleştirilmesi konusunda etkisi bulunmaktadır (Meier vd., 2006: 899). İşgören örgütün devamlılığı, imajı, kalitesi ve güvenilirliği için müşterilere karşı gereken duyguları sergileme zorunluluğu bulunabilmektedir. Bu sebeple duygusal emeği gerçekleştiren işgörenin yaşayabileceği duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının ilk belirtileri denilebilmektedir. İşgörenlerin gerçekte hissettikleri duyguları sürekli olarak bastırıp örgütün istediği davranışları sergilemesi yani yaşayacağı duygusal uyumsuzluk strese yol açmaktadır (Pugliesi, 1999: 125). Fakat duygusal emeğin olumsuz sonuçları işgörenin işi ve bireysel özelliklerine göre değişiklik göstermektedir ve her işgören duygusal emeğin olumsuz sonuçları ile karşılaşmayabilmektedir.

Duygu yönetimini gerçekleştiren işgörenin yaşayabileceği iş stresi pek çok olumsuz sonuçları doğurabilmektedir. Bunlar; iş-aile çatışması, işten ayrılma niyeti, rol çatışması, yabancılaşma olarak literatürde yer almaktadır. Ancak duygusal emeğin olumsuz sonuçları çoğunlukla tükenmişlik ve iş tatmininin azalması olarak iki temel başlık altında incelenmektedir (Oral ve Köse, 2011: 474).

Hizmet sektöründe tükenmişlik kavramı; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı olarak ifade edilmektedir (Lim ve Eo, 2014: 139). Duygusal tükenme, stres boyutuna ve zihinsel enerjinin eksikliğine işaret etmektedir. Tükenmişliğin bilişsel boyutu olan duyarsızlaşma, kişinin işine ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutumları ve kişisel başarı noksanlığı, işgörenin meslekî yeterliliğine olan inancını ifade etmektedir (Innanen vd., 2014: 39).

Duygusal emek ile tükenmişlik ilişkisi ile ilgili yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Grandey'in (2003: 93) yaptığı çalışmada, tükenmişliğin boyutlarından

olan duygusal tükenme ile duygusal emeğin boyutlarından olan yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunurken, derinlemesine davranış ile arasında pozitif yönlü ancak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Brotheridge ve Lee'nin (2003: 373) yaptığı araştırmada, tükenmişlik ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunurken, tükenmişlik ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü ancak anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamaktadır. Bu çalışmaların sonuçları ele alındığında ise, yüzeysel davranışın duygusal tükenmeye sebep olduğu ancak derinlemesine davranışın duygusal tükenmeye hiçbir şekilde etki etmediği görülmektedir. Bunun sebebi olarak, işgörenin yaşadığı duygusal uyum ve müşteri ile kurduğu olumlu etkileşim duygusal tükenmenin ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir. Eroğlu'nun (2014: 157) gerçekleştirdiği bir çalışmada ise, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme pozitif yönlü iken derinlemesine davranış ile duygusal tükenme negatif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmektedir. Ayrıca Kaplan ve Ulutaş (2016: 171) duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemek için yaptıkları çalışmada derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin derinlemesine davranış gösterme eğilimleri artış gösterdikçe duygusal tükenme hissi azalmaktadır.

Kamu veya özel sektörde çalışan işgörenlerin duygusal emek boyutlarına göre farklı davranışlar sergilediği görülmektedir. Köse ve arkadaşlarının (2011: 180-181) yaptıkları çalışmada kamu sektöründe çalışan işgören özel sektöre göre daha fazla yüzeysel davranış sergilediği ancak derinlemesine ve samimi davranış arasında sektöre bağlı olarak herhangi bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu farklılığın olmamasının sebebi, derinlemesine ve samimi davranış sergilemenin bireysel kaynaklı ve özel sektör içerisinde bu davranışların gerçekleştirilmesinin maddi kaynaklı olduğu söylenebilmektedir. Ancak kamu sektöründe çalışan işgörenin gerçekleştireceği derinlemesine ve samimi davranış maddi kazançta fayda sağlamamakta iken görevindeki başarı sayesinde takdir edilme ve işinde yaşayacağı tatmine yol açabilmektedir. Diğer yandan ise, kamu sektöründe iş tecrübesi artan işgören yaşayacağı duygusal emeğin olumsuz sonuçları ile başarı hissinde azalma ve tükenmişliğin diğer boyutlarını yaşaması sebebiyle yüzeysel davranışa yönelebilmektedir (Koçak ve Gürsoy, 2018: 169).

Literatürdeki bu çalışmalardan hareketle, tükenmişlik ile duygusal emeğin birbirini olumsuz bir şekilde etkilediği söylenebilmektedir. Ancak bazı çalışmalarda

boyutlar arasında farklı sonuçlar bulunmasına rağmen yüzeysel davranış ile tükenmişlik seviyesindeki artış diğer boyutlara nazaran daha baskın olduğu görülebilmektedir.

Tükenmişlik kavramından sonra duygusal emek ile en çok ilişkilendirilen değişken iş tatmini olmaktadır. İş tatmini kavramı duygusal emeğin sonuçları arasında hem olumlu hem de olumsuz etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Ancak literatür incelendiğinde daha çok duygusal emeğin olumsuz sonuçları arasında yer alan iş tatmini, duygusal emek ile iş tatmini ilişkisi başlığı altında ayrı olarak ele alınmaktadır.

1.2. İş Tatmini

Sosyal bir varlık olan insanın hem maddi hem de manevî açıdan gereksinimleri bulunmaktadır. Bireyler gereksinimlerinin belirli bir miktarını karşılamak için yaşamlarının büyük bir bölümünü iş ve çevresinde geçirmektedir. Birey işinden beklediği gereksinimleri alması sonucunda işine karşı tatmin yaşamaktadır. İş tatminini yaşayan işgören ise hem örgütüne hem de diğer yaşam alanlarına olumlu katkı sağlayabilmektedir.

Bu bölümde çalışmanın diğer değişkeni olan iş tatmini kavramı, iş tatmini ile ilgili teoriler, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini boyutları, iş tatmini ve tatminsizliğin sonuçları üzerinde durulmaktadır.

1.2.1. İş Tatmini Tanımı

Genel anlamıyla iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği açıklayan bir kavramdır (Güner vd., 2014: 61). Ancak her işgörenin bireysel özellikleri farklılık göstereceğinden dolayı işgörenin işine karşı geliştirdiği tutum, işgörenin işinde yaşadığı olay ve duruma karşı ruh hâli ve işgörenin duygularına göre oluşan tepkileri olarak tanımlanabilmektedir (Brayfield ve Rothe, 1951: 307; Diener, 2000: 34). Başka bir ifadeyle iş tatmini, “bireyin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hâli” şeklinde tanımlanırken olumsuz tutum ise iş tatminsizliği olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1996: 231). Literatür incelendiğinde birçok araştırmacının iş tatmini kavramını tutum kelimesi etrafında açıklamaya çalıştığı görülmektedir.

Tutum; birey tarafından belirli bir kişi, fikir, olay veya nesne hakkında bilişsel (düşünce ve bilgi), duygusal (duygu ve ruh hali) ve davranışsal (olumlu veya olumsuz tavır) eğilimden oluştuğu için iş tatmininde bu üç eğilimin birleşimden oluşmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 2011: 86). İşgören işi hakkındaki bilgisi ve bunu gerçekleştirecek donanıma sahip olduğu yargısı ile oluşan olumlu duyguları sonucunda iş tatmini yaşayabilmekte eğer bu göreve sahip olmadığı düşüncesi ile oluşan olumsuz duyguları

ise iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. Buradan hareketle, işgörenin sahip olduğu değerleri ile bütün ihtiyaçlarının örgüt yöneticileri tarafından bilinmesi ve bu ihtiyaçların dengeli bir şekilde sağlanması, işgörenin iş tatmini yaşamasını sağlayabilmektedir.

İş tatmininin örgütler açısından önemi, işgörenin örgüt içerisinde ve müşterilerle iletişim ve etkileşimi, örgütün imajı ve verimliliğinde artışın sağlanmasıdır. İş tatmini kendi içerisinde döngüsel bir süreçte ilerlemektedir. İş tatmini bireysel tutumlardan ortaya çıkarken aynı zamanda örgütsel tutumlarda bundan etkilenmektedir. Ayrıca örgüte katkısının bulunduğu farkında olan işgörenin bu durumdan dolayı iş tatmini ve performansında artış görülmektedir.

1.2.2. İş Tatmini ile İlgili Teoriler

Araştırmacılar, örgüt üzerinde en büyük etkiye sahip olan işgörenin varlığını dikkate alarak işgören için önemli olan motivasyon kavramı ile ilgili çalışmalar yapmakta ve motivasyon kuramları geliştirmektedir. Bireyi fizyolojik ve psikolojik açıdan ele alan bir grup; bireyin doğuştan gelen yeteneklerini, tutumunu, algısını ve düşüncelerini kapsayan bilişsel ve duygusal yönleri üzerinde durmaktadır. Diğer bir grup ise; bireyin davranışlarını etkileyen faktörleri ele almaktadır. Bu bağlamda motivasyon teorileri iki grupta incelenmektedir. Birinci grup içsel (bireyin içinde bulunan) faktörlere önem veren Kapsam Teorileri, ikinci grup ise dışsal (bireyin çevresinde bulunan) faktörlere önem veren Süreç Teorileri olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 2015: 732-733).

1.2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireylerin içsel yönünün dikkate alarak, bireyleri bir amaç için harekete geçiren faktörleri ele almaktadır. Bunlar; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi ve Alderfer'in E.R.G. yaklaşımıdır (Koçel, 2015: 733).

- ***İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi;*** Kapsam teorileri içinde en çok bilinen ve Abraham Maslow tarafından geliştirilen bir teoridir. Bu teorinin üç varsayımı bulunmaktadır. Birinci varsayım, bireyin doğuştan gelen ve sonradan kazandığı ayrıca davranışlarına şekil veren bazı gereksinimleri bulunduğu yönündedir. İkinci varsayım, bireyin gereksiniminin yerine getirilmesi bazı davranışları ortaya çıkarmazken birtakım gereksinimlerin yerine getirilmemesi bazı davranışları ortaya çıkarmaktadır şeklindedir. Örnek olarak, kendini iş yerinde güvende hissetmek isteyen bir birey bu

gereksiniminin yerine getirilme sürecine kadar birtakım davranışlarda bulunmaktadır. Bireyin işindeki güven ihtiyacının karşılanması için belirli mercilere başvurması ile bu gereksinimin giderilmesi sonucunda bu ihtiyaçla ilgili başka bir davranışta bulunmamaktadır. Üçüncü varsayım ise, gereksinimlerin dağınık bir şekilde değil hiyerarşi içerisinde basamaklardan oluşmaktadır. Alt basamaktaki gereksinimler karşılanmadan bir üst basamaktaki gereksinimler hissedilmemektedir (Ertürk, 2009: 144). Maslow (1987: 35-46), bireylerin ihtiyaçlarını beş hiyerarşik grupta incelemektedir. Bunlar sırasıyla; temel fizyolojik ihtiyaçlar (açlık, susuzluk, oksijen, uyku vb.), güvenlik ihtiyacı (canını, malını, işini koruma), aidiyet ve sevgi ihtiyacı (güçlü ilişkiler, dostluklar ve aile olma), saygınlık ihtiyacı (kendine değer verme, kişisel saygınlık ve toplum tarafından kabul görme) ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (kendi farkındalığını yaratma ve potansiyellerinden yararlanma). Bu sıralamada en düşük düzeyde temel fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu ihtiyaç tatmin düzeyine ulaştıkça bir üst kademedeki ihtiyaca geçilmektedir. Maslow, ortalama bir bireyin temel fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, aidiyet ve sevgi ihtiyaçlarının %50'sini, saygınlık ihtiyacının %40'nı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının %10'unu tatmin edebileceğini ileri sürmektedir (Koçel, 2015: 736).

- **Çift-Faktör Teorisi;** Hijyen ve motivasyon teorileri olarak da adlandırılan teori Frederick Herzberg tarafından geliştirilmektedir. Bu teori Herzberg'in işgörenler üzerinde yaptığı çalışmalar neticesinde oluşmaktadır. İşgörenin iş tatmini veya tatminsizliğinin yaşanmasına neden olan etkilerini ortaya çıkarmakta ve bu etkileri iş kaynaklı etmenler olarak iki gruba ayırmaktadır. Birinci grup motive edici faktörler; ilgi, sorumluluk ve yetki, güç ve önem, başarı ve ilerleme gibi etmenlerden oluşmaktadır. Bu etmenler bireye kişisel başarı hissi verdiği için bireyi motive eden faktörler olarak ele alınmaktadır. Motive edici faktörler içsel faktörler olarak adlandırılabilir. İçsel faktörler büyük ölçüde işgören tarafından yönetilmektedir. İkinci grup faktörler ise hijyen faktörleridir. Bu faktörler içerisinde ücret, çalışma koşulları, ücrete ek yararlar, beşerî ilişkiler yer almaktadır. Bu etmenlerin varlığı bireyi motive etmez ancak bireyin motivasyonu için uygun ortamın olduğunu gösterir (Koçel, 2015: 737). Hijyen faktörleri dışsal faktörlerdir ve

işgören başka birinin kontrolü altındadır (DeShields vd., 2005: 132). Bireyin motivasyonu hijyen faktörlerinin olduğu bir ortamda ek olarak motive edici faktörlerin bulunması halinde sağlanmaktadır. Bu sebeple bireyi tatmin düzeyine ulaşması için her iki grup faktörlerinin bulunması gerekmektedir.

- **Başarma İhtiyacı Teorisi;** İhtiyaç teorisi ile tanınan ve bir psikolog olan David C. McClelland, Henry A. Murray'ın 1938 yılında ortaya attığı ve insan davranışlarının nedeni oluşturduğunu ifade ettiği 20'nin üzerindeki bir dizi ihtiyaçtan yalnızca; ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacını içeren bir teoriyi geliştirmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008: 13). İlişki kurma ihtiyacı; bireylerle ilişki kurma, sosyal kimliğe sahip olma ve sosyal ilişkileri geliştirme gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyacı yüksek olan birey, bireyler arası ilişkilere daha fazla önem vermektedir. Güç kazanma ihtiyacı; bireyin kuvvetli bir şekilde sahip olduğu güç ve otorite kaynaklarını genişletmeye çalıştığını ifade etmektedir. Ayrıca bireyin güç ve otoritesini koruyacak türde davranışlar sergilediğini ortaya çıkarmaktadır. Başarı ihtiyacı; bireyin ulaşılması zor ve çok çalışılması gereken amaçlar belirlemekte ve bu amaçları gerçekleştirme ihtiyacını kapsamaktadır (Koçel, 2015: 738-739). Bu teoriye göre, bu üç ihtiyacın birbirinden farklı tatmin duygusu yaratacağı vurgulanmaktadır (Erdem, 1997: 75).
- **E.R.G. Yaklaşımı;** Clayton P. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirip geliştirerek ele aldığı yaklaşımdır. E.R.G. yaklaşımı ile Maslow'un teorisi gerek ihtiyaç kategorilerinde gerekse de ihtiyaçlarla ilgili memnuniyetin görülme şekillerinde farklılıkları bulunmaktadır. Maslow'un hiyerarşisi beş aşamadan oluşmakta iken bu yaklaşım bireyin ihtiyaçlarının belirlenmesinde üç geniş kategoriden oluşmaktadır. Bunlar; Existence (var olma), Relatedness (aidiyet) ve Growth (gelişme) şeklindedir (Alderfer, 1969: 144-145). Var olma ihtiyacı, fizyolojik ve maddi arzuların hepsini bir arada ele almaktadır. Örnek olarak, açlık ve susuzluk gibi ihtiyaçlarla birlikte işle ilgili fiziksel güvenlik gibi ihtiyaçlar bulunmaktadır. Aidiyet-İlişki kurma ihtiyacı, bireyin çevresindeki insanlarla ilişki kurma isteğinde olması ve karşılıklı ilişkiler neticesinde duygu ve düşüncelerini aktarma gereksinimi olarak nitelendirilmektedir. Bu kategorinin en önemli özelliği ilişkiler karşılıklı olmadığı takdirde tatmin duygusu gelişmemektedir. Gelişme ihtiyaçları ise, bireyin sahip olduğu potansiyeli kullanma, kendine ve

çevresine yaratıcı ve üretken olması ile ilgili ihtiyaçları içermektedir (Schneider and Alderfer, 1973:490).

1.2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, bireyin nasıl ve hangi amaçlar tarafından motive edildiği ile ilgili motivasyon teorilerini kapsamaktadır. Diğer bir deyişle, süreç teorileri motivasyon sürecinin nasıl devam ettiğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoride, bireyin davranışının sadece gereksinimlerden kaynaklı olmadığını, içsel faktörlerin etkisi bulunurken ayrıca dışsal faktörlerin de bireyi bu davranışa yönlendirmede etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Süreç teorilerinin altında ele alınan dört motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlar; davranış şartlandırması, bekleyiş teorileri (Vroom'un bekleyiş teorisi ve Lawler-Porter modeli), eşitlik teorisi ve amaç teorisi'dir (Koçel, 2015: 740).

- ***Davranış Şartlandırması;*** Yönetimin psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan biri şartlandırma'dır. Şartlandırma bir süreç zarfında gerçekleşmektedir. Şartlandırmanın iki çeşidi bulunmaktadır. Bunlar; klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma'dır. Klasik şartlandırmanın temeli davranışların belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilmesi ile meydana gelmektedir. Sonuçsal şartlandırma ise davranışın, karşılaşılan sonuçlar neticesinde şartlandırılmasıdır. Bireyin yapacağı her davranış karşısında alacağı tepki önem arz etmektedir. Örnek olarak işini zamanında teslim edemeyen işgörenin (davranış: işi zamanında teslim edememe), bu davranışını tekrarlamaması, karşılaşıacağı tepki (amirinden alacağı ikaz ve cezalandırma) tarafından etkilenmektedir. Buradaki etki kavramı L. Thorndike tarafından geliştirilen etki kanunudur. Bir işgörenin belirli bir davranışı tekrarlaması için o davranışın işgörene tatmin verici bir etkisinin bulunması gerekmektedir. İşgören gerçekleştireceği davranışın sonucundan memnun olmazsa o davranışı tekrar etme ihtimali düşebilmektedir. Örgüt işgöreninden beklediği davranışları devamlı göstermesi için şartlandırmanın önemli bir elemanı olan ödüllendirmeyi kullanmaktadır. Ödüllendirme hem dışsal (ücret, maaş artışı, iş güvenliği sağlama, çalışma koşullarını iyileştirme gibi) ödül hem de içsel (övülme, takdir gibi) ödül şeklinde olabilmektedir. Ancak işgöreni olumsuz bir şekilde etkileyebilen ve davranışının tekrarlanması ihtimalini azaltabilen şartlandırmanın diğer bir elemanı cezalandırma'dır. Cezalandırma; eleştirme, ödül vermeme, yetkileri kısıtlama, rütbe indirme, pasif görevlere atama, işine

son verme ve bireyi afişe etme gibi örgütsel tepkiler olarak kullanılabilir (Koçel, 2015: 741-742).

- **Vroom'un Bekleyiş Teorisi;** İşletme Profesörü olan Victor Vroom ait 1964 tarihindeki "Work And Motivation" kitabında ele aldığı motivasyon ve yönetim teorisidir. Bu teori üç kavramdan oluşmaktadır. Algılanan değer (valence); bireyin kazanabileceği getiri ve ödüle verdiği değer olarak tanımlanmaktadır. Birey için ödül ne derecede önemli ise o ödüle kavuşma arzusu ile çalışma isteği artış göstermektedir. Buradan hareketle valence -1 ile +1 arasında değer alabilen bir değişken olarak gösterilmektedir. Valence yüksek olan işgören daha fazla çaba göstermektedir. Beklenti (Expectancy); bireyin gösterdiği emek karşısında alacağı ödüle olan inancıdır. Birey çaba sarf ederek bir ödül kazanabileceğine inanıyorsa daha fazla çaba sarf etmektedir. Bu nedenle beklenti 0 ile +1 arasında değişen bir değeri ifade etmektedir. Birey çaba ile ödül arasında kurduğu dengeden beklediğini alamazsa değer 0 olmaktadır. Araçsallık (Instrumentality); birey amaçladığı hedefe ulaşmak için hedefi bir aracı olarak görmektedir. Bekleyiş teorisine göre; bireyin gerçekleştirdiği performansın başarı ve bu performansın da birinci kademe (ücrette ki artış) bir ödülle sonuçlanacağına inanıyorsa, birinci kademe ödülü ikinci derece sonuçlar (ücrette ki artış ile yükselen statü) için araç olarak görmekte ve birey hem birinci hem de ikinci kademe ödülleri arzu ettiği takdirde motivasyonu oluşmaktadır (Koçel, 2015: 744-745). Örneğin, bir beden öğretmenin öğrencilerini atletizm yarışları için çok çalışmalarına yardım etmesi sonucunda bu yarışları kazanacaklarına inanıyorsa ve bu yarışları öğrencilerinin kazanmasını arzuluyorsa öğrencilerini çalıştırırken motivasyonu yüksek olmaktadır.
- **Lawler – Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi;** Lawler ve Porter, Vroom'un bekleyiş teorisinden yola çıkarak Vroom'un modelinde ele aldığı üç kavrama ek olarak bilgi ve yetenek, algılanan rol ve algılanan eşit ödül değişkenlerini de ele almaktadır. Bu teoriye göre, bireyin yüksek çaba göstermesi yüksek performans ile sonuçlanmamaktadır. Çünkü birey belirli bir iş için bilgi ve yeteneğe sahip değilse ne kadar çaba gösterirse göstereceği işi başaramayacağı belirtilmektedir. Diğer bir kavram olan algılanan rol değişkeninde ise bireyin performans gösterebilmesi için uygun bir rol anlayışına sahip olması gerekmektedir. Örneğin; hâkim bir babanın,

çocuğunun işlediği bir suça karşı yargıda bulunması beklenmektedir. Eğer ki hâkim ve baba rolü bu durumda karışıklık gösterirse rol çatışması ortaya çıkmakta ve gereken performans gerçekleştirilmemektedir. Birey bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre ödüllendirilmektedir. Burada ödül konusunda önemli olan kavram algılanan eşit ödül değişkenidir. Birey gerçekleştirdiği performans sonucunda diğer işgörenlerinkendi gerçekleştirdiği performansı ile kıyaslayarak ödüllendirme konusunda dikkatli olmaktadır. Bireyin performansı sonucunda aldığı ödül düşündüğünden az ise bireyi tatminsizliğe sürüklemektedir. Bu sebeple tatmin derecesi valence ve bekleyişi etkilemekte ve süreç tekrardan işlemektedir (Koçel, 2015: 746-747).

- **Eşitlik Teorisi;** Lawler Porter modeline yakın olan ve J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teori, işgörenin gerçekleştirdiği performans neticesinde aldığı dışsal kazanımların adil dağılıp dağılmadığını incelemektedir. Birey örgüte zekâ, deneyim, beceri ve en önemlisi işte harcadığı çaba gibi girdi sağlamakta ve bu girdiler sayesinde örgütten ücret, eğitim, sosyal statü gibi kazanımlar elde etmektedir (Adams, 1963: 423-424). Birey gösterdiği çaba ve örgüte sağladığı girdiler ile diğer işgörenlerin gösterdiği çaba ve örgüte sağladığı girdiler sonucunda elde edilen kazanımları karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda ise eşitliğin veya eşitsizliğin yaşandığı hissine ulaşılmaktadır. Bireyin yaşadığı eşitlik veya eşitsizlik hissi karşısında tatmin düzeyi etkilenmektedir.
- **Amaç Teorisi;** Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teorinin temelinde bireyin belirlediği amaca ulaşabilme derecesi bulunmaktadır. Bireyin belirlediği ulaşılması zor amaçlar, ulaşılması kolay amaçlara göre performans artışına neden olmakta ve bireyi motive etmektedir (Koçel, 2015: 750). Ancak bu teoride bir denge unsuru bulunması gerekebilmektedir. Çünkü bireyin gerçekleştireceği yüksek performans sonucunda amaçlarına ulaşamaması tatminsizliğine sebep olurken, bireyin gerçekleştireceği yüksek performans sonucunda belirlediği amaçlara ulaşması hem çalışma azmini hem de iş tatminini sağlamaktadır.

1.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bireyler yaşadıkları ve tekrarlanan, olay ile durumlar karşısında tutum geliştirmektedir. Aynı şekilde işgörenlerin örgüt içerisinde bir tutum geliştirmesi için

belirli bir zaman çalışarak deneyim kazanması gerekmektedir. Deneyim kazanan işgören ise orantılı bir biçimde otonomi kullanması ile iş tatmini yaşayabilmektedir (Erdoğan, 1996: 233-234). Bu anlamda yönetim hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmada önemli olan iş tatmini kavramında artışın sağlanması için iş tatminini etkileyen faktörleri esas almaktadır.

İşgören bireysel/örgütsel anlamda iş tatmininde artış yaşarken örgütsel/bireysel değişkenler sebebiyle iş tatmininde azalma yaşayabilmektedir. Örneğin, işgören aldığı ücret karşısında iş tatmini yaşayabilirken yapması gereken görev için kendini yetersiz görmesi durumunda iş tatmin seviyesi azalabilmektedir. Bu durumun ancak yönetimin, işgörenin iş ve çevresinde yaşadığı iş tatmini seviyesinde kurduğu denge ile çözümlenebilmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel anlamda tatmin yaşayan işgören örgütede olumlu katkıda bulunmaktadır. Buradan hareketle iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak ele alınabilmektedir.

1.2.3.1. Bireysel Faktörler

Birey doğduğu andan itibaren bulunduğu aile ortamı ve zamanla oluşan çevresi ile kişiliği meydana gelmektedir. Her bireyin kişiliği farklılık göstereceğinden dolayı yaşanan olay ve durumlar karşısında farklı algı ve tepki verme durumuyla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu sebeple bireylerin iş tatmin seviyesinde de farklılık yaşanmaktadır. Bu gibi bir durumun yaşanmasında sadece kişilik faktörü değil aynı zamanda yaş, cinsiyet, eğitim ve medenî durumun da etkisi bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda sırası ile açıklanmaktadır.

- **Kişilik;** İşgörenlerin gereken görevleri gerçekleştirmeleri sonucunda yaşadıkları iş tatmini belirleyen faktörlerden biri kişiliktir. Kişilik, birey var olduğundan itibaren ölünceye kadar devam eden, bireyin sahip olduğu bütün özellik ve davranıştır (Eroğlu, 2017: 223). Kişilik kavramı pek çok özellikleri içerisinde bulundurmaktadır. Ancak bulunan birçok özellik araştırmalar sonucunda 5 kategoride ele alınabilmektedir (McCrae ve Costa, 1987: 85; Burger, 2008: 165; McCrae and Costa, 1985: 593; Digman, 1990: 421; Borgatta, 1964: 14; Goldberg, 1990: 1216). Bunlar genel olarak; 1. Dışa dönüklük (aktif, iyimser, atılgan), 2. Uyumluluk (güvenilir, kibar, yardımsever), 3. Sorumluluk (çalışkan, dakik, azimli), 4. Duygusal Dengelilik (olumsuz duygularla başa çıkabilme) 5. Deneyime Açıklık (hassas, esnek, yaratıcı) şeklinde adlandırılmaktadır (Tupes ve Christal 1958: 3-4). 1980'lerin

ortalarından sonra kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi önemli hâle gelmektedir (Arabshahi ve Arabshahi, 2014: 1597). Yıldırım ve arkadaşlarının (2016: 290) yaptığı çalışmada, iş tatmini ile sorumluluk arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Dışa dönüklük ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulunurken, deneyime açıklık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Diğer kişilik özelliklerinin iş tatmini ile bir ilişkisi bulunmamaktadır. Ayrıca Doğar'ın (2016: 1244) yaptığı çalışmada, dışa dönüklük ve deneyime açıklık özelliklerine sahip olan işgörenlerin iş tatminlerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İş tatmini seviyesindeki artış veya azalışın bu beş faktör içerisinde bulunan kişiliklere göre farklılık göstereceği söylenebilmektedir.

- **Yaş;** Birey bulunduğu yaşa göre, yaşamına ve işine karşı oluşan tutumlarında değişim yaşayabilmektedir. Örneğin, işgörenin yaşı ilerledikçe beklentileri daha gerçekleşebilir ve belirgin olmaktadır. Hedefine ulaşan işgören ise iş tatmininde artış sağlayabilmektedir. Ayrıca buna ek olarak yaşı ilerleyen işgören yaşı daha genç olanlara göre iş tecrübesine sahip olmakta ve bu sayede iş tatmin seviyesinde artış yaşayabilmektedir. Herzberg ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğri ile açıklamaktadırlar. Bu çalışmada U ile belirtilen, yaş belirtmeksizin iş tecrübesi fazla olan bireylerin iş tatmin seviyelerinde artış olurken, ara yaşlarda (30 yaşına doğru) iş tatmin seviyesinde azalma yaşandığı şeklindedir. Her ne kadar Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada U şeklinde bir ilişki bildirilmekte olsa da yapılan araştırmaların birçoğu, en azından 60 yaşına kadar olan işgörenlerin iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu şeklinde bulguya ulaşmaktadır (Luthans ve Thomas, 1989: 24; White ve Spector, 1987: 261).
- **Cinsiyet;** Hızlı ve sürekli değişen hayat koşullarından dolayı iş yaşamında kadınların varlığında artış yaşanmaktadır. İş yaşamında bulunan kadın ve erkeklerin yaratılıştan kaynaklı düşünce ve davranış farklılıkları bulunmaktadır. Kadınların hassasiyet, anlayış, duygusallık, bağımlılık gibi; erkeklerin liderlik, baskınlık, bağımsızlık gibi cinsiyete dayalı kişilik özellikleri öne çıkmaktadır. Bu sebeple çalışma hayatındaki amaç ve beklentileri ile birlikte iş tatmin seviyeleri de farklılaşmaktadır. İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan çalışmada, dört farklı

faktöre (kişisel gelişim, kişiler arası ilişkiler, ekonomik kazanç, iş koşulları) bağlı olarak kadın ve erkeklerin yaşadıkları tatmin seviyesindeki farklılıkların olduğu görülebilmektedir (Garcia-Bernal vd., 2005: 286; Fidan vd., 2016: 121-122). Ayrıca toplumun kültürel yapısından dolayı cinsiyete göre yüklediği sorumluluklar bulunmaktadır. Toplumun erkeklerden beklediği görev evin idaresi olurken, kadınlardan beklenen görev ise sosyal rollerini (anne, dost gibi) işe yansıtmaları olmaktadır. İşgörenler toplumun beklediği bu görevleri başarı ile yerine getirdiğinde iş tatmini yaşayabilmektedir. Örneğin, çocuk bakımıyla uğraşan bir kadının ilgilendiği çocuğa annelik içgüdüğü ile yaklaşmasıyla gerçekleştirdiği işten memnun olması iş tatminini olumlu etkilemektedir. Ayrıca örgütlerde kadın ve erkeğin yaşadığı iş tatmini toplumun ekonomik gelişmişlik düzeyine göre farklılık gösterebilmektedir.

- **Eğitim;** Bireyler aldığı iyi bir eğitim ile hayattan beklentileri arasında doğru orantı bulunmaktadır. Bireyin eğitim seviyesi artış gösterdikçe hayata karşı istek ve ihtiyaçlarında da artış olduğu görülmektedir. Bu sebeple eğitim ve iş tatmini değişkenleri arasında uyum veya uyumsuzluk meydana gelmektedir. Eğitim ile iş tatmini ilişkisi uyumu, eğitim seviyesi yüksek olan bireyin şartları iyi olan bir işte bulunması ile sağlanabilmektedir. Ancak eğitim seviyesi iyi olan bireye göre kolay veya gerçekleştirebileceğinden daha zor bir görev verilmesi iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. Eğitim düzeyi ne kadar yüksek olursa olsun, bir işgörenin (özellikle genç olanların) ilgi çekici olmayan, rutin görevlerden oluşan veya otonomiden yoksun olan işten memnun olmama ihtimali yüksek görülmektedir (González vd., 2016: 245).
- **Medenî Durum;** İş tatminini etkileyen faktörler arasında medenî durum da bulunmaktadır. İş tatmini ile medenî durum ilişkisini inceleyen birçok araştırma incelendiğinde evli olan işgörenlerin bekâr işgörelere göre daha çok iş tatmini yaşadıkları sonucuna ulaştıkları görülmektedir (Üçüncü, 2016: 13; Austrom vd., 2009: 27; Saner ve Zihni Eyüpoğlu, 2013: 2817). Bu sonuçların ortaya çıkmasındaki nedenler, iyi bir aile düzeninin iş yaşamına yansması ya da evli işgörenin sorumluluklarının artması ve bunlara dayanma ihtimalinin yüksek olmasıdır.

1.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Birey hayatının büyük bir bölümünü bulunduğu örgütte ve ona verilen görevle geçirmektedir. Bu noktada işgörenin iş ve çevresine yönelik olarak birçok faktörün etkisi ile ortaya çıkan tutumları söz konusu olmaktadır (Temel Eğinli, 2009: 41). Bu faktörler; ücret, fiziksel özellikler, iletişim, ilerleme imkânları ve iş güvenliği olarak değerlendirilebilmektedir. Örgütsel faktörler bireysel olarak ortaya çıkmaktadır ve bu sebeple bireylere göre değişkenlik gösteren bir iş tatmininden bahsedilebilmektedir. Burada önemli olan nokta, örgütsel faktörler bireyden bireye farklılık gösterdiğinden dolayı yönetime daha fazla görev düşebilmektedir.

- **Ücret;** İşgörenin iş tatmininin oluşmasındaki örgütsel faktörler içerisinde en büyük etken ücrettir. Ücret, işgörenin yaptığı hizmet karşısında elde edilen ekonomik kazanç olarak adlandırılmaktadır (Chirchir, 2016: 154). Ücret, bireylerin sadece temel ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda üst düzey ihtiyaçlarını karşılamalarını da sağlamaktadır (Luthans, 2011: 142). Ayrıca ekonomik kazanç işgörenin örgüte sağladığı verimlilik sonucunda emeğin bir karşılığı olarak görülmektedir (Temel Eğinli, 2009: 41). İşgören aldığı ücret karşısında, örgüt içinde ona karşı verilen değeri anlamakta ve hayata karşı daha güvenli hissetmesine yol açmaktadır. Bu durum işgörenin daha iyi hissettirmekte ve başarıya duygusunu harekete geçirmektedir. Bu sebeple ücret ile işgörenin yaşayabileceği iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir. İşgörenin işine verdiği emek ve çaba sonucunda istediği ücreti alamaması ya da işgörenin aynı seviyede bulunduğu diğer işgörenler ile kıyaslama yapması ve daha düşük ücret alması iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. İşgören iş tatminine ulaşmak için ücretin miktarından çok işgörenler arasında dengeli bir dağılıma dikkat etmektedir (Erdoğan, 1996: 239).
- **Fiziksel Özellikler;** Çalışma koşulları bireyin organizasyon içinde bulunduğu çevre ile ilgilidir. Temiz bir çalışma ortamı, işgörenin görevlerini daha iyi gerçekleştirmesini sağlamaktadır (Chirchir, 2016: 154). Gereken fiziksel şartların karşılanması ile iş tatmininin seviyesinde artış beklenmektedir. Fiziksel çalışma koşullarının karşılanmaması durumunda ise işgörenlerin iş tatmin seviyesinde azalma beklenmektedir. Örnek olarak, olumsuz tartışmaların sürekli yaşandığı, aşırı gürültülü veya hava şartlarına göre iyileştirme

yapılmayan bir iş ortamında işgörenin yaşadığı duygusal ve fiziksel stres iş tatmini seviyesinin azalmasına neden olmaktadır. Ancak birçok işgören, çalışma koşulları çok kötü olmadığı sürece bu durumu fazla önemsememektedir (Luthans, 2011: 143). İşgörelere uygulanan Hawthorne deneylerinde (teknik ve fiziki koşulların aynı kaldığı/değiştirildiği çalışma ortamı) her koşulda verimliliğin arttığı gözlenmektedir. Bunun nedeni olarak işgörenin o zamana kadar makine olarak görülmesi ve işgörenin sosyal bir varlık olduğunun gözden kaçırılması ile açıklanmaktadır. İş tatmin seviyesindeki artış veya azalışların etkisinin fiziksel özelliklerin önemli olmasının yanısıra işgörenlerin sosyal ilişkilerinin de önemli olduğu gözardı edilmemelidir.

- **İletişim;** Yönetimin neler beklenildiğini, işgörenlerin görevleri nasıl yapması gerektiğini ve işgörenin kendisinin olmadığı yerlerde nelerin olduğunu öğrenmesi için iletişimin sağlanması gerekmektedir. Yönetim ve işgören için önem arz eden iletişim sayesinde örgüt içerisindeki işgörenlerin gerekli görevler ile yetkilendirilmesi ve işgörenler arasında bilgi ve duygu birliğinin oluşması sağlanmaktadır (Erdoğan, 1996: 242). Örnek olarak bir yönetimin desteği ve liderliği ile birlikte sağlanan iletişimin varlığı işgörenlerin iş tatminini arttırabilmektedir (Chirchir, 2016: 154). İyi bir iletişim olmaması halinde işgörenin kendini değerli hissetmemesi ve strese girmesine neden olmakta bu da iş tatminsizliğine yol açmaktadır.
- **İlerleme İmkânları;** İşgörenler işten memnun olma noktasında, bulunduğu statüden bir üst statüye ilerleme imkânlarını göz önünde bulundurmaktadır. İlerleme imkânına sahip olan işgören sahip olduğu ekonomisindeki iyileşmenin yanısıra sosyal statüsünde yükselme ile toplum içerisindeki varlığı olumlu olarak etkilenmektedir (Erdoğan, 1996: 239). Yükselme isteği fazla olan işgören ilerleme imkânına sahip olduğu işinde iş tatmini yaşama olanağı bulmaktadır. Ancak işgören işinde deneyim kazandıkça, takdir görmeyi ya da daha fazla sorumluluk almayı beklemektedir (Chirchir, 2016: 154). Çünkü deneyim kazanan işgören için yaptığı görev monotonlaşmakta ve verilen yetkiler yetersiz gelmektedir. İş tatminini etkileyen diğer bir etmen ise adil bir ilerleme imkânının bulunmasıdır. Örgüt içerisinde işleyen her süreç gibi yükselme olanağı da açık ve şeffaf olması halinde işgören örgüte karşı sadakat ve güven duyması ile birlikte iş tatmini yaşayabilmektedir.

- **İş Güvenliği;** Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ortalama bir birey için ikinci kademedeki olan güvenlik ihtiyacının %70'inin tatmin edilebileceği ileri sürülmektedir (Koçel, 2015: 736). Bu orana göre işgörenin hayatı içerisinde güvenlik ihtiyacı işinden tatmin olma payının büyük bir bölümünü kaplamaktadır. Örnek olarak, işgören için ekonomisini sağlayacak bir işte bulunması ya da statüsünü yükseltmesi (iş güvenliği) önemli iken bu ihtiyacın karşılanması ile artık bu ihtiyaç bir önceki kadar önem arz etmemektedir. İşgören bulunduğu statüden aşağı düşükçe iş güvenliği önemli hâle gelmektedir. Ancak sahip olunan yetenek, bilgi ve beceri açısından kendini iyileştiren işgören kendine güvenmekte, gerektiği zaman iş bulma imkânının yüksek olduğunu bilmekte ve bu sebeple iş güvenliği iş tatmini için etkili bir faktör olmamaktadır (Erdoğan, 1996: 244).

1.2.4. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini konusunda birçok araştırma tarafından ele alınan Minnesota İş Tatmini Ölçeği, Minnesota Üniversitesi'ndeki "İş Ayarlama Projesi" nin araştırma sonuçlarından biridir. Araştırma sonucunun temeli, bireyin işe uygunluğunun bireysel beceriler ile iş ortamında var olan ihtiyaçlar arasındaki uyumla bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır (Weiss vd., 1967: 5-6). Geliştirilen bu ölçeğin pek çok alt boyutunun bulunmasının yanı sıra en çok içsel ve dışsal tatmin olarak iki alt boyutu kullanılmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör teorisi incelendiğinde ise teorilerin bu iki alt boyut üzerinden ele alındığı görülmektedir.

1.2.4.1. İçsel Tatmin

İşgörenlerin görevlerini yerine getirmeleri aşamasında yaşadığı tatmin içsel tatmin olarak tanımlanmaktadır. İçsel tatmin, işin bireye sağladığı içsel kaynaklı faktörlerden oluşmaktadır. Bunlar; bireyin sahip olduğu bir işte bağımsızlık, yaratıcılık, çeşitlilik ve becerilerini kullanma fırsatları, iş görevinin önemi, iş başarıları ve sorumlulukları, iş istikrarı ve güvenliği, topluma katkı ve işin sosyal statüsü gibi içsel kaynaklı faktörlerin (bireyin duygusal anlamda iyi hissetmesine neden olan etmenler) varlığı sonucunda, bireylerin bu duygu durumlarının farkında olarak tatminini yakaladıkları ve bu sayede iş tatmininin ortaya çıktığı ifade edilebilmektedir (Chiu ve Chen, 2005: 527; Chang ve Chang, 2007: 267; Bogler, 2001: 667). Bu faktörler ele alınarak ortaya çıkan iki teori incelendiğinde Herzberg'in çift faktör teorisinde motive

edici faktörleri (sorumluluk, başarı ve ilerleme) ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, kendini gerçekleştirme (kendi farkındalığını yaratma) ihtiyaçları içerisinde yer aldığı görülmektedir (Kosovalı, 2017: 20). Bireylerin hayattan beklentilerine göre değişkenlik gösteren hedefleri örgütün hedefi ile uyum gösteriyorsa birey için içsel tatmin sağlanabilmektedir.

1.2.4.2. Dışsal Tatmin

İşgörenlerin görevlerini yerine getirmeleri sonucunda yaşadığı tatmin dışsal tatmin olarak tanımlanmaktadır. Dışsal tatmin, işgörenin bulunduğu örgütün fiziksel yönlerini ve faydalarını (örneğin, maaş vb.) ifade etmektedir (Chiu ve Chen, 2005: 527-528; Chang ve Chang, 2007: 267; Bogler, 2001: 667). Dışsal kaynaklı faktörler, "ücret", "işletme politikaları", "çalışma koşulları", "güvenlik", "beşerî ilişkiler" ve "hiyerarşik yapı" olarak ifade edilmektedir. Bu faktörler ele alınarak ortaya çıkan iki teori incelendiğinde Herzberg'in çift faktör teorisinde hijyen faktörleri ve Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde de temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçların içerisinde bu faktörlerin yer aldığı görülmektedir (Kosovalı, 2017: 20). Ayrıca dışsal tatmin içerisinde iki teoriden de bahsedilebilmektedir. Bunlar; beklenti ve eşitlik teorisidir. Çünkü işgörenlerin görevlerini yerine getirdikten sonraki beklentisi ile örgütlerin işgörenlerine sundukları uyumluluk gösteriyorsa işgören iş tatmini yaşayabilmektedir.

1.2.5. İş Tatmini ve Tatminsizliğin Sonuçları

İş tatmini tutum kavramının özel bir boyutunu kapsamaktadır. İşgörenin işe karşı olan olumlu tutumu iş tatmini ve olumsuz tutumu iş tatminsizliği olarak değerlendirilmektedir (Erdoğan, 1996: 245). İş tatmini yaşayan işgörenin kendine olan inancında, motivasyonunda, performansında ve verimliliğinde artış görülmektedir. İş tatminsizliği oluşan işgören ise, işe geç gelme, devamsızlık yapma ve işten ayrılma gibi davranışlarda bulunabilmektedir. Meydana gelen bu sonuçların hepsi işgörenleri dolayısı ile örgütü etkilediği için, iş tatmininin ve tatminsizliğin önemsenmesi, kontrol edilmesi ve problemlerin giderilmesi gerekmektedir (Şencan vd., 2013: 106).

1.2.5.1. Performans, Motivasyon ve Verimlilik

İş tatmini ile motivasyon kavramı birbiri ile ilişkilidir. Ancak her ne kadar birbirine benzer olmalarına rağmen aynı kavram değildir (Aziri, 2011: 78). Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarını gidermek için hedef belirleyerek bu hedefe ulaşma arzusudur. Motivasyon üzerine birçok teori, iş tatmini kavramını açıklar niteliktedir (Chirchir, 2016: 152). İş tatmininde artış yaşayan işgören moral ve motivasyonunda da artış yaşamaktadır. Bu sayede işgörenler görevlerini daha istekli, sevekle yaklaşmakta ve yapması gerekenden fazla efor sarf ederek performansında artış yaşamaktadır.

Performans, işgörenin amacını gerçekleştirmek için sarf ettiği efor ile elde edilen olgu arasındaki ilişkidir. Bireyin bilgi ve becerisinden yola çıkarak bireyden beklenen görev sonucunda ulaşılması gereken seviyeyi ifade etmektedir (Tekingündüz vd., 2015: 6). İşgörenlerin örgüt içerisindeki performansını bilgi, beceri ve yetenekleri, başarıma isteği, yönetimin işgören motivasyonunu sağlaması ve çalışma ortamı belirlemektedir. Diğer işgörelere nazaran performansı daha fazla olan işgören; ekonomik ve sosyal amaçlarına ulaşmakta, statülerini garantilemekte, ilerleme olanaklarından yararlanmakta, maddi ve manevî ödüller kazanarak iş tatmini ve motivasyonu ortaya çıkabilmekte ve bu sayede örgütün amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmaktadır (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 113). Yönetimin işgören performansını artırma yönündeki çalışmaları ayrıca örgütü verimliliğe ulaştırmaktadır.

Verimlilik, eldeki kaynaklar ile en iyi şekilde bir sonuca ulaşma durumudur. Diğer bir ifade ile işgörenin örgüt için daha fazla efor sarfetmesi ve sonuç olarak örgüte olumlu katkılarda bulunması şeklinde tanımlanabilmektedir. İşgörenin örgüte olumlu katkıları ücret, ödül, güvenlik, çalışma ortamı, iletişim ve motivasyon faktörleri ile sağlanabilmektedir. İş tatmini yaşayan bir işgörenin duygusal, zihinsel ve bedensel sağlığı iş tatminsizliği yaşayan işgörelere göre daha iyi olmaktadır. Bu sebeple sağlığı iyi olan işgören algıları açık ve görevlerini daha iyi gerçekleştirmektedir. Ayrıca işgören istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yapılan işe alım ve uzmanlaşmanın sağlanması ile birlikte yaşayacağı iş tatminindeki artış sayesinde örgüte olumlu katkılar sağlamaktadır.

Motivasyon seviyesinin performans ve verimlilik üzerinde etkisi bulunmaktadır (Aziri, 2011: 85). Ayrıca iş tatmininde artış yaşayan bir işgörenin motivasyon, performans ve verimliliğinde artış beklenebilmektedir. Bu bağlamda iş tatmini ve bu üç kavram sürekli olarak birbirini takip eden ve tetikleyen kavramlardır. İşgörenin iş tatmini

için gerekli olan ihtiyaçlarının karşılanması ile motivasyonu sağlanmaktadır. Bu sayede işine daha çok istekli yaklaşmakta ve performansı artmakta dolayısıyla örgüte sağladığı verimlilikte artmaktadır.

1.2.5.2. İşe Geç Gelme, Devamsızlık ve İşten Ayrılma

İşgörenin işinden ve iş çevresinden beklentileri ile örgütün beklentileri uyum göstermediği durumda iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği sonucunda motivasyon, performans ve verimlilikte azalma meydana gelmekte ve işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları yaşanmaktadır.

İş tatminsizliği yaşayan işgören, bilinçli ve istekli olarak çalışma ortamında bulunmak ve örgütün kendisinden beklediği amaçları yerine getirmek istememektedir. Bu sebeple işe zamanında gelmeme durumu başlamakta dolayısıyla bütün görevler aksamaktadır. Bu da örgütü olumsuz olarak etkilemektedir.

Örgütü olumsuz olarak etkileyen önemli durumlardan biri de devamsızlıktır. Devamsızlık işgörenin herhangi bir mazereti sonucunda belirli bir süre zarfında işe devam etmemesi olarak tanımlanabilmektedir. İşgörenin iş tatmininde azalışa sebep olan pek çok değişken ile işgören evde kalma kararına yönlenebilmektedir (Luthans, 2011: 145). Örgüt işgörenin beklentilerini karşılamaması durumunda oluşan iş tatminsizliği ile işgören gerçekleştirdiği görevi beğenmez, işine karşı sıkıntı, isteksizlik ve kaçma duygusu hissetmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 27; Akşit Aşık, 2010: 36). Kaçma duygusu işe geç gelme ile başlayabilmekte zamanla yerini devamsızlığa bırakabilmekte ve işten ayrılma davranışı ile son bulabilmektedir.

İşten ayrılma, işgörenlerin işlerinden duydukları memnuniyetsizlik sonucunda başvurabilecekleri iş tatminsizliği yansıtma biçimlerinden olan yıkıcı ve aktif davranış arasında kalan bir eylemdir (Rusbult vd., 1988: 615). İşten ayrılmayı iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, statü ayrıca işgörenin başarısızlığı etkilemektedir. İşgörenin başarısızlığı, alacağı ücret veya ödüllerden mahrum kalması işten ayrılma davranışına yol açmaktadır (Erdoğan, 1996: 252-253). Aksine işgörenin başarısı ile yaşadığı iş tatmini sonucunda aldığı ücret, ödül ve takdir gibi faktörler işten ayrılmasını engellemektedir. İşgörenin yaşayabileceği iş tatmini veya tatminsizliği, işten ayrılıp ayrılmama konusunda önemli etkiye sahip olmaktadır.

Yapılan araştırmalar neticesinde, işgörenlerin yaşadıkları iş tatminsizliği sonucunda işten ayrılmaların arttığı yönünde bulguya ulaşılmaktadır (Aksu vd., 2002: 280; Bedeian and Armenakis, 1981: 419; Kim, 2002: 285; Lee, 2006: 184; Yüksel ve Yüksel, 2014: 559). Ayrıca Yammarino ve Dubinsky (1987: 806) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin yüksek iş tatminine sahip olmasının bireylerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini arttırdığını; hastalıkları, stresi, gerginlikleri, endişeleri, şikayetleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma miktarlarını azalttığı tespit edilmektedir.

1.3. Duygusal Emek ve İş Tatmini İlişkisi

Bu çalışmada duygusal emek ve iş tatmini ilişkisi incelenmektedir. Bu konu ile ilgili literatür incelendiği zaman birçok fikir duygusal emek kavramının iş tatmini kavramını olumsuz etkilediği yönünde olması ile birlikte yapılan araştırmalar neticesinde farklı bulgular elde edildiği gözlemlenmektedir. Örnek olarak aşağıda bazı çalışmalardan elde edilen bulgulardan bahsedilmektedir.

Hochschild (2003: 186-187), örgütün işgören duygularını maddi kazanç sağlayan bir değer olarak görmesi ve bu durumun farkında olan işgörenin tükenmişlik, işten kendini soyutlama ve işe yabancılaşma sonucunda iş tatminsizliği yaşamasına neden olduğunu ifade etmektedir. Pugliesi (1999: 125) duygusal emeği, iş stresi algılarını ve sıkıntıyı arttırdığı dolayısıyla iş tatminini azalttığını yapılan çalışma neticesinde açıklamaktadır. Kaur ve Malodia (2017: 7), Hindistanın bir bölgesi olan Punjab hastanelerinde işgörenler arasında duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisini bulmak için 586 işgörene yapılan anketlerin analizi sonucunda duygusal emek ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bulguların aksine Wharton (1993: 217) Kuzeybatı Pasifikteki iki şirketten 622 işgörenle yaptığı araştırmada duygusal emek kullanımını yüksek olan işgörenlerin iş tatminlerinin de yüksek olduğu bulgusuna ulaşmaktadır. Karakaş ve arkadaşları (2016: 183) tarafından Batman ilinde rastgele seçilen 380 öğretmen ile yapılan duygusal emek davranışlarının iş tatminine etkisinin araştırıldığı bulgulara göre; duygusal emek ve iş tatmini arasında pozitif yönde zayıf bir ilişkiye ulaşılmaktadır. Savaş (2012: 139), ilköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş tatmini seviyeleri üzerindeki etkisini belirlemek için 50 okul müdürü ve 997 öğretmenden oluşan örnekleminde duygusal zekânın duygusal emek aracılığıyla iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmaktadır.

Yapılan bu çalışmalar nezdinde duygusal emek ile iş tatmini arasında çıkan farklı sonuçların bir nedeni olarak duygusal emeğin ya yüzeysel davranış ya da derinlemesine davranış olarak ele alınmasından kaynaklandığı fark edilmektedir (Mengenci, 2015: 129). Duygusal emeğin boyutları ele alındığında, işgörenin yüzeysel davranış (gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterilmesi) sergilemesi ve bu durumun müşteriler tarafından fark edilmesi hem örgütü olumsuz etkilemekte hem de işgöreni tatminsizliğe sürükleyebilmektedir. Abraham (1998: 137) ve Morris ile Feldman (1996: 986) duygusal uyumsuzluk olarak ele aldıkları yüzeysel davranışı, işgörenin hissettikleri duygular ile gerçekleştirilmesi gereken duygular arasında çatışmadan kaynaklanan kişilik rolü olarak tanımlanmakta ve iş tatminsizliği ile tükenmişlik üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir. Gosserand (2003: 71) farklı hizmet sektörlerinden 318 personel ve yönetici ile yapılan çalışma sonucunda, yüzeysel davranışın iş tatmini ile negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

İşgörenin derinlemesine davranış (gerçekleştirilmesi gereken duygunun hissedilmeye çalışılması) veya samimi davranış (gerçekleştirilmesi gereken duygunun gerçekte hissedilmesi) sergilemesi doğal olarak müşterilere olumlu yansımaktadır. Bu sebeple derinlemesine ve samimi davranışın iş tatmini ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilmektedir. Mengenci'nin (2015: 135) 438 öğretmen ile yaptığı çalışma sonucunda işgören, kendi açısından değer verildiği ve iş tatmini (ilerleme imkânı, beşerî ilişkiler, ücret vb.) kapsamında ki kazanımlarının biri ya da birden fazlasını elde ettiği takdirde iş tatmini artıyorsa doğal olarak örgütün beklediği derinlemesine ve samimi davranışı gerçekleştirerek yüzeysel davranıştan uzak durmaktadır şeklinde bulguya ulaşıldığı görülmektedir. Ayrıca Basım ve Beğenirbaş (2013: 52), ilköğretim ve ortaöğretimden oluşan 376 öğretmenle yaptıkları araştırmada duygusal emeğin derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış alt boyutlarının samimi davranış boyutuna göre duygusal emeği daha fazla etkiledikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Johnson (2007: 39) iletişimin yoğun olduğu hizmet sektörlerinde 280 işgören ve 223 yöneticiyle, Zhang ve Zhu (2008: 105) duygusal emek ile tükenmişlik ve iş tatminini incelemek için Çin'deki 10'dan fazla üniversiteden 164 tam zamanlı İngilizce öğretmeni ve Kınır ile arkadaşlarının (2015: 16) Ankara, İstanbul ve Antalya illerindeki dört ve beş yıldızlı otellerdeki 536 işgören ile yapılan araştırmada yüzeysel davranışın iş tatmini ile negatif yönde ve anlamlı, derinlemesine davranışın iş tatmini ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Pala ve Tepeci (2014: 33), 5 farklı otel

içerisinden 174 işgörenle yapılan araştırma sonucunda derinlemesine davranış sergileyenlerin iş tatmini ve işte kalma niyetleri artarken, yüzeysel davranış sergileyenlerin iş tatminin azaldığı bulgusuna ulaşmaktadır.

Bulgurcu Gürel ve Çetinkaya Bozkurt'un (2016: 143) duygusal emek düzeylerinin, iş tatminleri ve duygusal tükenmişlikleri üzerindeki etkisini araştırmak için Aydın ilinin Nazilli ilçesinde Devlet okullarında çalışan 307 öğretmen üzerinde anket çalışması yapılmaktadır. Araştırma sonucunda yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif, derinlemesine davranış ve samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmaktadır.

Yapılan araştırmalar neticesinde duygusal emeğin boyutları ile iş tatmini arasında da farklı sonuçlar elde edildiği gözlemlenmektedir. Bu bulgular aşağıda belirtilmektedir.

Yang ve Chang'ın (2008: 883) Tayvan'da 295 hemşire, Torland'ın (2011: 369) Avustralya'da 137 bireyden oluşan macera tur lideri ve Yalçın (2010: 82) İstanbul, Ankara, Kuşadası (Aydın) ve Antalya'da bulunan kafe, restoran ve otellerde çalışan 254 garson ile yaptığı araştırmada elde edilen bulgularda, yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, derinlemesine davranışın iş tatmini ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmaktadır. Cheung ve arkadaşları (2011: 358) duygusal emek ve tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması üzerine Çin'de 264 tam zamanlı öğretmenlere yaptıkları çalışmada samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit edilirken hem yüzeysel hem de derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılmamaktadır.

Grandey'e göre (2000: 108) işgörenin gösterdiği çaba yüzeysel davranıştan ziyade derinlemesine davranış ile pozitif ilişkili ancak her iki boyutunda tükenmişlik, geri çekilme ve iş tatminsizliği ile ilişkisi bulunduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda Gürsoy ve arkadaşları (2011: 790), turizm sektöründe iş tecrübesi olan 595 turizm öğrencisi ile yaptıkları araştırmada duygusal emeğin duygusal uyumsuzluk (yüzeysel davranış) ve duygusal çaba (derinlemesine davranış) boyutları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulgusuna ulaşmaktadır. Bu bulguların aksine ABD'nin doğu sahilinde bulunan 17 otelde 253 işgörenle yapılan çalışmada duygusal uyumsuzluk (yüzeysel davranış) ve duygusal çaba (derinlemesine davranış) ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiye rastlanılmaktadır (Chu, 2002: 135; Chu vd., 2012: 906). Çelik ve Topsakal (2016:

210) duygusal emeğin iş tatmini ve duygusal tükenme ile ilişkisini araştırmak için Antalya destinasyonunda 461 otel işgöreni üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada yüzeysel ve derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişkiye ulaşılmaktadır.

Yin (2012: 460), Pekin'de 633 ve Chongqing'de 648 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen araştırmada derinlemesine ve samimi davranışlar ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir bulguya ulaşmaktadır. Ancak yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamaktadır.

Biçkes ve arkadaşlarının (2014: 113) duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemek için Nevşehir il merkezinde bulunan 16 lisede çalışan 513 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; iş tatmini ile yüzeysel davranışın negatif yönlü ve derinlemesine davranışın pozitif yönlü ancak anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır. Duygusal emeğin bir diğer alt boyutu olan samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Johnson (2004: 54), 10 farklı müşteri hizmetleri kuruluşundan 176 işgörene yaptığı çalışmada yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ancak anlamlı bir ilişkiye ulaşılmamaktadır. Oral ve Köse (2011: 485) Manisa Merkez'de hem kamu hem de özel sektöre bağlı kurumlarda hizmet vermekte olan 136 hekim ve Başbuğ ile arkadaşları (2010: 266) tarafından iki çağrı merkezinde çalışan 144 işgörenden oluşan örnekleme gerçekleştirilen araştırmada yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı, derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ancak anlamlı olmayan ilişkilerin varlığı tespit edilmektedir.

İş tatmini, bireyin yaşadığı her olay ve durumdan etkilenen ya da olay ve duruma yön veren yani etkileyen bir kavram olduğu söylenebilmektedir. Kişisel özellikler ile bireyin yaptığı görev uyum gösterdiği takdirde işgören iş tatmini yaşamakta ve örgütün beklediği davranışları ya gerçekten hissetmekte ya da hissetmek için çaba göstermekte bu sayede örgüte katkı sağladığından dolayı işgörenin iş tatmini tekrar artış gösterebilmektedir.

Duygusal emek ve iş tatmini kavramı, işgörenlerin yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdiği iş ortamında oluşmaktadır. Her iş ortamı farklı karakter ve yapıda, örgütün kendi oluşturduğu kültür ile varlığını sürdürmektedir. Kimi işgören bu kültüre adapte olmaya çalışırken kimi işgören ise kişiliği ve örgütün kültürü arasında çatışma yaşayabilmektedir. Ayrıca bireyin kişisel özellikleri örgüt kültürü ile uyum da gösterebilmektedir. Bu sebeple duygusal emek ve boyutları ile iş tatmini arasında yapılan birçok çalışma sonucunda negatif ilişkiler bulunduğu kadar pozitif ilişkilerde bulunabilmektedir (Biçkes vd., 2014: 113).

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK DENİZLİ MERKEZEFENDİ İLÇESİ ÖZEL OKUL ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Yöntem

Yöntem başlığı altında araştırmanın amacı ve kapsamı, veri toplamak amacıyla kullanılan araçlar, araştırma modeli ve hipotezleri, veri analizi ve bulgular hakkında bilgi verilmiştir.

2.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışma hayatında duygular önemli bir yer kaplamaktadır. Duyguların en yoğun yaşandığı sektör olarak hizmet sektörü ele alınabilmektedir. Özellikle hizmet sektörü alanlarından biri olan eğitim hizmetlerinde sosyal bağ kurma ve duygusal aktarımda bulunma davranışlarını en fazla yaşayanlar öğretmenlerdir.

Günümüzde yoğun rekabetin yaşandığı özel okullarda yönetim öğretmenlerden iyi bir hizmet kalitesi ve işletmenin devamlılığı bakımından, bütün aktörlere (yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci) karşı pozitif duygu ve davranış gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Bu sebeple öğretmen bulunduğu örgüt içerisindeki duygusal davranış kurallarını sergileme aşamasında üç farklı yol izleyebilmektedir. Bunlar; gerçekte hissedilmeyen duyguların sergilenmesi, sergilenmesi gereken duyguların hissedilmeye çalışılması ve sergilenmesi gereken duyguların gerçekte hissedilmesidir. Ancak gerçekte hissetmediği duyguları sergileyen öğretmen iş tatminsizliği yaşayabilirken sergilenmesi gereken duyguları hissetmeye çalışan veya sergilenmesi gereken duyguları gerçekte hisseden öğretmen iş tatmini yaşayabilmektedir. Buradan hareketle araştırmanın amacı, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel okullarda çalışan öğretmenlerin sarf ettikleri duygusal emek ve yaşadıkları iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırmanın kapsamını Denizli ili Merkezefendi ilçesindeki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyette bulunan anasınıfından liseye kadar eğitim veren altı özel okulun öğretmenleri arasından kolayda örnekleme yöntemine göre seçilmiş 152 katılımcı oluşturmaktadır.

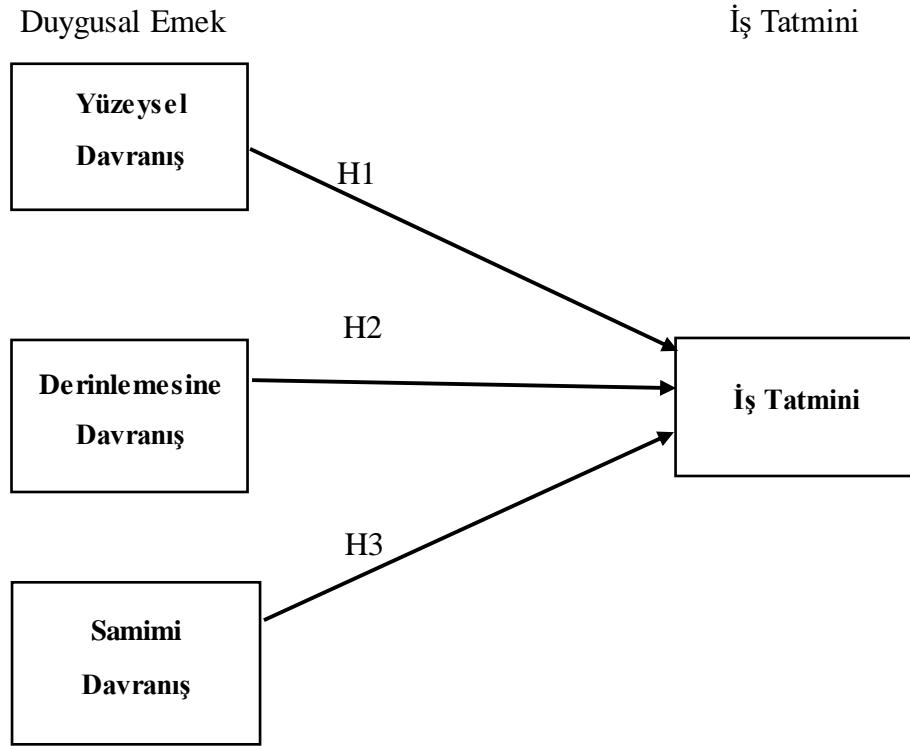
2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili konularda hazırlanmış sorular bulunmaktadır. İkinci kısımda ise katılımcıların duygusal emek eğiliminin ölçülmesine yönelik olarak, birkaç ölçekten (Grandey, 2003; Kruml ve Geddes, 2000) faydalanılarak oluşturulan ve Diefendorff ile arkadaşları (2005) tarafından geliştirilerek kullanılan, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek yer almaktadır. Ölçek, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç boyutu içermektedir. Ölçekte yüzeysel rol yapma 6, derinden rol yapma 4 ve doğal davranışlar ise 3 madde ile ölçülmektedir. Ölçekteki ifadeler 1: Hiç Katılmıyorum, 5: Tamamen katılıyorum biçiminde 5'li Likert ölçeği ile ölçülmektedir. Ölçeğin cronbach's alpha içtutarlılık katsayısı (α) 0,792 olarak hesaplanmaktadır.

Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeği yer almaktadır. Ölçek tek boyut ve 5 madde içermektedir. Ölçekteki maddeler 5 ile 25 puan arasında bir değer alabilmektedir. Her bir katılımcıdan elde edilen puanlar toplanarak genel tatmin düzeyleri hesaplanmaktadır. 25 ve altı puan alanların iş tatmini düşük; 26-74 puan alanların iş tatmini orta ve 75 puandan daha fazla puan alanların iş tatmini yüksek kabul edilmektedir. Ölçekteki 1: Hiç Katılmıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum biçiminde 5'li Likert ölçeği ile ölçülmektedir. Ölçeğin geneline ilişkin hesaplanan cronbach's alpha içtutarlılık katsayısı (α) 0,852'dir. Duygusal emek ve iş tatmin ölçeği için ilgili araştırmacılardan kullanım izni alınmıştır.

2.4. Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli şekil 1.'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın birinci bölümünde duygusal emek ve iş tatmini ilişkisi başlığı altında yer alan literatür çalışması dikkate alınarak hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Anket çalışması genellikle bireylerin ankete cevap verdikleri zaman aralığındaki düşünceleri ve duygu durumlarıyla ilişkilidir (Coşkun vd., 2015: 85). Bu araştırmada da anket tekniği kullanılmış olması sebebiyle, anlık düşünce ve duyguları ifade etme kısıtı

mevcuttur. Çalışma kapsamında yer alan öğretmenlerin de yaşadıkları duygusal emek ve iş tatmini düşüncesi ölçeğin o an uygulaması ile sınırlıdır.

Araştırma verileri, 2018–2019 eğitim ve öğretim yılında Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan ve anasınıfından liseye kadar eğitim veren altı özel okulun öğretmenleri ile katılım sınırlandırılmaktadır.

Araştırmanın kapsamını oluşturan altı özel okuldan dördü sadece Denizli'de değil Türkiye'nin birçok bölgesinde bulunmaktadır. Bu sebeple elde edilen bulgular, bu okulların bulunduğu illerde de benzer araştırmanın yapılması durumunda bölgesel ve kültürel olarak farklılıkları ortaya çıkarabilmektedir. Bu açıdan araştırma coğrafik ve kurumsal sınırlandırma ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca veri toplamak için gerekli izin alınamayan bazı kurumlar da sınırlılıklar arasında yer almaktadır.

Öğretmenlerin anketi genel varsayım olarak gerçek tutumlarını yansıtacak şekilde cevaplandıkları varsayılmaktadır.

2.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Öncelikle veriler gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra, bilgisayara girilmiş ve ardından istatistiki analizleri yapılmıştır.

Araştırmaya dahil olan grubun özelliklerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzde analizlerinden ve duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analizlerin ardından bulgular tablolarla özetlenerek yorumlanmıştır.

2.7. Bulgular

2.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Sıklık	Yüzde (%)
20-29 Yaş	70	46,1
30-39 Yaş	59	38,8
40-49 Yaş	14	9,2
50 Yaş ve Üzeri	9	5,9

Tablo 1’de araştırmaya katılanların yaş dağılımlarına bakıldığında; %46,1’i 20-29, %38,8’i 30-39, %9,2’si 40-49, %5,9’u da 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların çoğunluğu 20-29 yaş aralığındadır. Ayrıca 40 yaş altı öğretmen oranı toplamda %84,9’dur. Bu durum, Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı araştırmanın kapsamı içerisinde yer alan özel okullarda daha çok genç öğretmenlerin istihdam edildiğini göstermektedir. Bu söz konusu istihdam sektörün sahip olduğu yoğun rekabet şartları, sektörün dinamikliği, zor şartlar ve yorucu çalışma ortamının doğal bir sonucu olarak görülebilmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	105	69,1
Erkek	47	30,9

Tablo 2’ye göre katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; %69,1’i kadın, %30,9’u erkektir. 2017-2018 eğitim ve öğretim yılı kadın ve erkek öğretmen istihdam oranı ele alındığında erkek öğretmenlerin %30,04’ü, kadın öğretmenlerin %69,96’sının yer aldığı görülmektedir (MEB, 2019). Türkiye’de kadın ve erkek öğretmen istihdam oranı ile araştırma neticesinde çıkan oran ele alındığında kadınların erkeklere göre öğretmenlik mesleğinde daha fazla yer aldığı söylenebilmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde (%)
Evli	109	71,7
Bekâr	43	23,3

Tablo 3'te katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %71,7'si evli ve %23,3'ü bekâr olarak görülmektedir. Araştırmada katılımcıların önemli bir çoğunluğu evlidir.

Tablo 4: Katılımcıların En Son Mezun Oldukları Okula Göre Dağılımları

En Son Mezun Olunan Okul	Sıklık	Yüzde (%)
Eğitim Fakültesi	77	50,7
Fen-Edebiyat Fakültesi	53	34,9
Eğitim Enstitüsü	10	6,6
Diğer	12	7,9

Tablo 4'e göre katılımcıların en son mezun oldukları okula göre dağılımlarına bakıldığında; %50,7'sinin eğitim fakültesi, %34,9'unun fen-edebiyat fakültesi, %6,6'sının eğitim enstitüsü ve %7,9'unun ise farklı bir fakülteden mezun olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu eğitim fakültesi mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde (%)
1-5 Yıl	69	45,4
6-10 Yıl	32	21,1
11-15 Yıl	23	15,1
16-20 Yıl	16	10,5
21 Yıl ve Üzeri	12	7,9

Tablo 5'e göre katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, %45,4'ünün 1-5 yıl, %21,1'inin 6-10 yıl, %15,1'inin 11-15 yıl, %10,5'inin 16-20 yıl, %7,9'unun 21 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu %45,4 oranla 1-5 yıl arasında çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin %66,5'i ise 10 yıldan daha az zamandır Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel okullarda çalışmaktadır. Bu durum ilgili sektörde personel devir oranının yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımları

Görev	Sıklık	Yüzde (%)
Sınıf Öğretmeni	31	20,4
Branş Öğretmeni	121	79,6

Tablo 6'ya göre katılımcıların görevlerine göre dağılımları incelendiğinde ise, %20,4'ünün sınıf öğretmenleri, %79,6'sının branş öğretmenlerinden oluştuğu görülmektedir. Bu durum araştırmakapsamında bulunan anasınıfından liseye kadar görev yapan öğretmenleri kapsadığından dolayı branş öğretmenlerinin oranı sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

2.7.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Veri toplama yöntemlerinden biri olan anket, mülakat ya da gözlem ile gerçekleştirilen araştırmalardaki temel amaç, araştırmaya konu olan soru veya problemlere doğru cevabı bulabilmektir. Ancak aranan cevaba yanlış cevap alma ihtimalini ortadan kaldırmak için geçerlik ve güvenilirlik analizi kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2015: 123).

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özelliklerle karıştırmadan ölçebilme derecesidir. Geçerlik için yapı geçerliğini (tüm soruların beklenen özelliklerle ilgili olması) sınamaya yönelik faktör analizi yöntemi kullanılmaktadır. Faktör analizi, katılımcıların ölçme aracındaki maddelere verdiği cevaplar arasında belli bir düzen olup olmadığını ortaya koymak için kullanılan bir yapı geçerliği tekniğidir (Karakoç ve Dönmez, 2014: 42-44). Faktör analizi, anlam bütünlüğü olan parçaları bir araya getirerek anlamlı değişkenler oluşturmayı hedefleyen bir yöntemdir.

Güvenilirlik, ölçme aracının ölçmek istediği değişkeni ne tutarlılıkla ölçtüğünün ya da ölçme sonuçlarının hatalardan arınmış olmasının derecesidir (Karakoç ve Dönmez, 2014: 39). Ölçeğin güvenilirliğini Cronbach's Alpha katsayısı ile analiz edilebilmektedir.

Cronbach's Alfa (α) iç tutarlılık katsayısına bağlı olarak ölçeklerin güvenilirliklerinin yorumlanması (Kalaycı, 2006: 405; Aktaran: Çetinkaya, 2011: 131);

$(0.00 \leq \alpha < 0.40) \Rightarrow$ ölçek güvenilir değil,

$(0.40 \leq \alpha < 0.60) \Rightarrow$ ölçeğin güvenilirliği düşük,

$(0.60 \leq \alpha < 0.80) \Rightarrow$ ölçek güvenilir,

$(0.80 \leq \alpha < 1.00) \Rightarrow$ ölçek yüksek derecede güvenilir şeklindedir. Bu açıklama doğrultusunda araştırmada ele alınan duygusal emek ölçeği ve ölçekte yer alan ifadeler ile iş tatmini ölçeğinin alfa katsayıları değerlendirilmiştir.

2.7.2.1. Duygusal Emek Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin yapı geçerliği için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Analize başlamadan önce toplanan verilerin faktör analizine elverişli olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için KMO değeri ile Bartlett testinden çıkan sonuçlara bakılmıştır. Buna göre ölçeğin KMO değeri 0,807, Bartlett test sonucu 934,224 ve anlamlılık düzeyi de 0,000 olduğu görüldüğünden eldeki verilerin faktör analizi uygulamaya elverişli olduğuna karar verilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük olan faktörler ölçeğe dâhil edilmiş olup faktör yük değerleri için 0,40 alt sınır olarak belirlenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin özdeğer ve açıklanan varyanslarına ilişkin bulgular tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Duygusal Emek Ölçeğindeki Faktörler ve Açıklanan Varyans Miktarları

Faktörler	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans
Yüzeysel Davranış	4,262	32,785	32,785
Derinlemesine Davranış	2,687	20,66	53,454
Samimi Davranış	1,722	13,246	66,700

Tablo 7 incelendiğinde duygusal emek ölçeğinin literatürde geçen biçimiyle 3 faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve bu faktörlerin birlikte toplam varyansın %66,70'ini açıkladığı görülmektedir.

Faktörlerin sahip oldukları yükler ise tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Duygusal Emek Ölçeğindeki Faktör Yükleri

Maddeler	FAKTÖRLER		
	Yüzeysel Davranış	Derinlemesine Davranış	Samimi Davranış
Yüzeysel Davranış 1	0,758		
Yüzeysel Davranış 2	0,840		
Yüzeysel Davranış 3	0,584		
Yüzeysel Davranış 4	0,808		
Yüzeysel Davranış 5	0,811		
Yüzeysel Davranış 6	0,747		
Derinlemesine Davranış 1		0,752	
Derinlemesine Davranış 2		0,885	
Derinlemesine Davranış 3		0,922	
Derinlemesine Davranış 4		0,830	
Samimi Davranış 1			0,762
Samimi Davranış 2			0,777
Samimi Davranış 3			0,855

Yüzeysel davranış faktörünün faktör yükleri 0,584 ile 0,840 arasında değişmekte olup açıkladığı toplam varyans %32,785'tir. Derinlemesine davranış faktörünün faktör yükleri 0,752 ile 0,922 arasında değişmekte ve bu faktör toplam varyansın %20,669'unu açıklamaktadır. Samimi davranış faktörünün faktör yükleri 0,762 ile 0,855 arasında değişmektedir ve açıkladığı toplam varyans miktarı %13,246'dır.

Araştırmada kullanılan duygusal emek ölçeğinin güvenilirliğinin ölçülmesi için "Cronbach's Alfa" katsayısı hesaplanmıştır. Duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Duygusal Emek Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi

Duygusal Emek Ölçeğinin Alt Boyutları	Cronbach's Alpha
Yüzeysel Davranış Boyutu	0,854
Derinlemesine Davranış Boyutu	0,880
Samimi Davranış Boyutu	0,727
Genel Cronbach's Alpha Değeri	0,792

Tablo 9'da duygusal emek ölçeğinden elde edilen verilerin güvenilirliğini test etmek amacıyla elde edilen Cronbach's Alpha değerleri bulunmaktadır. Duygusal emek ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değeri 0,792 bulunmuştur. Alt boyutların Cronbach's Alpha değerleri ise; yüzeysel davranış boyutu için 0,854, derinlemesine davranış boyutu

için 0,880, samimi davranış boyutu için 0,727 olarak hesaplanmıştır. Duygusal emek ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değerine göre ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

2.7.2.2. İş Tatmini Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi

İş tatmini ölçeğinin KMO değeri 0,799 ve Barlett testi sonucu 328,071 ve anlamlılık düzeyide 0,000 olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin özdeğer ve açıklanan varyanslarına ilişkin bulgular tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: İş Tatmini Ölçeğindeki Faktör ve Açıklanan Varyans Miktarı

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Kümülatif Varyans
İş Tatmini	3,149	62,972	62,972

Tablo 10 incelendiğinde iş tatmini ölçeğinin literatürde geçen biçimiyle beş maddeden oluşan genel tatmin biçiminde tek boyutta ele alınmıştır. Ölçeğin açıkladığı varyans miktarı %62,972'sini açıkladığı görülmüştür.

Faktörün sahip oldukları yükler ise tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11: İş Tatmini Ölçeğindeki Faktör Yükleri

Maddeler	FAKTÖR
	İş Tatmini
İş Tatmini 1	0,788
İş Tatmini 2	0,810
İş Tatmini 3	0,734
İş Tatmini 4	0,823
İş Tatmini 5	0,810

Tablo 11'de görüldüğü üzere iş tatmini faktöründe yer alan bütün maddeler 0,40 değerinden daha yüksek bir faktör yüküne sahip olduğu için ölçekte bırakılmıştır. İş tatmini faktörünün faktör yükleri 0,734 ile 0,823 arasında değişmektedir.

İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçlarını gösteren Cronbach's Alpha değeri tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: İş Tatmini Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi

İş Tatmini	
Cronbach's Alpha (α)	0,852

Tablo 12'de iş tatmini ölçeğine ait Cronbach's Alpha değerleri bulunmaktadır. İş tatmini ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,925 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre iş tatmin ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

2.7.3. Duygusal Emek ve İş Tatmini Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik kullanılan istatistiksel yöntemdir (Coşkun vd., 2015: 228). Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiş olup elde edilen bulgular tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 13: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1-Yüzeysel Davranış	1,87	0,91	1			
2-Derinlemesine Davranış	3,44	1,15	,280**	1		
3-Samimi Davranış	4,38	0,64	-,192*	,056	1	
4-İş Tatmini	4,12	0,76	-,106	,174*	,363**	1

** p<0,01 anlamlılık derecesinde ilişki anlamlı

*p<0,05 anlamlılık derecesinde ilişki anlamlı

Tablo 13'e göre ilk olarak değişkenlerin ortalama değerlerine bakıldığında, katılımcıların samimi davranışı ($x=4,38$), yüzeysel ($x=1,87$) ve derinlemesine ($x=3,44$) davranışa oranla daha fazla hissettikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca duygusal emek boyutları arasında en az hissedilen yüzeysel davranış olduğu görülmüştür. İş tatmini açısından ortalama değerlerine bakıldığında katılımcıların iş tatminini yüksek derece hissettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, yüzeysel davranış değişkeni ile derinlemesine davranış değişkeni arasında düşük düzeyli, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=0,280$) bulunmuştur. Yüzeysel davranış değişkeni ile samimi davranış değişkeni arasında düşük düzeyli, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r=-0,192$) bulunmuştur. Derinlemesine davranış ($r=0,174$) ve samimi davranış ($r=0,363$) değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasında düşük düzeyli, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuşken yüzeysel davranış değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasında düşük düzeyli, negatif yönlü ve anlamlı olmayan bir ilişki ($r=-0,106$) bulunmuştur. Bu bulgular dikkate alındığında; "derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır"

ve “samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” biçiminde oluşturulan H2 ve H3 hipotezleri ise kabul edilmiştir. “Yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır” biçiminde oluşturulan H1 hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

İşletmelerin birbirleri arasındaki hızlı rekabet artışı sebebiyle sürdürülebilirliklerini sağlaması gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Çünkü işletmeler her gün gelişen ve değişen dünyada yeni teknoloji ve bilgilere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Özellikle hizmet sektörü içerisindeki işletmeler, ayakta kalmak ve rekabet edebilmek için bilgi ve teknolojinin yanında diğer sektör işletmelerine göre işgörenin varlığını daha fazla önemsemektedirler.

Hizmet sektörü işletmelerinin önem verdiği diğer bir nokta ise, müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bunun için işletmeler işgörenin zihinsel ve fiziksel emeğinin yanısıra duygusal yönden de işgörenin emeğine ihtiyaç duymaktadır. Beklenen emeği başarı ile gerçekleştiren işgören sayesinde işletmeler, müşteri memnuniyeti ile kâr maksimizasyonunu sağlamakta ve diğer işletmelerle rekabetini sürdürebilmektedir.

İşgörenler hem kendisinin ve ailesinin temel ihtiyaçları için hem de hayat kalitesini yükseltmek için zamanının büyük bir bölümünü işinde ve belirli bir görevi gerçekleştirerek yaşamaktadır. Bu görevi gerçekleştirirken duygusal olarak emek sarf eden işgörenlerin motivasyon ve performansının yüksek olması, işe geç gelme ve devamsızlıklarının düşük olması, iş stresi yaşamamaları isteniyorsa iş tatmin düzeylerinin örgüt tarafından artırılması gerekmektedir. İş tatmin düzeyinde artış görülen işgörenin, örgütüne olan bağlılığı ile güveni artmakta, ruhsal ve fiziksel sağlığında yaşayabilecek olumsuzluklar daha az meydana gelebilmektedir. İş tatmini işgörene fayda sağlarken ayrıca örgütün verimliliğini arttırmakta ve örgütün belirlediği amaçlara ulaşmasında yardımcı olmaktadır.

Günümüzde özel okullara olan ilgi ve özel okullardaki artış sebebiyle sektör içerisinde rekabet hızlı ve zorlu bir şekilde ilerlemektedir. Bu sebeple özel okullar bu sektörde devam etmek ve rekabet içerisinde yer almak için öğretmenlerini etkin ve verimli olacak şekilde harekete geçirmesi gerekmektedir. Görevlerine karşı sorumluluklarını başarı ile gerçekleştiren öğretmen bulunduğu meslek ve okuldan memnuniyet duyabilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin görevleri süresince yönetici, veli ve öğrenci ile kurduğu iletişim ve etkileşimden dolayı yüzeysel, derinlemesine veya samimi davranış sergilemesi durumunda iş tatmini düzeyinde artış ya da azalış gerçekleşebilmektedir. Bu noktadan hareketle, Denizli ili Merkezefendi ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı faaliyette bulunan anasınıfından liseye kadar eğitim veren altı

özel okulun öğretmenlerinin sarf ettikleri duygusal emek ve yaşadıkları iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, duygusal emek ve iş tatmini konusu kavramsal olarak ele alınmıştır. Konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür incelenmiştir. İlk olarak duygusal emek kavramı, duygusal emeğin üzerinde durulan dört yaklaşım ve aralarındaki farklar, duygusal emeğin alt boyutları (yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış), duygusal emeğin sergilenmesinde yön veren etkileşim özellikleri, duygusal emeği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ve duygusal emeğin olumsuz sonuçları ile birlikte olumlu sonuçları açıklanmıştır. İkinci olarak iş tatmini kavramı, işgören için önemli olan motivasyon kavramından yola çıkılarak oluşturulan iş tatmini ile ilgili teoriler, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, iş tatmininin alt boyutları (içsel ve dışsal tatmin), iş tatmini ve tatminsizliğinin sonuçları açıklanmıştır. Son olarak ise duygusal emek ve iş tatmini değişkeni arasındaki ilişki üzerine literatür incelenmiş ve elde edilen sonuçlar detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

İkinci bölümde, tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmaya ait bulgular açıklanmıştır. İlk olarak yöntem, araştırmanın amacı ve kapsamı, veri toplama aracı, araştırma modeli ve değişkenler arası ilişkilere ait literatürde yer alan çalışmaların bulguları ile aynı yönde meydana getirilen hipotezlerden, araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımlarından ve verilerin analizinden bahsedilmiştir.

Anket tekniği ile veri toplanan bu çalışmada öncelikle demografik özellikler verilmiştir. Demografik verilere göre, araştırmaya katılan büyük bir çoğunluk %46,1'i 20-29 ve %38,8'i 30-39 yaş aralığında bulunan genç öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %69,1'i yüksek bir oranla kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında, %71,7'si evlidir. Eğitim durumları incelendiğinde, öğretmenlerin %50,7'lik bir oranla eğitim fakültesi mezunundan oluşmaktadır. Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde ise, öğretmenlerin çoğunluğu %66,5'i 10 yıldan daha az zamandır bulunduğu okulda görev yaptığı görülmektedir. Son olarak katılımcıların görevlerine göre dağılımları açısından %79,6'lık bir oranla branş öğretmenlerinden oluşmaktadır.

Araştırmada duygusal emek ve iş tatmini üzerine oluşturulmuş olan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği incelenmiştir. Duygusal emek üzerinde yapılan faktör analizi neticesinde ölçeğin yapısının literatürde ifade edildiği şekliyle üç alt boyuta sahip olduğu

belirlenmiştir. Bu ölçeği kullanan çeşitli araştırmalarda (Yin, 2012; Biçkes vd., 2014; Bulgurcu Gürel ve Çetinkaya Bozkurt, 2016; Cheung vd., 2011; Basım ve Beğenirbaş, 2013; Diefendorff vd., 2005; Mengenci, 2015) da benzer sonuçlara ulaşılmış olmasından dolayı bu ölçeğin söz konusu araştırmalarda kullanılabilceği sonucuna varılabilmektedir.

Yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış ölçeğindeki ortalamalara bakıldığında, öğretmenlerin yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışa göre samimi davranışı daha fazla yaşadıkları belirlenmiştir. Bazı araştırmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır (Biçkes vd., 2014: 108; Basım ve Beğenirbaş, 2013: 52; Yin, 2012: 460; Cheung vd., 2011: 359; Diefendorff vd., 2005: 349; Mengenci, 2015: 133). Bu bulguların aksine derinlemesine davranışın samimi davranışa oranla daha yüksek olduğu da görülmektedir (Cheung vd., 2010: 331). Araştırmada samimi davranışın fazla yaşanmasının nedeni olarak; öğretmenlerin mesleklerini benimsemeleri, buldukları okulun öğretmene sağladığı sosyal haklar, okul içerisinde etkili iletişim, öğretmene dengeli şekilde verilen otonomi ve okulun başarısının diğer okullara göre yüksek olması gibi birçok sebepler söylenebilmektedir. Ayrıca iş tatmin değerlerine ilişkin ortalamaya bakıldığında ise, genel olarak öğretmenlerin mesleklerinden oldukça memnun oldukları söylenebilmektedir.

Öğretmenin sahip olduğu duyguları ile okul içerisinde sergilemesi gereken duyguları arasında yaşadığı uyumsuzluktan dolayı işinde yaşayabileceği olumlu ruh durumunun azalacağı söylenebilmektedir. Literatür incelendiğinde birçok araştırmada, yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Abraham, 1998: 137; Morris ile Feldman, 1996: 986; Gosserand, 2003: 71; Mengenci, 2015: 133; Johnson, 2007: 39; Zhang ve Zhu, 2008: 105; Kınır vd., 2015: 16; Pala ve Tepeci, 2014: 33; Bulgurcu Gürel ve Çetinkaya Bozkurt, 2016: 143). Ancak araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi sonucuna göre yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve H1 reddedilmiştir. Bazı araştırmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır (Yang ve Chang, 2008: 883; Torland, 2011: 369; Yalçın, 2010: 82; Cheung vd., 2011: 358; Yin, 2012: 460; Biçkes vd., 2014: 113; Johnson, 2004: 54). Bu sonucun nedeni olarak, anketi cevaplayanların kavramlarda karışıklık yaşayabildiği veya katılımcı sayısının az olduğu yönünde açıklama yapılabilmektedir.

Öğretmenin okul içerisinde sergilemesi gereken duyguları gerçekten deneyimlemeye veya hissetmeye çalışması sonucunda oluşan duygular arasındaki uyum sayesinde öğretmenin işinde yaşayacağı olumlu ruh durumunun artacağı söylenebilmektedir. Literatür incelendiğinde birçok araştırmada derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Mengenci, 2015: 135; Johnson, 2007: 39; Zhang ve Zhu, 2008: 105; Kınır vd., 2015: 16; Pala ve Tepeci, 2014: 33; Bulgurcu Gürel ve Çetinkaya Bozkurt, 2016: 143; Yang ve Chang, 2008: 883; Torland, 2011: 369; Yalçın, 2010: 82; Chu, 2002: 135; Chu vd., 2012: 906; Çelik ve Topsakal, 2016: 210; Yin, 2012: 460). Korelasyon analizi sonuçlarına göre de derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ve H2 kabul edilmiştir.

Öğretmenin sahip olduğu duyguları ile okul içerisinde sergilemesi gereken duyguları arasındaki uyumdan dolayı işinde yaşayabileceği olumlu ruh durumunun artacağı söylenebilmektedir. Literatür incelendiğinde birçok araştırmada samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Mengenci, 2015: 135; Bulgurcu Gürel ve Çetinkaya Bozkurt, 2016: 143; Cheung vd. 2011: 358; Yin, 2012: 460; Biçkes vd., 2014: 113). Korelasyon analiz sonuçlarına göre samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ve H3 kabul edilmiştir.

Yapılan araştırmalar ile elde edilen bulgular ışığında şu önerilerde bulunulabilir;

- Okul yönetiminin oluşturduğu duygusal davranış kuralları ile öğretmenlerin gerçek duygularının uyumlu olmasına dikkat edilmesi gerekmekte ve okul-öğretmen iletişiminin etkin bir şekilde ilerleyip öğretmenlerden derinlemesine ve samimi davranışları gerçekleştirmesi için uygun bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Öğretmenlerin mesleğini içselleştirmeleri için öğretmene sağlanan otonomi, örgüt içerisindeki etkin iletişim ve öğretmenin görevine olan bağlılığın artırılması sonucunda sağlanabilir ve bu durumda öğretmen samimi davranış sergileyebilmektedir.
- Öğretmenlerin samimi ve derinlemesine davranış sergilemeleri için okul yönetimi tarafından öğretmenlere teoriden ziyade pratik eğitimler (öğrenci-öğretmen çalışmaları vb.) verilmelidir. Okul yönetiminin öğretmenlerin yanında olduğunu

belirtmesi ve öğretmenlerin iş tatminini etkileyebilecek olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaya çalışması gerekmektedir.

- Özel okullar, kâr amacı güden işletmelerdir ve hizmet sektörü içerisinde yer almasından dolayı veli-öğrenci memnuniyeti önem arz etmektedir. Bu sebeple özel okul yönetiminin öğretmen alım esnasında yapacağı kişilik testleri ve mülakat gibi aşamalar sayesinde kişi-iş uyumu sağlanmakta ve hem öğretmenin iş tatmininde artış yaşanabilirken hem de okul amaçlarına ulaşabilmektedir.
- Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin artırılmasına yönelik okul yönetimi tarafından farklı sosyal aktiviteler oluşturulmalı, öğretmen gerekli yer ve şekilde takdir edilmeli, rol çatışması yaşanabilecek durumlar ortadan kaldırılmalı ve öğretmenlik mesleğinin itibarlı ve hayatî olduğu hatırlatılacak bir ortam oluşturulmalıdır.
- Bu araştırma Denizli ili Merkezefendi ilçesinde anasınıfından liseye kadar eğitim veren altı özel okulun öğretmenlerini kapsamaktadır. Bu durum baz alınarak kapsam genişletilip farklı coğrafi bölgelerde, farklı illerde veya Türkiye'deki tüm öğretmenleri kapsayacak şekilde çalışma ve karşılaştırmalar yapılabilir.
- Araştırmada sektör olarak özel öğretim kurumları esas alınmıştır. Devlet okullarında bulunan öğretmenlerle benzer araştırmalar yapılabilir. Ayrıca kamu-özel sektör ayrımı ile karşılaştırmalı olarak araştırma gerçekleştirilebilir.
- Araştırmadan elde edilen bulgulardan yola çıkılarak öğretmenlerin sarf ettikleri duygu yönetimini yönetici, öğrenci ve velilerin nasıl algıladığı ayrı bir çalışma olarak ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). "Emotional Dissonance in Organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators", *Leadership & Organization Develoepment Journal*, 19/3, 137-146.
- Adams, J. S. (1963). "Towards an understanding of inequity", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67/5, 422-436.
- Aksu, G., Acuner A. M. ve Tabak R. S. (2002). "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)", *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55/4, 271-282.
- Alderfer, C. P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Arabshahi, M. and Arabshahi G. A. (2014). "The Relationship Between Personal Characteristics, Communication and Job Satisfaction", *Management Science Letters*, 4, 1595-1604.
- Ashforth, B. E. and Humphrey R. H. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18/1, 88-115.
- Austrom, D. R., Baldwin T. T. and Macy G. J. (2009). "The Single Worker: an Empirical Exploration of Attitudes, Behavior, and Well-Being", *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De L'Administration*, 22-29.
- Aziri, B. (2011). "Job Satisfaction: A literature review", *Management Research and Practice*, 3/4, 77-88.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş M. (2012). "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, 19/1, 77-90.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş M. (2013). "Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma", *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 10/1, 45-57.
- Başbuğ, G., Ballı E. ve Oktuğ Z. (2010). "Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 253-274.
- Bayrak Kök, S. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelemesine Yönelik Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20/1, 291-310.
- Bedeian, A. G. and Armenakis A. A. (1981). "A pathanalytic study of the consequences of role conflict and ambiguity", *Academy of Management Journal*, 24/2, 417-424.
- Bellas, M. L. (1999). "Emotional Labour in Academia: The Case of Professors", *The Annals Softhe American Academy of Political and Social Science*, 561, 96-110.
- Biçkes, D. 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.

- Borgatta E. F. (1964). "The Structure of Personality Characteristics", *Behavioral Science*, 9/1, 8-17.
- Bogler, R. (2001). "The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction", *Educational Administration Quarterly*, 37/5, 662-683.
- Brayfield, A. H. and Rothe H. F. (1951). "An index of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 35/5, 307-311.
- Brotheridge, C. M. and Lee R. T. (2003). "Development and validation of the Emotional Labour Scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76/3, 365-379.
- Brotheridge, C. M. (2006). "The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands", *Psicothema*, 18, 139-144.
- Brown, S. P. and Peterson R. A. (1994). "The Effect of Effort on Sales Performance on Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, 58/2, 70-80.
- Bulgurcu Gürel, E. B. ve Çetinkaya Bozkurt Ö. (2016). "Duyguların Yönetilmesinin, İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkileri", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8/14, 133-147.
- Burger, J. M. (2008). *Personality*, Thomson Higher Education, USA.
- Cattell, R. B. (1945). "The Description of Personality: Principles and Findings in a Factor Analysis", *The American Journal of Psychology*, 58/1, 69-90.
- Cheung, F. Y. and Tang C. S. (2010). "Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses", *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2/3, 323-339.
- Cheung, F., Tang C. S. and Tang S. (2011). "Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China", *International Journal of Stress Management*, 18/4, 348-371.
- Chirchir, R. (2016). "Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya", *Journal of Education and Practice*, 7/13, 152-158.
- Chiu, S-F. and Chen H-L. (2005). "Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role Of Job Satisfaction", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33/6, 523-540.
- Chu, K-H. L. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*, Doctoral thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University Hospitality and Tourism Management, USA.
- Chu, K. H., Baker M. A. and Murrmann S. K. (2012). "When We are Onstage, We Smile: The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 906-915.
- Çelik, P. ve Topsakal Y. (2016). "Duygusal Emegın İş Tatmini ve Duygusal Tükenme İle İlişkisi: Antalya Destinasyonu Otel Çalışanları Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8/4, 202-218.

- Çetinkaya, F. (2011). *Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi ve Afyon İl Merkezindeki Bayan Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- DeShields, O. W., Kara A. and Kaynak E. (2005). "Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory", *International Journal of Educational Management*, 19/2, 128–139.
- Diefendorff, J. M. and Gosserand R. H. (2003). "Understanding the emotional labor process: a control theory perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 24/8, 945–959.
- Diefendorff, J. M., Croyle M. H. and Gosserand R. H. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66/2, 339-357.
- Diener, E. (2000). "Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index", *American Psychologist*, 55/1, 34-43.
- Digman, J. M. (1990). "Personality Structure: Emergence of The Five-Factor Model", *Annual Review of Psychology*, 41, 417-40.
- Doğar, N. (2016). "Kişilik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20/4, 1237-1247.
- Dökmen, Ü. (1988). "Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21/1, 155-190.
- Droogenbroeck, F. V., Spruyt B. and Vanroelen C. (2014). "Burnout among senior teachers: Investigating the role of workload and interpersonal relationships at work", *Teaching and Teacher Education*, 43, 99–109.
- Ekman, P. and Friesen W. V. (1969). "The Repertoire Of Nonverbal Behavior: Categories", *Origins, Usage And Coding*, *Semiotica* 1, 49-98.
- Erdem, A. R. (1997). "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 68-76.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Eren, S. S. ve Hayatoğlu Ö. (2011). "Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/14, 109-128.
- Eroğlu, E. (2010). "Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi", *Selçuk İletişim*, 6/3, 18-33.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). "Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147-160.
- Eroğlu, F. (2017). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Fidan, Y., Ercan S., Yılmaz A. ve Şehirli M. (2016). "Cinsiyetin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4/1, 110-124.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel A., Marzo-Navarro M. and Rivera-Torres P. (2005). "Job satisfaction: Empirical Evidence Of Gender Differences", *Women in Management Review*, 20/4, 279–288.
- González, F., Sánchez S. M. and López-Guzmán T. (2016). "The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17/3, 243–259.
- Goldberg, L. R. (1990). "An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59/6, 1216-1229.
- Goleman, D. (2011). *İşbaşında duygusal zekâ* (çev. Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gosserand, R. H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*, Doctoral thesis, Louisiana State University, Louisiana.
- Grandey, A. A. (2000). "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5/1, 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). "When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery", *Academy of Management Journal*, 46/1, 86-96.
- Grandey, A. A., Dickter D. N. and Sin H. P. (2004). "The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees", *Journal of Organizational Behavior*, 25/3, 397–418.
- Gross, J. J. (1998). "The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review", *Review of General Psychology*, 2/3, 271-299.
- Güner, F., Çiçek H. ve Can A. (2014). "Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6/3, 59-76.
- Gürsoy, D., Boylu Y. ve Avcı U. (2011). "Identifying the Complex Relationships among Emotional Labor and Its Correlates", *International Journal of Hospitality Management*, 30/4, 783-794.
- Hackman, J. R. and Oldham G. R. (1976). "Motivation through the design of work: test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16/2, 250–279.
- Hellriegel, D. and Slocum J. W. (2011). *Organizational Behavior*, South-Western Cengage Learning, USA.
- Hochschild, A. R. (2003). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley.

- Hur, W. M., Moon T. W. and Han S. J. (2013). "The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25/1, 105–123.
- Hur, W. M., Moon T. W. and Han S. J. (2014). "The Role of Chronological Age and Work Experience on Emotional Labor The Mediating Effect Of Emotional Intelligence", *Career Development International*, 19/7, 734-754.
- Innanen, H., Tolvanen A. and Salmela-Aro K. (2014). "Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes", *Burnout Research*, 38–49.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu M. K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21/1, 119-136.
- Johnson, H-A.M. (2007). *Service With a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies*, Doctoral Thesis, University of South Florida, Florida.
- Johnson, H-A. M. (2004). *The Story Behind Service with a Smile: The Effects of Emotional Labor on Job Satisfaction, Emotional Exhaustion, and Affective Well-Being*, Graduate Theses, University of South Florida, Florida.
- Kaplan, M. ve Ulutaş Ö. (2016). "Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 165-174.
- Karakaş, A., Tösten R., Kansu V. ve Aydın A. S. (2016). "Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışlarının İş Doyumlarına Etkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15/56, 178-188.
- Kart, E. (2011). "Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi", *Çalışma ve Toplum*, 30, 215-230.
- Kaur, S. and Malodia L. (2017). "Influence of Emotional Labour on Job Satisfaction among Employees of Private Hospitals", *Journal of Health Management*, 19/3, 1–18.
- Kaya, E. (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kıngır, S., Bilen A. ve Karakaş A. (2015). "Duygusal Emegin İş Tatminine Etkisi: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5/10, 9-26.
- Kim, S. (2002). "Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction", *Review of Public Personnel Administration*, 22/4, 279-294.
- Kruml, S. M. and Geddes D. (2000). "Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work", *Management Communication Quarterly*, 14/1, 8-49.
- Koçak, O. ve Gürsoy G. (2018). "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi", *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7/17, 161-181.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

- Kosovalı, P. (2017). *İş Tatminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Köse, S., Oral L. ve TÜresin H. (2011). “Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerinde Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12/2, 165-185.
- Lee, J. (2006). “Impact of Family Relationships on Attitudes of The Second Generation in Family Business”, *Family Bus Review*, 19/3, 175-19.
- Lim, S. and Eo S. (2014). “The mediating roles of collective teacher efficacy in the relations of teachers’ perceptions of school organizational climate to their burnout”, *Teaching and Teacher Education*, 44, 138–147.
- Luthans, F. (2011), *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, McGraw-Hill, Newyork.
- Luthans, F. and Thomas L. T. (1989). “The Relationship between Age and Job Satisfaction: Curvilinear Results from an Empirical Study – A Research Note”, *Personnel Review*, 18/1, 23–26.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York.
- Mccrae, R. R. and Costa P. T. (1985). “Comparison of Epi and Psychoticism Scales with Measures of The Five-Factor Model of Personality”, *Personality and Individual Differences*, 6/5, 587-597.
- Meier, K. J., Mastracci S. H. and Wilson K. (2006). “Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance”, *Public Administration Review*, 66/6, 899-909.
- Mengenci, C. (2015). “İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 15/1, 127-139.
- McCrae, R. R. and Costa P. T. (1987). “Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52/1, 81-90.
- Morris, A. J. and Feldman D. C. (1996). “The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor”, *The Academy of Management Review*, 21/4, 986-1010.
- 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.
- Özdemir, G., Yalçın M. ve Akbıyık M. (2013). “Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği”, *E-Journal of New World Sciences Academy*, 8/3, 301-320.
- Özkalp, E. (2003). “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, *Kamu-İş*, 7/2, 02-26.
- Özkan, G. (2013). “Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim”, *Selçuk İletişim*, 7/4, 64-80.

- Pala, T. ve Tepeci M. (2014). "Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11/1, 21-37.
- Polatkan, N. N. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Aydın.
- Pugliesi, K. (1999). "The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction and Well-Being", *Motivation and Emotion*, 23/2, 125-154.
- Rafaeli, A. and Sutton R. I. (1987). "Expression of Emotion As Part of the Work Role", *Academy of Management Review*, 12/1, 23-37.
- Rusbult, C. E., Farrell D., Rogers G. and Mainous A. G. (1988). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31/3, 599-627.
- Saner, T. ve Zihni Eyüpoğlu Ş. (2013). "The Gender-Marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2817 - 2821.
- Salovey, P. and Grewal D. (2005). "The Science of Emotional Intelligence", *Current Directions in Psychological Science*, 14/6, 281-285.
- Savaş, A. C. (2012). "Okul Müdürlerinin Duygusal Emek ve Duygusal Zekâ Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 139-148.
- Seçer, H. Ş. (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları*, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş'a Armağan Özel Sayısı, 50. Kitap, İstanbul: İÜ Yayınevi, 813-834.
- Schneider, B. and Alderfer C. P. (1973). "Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 18/4, 489-505.
- Shantz, C. U. (1975). "Empathy in Relation to Social Cognitive Development", *The Counseling Psychologist*, 5/2, 18-21.
- Steinberg, R. J. and Figart D. M. (1999). "Emotional Labor Since: The Managed Heart", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561/8, 8-26.
- Şencan, N., Yeğenoğlu S. ve Aydınlan B. (2013). "Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları", *Marmara Pharmaceutical Journal*, 17, 104-112.
- Tajfel, H. (1982). "Social Psychology of Intergroup Relations", *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tayfun, A. ve Çatır O. (2013). "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3, 114-134.

- Tekingündüz, S., Top M. ve Seçkin M. (2015). "İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği", *Verimlilik Dergisi*, 4, 1-23.
- Temel Eğinli, A. (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.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Tunç, P., Gitmez A. ve Krespi Boothby M. R. (2014). "Yoğun Bakım ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından İncelenmesi", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 15, 45-54.
- Tupes, E. C. and Christal R. C. (1958). "Stability of Personality Trait Rating Factors Obtained Under Diverse Conditions", Lackland Air Force Base, Texas: Personnel Laboratory, Wright Air Development Center, (Technical Note WADC-TN-58-61, AD-151 041).
- Timmers, M., Fischer A. H. and Manstead A. S. R. (1998). "Gender motives for regulating emotions", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24/9, 974-985.
- Torland, M. (2011). "Emotional Labour and Job Satisfaction of Adventure Tour Leaders: Does Gender Matter?", *Annals of Leisure Research*, 14/4, 369-389.
- Üçüncü, K. (2016). "İş Tatmini ve Motivasyon", *KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü*, 1-67.
- Yalçın, A. (2010). *Emotional Labor: Dispositional Antecedents and The Role Of Affective Events*, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yang, F. and Chang C. (2008). "Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.
- Yammarino, F. J., and Dubinsky A. J. (1987). "On Job Satisfaction: It's the Relationships That Count!", *The Journal of Risk and Insurance*, 54/4, 804-809.
- Yin, H. (2012). "Adaptation and Validation of the Teacher Emotional Labour Strategy Scale in China", *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 32/4, 451-465.
- Yıldırım, B. I., Gülmez M. ve Yıldırım F. (2016). "The Relationship Between The Five-Factor Personality Traits of Workers and Their Job Satisfaction: A Study on Five Star Hotels in Alanya", *Procedia Economics and Finance*, 39, 284-291.
- Yüksel, H. ve Yüksel M. (2014). "İş Doyumu ile İşten Ayrılma Düzeyi Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7/32, 559-572.
- WEB_1.(2018). İnsanî Gelişim İndeksi resmî sitesi, <http://hdr.undp.org/en/composite/GDI> (Erişim tarihi: 26.11.2018).

- WEB_2. (2019). Özer, P. S. ve T. Topaloğlu (2008). “Motivasyonda Kapsam Kuramları”, http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf (Erişim tarihi: 03.01.2019).
- WEB_3. (2019). MEB İstatistikleri Örgün Eğitim, https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_09/06123056_meb_istatistikleri_organ_egitim_2017_2018.pdf (Erişim tarihi: 12.04.2019).
- Weiss, D. J., Dawis R. V., England G. W. and Lofquist L. H. (1967). “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota*, Industrial Relations Center.
- Wharton, A. S. (1993). “The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job”, *Work and Occupations*, 20/2, 205–232.
- Wharton, A. S. and Erickson R. J. (1993). “Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles”, *Academy of Management Review*, 18/3, 457-486.
- Wharton, A. S. (2009). “The Sociology of Emotional Labor”, *Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.
- White, A. T. and Spector P. E. (1987). “An investigation of age-related factors in the age-job satisfaction relationship”, *Psychology and Aging*, 2/3, 261–265.
- Zhang, Q. and Zhu W. (2008). “Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout and Satisfaction in Chinese Higher Education”, *Communication Education*, 57/1, 105–122.

EKLER**Ek-1: Araştırma Ölçeği****Ek-2: Öz Geçmiş**

Ek-1: Araştırma Ölçeği

Sayın Katılımcı;

Bu anket, “Duygusal Emek ile İş Tatmini” arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla hazırlanmıştır. Anketteki sorulara vereceğiniz cevapların doğruluğu ve güvenilirliği, yapılacak olan çalışmanın başarılı olarak sonuçlanmasını sağlayacaktır. Bu sebeple sorulara içtenlikle cevap vermeniz rica olunur. Vermiş olduğunuz cevaplar, tamamen bilimsel amaçlara uygun olarak kullanılacaktır. Araştırmaya olan ilginiz ve anketi doldurmak için zaman ayırdığınız için teşekkürü bir borç bilir, saygılarımızı sunarız.

1. Yaşınız:

- a) 20-29 b) 30-39 c) 40-49 d) 50 ve üstü

2. Cinsiyetiniz:

- a) Bayan b) Bay

3. Medeni durumunuz:

- a) Evli b) Bekâr

4. En son mezun olduğunuz okul:

- a) Eğitim Fakültesi b) Fen- Edebiyat Fakültesi c) Eğitim Enstitüsü
d) Diğer (Lütfen yazınız!.....)

5. Çalışma Süreniz:

- a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 e) 21 yıl ve üzeri

6. Göreviniz:

- () Sınıf öğretmeni () Branş öğretmeni

Aşağıda verilen ifadelerde size en yakın olan seçeneğin bulunduğu kutucuğa (X) işareti koyunuz. Lütfen her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
Yüzeysel Davranış	Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	1	2	3	4	5
	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
	Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	1	2	3	4	5
	Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	1	2	3	4	5
	Öğrencilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
Derinlemesine Davranış	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
	Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
	Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
	Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Samimi Davranış	Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
	Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
	Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	1	2	3	4	5
İş Tatmini	Genel olarak mesleğimden memnunum.	1	2	3	4	5
	Mesleğimi ilginç buluyorum.	1	2	3	4	5
	Bu okulda zaman geçirmekten memnunum.	1	2	3	4	5
	Çevremdeki bireylere bu okulu tavsiye ediyorum.	1	2	3	4	5
	Bu okulda çalışmayı arkadaşlarıma tavsiye ediyorum.	1	2	3	4	5

Ek-2: Öz Geçmiş**KİMLİK BİLGİLERİ**

Adı Soyadı : Emine KOLBAŞI
Doğum Yeri : Denizli
Doğum Tarihi : 16.10.1990
E-posta : kolbasiemine@yandex.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Durmuş Ali Çoban Lİsesi
Lisans : Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF - İşletme
Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi – Yönetim ve Organizasyon
Yabancı Dil ve Düzeyi : İngilizce – Upper/Intermediate

İŞ DENEYİMİ

21 Şubat-13 Nisan 2016 Ozan Tekstil Staj

17-21 Şubat 2014 Ankara Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı – Kamu İktisadi Teşebbüsleri Petrol ve Enerji Dairesi Staj

3-7 Şubat 2014 Denizli Halk Bankası Bayramyeri Şubesi – Kobi Bölümü Staj