



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**İŞ VE MESLEK DANIŞMANLARININ DUYGUSAL EMEK
KULLANIMI İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN
DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

Dilşad ÖZDAMAR

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

İŞ VE MESLEK DANIŞMANLARININ DUYGUSAL EMEK KULLANIMI İLE
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞMA
ARKADAŞLARININ DÜZENLEYİCİ ETKİŐİ

Dilşad ÖZDAMAR

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı


Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

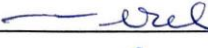
Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019


KABUL VE ONAY


Dilşad ÖZDAMAR tarafından hazırlanan "İş ve Meslek Danışmanlarının Duygusal Emek Kullanımı ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Çalışma Arkadaşları Desteğinin Düzenleyici Etkisi" başlıklı bu çalışma, 10.09.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Belgin Aydın (Başkan)


Prof. Dr. Azize Ergeneli (Üye)


Doç. Dr. Pınar Bayhan KARAPINAR (Danışman)


Doç. Dr. Özge Payfur Ekmekçi (Üye)


Dr. Öğr. Üyesi Anıl Boz Semerci (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- o Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

10.09.2019

Dilşad ÖZDAMAR

¹Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulgular içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarılan veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.



Dilşad ÖZDAMAR

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamda bilgi ve tecrübesi ile bana yol gösteren, tez yazma sürecinde desteğini benden esirgemeyen ve karşılaőtığım tüm zorluklara başa çıkımmamda beni motive eden, tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR'a çok teşekkür ederim.

Hacettepe Üniversitesi Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bölümünün değerli hocalarına verdikleri nitelikli eğitim için teşekkür ederim.

Son olarak yüksek lisans eğitimim boyunca ve tez sürecinde desteklerini esirgemeyen sevgili eőime ve kızlarım Defne ve Deniz'e anlayıőları ve sabırları için teşekkür ederim.

ÖZET

ÖZDAMAR, Dilşad. *İş ve Meslek Danışmanlarının Duygusal Emek Kullanımı ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Çalışma Arkadaşları Desteğinin Düzenleyici Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Bu çalışmanın amacı, iş ve meslek danışmanlarının duygusal emek kullanımı ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide çalışma arkadaşları desteğinin düzenleyici etkisinin incelenmesidir. Araştırmada duygusal emek boyutları yüzeysel davranış ve derinden davranış olarak iki boyutta incelenmiştir. Tükenmişlik ve çalışma arkadaşları desteği ise tek boyutta incelenmiştir.

Çalışma Ankara'da Altındağ, Çankaya, Ostim ve Sincan hizmet merkezlerinde çalışan 190 iş ve meslek danışmanı ile yürütülmüştür. Çalışma arkadaşları desteğinin düzenleyici etkisi Process Makro ile analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda derinden davranış ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal emek kullanımı ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkide çalışma arkadaşları desteğinin düzenleyici etkisi bulunmamıştır.

Anahtar Sözcükler

Duygusal Emek, Derinden Davranış, Yüzeysel Davranış, Tükenmişlik, Çalışma Arkadaşları Desteği, İş ve Meslek Danışmanı.

ABSTRACT

ÖZDAMAR, Dilşad. *The Moderator Effect of Coworkers Support on the Relationship Between Emotional Labour And Burnout Level of Job And Occupation Consultants*, Master Thesis, Ankara,2019.

The aim of this study is to examine the relationship between emotional labour and burnout level of job and occupation consultants and the moderator effect of coworkers support on this relationship. In this study, emotional labour has been examined by two dimensions: surface acting and deep acting. Burnout and coworkers support were analyzed by one dimension of each.

The study was conducted with 190 job and occupation consultants working at Altındağ, Çankaya, Ostim and Sincan Branch Offices in Ankara. The moderator effect of coworkers support was analyzed by Process Macro.

Research findings have indicated that there was no relationship between deep acting and burnout. There was a negative relationship between surface acting and burnout. It was found that coworkers support has no moderator effect on the relationship between emotional labour and burnout.

Keywords

Emotional Labour, Deep Acting, Surface Acting, Burnout, Coworkers Support, Job and Occupation Consultant.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	5
1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ BOYUTLARI	7
1.1.1. Duygusal Tükenme.....	7
1.1.2. Duyarsızlaşma	8
1.1.3. Kişisel Başarı.....	9
1.2. TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	9
1.2.1. Bireysel Faktörler.....	9
1.2.1.1. Demografik Faktörler.....	10
1.2.2. Örgütsel Faktörler.....	12
1.2.2.1. İş Yüğü	12
1.2.2.2. Kontrol.....	12
1.2.2.3. Ödüğü.....	13
1.2.2.4. Aidiyet.....	13
1.2.2.5. Adalet.....	14
1.2.2.6. Değerler.....	14
2. BÖLÜM: DUYGUSAL EMEK KAVRAMI	16
2.1. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI	18
2.1.1. Hochschild Yaklaşımı.....	18
2.1.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	19
2.1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı.....	20
2.1.3.1. Duyguların Gösterim Sıklığı.....	21
2.1.3.2. Duyguların Yoğunluğu.....	22
2.1.3.3. Duyguların Çeşitliliği.....	22
2.1.3.4. Duygusal Uyumsuzluk.....	23
2.2. DUYGUSAL EMEĞİN ÖNCÜLLERİ	23
2.3. GRANDEY YAKLAŞIMI	25

2.3.1. Bireysel Faktörler.....	26
2.3.2. Kurumsal Faktörler.....	27
2.4. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI.....	28
2.4.1. Duygusal Emeğin Örgütsel Sonuçları.....	28
2.4.2. Duygusal Emeğin Bireysel Sonuçları.....	29
3. BÖLÜM: DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ.....	30
4. BÖLÜM: ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ.....	33
4.1. SOSYAL DESTEK	34
4.2. ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ	35
5. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI.....	37
5.1. YÖNTEM	37
5.1.1. Katılımcılar.....	37
5.1.2. Kullanılan Ölçekler.....	40
5.1.2.1. Duygusal Emek Davranışları Ölçeği.....	40
5.1.2.2. Tükenmişlik Ölçeği.....	41
5.1.2.3. Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeği.....	42
5.2. ARAŞTIRMA MODELİ.....	42
5.3. BULGULAR.....	43
5.3.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması.....	43
5.3.2. Faktör Analizi.....	44
5.3.2.1. Duygusal Emek Davranışları Ölçeği İçin Yapılan Temel Bileşenler Analizi..	44
5.3.2.2. Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeği İçin Yapılan Temel Bileşenler Analizi..	46
5.3.3. Güvenilirlik Analizi.....	48
5.3.4. Korelasyon Analizi.....	48
5.3.5. Demografik Faktörlere Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	51
5.3.6. Hipotez Testleri.....	52
6. BÖLÜM: TARTIŞMA	56
6.1.SONUÇLARIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ.....	56
6.2. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	59
6.2.1. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmacılara Öneriler	59
6.2.2.Yöneticilere Öneriler.....	60
KAYNAKÇA	62
EK 1. ORJİNALLİK RAPORU	78
EK 2. ETİK KOMİSYON İZİNİ.....	79
EK 3. ARAŞTIRMA İZİN OLURU.....	80
EK 4. ANKET KULLANIM İZİNLERİ.....	81

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	39
Tablo 2. Duygusal Emek Davranışları Ölçeğinin Örneklem Yeterliliği Analizi.....	45
Tablo 3. Duygusal Emek Davranışları Ölçeği Keşfedeci Faktör Analizi Sonuçları....	46
Tablo 4. Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeğinin Örneklem Yeterliliği Analizi.....	47
Tablo 5. Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeğinin Ortak Varyanslar Tablosu.....	47
Tablo 6. Çalışma Arkadaşları Desteği Faktör Analizi Sonuçları	48
Tablo 7. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	49
Tablo 8. Tükenmişlik Düzeyi ve Cinsiyet İlişkisi	51
Tablo 9. Tükenmişlik Düzeyi ve Yaş İlişkisi.....	52
Tablo 10. Duygusal Emek Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	53
Tablo 11. Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Çalışma Arkadaşları Desteğinin Düzenleyici Etkisi	54

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Maslach Tükenmişlik Modeli	7
Şekil 2. Araştırma Modeli	43

GİRİŞ

Günümüzde, hizmet sektörünün hızlı yükselişi ve artan rekabet, örgütlerin dikkatini başarının, karlılığın ve verimliliğin büyük oranda belirleyicisi olan müşteri ilişkilerine vermelerinde etkili olmuştur. Birinci dünya ülkelerinde, hizmet sektörünün hızlı yükselişiyle birlikte üretim sektörünün ekonomideki payı azalmıştır. Bu köklü değişim çalışanlardan geçmişte talep edilen fiziksel ve bedensel gücün yerini iletişim becerilerine bırakmasında etkili olmuştur (Chu ve Murmann, 2006). Verilen hizmette, müşteri ile birebir iletişimin önemli rolü olması, müşteri memnuniyetinin sunulan hizmet kalitesinin tanımlayıcısı olarak görülmektedir (Leidner, 1999). Hizmet esnasında birebir iletişimin önem kazanması ile birlikte, işletmeler çalışanlarından rollerine uygun duygusal davranışları sergilemelerini istemektedir (Güngör, 2009). Yoğun rekabet, müşteriler ile iletişimde uygun davranışların sergilenmesinin yanında, uygun duyguların da gösterilmesini de gerektirmektedir. Bu durum örgütlerin önceden belirlediği davranış kuralları çerçevesinde, çalışanların müşterilere karşı belirli duygu ya da duyguları göstermelerini zorunlu hale gerektirmekte ve böylece müşterilerde çeşitli hislerin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Bu noktada duygusal emek muhatap olunan müşteri üzerinde yaratılmak istenen olumlu izlenim ve onların duygularına hitap edebilmek için gösterilen gayret olarak tanımlanmaktadır (Seçer, 2010). Hizmet sektöründe, sunulan hizmet ya da ürünün kendisi, sunulma biçimi ve bu işi yerine getiren çalışanlar birlikte incelediğinden duygusal emek kavramı özellikle bu alanda istihdam edilen çalışanlar için kritik öneme sahiptir (Köse, 2011).

Öte yandan örgütlerin belirlediği çeşitli davranış kalıplarının iş görenler tarafından gösterilmesinin talep edilmesi, çalışanların yoğun emek harcamasını gerektirmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar için stres ve tükenmişlik kaçınılmaz olmaktadır (Grandey, 2003).Tükenmişlik gerek örgütler gerekse bireyler açısından doğurduğu kritik sonuçlardan ötürü önemli bir araştırma alanı olarak kabul edilmiştir.

Tükenmişlik üzerine yakın zamanda yapılan araştırmaların çarpıcı sonuçları konunun önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Gallup (2018) araştırma şirketi tarafından 7.500 tam zamanlı çalışanın tükenmişlik düzeyleri ile ilgili yapılan araştırmada çalışanların % 23'ünün çok sık, %44'ünün ise bazen tükenmişlik yaşadığı belirtilmiştir. Araştırma sonucunda 7.500 çalışanın yaklaşık üçte ikisinin işte tükenmişlik yaşadığının tespit edildiği raporlanmıştır. Araştırma sonuçları tükenmişliğin birçok çalışan için işin bir parçası haline gelmesine rağmen, örgütsel tükenmişliğin maliyetinin oldukça yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Şöyle ki, tükenmişlik duygusu yaşayan çalışanların sağlıklı çalışanlara göre hastalık nedeniyle izin alma oranlarının % 63 daha fazla olduğu, yeni bir iş arama olasılıklarının ise 2,6 kat fazla olduğu belirtilmiştir. Ek olarak, tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler işlerine devam etseler bile performanslarının %13 daha düşük olduğu belirtilmektedir. Garton (2017), ABD'de tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanların psikolojik ve fiziksel sorunları nedeniyle sağlık harcamalarının yılda yaklaşık olarak 125 milyar -190 milyar dolar civarında olduğunun tespit edildiğini belirtmiştir. Yapılan araştırmalarda, tükenmişliğin çalışanlar tarafından sağlanan hizmet ve bakım kalitesinde düşüşe neden olduğu bulunmuştur. Ek olarak; tükenmişlik, işten ayrılma, devamsızlık ve düşük morale sebep olabilmektedir (Maslach ve Jackson,1981).Yoğun duygusal emeğin harcanması neticesinde ortaya çıkan tükenmişlik, çalışanların örgüte sağlayacağı faydaları büyük oranda azaltabilmektedir (Mann,2007).

Yukarıda bahsedildiği üzere, duygusal emek kavramının ve tükenmişliğin hem örgütler hem de çalışanlar üzerindeki etkileri kritiktir. Bu nedenle, kavramların etkileri ve birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel davranış yazınında yoğun olarak incelenmeye başlanmıştır.

Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerin çözüm bulmaya çalıştıkları ortak sosyo- ekonomik problemlerinden birisi de kuşkusuz işsizlikle mücadeledir. Türkiye İstatistik Kurumu, verilerine göre ülkemizde Ocak 2019 döneminde işsizlik oranı % 14.7'dir (TÜİK, 2019). Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının ilgili Kuruluğu olarak görevli olan İŞKUR işgücü piyasasının ihtiyaçlarını belirleyerek, çeşitli iş gücü programları ile ilgili istihdam politikaları alanındaki uygulamalarını başta dezavantajlı

gruplar olmak üzere işgücü piyasasında yer almak isteyen vatandaşlara doğru ve etkili bir şekilde aktarılmasından sorumludur. İşsizliğin önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması, istihdamın artırılması, korunması ve geliştirilmesi için mesleki bilgi ve becerilerin artırılması, işini kaybeden kişilere işsizlik maaşı ile geçici gelir desteği sağlamak gibi etkin girişimlerde bulunan Türkiye İş Kurumu 7.562 çalışanı ile 81 ilde il müdürlükleri ve toplamda 77 hizmet merkezi aracılığı ile vatandaşlara hizmet vermektedir (Türkiye İş Kurumu, 2018).

Bu araştırmada Türkiye İş Kurumu'nda (İŞKUR) İş ve Meslek Danışmanı kadrosunda çalışan personel çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Türkiye genelinde 3.678 İş ve Meslek Danışmanı aracılığı ile çeşitli aktif işgücü uygulamaları yürütülmektedir. İş ve meslek danışmanı işgücü piyasasına dâhil olmak isteyen, iş arayışı içinde olan ya da var olan işini değiştirme niyetinde olan bireylere bilgi beceri ve yetkinlikleri ile örtüşen en uygun mesleği ya da işi seçmesinde yardımcı olmaktadır. Ek iş ve meslek danışmanlığı danışanların ilgili işverenlere yönlendirilmesini; ya da kişilerin mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmelerine destek olacak çeşitli eğitim programlarına yönlendirilmesini de kapsayan düzenli bir danışmanlık sürecini ifade etmektedir (Emirgil, Aca ve Işığışok, 2014,s.158).

İş ve Meslek Danışmanları dezavantajlı gruplar olarak tanımlanan (kadınlar, uzun süreli işsizler, gençler, engelliler ve eski hükümlülerin) ve kuruma başvuran diğer danışanlara işgücü piyasasına katılımları noktasında birebir danışmanlık hizmeti vermektedir. Danışanların aktif iş gücü piyasası uygulamaları doğrultusunda meslek edindirme kurslarına, çeşitli bilgi ve beceri kazandıran eğitim programlarına ya da nitelikleri ile örtüşen açık işlere yönlendirilmesi danışmanların görevidir. Ayrıca Kurma kayıtlı işverenlere yapılan düzenli ziyaretlerde istihdam teşvikleri ve aktif iş gücü programları kapsamındaki programlar hakkında detaylı bilgi paylaşılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra üçer aylık dönemlerde gerçekleştirilen ve "Açık İşler" ve yılda bir kez yürütülen "İşgücü Piyasası Araştırması" çalışmalarında işverenlerle yüz yüze görüşülerek ilgili verilerin kayıt altına alınması iş ve meslek danışmanları tarafından gerçekleştirilmektedir.

İşsizliğin gün geçtikçe daha büyük bir problem haline geldiği ülkemizde, işini kaybeden, iş bulabilmek ümidiyle her geçen gün artan sayıda danışanın kuruma başvurması ve yukarıda bahsedilen başta dezavantajlı olmak üzere çeşitli profildeki vatandaşlarla her gün birebir iletişimde olup aktif danışmanlık hizmeti vermek yoğun bir paylaşımın beraber duygusal emek sarf etmeyi de zorunlu kılmaktadır. Danışmanların çok çeşitli sosyo- ekonomik seviyedeki danışanlarla yoğun etkileşimde bulunması, empati kurabilmesi, iyi bir dinleyici olması; zaman zaman kendilerine verilen olumsuz tepkiler, çeşitli psikolojik ve fiziksel şiddet içeren davranışlar karşısında soğukkanlılıklarını koruyarak, duygularını yöneterek ya da yönetmeye çaba sarf ederek profesyonel danışmanlık hizmeti vermesi gerekmektedir Ancak bu durum, anlatıldığı kadar kolay yerine getirilebilecek bir konu olmayıp, sabır, yoğun bir duygu kontrolü ve tahammül gerektirmektedir.

Yukarıda bahsedilen durumlar neticesinde bu araştırmada iş ve meslek danışmanlarının duygusal emek kullanımının tükenmişlik ile ilişkili olup olmadığı; bu ilişkide çalışma arkadaşı desteğinin düzenleyici etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır. Literatürde çok farklı meslek gruplarında özellikle hemşireler, doktorlar, öğretmenler ve akademisyenlerle ilgili çok sayıda araştırma mevcuttur. Bu araştırma, “İş ve Meslek Danışmanı” kadrosunda çalışan personeller baz alınarak yürütülen ilk araştırma olmasından ötürü elde edilen bulguların alan yazına önemli katkısı olacağını düşünülmektedir. Ek olarak, ilgili çalışmanın gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalarda araştırmacılara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

1. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Günümüzde iş yaşamının giderek daha yoğun ve rekabetçi olması çalışanların yoğun baskı, stres ve motivasyon düşüklüğü ile birlikte tükenmişlik hissi yaşamalarına, iş ve yaşam doyumsuzluğuna neden olabilmektedir. Leiter ve Maslach (2005), tükenmişliğin, 21. yüzyılın en büyük mesleki tehlikesi olduğunu belirtmişlerdir. Her yerde artan, modern işyerinin her köşesine sinen, tıpkı bir virüs gibi çoğalan ve etrafını zehirleyen tükenmişlik; insanların iş dünyası ile gittikçe yabancılaşmasına, hayal kırıklığına uğramasına ve hatta ilişkilerin bozulmasına sebep olan unsurlardan birisi olarak değerlendirilmektedir (Leiter ve Maslach, 2005). Tükenmişliğin en iyi bilinen kurgusal örneği olan “Tükenmişlik Vakası” (A Burnout Case) adlı eserde manen yaşadığı acılar ve hayal kırıklıkları neticesinde işinden ayrılan ve Afrika ormanlarına gidip kabuğuna çekilen bir mimarın hikâyesi anlatılmaktadır (Maslach, 2003,s.189).

Alan yazında tükenmişlik kavramı ile ilgili ilk tanımlama Freudenberg tarafından yapılmıştır. Yazar’a göre tükenmişlik: *“mesleki bir tehlike”* olarak ifade edilmiştir (Freudenberg, 1975,s. 90). Tükenmişlik, *“sinizm /duyarsızlaşma ve olumsuzluk gibi belirtiler ve düşünmede esnek olmama hatta çok katı olma eğilimi içerir ki bu durum yeniliğe ve değişime kapalı fikirli olmaya sebep olur”* (Freudenberg,1975,s.90). Cherniss’e göre tükenmişlik *“daha önce kendisini işine adanmış profesyonelin işinde yaşadığı stres ve zorlanma neticesinde işi ile olan ilgisini kestiği bir süreçtir”* (Cherniss,1980,s.18).

Literatürde adı tükenmişlik kavramı ile birlikte anılan ve alana büyük katkıları olan Maslach ve Jackson (1981), ise tükenmişliği: *“daha çok insan odaklı işlerde çalışan bireylerde duygusal tükenmişlik ve sinizm olarak görünen bir sendrom”* şeklinde tanımlamışlardır (Maslach ve Jackson,1981,s.99). Schaufeli, Leiter ve Maslach, (2009), tükenmişliği eriyen mum metaforu ile ifade etmişlerdir. Bir kez yanan ateş eğer yeterli kaynaklar mevcut değil ise parlak bir şekilde yanmaya devam edemez. Çalışanlar açısından ise, tükenmişlik yaşanması sonucunda, etki yaratan katkının sağlanma

kapasitesi kaybolmaktadır. Tükenmişlik hissi yaşayan iş görenlerin çalışmaya devam etmesi, için için yanmaları anlamına gelmektedir (Schaufeli, Leiter ve Maslach ,2009).

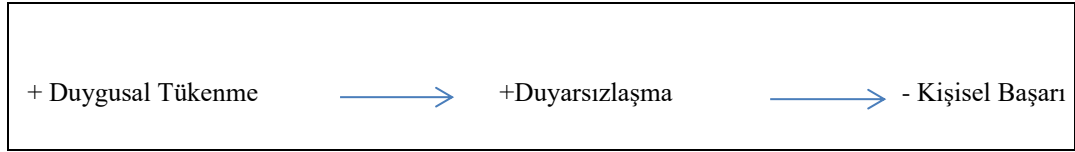
Tükenmişliğin bir başka tanımı ise Pines, Aronson ve Kafry (1981) tarafından şu şekilde yapılmıştır : “fiziksel tükenme, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, duygusal olarak tükenme ve olumsuz benlik kavramının gelişmesi ve iş, yaşam ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar ile karaktize” dir (Pines, vd. 1981,s.202). Pines ve Aronson (1988) tükenmişlik olgusunu “duygusal olarak zorlu ortamlarda sürekli olarak bulunmanın neticesinde fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk hali olarak ortaya çıktığı durum” olarak da belirtmişlerdir (Pines ve Aronson,1988,s.9). Tükenmişlik kavramı farklı yazarlar tarafından çok çeşitli şekilde tanımlanmasına rağmen Maslach tükenmişlik modelinin üç alt boyutu üzerine fikir birliği mevcuttur (Maslach, 1993; Maslach ve Jackson,1981).

Maslach tükenmişlik modelinde tükenmişlik kavramını şu şekilde tanımlanmıştır: “işteki kronik duygusal ve kişilerarası stres faktörlerine karşı verilen uzun süreli bir cevaptır” daha spesifik olarak ise tükenmişlik; “duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarıdır (reduced personal accomplishment)” Maslach ve Goldberg, 1998,s.64). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliğin daha çok insanlarla direkt ilişki kurmayı gerektiren meslek grubu çalışanlarında örneğin: hekimler, öğretmenler, sosyal hizmet çalışanları, hemşireler ve polislerde görüldüğünü belirtmişlerdir. Yapılan işin doğası gereği, çalışma ortamında yoğun duygusal etkileşimin olması ve duygusal stresin sürekliliği bu durumun temel sebebidir. Ancak daha sonra tükenmişlik kavramının kapsamı genişletilerek tükenmişliğin sadece belirli meslek gruplarında karşılaşılan bir durum olmadığı, yaşamın her evresinde, çok farklı meslek grubuna mensup çalışanlarda da görülebileceği ve bu problemin hemen hemen her sektörde yaşanabileceği vurgulanmıştır (Pines ve Aronson,1988).

1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ BOYUTLARI

Maslach tükenmişlik modeli üç boyuttan oluşmaktadır: “*Duygusal tükenmişlik*” (*emotional exhaustion*), “*duyarsızlaşma*” (*depersonalization*) ve “*kişisel başarı*” (*personal accomplishment*) (Maslach ve Jackson,1981;s.99).

Şekil 1. Maslach Tükenmişlik Modeli (Ardıç ve Polatçı, 2008,s. 71)



1.1.1. Duygusal Tükenme

Maslach ve Jackson (1981), tükenmişlik sendromunun temel belirleyicisinin duygusal tükenme olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar duygusal sermayelerinin tükenmesiyle birlikte kendilerini psikolojik olarak da kötü hissetmektedirler (Maslach ve Jackson,1981,s.99). İnsanlar kendilerini ya da başkalarını tükenmiş olarak tanımlarken çoğunlukla duygusal tükenmişlik boyutuna vurgu yapmaktadırlar. Tükenmişlik sadece deneyimlenen bir olgu değildir, iş yoğunluğu ile başa çıkmanın bir yolu olarak bireyin işinden duygusal ve bilişsel olarak uzaklaşmasına yönelik eylemleri de kapsamaktadır. İnsanı odak noktasına alan hizmetlerde, işin duygusal talepleri çalışanların hizmet alıcılarla ilgilenmesini ve onların ihtiyaçlarına cevap verme kapasitelerini tüketebilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Bireylerin bu yoğun etkileşim sonucunda kendilerini duygusal olarak aşırı yüklenilmiş ve bitkin hissetmeleri duygusal tükenmişlik olarak ifade edilmiştir (Ergin,1992). Duygusal kaynakların tükenmesi ve gücün azalması şeklinde ortaya çıkan tükenmişlik; bireyin geçmişe kıyasla etkileşim içinde oldukları tarafa karşı yükümlü olma konusunu devam ettirememeleri sonucunda hissettikleri olumsuz duyguları ve merhamet yorgunluğunu da tanımlar (Cordes ve Dougherty,1993). Bu tükenme biçiminin ana nedeni iş yükü ve işteki kişisel çatışmadır. Kişiler kendilerini tükenmiş ve bitmiş hissetmektedirler. Bireylerin yenilenmesi için

yeterli kaynağı yoktur. Çalışanlar yeni bir gün veya yeni bir kişi ile yüzleşmek için yeterli enerjiye sahip değildir (Maslach ve Goldberg, 1998,s.64).

1.1.2. Duyarsızlaşma

Literatürde duyarsızlaşma tükenmişliğin ikinci boyutu olarak ele alınmaktadır. Duyarsızlaşma: “*çalışanların hizmet sundukları kişilere karşı olumsuz ve alaycı tutum ve duyguları geliştirmesi olarak* ” tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson,1981,s. 99). Duyarsızlaşan çalışanlar müşterileri insandan ziyade nesne gibi görürler (Cordes ve Dougherty, 1993). Çalışanlar diğer insanların da kendileri gibi benzer duygu, düşünce, dürtü ve amaçları olduğunu algılamayı bırakarak, diğerlerinin kendileri ile paylaşabileceği herhangi bir insani özelliği psikolojik olarak engellerler. Müşteriler ile iletişim esnasında entelektüel ve mesleğe özgü jargonları kullanılması neticesinde iş gören hizmet verdiği kişilere karşı herhangi bir duygusal bağ kurmadan kendini uzak tutabilmektedir (Freudenberger, 1977,s.90). Duyarsızlaşma sürecinde çalışanların diğer insanların kişisel kimliklerini algılamakta, cevap vermekte ve onlara insan değillermiş gibi davranma ihtimalleri daha fazla olabilmektedir (Maslach ve Leiter,1977). Etkileşimde olunan kişilere karşı küçültücü bir üslup kullanmak, alaycı ve mesafeli yaklaşım, kişileri sınıflandırmak duyarsızlaşmanın temel belirtileri arasında yer almaktadır (Ergin,1992). Duyarsızlaşma genellikle duygusal tükenmenin aşırı yüklenmesi sonucu oluşur ve başlangıçta kişinin kendisini koruma amaçlıdır. İlgisiz tutumlar duygusal tampon gibidir ancak zamanla, bireyin tavırları karşısındaki insan olarak görmemeye dönüşebilmektedir. Bu boyut, tükenmişliğin kişilerarası boyutuyla ilişkilidir (Maslach ve Goldberg,1998). Başlangıçta bireyleri çeşitli ezici, üzücü ve zayıf düşüren her türlü duyguya karşı koruyor gibi görünse de insanlıktan çıkarma sürecinin zararlı sonuçları da mevcuttur. Kişiler zamanla anti sosyal ve insanlık dışı davranışlar sergileyebilirler (Maslach ve Pines, 1977). Karşısındaki kişiyi insan olarak görmeyen birey, daha az duygu, daha az empati ve daha az kişisel hisse sahip olduğundan aslında kendisini de insanlıktan çıkarmış olur (Buber,1958).

Yukarıda bahsedilen durumlara ek olarak, çalışanın hem meslektaşlarını hem de çalıştığı kurumu kendisinin hayatını zorlaştıran bir unsur gibi algıladığı paranoid belirtiler de ortaya çıkabilmektedir (Freudenberger,1977).

1.1.3. Kişisel Başarı

Tükenmişliğin üçüncü boyutu olan kişisel başarı “*kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimidir*” (Maslach ve Jackson,1981,s.99). Çalışanlar işlerindeki başarılarından tatmin olmazlar ve kendilerini mutsuz hissederler. İşleri gereği yardım etmek zorunda oldukları müşterilere karşı artan düzeyde yetersizlik duygusuna kapılabilirler ve bu durum kendi kendine verilen başarısızlık kararı ile sonuçlanabilir (Maslach ve Goldberg,1998,s. 64). Yaptıkları işte kendilerini başarısız olarak gören kişiler gün geçtikçe gerilediklerini düşündüklerinden kendilerini suçlu hissetmeye başlarlar ve gösterecekleri çabanın boşa olduğu inancını taşırlar (Maslach,1982; Torun,1997; Ergin,1995). Çalışanın kendisini işte yeterli ve üretken görmemesiyle öz-yeterlik duygusunun azalması, depresyon ve iş talepleriyle başa çıkamama durumları yaşanabilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998).

1.2. TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Tükenmişliğin ortaya çıkmasında bireysel ve örgütsel birçok etken mevcuttur (Halbesleben ve Buckley,2004; Leiter, 1991). Aşağıda bu faktörler açıklanmıştır.

1.2.1. Bireysel Faktörler

Kişilik özelliklerinin tükenmişlikte önemli rolü olduğu ifade edilmiştir (Alarcon, Eschleman ve Bowling,2009; Storm ve Rothmann,2003). A tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler (rekabet, zaman baskısı, aşırı kontrol ihtiyacı, saldırganlık,) duygusal tükenmişliği daha fazla hissedebilmektedirler (Maslach vd.,2001,s.410). Kontrol odağı dışta olan, beklentisi yüksek (Cordes ve Dougherty,1993) ve öz-yeterlilik düzeyi düşük olan bireyler daha fazla tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Sürgevil,2006). Kişiliğin 5 boyutu (Big Five Personality) üzerine yapılan araştırma sonucunda tükenmişliğin

nevrotik kişilik özelliği ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Sürekli kaygı, saldırganlık, depresyon, öz bilinç ve kırılabilirliği içinde barındıran görece nevrotik bireylerin psikolojik sıkıntılara daha yatkın olabilecekleri ifade edilmiştir (Maslach vd.,2001).

1.2.1.1. Demografik Faktörler

Thomas, Vandana ve Jong (2014), demografik faktörlerin (yaş, cinsiyet, medeni durum ve etnik köken vb.) tükenmişlik üzerinde önemli etkisi olabileceğini öne sürmüşlerdir. Maslach vd. (2001), sosyo-demografik faktörler arasında yaşın, tükenmişlikle en tutarlı şekilde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Brewer ve Shapard (2004), yaş ve deneyimin tükenmişlik üzerindeki etkileri hakkındaki meta-analizi çalışmasında genç ve tecrübesi az olan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin, yaşlı ileri olan ve nispeten daha tecrübeli çalışanlara kıyasla yüksek olduğunu saptamışlardır. Maslach vd. (2001), tükenmişlik düzeylerinin özellikle bekâr ve genç insanlarda daha yüksek olduğunu ifade ederlerken, medeni durum ve çocuk sayısının tükenmişlikle ilişkili olmadığını belirtmişlerdir. Embich, (2001); Lau, Yuen ve Chan, (2005) yaptıkları araştırmada; genç öğretmenlerin duygusal tükenmişlik seviyelerinin yaşlı daha ileri olan meslektaşlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bireylerin yaşları, çalışma süreleri ve tecrübeleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır (Maslach ve Jackson,1981; Lee ve Ashforth,1993). Çimen ve Ergin (2001) yaptıkları araştırma sonunda çalışanların hizmet süresi arttıkça duygusal tükenmenin azaldığını ve en çok duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanların hizmet sürelerinin beş yıldan az olduğunu öne sürmüşlerdir. Yaş ile tükenmişliğin bir diğer boyutu olan duyarsızlaşma arasındaki ilişki incelendiğinde yaşın artmasıyla birlikte duyarsızlaşma azalmaktadır. Ek olarak hizmet süresi uzadıkça duyarsızlaşma seviyesi azalmaktadır. (Çimen ve Ergin 2001). Kişisel başarı noksanlığı en çok genç çalışanlarda tespit edilmiştir. Tükenmişliğin çalışma hayatının ilk birkaç yılından meydana gelmesinin muhtemel olabileceği ve bireylerin bu aşamada tükenmişlik

ile baş etmede zorlanması halinde mesleği bırakabilecekleri de belirtilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981,s.111).

Literatürde yapılan araştırmalarda demografik değişkenlerden biri olan cinsiyetin, tükenmişlik konusunda güçlü bir belirleyici olmadığı (Maslach ve Jackson,1981; Check ve Okwo, 2012) belirtilmiştir. Ancak; bazı araştırmalar kadınların daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığını gösterirken (Cordes ve Dougherty,1993; Pines, 1997; Budak ve Sürgevil,2005, Dumitru ve Talpos, 2012) kimi çalışmalar ise tükenmişliğin erkeklerde daha çok olduğunu öne sürmektedir (Girgin ve Baysal, 2005; Polatçı, Ardıç ve Tınaz,2007). Yapılan bazı araştırmalarda erkeklerin genellikle, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda (sinizm) daha yüksek puan aldıkları ifade edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981; Buunk, Peiro, Rodriguez ve Bravo, 2007; Özer ve Beycioğlu, 2013; Schaufeli ve Buunk, 2003; Rad ve Nasir, 2010).

Bir diğer demografik faktör olan medeni durum ve duygusal tükenmişlik ilişkisi incelendiğinde en çok tükenmişlik yaşayan grubun bekârlar, daha sonrasında boşanmış olanlar olduğu belirtilirken evli çalışanların duygusal tükenmişliklerinin yukarıda bahsedilen gruplara kıyasla daha az olduğu raporlanmıştır (Maslach ve Jackson,1981; Çimen ve Ergin,2001). Evli bireylerin tükenmişlik bileşenlerinde düşük düzeyde oldukları ve ek olarak çocuk sahibi olan kişilerin tükenmişlik seviyelerinin tüm bileşenlerde sürekli olarak düşük olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Maslach ve Jackson,1985; Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2005).

Eğitim seviyesi açısından yapılan değerlendirmelerde ise yüksek eğitimli iş görenlerin tükenmişlik düzeylerinin daha az eğitimli olanlara kıyasla yüksek olabileceği raporlanmıştır. Şöyle ki, eğitim seviyesi arttıkça çalışanların daha çok sorumluluk gerektiren ve stresli işlerde görev yapmaları, ek olarak bu kişilerin işlerinde daha yüksek beklentilere girdikleri ve bu beklentiler gerçekleşmediğinde daha çok yıprandıkları belirtilmiştir (Maslach vd., 2001; Çimen, 2000). Ek olarak, eğitim düzeyi arttıkça tükenmişlikle baş etme becerisinin gelişeceğini ve bu durumda kişilerin daha az

tükenmişlik yaşayabilecekleri yönünde raporlama yapılan çalışmalar da mevcuttur (Arı ve Bal, 2008).

1.2.2. Örgütsel Faktörler

Maslach ve Leiter (1997), tükenmişliğin iş ve çalışan arasında uyumsuzluğun olması halinde ortaya çıkan bir olgu olduğunu ifade etmektedir. Bireysel değişkenlerin göreceli gerçekliğinin aksine birçok kurumsal risk faktörünün tükenmişliğin ortaya çıkmasında daha etkili olduğu saptanmıştır. Bu faktörler: iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler olarak ele alınmaktadır.

1.2.2.1. İş Yükü

Maslach ve Leiter (2017), tükenmişliğin yaygın olarak kabul edilen ana nedenlerinden birisinin de aşırı iş yükü olabileceğini ifade etmişlerdir. İş taleplerinin, çalışanların çok az zamanda ve çok az kaynakla daha fazla üretebilmeleri yönündeki beklentisinin kişilerin sınırlarını aşabileceğini vurgulamışlardır. İş yükünün aşırı bir yüklenme halini alması durumunda çalışanların dinlenme, iyileşme ve dengeyi yeniden kurma konusunda çok az fırsatı olabilmektedir. Öte yandan sürdürülebilir ve yönetilebilir bir iş yükü ise, bireylere mevcut becerilerini kullanma ve geliştirme fırsatları sunabilmesi açısından olumlu katkıda bulunabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016).

1.2.2.2. Kontrol

Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalarda, rol çatışması ile duygusal tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996). Bireylerin ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerinde yeterli kontrolleri olmaması ya da çalışmanın verimli bir şekilde gerçekleşmesi için yeterli yetkileri olmadığı durumlarda yaşanan uyumsuzluk tükenmeye neden olabilmektedir (Maslach, vd.,2001,s. 414). Bu kapsamda özellikle bireyin işinde yaşayabileceği rol çatışması tükenmişlik hissini yaşanmasında önemli etkiye sahip olabilmektedir.

Çelişkili talepler ve ya uygun olmayan değerlere sahip birden fazla otoritenin neden olabileceği rol çatışmaları, örgütteki kontrol probleminin varlığını ortaya koymaktadır. Rol çatışması yaşarken bireyler işlerini etkin olarak kontrol etmekte zorlanabilmektedirler. Çelişkili talepler, çalışanların önceliklerini belirlemesine ya da işi tam anlamıyla yerine getirme kapasitelerine müdahale edebilmektedir (Maslach ve Leiter,1999,s.477).

Kontrol ile ilgili bir diğer unsur ise rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği kişinin hedefleri ve bunları başarma araçlarıyla ilgili olarak bireyin kesinlik ve öngörülebilirliğe olan ihtiyacı ile ilişkilidir. Bilginin kısıtlı olduğu veya açıkça tanımlanmadığı durumlarda, kişi gerekli faaliyetleri gerçekleştirmek için yeterli bilgiye sahip değil ise rol belirsizliği ortaya çıkabilmektedir (Jackson ve Schuler, 1985).

1.2.2.3. Ödül

Sosyal ödüllerin eksikliği, örneğin sıkı çalışmanın takdir edilmemesi (maddi, kurumsal ya da sosyal açıdan) hem işin hem de çalışanın değersizleşmesine neden olabilmektedir. Ödüllendirmenin az olduğu durumlar yetersizlik duygusunun oluşması ile yakından ilişkilidir. Ek olarak bu durum bireylerin tükenmişliğe karşı daha kırılğan olmasına sebep olabilmektedir (Maslach ve Leiter,1999,s.478).

1.2.2.4. Aidiyet

İnsanlar toplumda gelişirler, kendilerini rahat ve mutlu hissettikleri, sevdikleri ve saygı duydukları insanlarla paylaşımda bulunabildikleri ortamlarda daha verimli çalışabilirler. Sosyal destek, kişinin ortak değerleri paylaşabildiği gruba aidiyetini doğrulamaktadır. İnsanlar birlikte çalıştıkları kişilerle kurdukları olumlu bağları kaybettikleri takdirde uyumsuzluk başlayabilmektedir (Maslach, vd. 2001,s.415).

1.2.2.5. Adalet

Adalet, iş görenlerin örgütün kararları ve politikalarının adil olması ve tarafsızlığı hakkındaki algılarıdır. Adil bir örgütte kurallar herkes için eşit olmalıdır. Çalışanlar, kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde sinizm, öfke ve düşmanlık gibi duyguları daha yoğun hissedebilmektedirler (Maslach ve Leiter,2016).

1.2.2.6. Değerler

Maslach ve Leiter (1997), örgütün paylaşılan değerler üzerine kurulduğunu ve çalışanların bu değerler ile çatışma yaşaması halinde topluluk duygusunun temelini oluşturan uzlaşmadan uzaklaşabileceklerini ifade etmişlerdir (Maslach ve Leiter, 1997, s.55). Çalışma hayatında değerler alanı, çalışanların işleri ve örgütleri ile olan ilişkilerinin merkezinde yer almaktadır ve başlangıçta onları kuruma çeken idealleri ve motivasyonları kapsamaktadır. Değer uyumsuzluğu, çalışanların çabalarının önemli katkı sağladığına dair güvenini sınırlandırarak, onların işi benimsemesini azaltabilmektedir. Ek olarak, bu durum gösterilen çabanın önemli katkı sağladığına olan inancın zayıflaması neticesinde iş görenlerin işe dâhil olma isteklerini de azaltabilmektedir (Maslach ve Leiter, 1999, s. 484). Meslekte bir değer çatışması olduğu ve dolayısıyla bireyin ve örgütün değerleri arasında bir ayrılık olduğu zaman, çalışanlar yapmak istedikleri işle yapmak zorunda oldukları iş arasında takas durumu ile karşılaşabilirler ve bu durum çalışanlar için daha büyük bir tükenmeye yol açabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2007). Maslach, vd. (2001), yukarıda açıklanan altı alanda çalışan ve örgüt uyumu neticesinde tükenmişliğin yaşanmasının engellenebileceğini ifade etmişlerdir.

Pines ve Kafry (1978) ve Pines, vd. (1981) ise tükenmişliğin bireyin işinin ve yaşamının hem içsel hem de dışsal unsurlarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. İçsel faktörler, çalışanların rollerinde ve işlerinde ortaya çıkan talepler, aşırı karar verme yükü ya da karar verme yetersizliği, bireylerin anlamlılık ve başarı hissi gibi aktivitelerdeki bilişsel ve duygusal faktörleri içermektedir. Çeşitlilik, karmaşıklık, özerklik, aşırıya da az yük, kişinin kendini ve değerini kanıtlama zorunluluğu, karar verme yükü ve yenilikçilik

talepleri gibi özellikler kişinin kapasitesini etkilemektedir. Yenilikçilik, çeşitlilik, karmaşıklık ve özerklik tükenmişliği azaltabilirken diğer unsurlar tükenmişlik hissini şiddetlendirebilmektedir. Önemli hissetme, başarı, geribildirim, kendini ifade etme, kendini gerçekleştirme, anlamlılık ve başarıya duyulan ihtiyaçla ilgili duygusal özelliklerden olup tükenmişlik ile negatif yönde ilişkilidir.

Öte yandan dış faktörler yaşam ve çalışma ortamının fiziksel, örgütsel ve sosyal özelliklerini içerir. Bürokratik baskılar ve idari açıdan yaşanan sıkıntılar tükenmişlikle pozitif yönlü bir ilişkiye sahipken, rahat bir ortam, sorumluluk, politika etkisi, somut ödül miktarı ve stres ve zorlama dönemlerinde kendine gelme için verilen zaman fırsatı, tükenmişlikle olumsuz yönde ilişkilidir. Destekleyici sosyal çevre ve iyi kişisel ilişkiler ise bireyin refah duygusu hissedebilmesi için zorunlu olmakla birlikte ve tükenmişliğe karşı tampon görevi sağlayan önemli faktörlerdendir.

2. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Duygusal Emek kavramı literatürde Arlie Hochschild tarafından yayınlanan “The Managed Heart” “*Yönetilen Kalp*” adlı defa kitap ile ilk gündeme gelmiştir (Hochschild,1983). Yazara göre duygusal emek “*açıkça gözlemlenebilir yüz ve bedensel görüntü yaratmak için hislerin yönetilmesidir; duygusal emek bir bedel karşılığında satılabilir, bu nedenle değişim değeri vardır*” (Hochschild,1983,s.7). Yazar’a göre duygusal emek, hizmet esnasında toplum tarafından beğenilen duyguların gösterilmesi olarak da ifade edilmektedir. Hizmet sektöründe çalışanların müşterilere uygun duyguları göstermeleri toplumun ortak beklentisidir. Bu beklentiler, hissetme kurallarını ya da yaşanması gereken duyguların çeşitliliğini, yoğunluğunu, süresini ve nesnelere belirten kuralları ve normları, başka bir deyişle “*hissetme kurallarını*” (feeling rules) oluşturur. Örneğin uçuş görevlilerinin neşeli ve arkadaşça davranmaları, cenaze işlerinde çalışanların üzgün ve sesiz olmaları, hemşirelerin ise hastalara empati göstermeleri ve destekleyici olmaları beklenmektedir (Hochschild,2003). Hochschild (2003)’e göre hizmet sektöründe çalışanların uygun duyguları göstermesine ilişkin ortak beklentiler mevcuttur. Bu beklentiler, hissetme kurallarının yükselmesini ya da hissedilen duyguların deneyimlenmesini, çeşitlilik, yoğunluk, süre ve duygunun konusunu belirleyen kuralların artmasına neden olabilmektedir (Ashforth ve Humphery,1993).

Hochschild’in hissetme kuralları tanımından önce alan yazında Ekman tarafından davranış kuralları tanımlanmıştır. Ekman (1973)’a göre “*davranış kuralları*” gösterilen duyguların nasıl olması gerektiğini belirtir (Ashforth ve Humphery,1993, s.89). Ashforth ve Humphrey, Hochschild’in tanımladığı hissetme kurallarından ziyade Ekman (1973)’ın literatüre kazandırdığı “*davranış kuralları*” terimini kullanmayı tercih etmişlerdir. Davranış kuralları: gerçekte ne hissedildiğine değil, hangi duyguların topluma ifade edilmesi gerektiğine odaklanmaktadır. Davranış kuralları (display rules), duygulardan ziyade davranışa odaklandığından, müşterilere, yöneticilere ve meslektaşlara çalışanın kurallara uygun davranıp davranmadığını gözlemleyebilmek açısından kolaylık sağlamaktadır (Ashforth ve Humphery,1993, s.90). Yazarlar , duygusal emek kavramını

şu şekilde açıklamışlardır: , “*uygun duyguların (davranış kuralları çerçevesinde) sergilenmesidir*” (Ashforth ve Humphery,1993,s.90). Yazarlar, davranışın altında yattığı varsayılan duygulardan ziyade davranışın kendisine odaklandıklarından tanımlarının Hochschild’den farklı olduğunu belirtmişlerdir. Şöyle ki,:

- i. Gerçek davranışlar gözlemlenebilen ve müşterileri direkt olarak etkileyen, davranış kurallarıyla uyumlu olan davranışlardır.
- ii. Bireyler hislerini yönetmek zorunda olmadan da davranış kurallarına uygun davranışlar sergileyebilirler.

Duygusal emek kavramı, davranışı vurgularken aynı zamanda duyguların tecrübe edilmesini, duyguların ifade edilışinden ayırır (Ashforth ve Humphery,1993,s.90).

Morris ve Feldman (1996), hizmet sektöründeki yoğun rekabet sonucunda örgütlerin sunulan hizmetin kalitesi ile yakından ilgilenmeye başladıklarını öne sürmüşlerdir. Bu nedenle örgütler sergilenecek davranışların kontrolünü sağlama yoluna giderler. Yazarlara göre günümüzde çalışanların rolleri gereği yerine getirdiği en önemli görev örgüt tarafından gösterilmesi beklenen duyguların müşterilere aktarılmasıdır.

Grandey (1999), ise duygusal emek kavramını duygu ayarı kavramı ile birlikte ele alarak duygusal emek kavramına yeni bir boyut kazandırmıştır. Duygu ayarı bireylerin duygularını nerede ve ne şekilde göstermeleri gerektiğinden hareketle duyguların düzenlenmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu ayar duyguların kendiliğinden ya da çok hızlı bir şekilde oluşmasından ziyade bireylerin içinde bulunacakları durumu referans olarak gösterecekleri duyguları önceden hissedip, değerlendirip ve gerekli düzenlemeleri yaparak ya da gerçekte hissettiği duyguları şekillendirmesi ile olabilmektedir.

Diğer taraftan duygusal emek, literatürde “izlenim yönetimi” (impression management) olarak da değerlendirilmektedir. Çalışan, davranışlarını sosyal algılanmasını ve kişilerarası ilişkilerini güçlendirecek şekilde sergileyebilir (Gardner ve Martinko,1988; Grove ve Fisk,1989). Benzer şekilde Hochschild’ın duygusal emek kavramı, izlenim yönetimi teorisindeki gibi teatral bakış açısına sahiptir. Çalışan sahnede gösterisini gerçekleştiren bir aktör olarak görülür (Goffman,1959). Aktörler sergiledikleri davranışların izleyiciler tarafından samimi ve doğal olarak algılanması için rolleri gereği

uygun kimliklere bürünmek durumundadırlar. Aynı şekilde, çalışanlar da işi gereği müşterilere sergilemesi gereken uygun duyguları kendi duygularını kontrol ederek ya da düzenleyerek aktarırlar (Hochschild,1983). Kalite ile özdeşleşen hizmet sektöründe, duygusal emeğin kalitenin belirleyici özelliklerinden biri olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle örgütler, kurum tarafından kabul gören duyguların yansıtılmasına, kabul göremeyenlerin ise maskelenmesine odaklanmaktadır (Seçer ve Tınar,2004).

2.1. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI

Örgütler, iş görenlerin müşterilerine kabul edilebilir ve standartları önceden belirlenmiş uygun duyguları gösterebilmeleri için davranış kuralları oluştururlar (Austin vd., 2008). Duygusal davranışlar her ne kadar formal yollarla örneğin görev tanımı şeklinde yazılı sunularak yönetilmeye çalışılsa da informal yöntemlerle de üst yönetim tarafından düzenlenebilmektedir (Mann ve Cowburn, 2005).

Hochschild (1983) ‘den sonra; Ashforth ve Humphrey (1993); Morris ve Feldman (1996) ve Grandey (2000) de kendi yaklaşımlarını alan yazına kazandırarak duygusal emek olgusuna farklı bakış açıları kazandırmışlardır. Aşağıda bu dört yaklaşım ele alınmıştır.

2.1.1. Hochschild Yaklaşımı

Hochschild (2003), çalışanların duygusal emek davranışını iki farklı davranış şeklinden birini seçerek sergileyebileceklerini belirtmiştir. Bu davranışlar yüzeysel davranış (surface acting) ve derinden davranış (deep acting) olarak adlandırılmaktadır. Yüzeysel davranış bireyin gerçekte hissetmediği halde sözlü ve sözsüz repliklerle örneğin yüz ifadesi, mimikler ve ses tonu ile duygularını canlandırmasıdır. Hizmet veren çalışan rol yaparak gerçekte hissetmediği duyguları yansıtabilir. Hochschild (1983), uçuş görevlisinin kriz anında kaygılı hissetmesine rağmen paniği önlemek adına yaptıklarını şu şekilde anlatmaktadır: “ *Aslında çok dürüst bir kişi olmama rağmen korkumu ve telaşımı yüzümün bir ayna gibi yansıtmamasını öğrendim. Yolcularımı çok korurum. Anonlarda ara sıra sesim titreyebilir ancak onları inandırabileceğime, inanıyorum*” ...

(Hochschild, 1983 s. 107). Örnekte anlatılan uçuş görevlisi yüzeysel davranış ile sakin olduğunu göstermektedir ancak gerçekte kişi sakin değildir. Yüzeysel davranışın kullanımı uçuş görevlisinin hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmez. Yukarıdaki örnekte kabin görevlisi telaşlıdır ancak yansıtılan duygu hissedilen duygudan farklıdır. Yüzeysel davranış yolu ile çalışan rol yaparak gerçekte hissetmediği duyguları diğer bireylere yansıtmaktadır. Gösterilen duygu hissedilen duygudan farklı olabilmekte ve bu durum tutarsızlığa yol açabilmektedir (Ashforth ve Humphery,1993).

Hohschild (1983), gösterim kuralları ile uyumlu olmak için kullanılan bir diğer yolun derin davranış (deep acting) olduğunu ifade etmiştir. Derin davranış, kişinin gerçekte hissettiği ya da sergilemek istediği duyguları göstermesidir. Aktörlerin rolleri için kendilerini hazırlamaları gibi çalışanlar da istenen duyguları göstermek için kendilerini hazırlarlar. Hochschild (1983), derin davranış için iki yoldan bahsetmektedir: İlki duyguların uyarılarak duygunun hatırlanması, ya da bastırılması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Aşağıdaki örnekte kabin görevlisinin sınırlandırıcı bir yolcu karşısında nasıl sınırlı ve güvenmiş hissetmeyi önlediğini tanımlamaktadır: *“sadece kendi kendime konuşurum: “” Onu izle, sana ulaşmasına izin verme .sana ulaşmasına izin verme Ve iş arkadaşım ile konuşacağım ve o da bana aynı şeyi söyleyecek. Bir süre sonra öfkem yok olacak”* (Hochschild,1983,s. 55). İkincisi ise hayal gücünün eğitilmesi, düşünce, görüntü ya da hatıraların ilgili düşünceyi uyarmak için hatırlanması yoluyla olmaktadır (örneğin: bir düğünün düşünülmesi suretiyle mutlu hissedilmesi gibi) (Ashforth ve Humphery,1993,ss.92-93).

2.1.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993) ,yüzeysel davranışın müşteriye karşı duyulan zayıf ya da güçlü ilgi ile tutarlıdır olduğunu belirtmişlerdir. Büyük çaba gerektiren derin davranış, müşteriye karşı duyulan güçlü ilgi ile tutarlıdır. Şöyle ki, çalışanlar kendilerinden olumlu duygular göstermeleri beklenen durumlarda derinlemesine davranış gösterirlerken olumsuz duygularını gizlemeleri gereken durumlarda yüzeysel davranışta bulunurlar. Örneğin müşterilere pozitif duygularla tebessüm edip ve samimi davranışları gerektiğinde, çalışanlar bunu hissetme yoluyla derin davranış göstererek yaparlar. Öte

yandan öfkelerini kontrol altına almaları gerektiğinde duygularını maskeleyerek yüzeysel davranış gösterirler (Kim,2008; Diefendorff, Croyle ve Grosserand,2005). Ashforth ve Humphrey (1993) , Hochschild (1983)'in derinden ve yüzeysel davranış boyutlarına ek olarak üçüncü bir boyut olarak “*samimi davranışı*” (“*genuine emotion*”) eklemiştir. Yazarlara göre çalışanlar Hochschild'in (1983) belirttiği iki boyutun aksine, görevlerini yerine getirirken örgüt tarafından gösterilmesi beklenen davranışları gerçekten hissederek samimi duyguları ile yerine getirebilirler. Örneğin hemşirenin yaralanmış bir çocuğa acıması için rol yapmasına gerek yoktur (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Litertatürde duygusal emek genellikle yüzeysel ve derinden davranış boyutlarıyla incelenmektedir (Buckner ve Mahoney,2012). Ancak, Diefendorff vd. (2005)'e göre de örgütlerde samimi duyguların aktarılması durumu ile sıklıkla karşılaşılabilir. Samimi davranışın ifade edilişi yüzeysel ve derinden davranış boyutlarından kavramsal olarak oldukça farklıdır. Samimi davranışta çalışanlar müşterilere gerçek duygularını herhangi bir düzenleyici faktörün etkisinde kalmadan gösterebilmektedirler (Randolph ve Dahling, 2013). Bu davranış biçiminde ifade edilen duygularla sergilenmesi gereken duygular arasında farklılık olmadığı için bu durum duygusal uyumsuzluğa sebep olmamaktadır. Çalışanlar gerçek duygularını gösterdikleri için bu durum olan için daha az yorucu ve bilişsel olarak daha az tüketici olabilmektedir (Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015).

Bu bilgilerden hareketle samimi davranış, bireyin içinden geldiği şekilde hiçbir bir müdahaleye, baskıya maruz kalmadan ve bir çaba göstermeksizin duygularını gösterilmesi olarak kabul edildiğinden bu araştırmada duygusal emek kavramı kapsamında değerlendirilmeyecektir.

2.1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Duygusal emek “*kişiler arası etkileşimde örgüt tarafından beklenen duyguların ifade edilmesi için gösterilen çaba, planlama ve kontrol*” şeklinde tanımlanmıştır (Morris ve

Feldman,1996;s.987). Örgütçe kabul edilmiş duyguların müşteriye aksettirilmesi “iş” olarak savunulmaktadır. Çünkü bu durum, toplumca kabul gören duygu gösterimlerinin gerçekte hissedilmemesine rağmen çabayı, planlamayı, önceden görmeyi ve durumsal faktörlere uyumu gerektirmektedir (Morris ve Feldman,1997; s. 258). Yazarlar duygusal emek tanımlarının, etkileşimci duygu modeli ile örtüştüğünü belirtmişlerdir. Şöyle ki, etkileşimci duygu modeli duyguların deneyimlenmesi ve ifade ediliş biçimlerinde sosyal faktörlerin belirleyici rolü olduğunu kabul etmektedir. Bu bakış açısına göre, bireyler sosyal çevrelerini anlamalarıyla duygularını anlamlandırırılar. Duygular kısmen sosyal çevre tarafından oluşturulmaktadır. Çalışanların gerçekte hissettikleri duygular ile örgüt tarafından gösterilmesi beklenen duygular uyumlu olsa bile, çalışanlar gösterim kuralları ile uyumlu olabilmek için çaba sarf ederler. Yazarlar, Hochschild’in (1983) duyguların yönetimi yaklaşımından ziyade, gösterilen davranışa odaklanırlar zira örgütler uygun davranışların gösterilmesini beklemektedir. Örgütün hedefleri arasında olan müşteri ile güven, saygı ve beğenme bağlarının kurulması çalışanların uygun davranışları sergilemeleri ile mümkün olmaktadır. Böylece, bir iş diğer insanlarla ne kadar çok iletişimi içeriyorsa; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için düzenlenmiş duygusal gösterime güvenme ihtiyacı da o ölçüde artabilecektir. Morris ve Feldman (1996), duygusal emeğin 4 boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir: 1)duyguların gösterim sıklığı 2) duyguların yoğunluğu 3) duyguların çeşitliliği 4) duygusal uyumsuzluk.

2.1.3.1. Duyguların Gösterim Sıklığı

Sutton ve Rafaelli (1988) ve Rafelli (1989) market çalışanları üzerine yaptıkları bir araştırmada müşteri ile kısa etkileşimin örgüt tarafından daha önceden belirlenmiş çeşitli sözlü (metin) ya da davranış biçimleri ile büyük ölçüde senaryolaştırılmış şekilde olduğunu belirtmişlerdir (örneğin müşteriye teşekkür etmek ya da müşteriye hafif bir tebessüm ile karşılama gibi). Bu bulgular göstermektedir ki kısa süreli etkileşim daha az planlama ve çaba gerektirmektedir (Morris ve Feldman, 1997, s. 258). Tersine, etkileşim süresi uzadıkça çalışanların daha çok duygusal emek sergilemesi gerekmektedir. Müşteri ile olan etkileşim uzadıkça, müşteri hakkında daha çok bilginin edinilmesi mümkün olabilmektedir. Edinilen bilgi, çalışanın müşteriye kişisel duygularını göstermekten kaçınmasını sağlayarak, örgütün ve mesleğin normlarına aykırı davranmasını

güçleştirmektedir (Morris ve Feldman,1996). Sonuç olarak gösterim sıklığı uzadıkça çalışanların daha çok dikkate ve dayanma gücüne ihtiyaçları olacaktır (Hochschild,1983). İş stresi ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen araştırmalar bu tespitleri desteklemektedir. Cordes ve Dougherty (1993), müşteriler ile uzun süreli etkileşimlerin çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

2.1.3.2. Duyguların Yoğunluğu

Morris ve Feldman (1996), bir duygunun güçlü bir şekilde tecrübe edilmesinin ve hissedilmesinin duyguların yoğunluğunu belirlemede önemli etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Duyguların görece olarak daha yoğun gösterimini gerektiren görevler derinden davranışı zorunlu hale getirdiğinden bu durum daha çok duygusal çabanın ortaya konmasını gerektirmektedir. Mesquita ve Frijda (1992), müşteri ile etkileşim esnasında sergilenen duyguların yoğunluğunun, müşterilerin ikna olmasında ve hatta müşterilerde davranış değişikliği yaratmada önemli etkisinin olduğunu ileri sürmüşlerdir.

2.1.3.3. Duyguların Çeşitliliği

Sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği arttıkça, çalışanların daha çok duygusal emek göstermesi gerekebilmektedir. Belirli durumsal bağlamlara uygun olarak duygu çeşitliliğini değiştirmek mecburiyetinde olan çalışanların, daha çok aktif planlama ile ve davranışlarının bilinçli olarak izlenmesini sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların duygusal emeğe harcadıkları psikolojik enerji miktarı artabilecektir (Morris ve Feldman, 1996).

Wharton ve Erickson (1995), örgüt tarafından sergilenmesi beklenen duyguların, pozitif, negatif ve nötr özellikte olduğunu belirtmişlerdir. Pozitif duygular müşteri ile çalışan arasında iletişim bağlarını artırmayı; nötr duygu gösterimi otorite ve statü varlığını göstermeyi; negatif duygusal gösterimler ise öfke ya da düşmanlık vurgusu ile kişileri korkutmayı ya da dize getirmeyi hedeflemektedir. Sonuç olarak duygusal ifadeyi

düzenlemede yer alan duygusal emeğin miktarı, çeşitlilikten önemli ölçüde etkilenebilmektedir.

2.1.3.4. Duygusal Uyumsuzluk

“Gerçekte hissedilen duygular ile örgütlerin çalışanlardan sergilemelerini bekledikleri duygular arasındaki çatışma” duygusal uyumsuzluk (“emotional dissonance”) olarak tanımlanmıştır (Middleton,1989,s.199). Literatürde genellikle duygusal uyumsuzluk duygusal emeğin bir sonucu olarak ele alınsa da, Moris ve Feldman (1996) duygusal uyumsuzluk kavramını, duygusal emeğin alt boyutu olarak incelemiştir. Duygusal ifadenin düzenlemesini güçleştirip daha yoğun emek harcanmasına neden olan durumlar, hissedilen duygular ile örgütün çalışanlardan göstermelerini bekledikleri duygular arasında çatışmaların olduğu durumlardır. Örneğin sattığı ürüne güvenen bir satış temsilcisi daha az duygusal emek gösterirken, bir hemşirenin sevdiği ve uzun zamandır tedavisi ile ilgilendiği hastasının ölmek üzere olduğu bir durumda nötr duygu göstermesi daha çok emek gerektirmektedir. Gerçekte hissedilen duygular ile örgüt tarafından sergilenmesi beklenen duygular arasında uyumsuzluklar olması halinde daha fazla kontrol, beceri ve özenli eyleme ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2. DUYGUSAL EMEĞİN ÖNCÜLLERİ

Duygusal Davranış Kurallarının Açıklığı: Gösterim kuralları iş yerinde duyguların nasıl ifade edileceğini uyarların belirten öğrenilmiş normlardır. Sutton ve Rafelli (1988) ve Rafaelli (1989), uygun gösterim kurallarının öğrenilmesinin bir yolunun da sosyalleşme olduğunu vurgulamışlardır. Van Maanen ve Kunda (1989), Walt Disney World’un işe yeni başlayan çalışanlarına hangi pozitif ve saygınlık artıran duyguların misafirlere aktarılması gerektiğini dersler, kitapçıklar ve panolar yolu ile öğrettiğini belirtmişlerdir.

Davranışların İzlenebilirlik Rahatlığı: Çalışanların duygusal emek davranışlarının ne şekilde izlendiğini ifade etmektedir. Yöneticileri tarafından sıklıkla davranışları izlenen

iş görenler duygularını kontrol etme ihtiyacı hissetmektedirler. Sürekli izlenen çalışanların duygu gösterimlerinin yoğun olduğu ve bu durumun görevlerinin önemli bir bölümünü oluşturduğu belirtilmiştir. Davranışların sürekli olarak kontrol altında tutulması neticesinde çalışanlar yoğun duygusal emek harcayabilmektedirler (Morris ve Feldman,1996, s. 995).

Cinsiyet: Duyguların ifade edilişi cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. Hargreaves (2000), Erickson ve Ritter (2001), kadınların kızgınlık ve saldırganlık gibi olumsuz duyguları gizlemede erkeklere kıyasla daha başarılı olduklarını ifade etmişlerdir. Ek olarak, kadınların arkadaşça davranmak ve mütevazı olmak için ellerinden gelenin en iyisini yapma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Öte yandan kadınların çalışma esnasında duygularını yönetmede erkeklere kıyasla daha fazla motive olabildikleri belirtilirken, duygusal emek kullanımında duygularını daha çok bastırarak rol yapmaları neticesinde uzun vadede stresin olumsuz etkilerinden daha çok etkilenebildikleri vurgulanmıştır (Chan ve Lee, 2006; Johnson ve Spector, 2007; Grandey ve Melloy, 2017). Yapılan araştırmalarda, kadın çalışanların erkek çalışanlarla karşılaştırıldığında, hem duygulara karşı daha duyarlı oldukları hem de duygularını yönetme daha yetenekli olduğu ileri sürülmüştür. Bu nedenlerden ötürü hizmet sektöründe çalışan erkeklerin duygusal emeği sergileyebilmeleri için kadın çalışanlara göre daha fazla eğitime ihtiyaç duydukları belirtilmiştir (Brody ve Hall, 2008; Bulan, Erickson, ve Wharton, 1997; Grandey, 2000).

İş rutinliği: İşler, hizmet sektörü içinde rutin olma bakımından büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Duygu gösterim sıklığının yoğun olduğu birçok rutin hizmet işinde müşteri ile etkileşim hızlı ve tekdüze olarak yapılmalıdır. Bu nedenle örgütlerler müşterilerle yoğun etkileşim gerektiren pozisyonlar için daha çok yazılı ve önceden belirlenmiş metinlerin kullanılmasını sağlayarak, müşteriler tarafından beklenen iletişimin çok az kişiselleştirilmesini sağlamış olurlar (Leidner, 1993; Rafaelli, 1989).

2.3. GRANDEY YAKLAŞIMI

Hochschild (1983), Ashforth ve Humprey (1993), Morris ve Feldman (1996) duygusal emek kavramını farklı şekillerde tanımlayıp, farklı sonuçlara odaklansalar da, hepsinin ortak vurgusu bireylerin duygusal ifadelerini işyerinde düzenleyebilecekleri yönündedir. Çalışanlar da iş yerlerinde uygun duyguları göstermek için uyarılmalarını ve bilişlerini düzenleyebilirler (Grandey,2000). Duygu düzenleme işe özgü standartlar olarak belirlenen gösterim kurallarına uygun olarak davranış sergileme yolu ile yapılmaktadır (Diefendorff, Erickson, Grandey ve Dahling, 2011).

Grandey (2000,s.97), *“örgütün amaçları için hem duyguların hem de ifadelerin düzenleme süreci olarak”* tanımladığı duygusal emek kavramını ele alırken duygu düzenlemesine vurgu yaparak literatüre farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Duygu düzenleme teorisi *“bireylerin hangi duyguyu ne zaman ve nasıl deneyimlediklerini ve ifade ettiklerini süreç olarak”* tanımlamaktadır (Gross,1988,s.275). Bireyler sosyal durumlar için duygularını düzenleyebilirler ancak, duyguların düzenlenmesi sağlıkları için stresli olabilmektedir. İşin gerektirdiği rol için duygusal emek sergilemenin ya da duyguların düzenlenmesinin izlenim yönetimi açısından başarılı olabileceği belirtilirken bu durumun çalışanın sağlığını olumsuz yönde etkileyebileceği de ifade edilmiştir (Grandey, 2000,s.100). Grandey (2000) duygusal emek kavramı için oluşturduğu *“Duygu Düzenleme Süreci”* modelinde duygusal emeğin oluşumunda duyguların ne kadar sıklıkla gösterildiği, etkileşimin süresi, gösterilen duyguların çeşitliliği ve gösterim kurallarının müşteri ile etkileşimi esnasında çalışanlardan talep edilen önemli bileşenlerden olduğunu öne sürmüştür.

Hochschild (1983)’e göre belirli meslekler çalışanlardan daha yüksek düzeyde duygusal emek talep etmektedir. Burada belirleyici olan iletişimin yüz yüze olması ve sözlü iletişimin sıklığıdır. Morris ve Feldman (1996), Hochschild (1983)’in bu yaklaşımına ek olarak müşteri ile etkileşimin süresini ve kullanılan duygusal ifadelerin çeşitliliğini de eklemiştir. İş rolleri çalışanların müşteri ile etkileşiminde farklı beklentilerin yerine getirilmesini gerekli kılmaktadır. Müşteri ile etkileşimin sıklığına bağlı olarak iş rolleri değişmektedir. Örneğin hukuk bürosundaki bir resepsiyon görevlisi her bir saatte bir

müşteriyi karşılarken, markette çalışan bir kasiyer saatte on müşteri ile ilgilenmektedir. Bir diğer farklılık ise müşterilerle olan etkileşimin süresidir. Giyim mağazasındaki satış danışmanı müşteri ile saatlerce çalışırken, süpermarketteki çalışan her bir müşteri ile beş dakika ilgilenmektedir. İş rollerine bağlı olarak etkileşim süresi ve sıklığı duruma göre çalışanın yapay ifadeler kullanımını artırabilmekte ya da hislerini değiştirmesini gerektirebilmektedir. Bu etkenler duygusal emeğin öncülleri olarak kabul edilmektedir (Grandey,2000,s.102). Örgütün çeşitli duyguların gösterilmesini talep etmesi ve bu durumun çalışanlar tarafından kabul edilmesi; duyguların daha çok yönetilmesine yol açabilmektedir (Brotheridge ve Lee,1998).

2.3.1. Bireysel Faktörler

Grandey (2000), bireysel faktörlerin örneğin cinsiyet, duygusal etkileycilik, duygusal zekâ ve duygulanma yetisinin duygusal emek sürecinde duyguların düzenlenmesinde önemli etkenler olduğunu belirtmiştir.

Cinsiyet: Grandey (2000), kadınların hem örgüt tarafından gösterilmesi beklenen duyguları sergilemede hem de müşteri ile etkileşim esnasında sergilenmesi uygun olmayan duyguları bastırabilmede daha başarılı olduklarını vurgulamıştır.

Duygusal Etkileycilik: Olumlu etkileyciliği yüksek olan kişi örgütün gösterim kurallarının gereğini yerine getirmede daha başarılıdır. Bu bireylerin daha düşük düzeyde duygusal emek kullandıkları ve hizmet sektöründe performans seviyelerinin daha yüksek olabileceği belirtilmiştir (King ve Emmons,1990; Rafaelli ve Sutton, 1987).

Duygusal Zekâ: Harvey ve Dasborough (2006), duygusal zekânın, duyguların yönetiminde çok önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin duygularını yönetmede daha başarılı olabilecekleri, olumlu davranışlar gösterebilme yeteneklerinin daha yüksek olabileceği (Totterdell ve Holman, 2003) ve daha üretken davranışlar sergileyebilecekleri (Ramachandran, 2011) ifade edilmiştir.

Duygulanma Yetisi: Grandey (2000), duygulanma yetisinin duygusal emeğin belirleyicilerinden olduğunu ifade etmiştir. Şöyle ki, olumlu duygulanma coşku ve iyimserlikle ilgili iken olumsuz duygulanma kötümser ve caydırıcı ruh haline işaret etmektedir. Olumsuz duygulanma eğilimi güçlü olan bir kişi negatif bir durumla karşılaşması halinde daha sert bir tepki verebilmektedir. Bu durumda birey gösterim kurallarına uygun davranabilmek için daha fazla duygusal emek sergilemek zorunda kalabilmektedir.

2.3.2. Kurumsal Faktörler

Bireylerin duygularını yönetmede içinde buldukları çevrenin önemli rolü vardır (Ashforth ve Humphrey,1993; Morris ve Felman,1996). İş görenin çalıştığı örgütün özellikleri, bireylerin duygusal emek kullanım düzeyini ve metodunu etkilemektedir. Duygusal davranış kuralları, sergilenmesi gereken duyguların standartlarını ve özelliklerini net bir şekilde tanımlamakta ve bu durum çalışanın performansı esnasında gereken duyguları ne ölçüde sergilemesi ya da saklaması gerektiğini belirlemektedir (Wharton ve Erickson,1995). Duygusal emek kurallarının pozitif ya da negatif duygular içermesi gösterilmesi gereken duygusal emeğe etki edebilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Kim,2008).

Özerklik: Rodin (1986), bireyin olaylar üzerindeki kontrolünün düşük olmasının yaşam stresinin ve iş stresinin ana kaynağı olduğunu ifade etmektedir. Hochschild (1983) ,örgütün çalışanların kişisel duygu durumlarını kontrol etmesinin hoş olmayan bir durum olduğunu savunmaktadır. Morris ve Feldman (1996), davranışları üzerinde daha az kontrole sahip çalışanların, daha sık yüzeysel davranış sergilemek zorunda kalacaklarını ve bu durumunun neticesinde kişilerin daha fazla duygusal çelişki yaşayacaklarını; daha fazla özerkliğe sahip olanların ise yüzeysel davranıştan ziyade doğal duygularını sergileyerek daha düşük düzeyde duygusal çelişki yaşayacaklarını öne sürmüşlerdir.

Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği: Gross'a göre (1988), duygu düzenleme modelinde çevre duygusal tepkilerin yorumlanmasında önemli role sahiptir. Schenider ve Bowen (1985), çalışma arkadaşlarının ve yönetici desteğinin olumlu bir çalışma ortamı

yarattığını savunmaktadırlar. Olumlu duyguların sergilenmesi beklenen hizmet sektöründe, sosyal ortam hakkında pozitif düşüncelere sahip olmak çalışanların daha az duygusal emek sarf etmesine imkân sağlayabilmektedir. Çalışılan ortamda kişilerarası ilişkilerin yapıcı ve destekleyici olması çalışanların samimi davranışlar sergilemelerini destekleyebilmektedir. Ek olarak, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği çalışanların stresle başa çıkmasında önemli rol oynayabilmektedir (Grandey, 2000,s.107).

2.4. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI

Literatürde duygusal emeğin hem bireyler hem de örgütler üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin var olduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar mevcuttur (Co'te', 2005; Zapf ve Holz, 2006).

2.4.1. Duygusal Emeğin Örgütsel Sonuçları

Çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı olumlu duyguları yansıtmaları, müşteriler açısından oldukça önemlidir (Bailey, Gremler ve McCollough, 2001). Şöyle ki, uygun davranışların sergilenmesi müşterilerin aldıkları hizmeti olumlu değerlendirmelerine etki edebilecektir (Mattila ve Enz, 2002; Tsai ve Huang, 2002).Ek olarak, bu durum müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin artmasına da yardımcı olabilmektedir (Grandey, 2003; Hennig-Thurau, Groth, Paul ve Gremler,2006). Öte yandan iş görenlerin sergiledikleri davranışların müşteriler tarafından samimi olarak algılanmaması müşterilerin memnuniyetsizliklerini arttırabilmektedir (Thompson,1976). Bu durum verilen hizmetin kalitesinin düşmesine ve dolayısı ile müşteri kaybına ve elde edilen karın azalmasına neden olabilmektedir (Mann,2007).

Çalışanların duygusal emek sergilemelerinin neticesinde yaşayabilecekleri olumsuz duygular ve stres işe devamı azaltabilmekte, işten ayrılma oranlarını arttırabilmektedir (Mann, 2007). Düzenli olarak duygusal emek davranışları gösteren çalışanlar, yaptıkları işe uygun olmadıkları düşüncesiyle işten ayrılma fikri geliştirebilmektedirler (Grandey,2000). Bu sebepten ötürü Côté ve Morgan (2002) ve Grandey (2000) duygusal

emeğin, çalışanların işten ayrılmasında potansiyel etkenlerden birisi olabileceğini ifade etmişlerdir.

2.4.2. Duygusal Emeğin Bireysel Sonuçları

Duygusal emek kullanımında gösterim kurallarına uymak sosyal beklentileri yerine getirmek suretiyle etkileşim sürecini daha tahmin edilebilir hale getirerek, etkileşimi bozan kişilerarası can sıkıcı problemleri önleyebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Ek olarak, gösterim kuralları ile örtüşen duyguların müşteri tarafından samimi olarak algılanmasının, çalışanların performansı üzerinde olumlu etkisi olabilmektedir. Şöyle ki, çalışanın kazancını müşteriden elde ettiği bahşişe bağlı olduğu işlerde duygusal emek ve finansal durum arasındaki ilişki daha açıktır: Örneğin çok becerikli olmamasına rağmen müşteriye karşı arkadaşça davranan garsonun daha yüksek bahşiş alabilmesi olasıdır (Rafaelli ve Sutton,1989).

Grandey (2000), duygusal emek kullanımının örgütler için faydalı olmasına rağmen, yapılan araştırmaları neticesinde duygunun ücret karşılığında yönetilmesinin çalışanlar için zararlı sonuçlar yaratabileceğini belirtmektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin beklentilerini gerçekleştirmek için istenilen duyguları gösterebilmek için çaba sarf etmektedirler ve bu da iş görenlerin daha fazla iş stresi yaşamasına neden olabilmektedir. Hochschild (2003) de, sergilenen duygusal emeğin çalışanların stres düzeyini artırabildiğini ve sonuçta çalışanların tükenmişlik hissi yaşayabileceklerini ileri sürmüştür. Bono ve Vey (2004); Hülshager ve Schewe (2011), Kammeyer-Müeller, Rubenstein, Long, Odio, Buckman, Zhang ve Halvorsen-Ganepola (2013) ve Wang, Seibert ve Boles (2011) tarafından yapılan dört farklı meta analiz çalışması sonucunda yüzeysel davranışın çalışanların yaşadıkları stres ve sağlık sorunları ile ilgili olabileceği raporlanmıştır. Schaubroeck ve Jones (2000), kendini işi ile daha az tanımlayan çalışanlarda duygusal emek kullanımına bağlı olarak gelişen sağlık problemlerinin daha sık ortaya çıkabileceğini ifade etmişlerdir. Zapf (2002), duygusal emeğin, iş ve sağlıkla alakalı çeşitli olumsuz sonuçlarla örneğin iş tatminsizliği, hafıza kaybı, duyarsızlaşma, iş stresi, hipertansiyon, kalp hastalığı duygusal tükenme ve tükenmişlikle ilişkili olduğunu belirtmiştir.

3. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

İş görenin yoğun bir şekilde müşteri ile birebir ilişki içinde olması ve duygularını örgütün beklentileri doğrultusunda sergilemesi büyük çaba gerektiren bir durumdur (Rafaeli ve Sutton, 1987). Çalışanların duygusal gösterimlerindeki çelişkileri ortadan kaldırmak için yaptıkları düzenleme bireyin duygusal sermayesinin azalmasına ve stres seviyesinin yükselmesi ile birlikte tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir (Morris ve Feldman,1997; Pugliesi,1999). Zapf (2002), bireyin göstermesi gereken duyguyu gerçekte hissetmemesinin kendisini yapmacık ve ikiyüzlü hissetmesine sevk ederek uzun dönemde bireyin kendi duygularına yabancılaşmasına yol açabileceğini ifade etmiştir. Cordes ve Dougherty (1993) ise, müşteri ile uzun süreli etkileşimin yüksek düzeyde tükenmişlikle ilişkili olduğunu raporlamıştır. Grandey (1999), müşteri ile etkileşimin önemli bir parçası olarak kabul edilen duygusal emek davranışlarının, tükenmişlik ile ilişkisinin ele alınmasını gerektiğini vurgulamıştır. Hochschild (1983), duygusal gösterimlerin örgüt tarafından kontrol edilmesinin özü itibari ile stresli olduğunu belirtmiştir. Şöyle ki, örgütlerin oluşturdukları davranış kuralları kapsamında gerçekte hissedilen ve sergilenmesi gereken duyguların farklı olması halinde çalışanlar duygusal uyumsuzlukla birlikete rol çatışması da yaşayabilmektedirler (Güngör,2009). Rol çatışmasının da strese ve tükenmişliğe sebep olan önemli faktörlerden biri olduğu belirtmiştir Abraham (1998).

Hochschild (1983), sıklıkla yüzeysel davranış sergileyen bireylerin zamanla kendi gerçek duygularından uzaklaşabilecekleri gibi etrafındaki kişilerin duygularına da kayıtsız kalmak suretiyle duyarsızlaşabileceklerini ifade etmiştir. Çalışanların, sergiledikleri davranışların etkili olmadığına ya da müşteriler tarafından rahatsızlık verici olarak değerlendirildiğine olan inancı, kişisel başarının azalması hissine kapılma ihtimalini de artırabilmektedir (Ashforth ve Humphrey,1993; Brotheridge,1998). Wu, Shie ve Gordon (2017) ağırlama hizmetleri çalışanlarını kapsayan araştırmaları sonucunda tükenmişliğin yüzeysel davranış ile pozitif; derinden davranış ve samimi davranış ile negatif yönde ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Grandey (2000), yüzeysel davranış sergilemenin bireyin kişisel başarısını olumsuz yönde etkileyebileceğinin ifade etmiştir. Öte yandan, çalışanın

müşteriye karşı samimi ve gerçek duygularını göstererek derinden davranış sergilemesi çalışanın müşteriden olumlu geribildirim almasını sağlayarak kişisel başarısını artırabilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Prentice vd. (2013) , Pala ve Tepeci (2016), turizm ve ağırlama endüstrisindeki araştırmaların çoğunda derinden davranış sergilemenin ve müşteriye karşı gerçek duyguların yansıtılmasının kişisel başarıyı arttırdığı yönündeki sonuçlara vurgu yapmışlardır.

Olumsuz duyguların gizlenmesi gerekliliği tükenmişlikle pozitif yönde ilişkilidir (Best, Downey ve Jones,1997). Benzer şekilde olumlu duyguların ifade edilmesi ve olumsuz duyguların saklı tutulması algısına olan inanç çalışanların tükenmişlikle ilgili yaşadıkları fiziksel semptomlarla pozitif ilişkilidir (Schaubroeck ve Jones,2000). Hissedilen ve gösterilen duyguların farklı olması olarak ifade edilen yüzeysel davranış; (Abraham, 1998; Pugliesi,1999) ; kişinin yaşadığı iç gerilimler ve gerçek duyguların bastırılması için gerek duyulan psikolojik çabalar stresin atmasında rol oynayan önemli unsurlardandır (Morris ve Feldman, 1997; Pugliesi,1999).

Brotheridge ve Grandey (2002), yüzeysel davranışın tükenmişliğin üç alt boyutu ile ilişkili olabileceğini öne sürmüşlerdir. Yazarlar, derin davranışın doğası gereği uyumsuzluktan kaynaklanan gerginliği azalttığı için tükenmenin duygusal tükenme boyutu ile ilişkili olmayabileceğini belirtmişlerdir. Derin davranışın daha düşük düzeyde duyarsızlaşma ve yüksek düzeyde kişisel başarı ile ilişkili olduğunu beklediklerini dile getirmişlerdir. Çünkü derinden davranış, müşteriye gerçekte hissedilen duyguları hak eden biri olarak davranmayı ifade etmektedir, ek olarak müşteriden alınan olumlu geri bildirim ise çalışanın kişisel etkinliğinin artmasını sağlamaktadır. Kruml ve Geddes (2000) duygusal emek gösteriminin zorunlu olduğu meslek dalında yürüttükleri ve 358 çalışanı kapsayan araştırmada, yüzeysel davranış gösterenlerin duygusal tükenmişlik seviyelerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini ve Holz (2001) ise duygusal emek gösteriminin tükenmişliğin her üç alt boyutunda etkili olabileceğini vurgulamışlardır.

Ülkemizde çeşitli sektör çalışanlarının duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen ve literatürde erişilebilen farklı mesleklere mensup çalışanlar üzerine yapılan araştırmaların sonucunda elde edilen bulgular da aşağıda belirtilmiştir.

Seçer ve Tınar (2004), katılımcıların kamu hastanelerinde ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerden oluştuğu çalışmalarında duygusal emek kullanımı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki tespit edemediklerini; ancak duygusal emek kullanımı ile kişisel başarı arasında pozitif yönde bir ilişki saptadıklarını raporlamışlardır. Çaldağ (2010), çeşitli hastanelerde görev yapan sağlık personeli üzerine yaptığı araştırmada derinden davranış sergileme ile tükenmişlik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edildiğini ifade etmiştir. Oral ve Köse (2011), hekimlerin duygusal emek kullanmaları ile iş doyumları ve tükenmişliklerini inceleyen araştırmada yüzeysel davranışın çalışanların tükenmişlik seviyelerini artırarak iş doyumlarını düşürdüğünü saptadıklarını belirtirlerken; derinden davranış sergileme ile tükenmişlik ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını öne sürmüşlerdir. Turist rehberi olarak çalışanların duygusal emek kullanımları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Kaya ve Özhan (2012), derinden davranışın duyarsızlaşmayı negatif yönde etkilerken; kişisel başarı hissini ise pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Ek olarak turist rehberlerinin duygusal emek kullanımı sırasında tükenmişlik düzeyleri düşük çıkmıştır. Yıldırım ve Erul (2013), hemşirelerle ilgili yaptıkları çalışmada, duygusal emeğin tükenmişlik düzeyini pozitif yönde etkilediğini açıklamışlardır. Eroğlu (2014) ise, bankacıların duygusal tükenmişlik düzeylerinin yüzeysel davranış sergilemelerini halinde pozitif yönde, derinden davranış sergilemeleri durumunda ise negatif yönde etkilediğini belirtmiştir. Mengenci (2015), öğretmenlerin derinden davranış sergilemelerinin duygusal tükenmişlik düzeylerini negatif yönde, yüzeysel davranış sergilemelerinin ise tükenmişlik düzeylerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Literatür araştırması neticesinde bu araştırma kapsamında duygusal emek kullanımı ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotezler sunulmuştur.

H1: Yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Derinden davranış ve tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

4. BÖLÜM

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Bu araştırmanın konusu olan iş ve meslek danışmanlarının duygusal emek kullanımları ve tükenmişlik düzeyleri arasında ilişkide çalışma arkadaşları desteğinin düzenleyici etkisini açıklayabilmek için Kaynakların Korunması Teorisi'ni (COR Theory) incelemek gerekmektedir. Şöyle ki, kaynakların korunması teorisi kaynakların tükenmişlik ve stres üzerindeki önemli etkisini açıklamak için geliştirilmiştir (Halbesleben, 2006; Hobfoll, 2011). Hobfoll (2002,s.307) kaynakları “*birey tarafından değerli olarak kabul edilen kişisel özellikler (örneğin özgüven, huzur, yakın ilişkiler kurma) ya da önemli bir sonuç elde etmenin bir aracı olan nesnelere (para, sosyal destek ve kredi)*” olarak tanımlamıştır. Teorinin temel prensibi insanların değer verdikleri kaynakları elde etmek, korumak ve geliştirmek için çabalamalarıdır (Hobfoll, 2001). Aşağıda belirtilen durumlarda:

- a) Var olan kaynaklar için herhangi bir tehdit olması,
- b) Kaynakların kaybı,
- c) Çaba gösterilmesine karşın ana kaynakların elde edilememesi

durumlarında stresin oluşabileceği varsayılmaktadır (Hobfoll, Halbesleben, Neveu ve Westman,2018). Hobfoll (1989), ek kaynakları olan çalışanların karşılaştıkları kayıpları önleyebileceğini ve ya telafi edebileceğini ve daha fazla kaynak kazanabileceğini; ek kaynak bulamayan bireylerin kayba karşı daha savunmasız olabileceklerini ve yeni kaynakları elde etmede daha çok zorlanabileceklerini belirtmiştir. Bireyin sahip olduğu kişisel ya da sosyal kaynağın (sosyal destek) bireylerin çevresel etkenlerden ötürü yaşayabileceği stresle daha kolay baş edebilmesinde önemli bir unsur olabileceği öne sürülmüştür (Hobfoll,2011). Çalışanlar iş stresinden kaynaklanan tükenmişlik ile başa çıkmada kilit bir kaynak olarak sosyal desteği görmektedirler. Cohen ve Wills (1985); Kirmeyer ve Dougherty (1988) sosyal desteğin, stres, depresyon, sağlık problemi, iş tatminsizliği ve çalışan performansı arasındaki ilişkide tampon etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

4.1. SOSYAL DESTEK

Kaynakların Korunması Teorisi (Cor Theory), sosyal desteğin çalışma ortamındaki stresörler neticesinde ortaya çıkabilen tükenmişlik duygusu ve çalışanın sapkın davranışları gibi olumsuz etkileri dengeleyebilecek sosyal bir kaynak olarak öne sürülebileceğini vurgulamaktadır (Halbesleben, 2006; Hobfoll, 2002; Hobfoll, Johnson, Nicole Ennis ve Jackson;2003). Sosyal destek olgusu *“kişinin kendisine değer verildiğini, sevildiğini, saygı duyulduğunu ve karşılıklı yükümlülükler ağının bir üyesi olduğuna inanmasına yol açan bilgiler”* olarak tanımlanmıştır (Cobb,1976,s.300). Sosyal desteğin, bireylerin refahı üzerinde olumlu etkisi olabileceği görülmektedir (Cherniss, 1980). Şöyle ki, destek işle ilgili stres ile stresli olayların patojenik etkileri arasında bir tampon veya moderatör olarak tanımlanmaktadır. Destek, bireylerin durumdaki olası zararı yeniden tanımlamasına yardımcı olabilir ya da başkalarının gerekli kaynakları sağlayacağına dair algılarını arttırarak durumla başa çıkabileceğine olan inançlarını arttırabilir (Cohen ve Wills,1985). Kişilerarası destek sistemleri, iş baskılarına karşı koruyucu tampon görevi görür ve bu nedenle de tükenmişlik deneyimini azaltması beklenir (Pines ve Kafry,1978). Sosyal paylaşım ağlarının olması karşılıklı desteği, kabul görmeyi ve memnuniyet yaratır. Kişinin iş yerinde ve ailesinde çeşitli kişilerle iyi ilişki içinde olması, zorluk yaşarken destek alması, günlük yaşamın kaçınılmaz baskı, stres ve zorluklarının üstesinden gelmeyi kolaylaştırmaktadır (Pines ve Kafry, 1981). İnsanlara hizmet sunan meslek grupları çalışanlarının yaşadıkları stres nedeniyle genellikle tavsiye almak, rahatlamak, stresli durumdan uzaklaşabilmek, yorucu sorumlulukları paylaşabilmek için başkalarına yöneldiği ifade edilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997; Pines,vd. ,1981).

Alan yazında sosyal desteğin tükenmişlik üzerinde düzenleyici etkisi olduğuna dair çeşitli çalışmalar mevcuttur. Maslach ve Pines (1977) gündüz bakım evlerinde, Jackson ve arkadaşları (1986), Russel ve arkadaşları (1987) ilkökul ve ortaokullarda; Constable ve Russel (1986) hastanelerde yaptıkları araştırmalar neticesinde algılanan yönetici ya da çalışma arkadaşı desteğinin yüksek olması halinde tükenmişlik düzeyinin daha düşük olduğuna dair bulgular saptamışlardır. Destek sistemlerinin varlığında yaşamın ve iş

stresinin birey üzerindeki olumsuz etkileri azalabileceği gibi bireylerin daha az tükenmişlik hissi yaşayabilecekleri öngörülmüştür (Pines ve Kafry,1981).

Literatürde sosyal destek kavramı üzerine yapılan çalışmaların fazla olmasına rağmen sosyal desteğin tamamlayıcı unsurlarından biri olan çalışma arkadaşları desteği üzerine yapılan çalışmaların nispeten daha az olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada çalışma arkadaşı desteğinin duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinde düzenleyici etkisi olup olmadığı da araştırılacaktır.

4.2. ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ

Çalışanlar, örgüt içindeki farklı ortaklarla örneğin örgütün kendisi ya da çalışma arkadaşları ile farklı sosyal paylaşım ilişkileri kurabilmektedirler (Cropanzano ve Mitchell,2005). Çalışma arkadaşı desteği “ *çalışanların iş arkadaşlarının hizmet tabanlı görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olmak için işle ilgili yardım sağlamaya istekli olduklarına inanması*” olarak tanımlanmaktadır (Susskind, Kacmar ve Borchgrevink, 2001, s.6). Çalışanlar çalışma arkadaşları ile benzer tecrübeleri paylaştıkları için, yaşadıkları stresle mücadelede çalışma arkadaşlarından destek alma yoluna gidebilmektedirler (McGuire,2007). İş arkadaşı desteği özellikle hizmet sektöründe çalışanların refahı için oldukça önemlidir (Sloan,2012). Beehr, Jex, Stacy ve Murray (2000), çalışanlar arasında iş ve işle ilgili olmayan konular hakkında var olan iletişimin, işte yaşanan olumsuz duyguları tamponlanmaya yardımcı olabildiğine dikkat çekmişlerdir. İş arkadaşları tarafından duygudaşlık (empati) ve önemsenme şeklinde duygusal destek gören çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında tükenmişlikleri azalmaktadır. Ek olarak, iş arkadaşı desteği alan çalışanların, yüksek kişisel başarı duygusu geliştirme olasılığının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Charoensukmongkol, Moqbel ve Gutierrez-Wirsching,2016).

İş arkadaşları ve yöneticiler, çalışanların performansını etkileyebilecek kişilerdir. Bu nedenle, çalışanların meslektaşları ve yöneticileri ile geliştirdikleri ilişkilerin kalitesi, tükenmişlik seviyelerini önemli bir şekilde etkileyebilmektedir (Charoensukmongkol vd.,2016).Çalışma arkadaşı desteği ile tükenmişlik arasındaki yapılan çeşitli

araştırmaların sonucu kavramlar arasında önemli düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Poulin and Walter 1993; Lee ve Ashforth 1993). Leiter (1991) alışma arkadaşı desteği ile duyarsızlaşma arasında negatif, kişisel başarı ile pozitif yönlü bir ilişki olduğunu raporlamıştır. Pines (1993) kadınlar ve erkek çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmada sosyal destek olgusunun olumlu özelliklerinin: koşulsuz destek, takdir, duygusal destek, paylaşım ve kişisel ilişkiler olduğunu, tüm bu faktörlerin tükenmişlikle negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu belirtilirken, aşırı gerilme ve çatışan taleplerin ise tükenmişlikle pozitif ilişikli olduğunu öne sürmüştür. Pines ve Kafry (1978), sosyal hizmet çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada çalışanların zor bir müşteri ile karşılaşmaları durumunda yaşadıkları problem hakkında görüşebilecekleri, kendilerine destek olabilecek ya da gözetecek birilerinin olması durumunda bu desteğe sahip olmayanlara kıyasla daha az gerginlik yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmanın bir diğer hipotezi aşağıda sunulmuştur.

H3: Yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkide çalışma arkadaşları desteğinin düzenleyici etkisi vardır. şöyle ki, çalışma arkadaşları desteğinin olduğu durumlarda, yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasındaki pozitif yönlü ilişkinin gücü azalacaktır.

H4: Derinden davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkide çalışma arkadaşları desteğinin düzenleyici etkisi vardır. şöyle ki, çalışma arkadaşları desteğinin olduğu durumlarda derinden davranış ve tükenmişlik arasındaki negatif yönlü ilişkinin gücü azalacaktır.

5. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Alan araştırması bölümü yöntem, bulgular ve tartışma olmak üzere 3 alt bölümden oluşmaktadır. Yöntem başlığı altında araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ve araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri ele alınmıştır. Bulgular bölümünde ise araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan istatistiksel analizlerin sonuçları değerlendirilmiştir. Son bölümde ise elde edilen bulgular literatürdeki araştırmalarla ilişkilendirilerek tartışılmış ve yöneticilere tavsiyeler sunulmuştur.

5.1. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, iş ve meslek danışmalarının duygusal emek kullanımı ve tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişkide çalışma arkadaşları desteğinin düzenleyici etkisini incelemektir. Çalışmada veriler anket yolu ile toplanmıştır. Anket belirli bir zamanda, çok fazla sayıdaki kişiden verilerin ekonomik bir şekilde elde edilmesini sağladığı için tercih edilmiştir (Karasar, 2016). Ek olarak tüm katılımcılara yöneltilen soruların standart olması tek biçimliliğe imkân sağlamaktadır. Anket öncesinde katılımcılara araştırmaya katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığını, anket formundan elde edilen verilerin sadece bu araştırma için kullanılacağını, kişilerin soruları cevaplarken kendilerini rahatsız hissetmeleri halinde cevaplama işlemini bırakabileceklerini ve bu çalışmaya katılmanın bireylere hiçbir sorumluluk yüklenmediğini belirten gönüllü katılım formu dağıtılmıştır. Böylece katılımcıların kişisel bilgilerin gizliliği ilkesinden hareketle sorulara olabildiğince önyargısız yaklaşımlarına ve kendilerini en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemelerine imkân sağlanmaya çalışılmıştır.

5.1.1. Katılımcılar

Bu araştırmanın örneklemini, Türkiye İş Kurumu Ankara İl Müdürlüğü bünyesinde Altındağ, Çankaya, Ostim ve Sincan Hizmet Merkezlerinde İş ve Meslek Danışmanı

kadrosunda çalışanlar oluşturmaktadır. Söz konusu araştırma için gerekli bilgilerin elde edilebilmesi için Türkiye İş Kurumu Ankara İl Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır. Elde edilen bulguların genellenebilirliği değerlendirilmeyeceğinden bu araştırmada ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılmıştır. Ankara'da çalışan 285 iş ve meslek danışmanına anketler elden teslim edilmiştir. Anketler 5 iş günü sonrasında toplanmıştır.

Araştırma için katılımcılara toplamda 278 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 246 tanesi geri toplanmıştır, anketlerin geri dönüş oranı %88'dir. Yapılan inceleme neticesinde 56 adet anket formunda çok sayıda eksik veri ve aşırı değerler olması nedeniyle anketler çalışmaya dâhil edilmemiştir. Son durumda katılımcı sayısı 190 olup anket geri dönüş oranı %77'dir. Katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Araştırmaya katılan 190 çalışanın %73.2'si (n= 139) kadın, % 26.8'i (n=51) erkektir. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde %74.2'sinin (n=141) evli , %25.8'inin (n=49) ise bekâr olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların yaş aralığı değerlendirildiğinde %65.8'inin (n=125) 31-36; %22.6'sının(n=43) 37-43; %9,5'inin (n=18) 25-30; %2.1'inin (n=4) ise 43-48 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumları açısından incelendiğinde katılımcıların %62,1'i (n=118) lisans, %37.4'ü (n=71) yüksek lisans, %0.5'i (n=1) ise doktora mezunudur. Katılımcıların kurumdaki çalışma süresi incelendiğinde %6.8'i (n=13) 1-5 yıl; %87.9'unun (n=167) 6-10 yıl; %4.2'sinin (n=8) 11-15 yıl; %1.1'inin (n=2) ise 21-25 yıl arasında kurumda çalıştıkları tespit edilmiştir. Son olarak toplam çalışma süresi incelendiğinde, katılımcıların %3,2'sinin (n=6) 1-5 yıl; %75.8'inin (n=144) 6-10 yıl, % 15.3'ünün (n=29) 11-15 yıl; %3.2'sinin (n=6) 16-20 yıl ve %2.6'sının (n= 5) 21-25 yıl arasında iş tecrübesi olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Sayı	%
Cinsiyet		
Kadın	139	73,2
Erkek	51	26,8
Medeni Durum		
Evli	141	74,2
Bekâr	49	25,8
Yaş		
25-30	18	9,5
31-36	125	65,8
37-42	43	22,6
43-48	4	2,1
Eğitim Durumu		
Lisans	118	62,1
Yüksek Lisans	71	37,4
Doktora	1	0,5
Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)		
1-5 Yıl	13	6,8
6-10 Yıl	167	87,9
11-15 Yıl	8	4,2
16-20 Yıl	0	0
21-25 Yıl	2	1,1
Toplam Tecrübe (Yıl)		
1-5 Yıl	6	3,2
6-10 Yıl	144	75,8
11-15 Yıl	29	15,3
16-20 Yıl	6	3,2
21-25 Yıl	5	2,6

5.1.2. Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü katılımcıların demografik bilgileri hakkında: cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi ve son olarak toplam çalışma süresi hakkında bilgi edinmeyi hedefleyen 6 maddeden oluşmaktadır. İkinci bölüm Duygusal Emek Davranışları ölçeğinden oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcılardan, ilgili ifadeleri danışanlarla olan etkileşimlerini dikkate alarak hangi sıklıkla yaşadıklarını belirtmeleri istenmiştir. Üçüncü bölümde katılımcılardan tükenmişlik ölçeğindeki ifadeleri iş ortamlarında ve mesleklerinde ne sıklıkla yaşadıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Anketin son bölümünde ise çalışma arkadaşları desteğİ ölçeğİ aracılığİ ile katılımcıların kavramla ilgili düşünceleri öğrenilmiştir.

5.1.2.1. Duygusal Emek Davranışları Ölçeğİ

Brotheridge ve Lee (1998)'nin geliştirdiğİ ve Grandey (1999) tarafından kullanılan "Emotional Labor Scale" Öz (2007) tarafından "Duygusal Emek Davranışları Ölçeğİ" olarak Türkçeye uyarlanmış olup, güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğİn bu araştırmada kullanılabilmesi için Sayın Prof. Dr. Ela Ünler Öz'den gerekli izin alınmıştır. Ölçek 19 sorudan oluşmakta ve duygusal emeğİn alt boyutları olan "**rol yapma**", "**bastırma (gerçek duyguları gizleme)**" ve "**derinlemesine davranışı**" ölçmektedir. Rol yapma ve bastırma (gerçek duyguları gizleme) yüzeysel davranış boyutunun alt boyutu olup sırasıyla 5 ve 4 madde ile ölçülmektedir. Derinden davranış ise 5 madde kullanılarak hesaplanmaktadır. Ölçek 6 'lı Likert tipi olup, duygusal emek kullanımı ile ilgili ifadelerin ne sıklıkta yaşandığİ "1= hemen hemen hiçbir zaman" "6= hemen hemen her zaman"a doğru bir değerlendirmeyi içermektedir. Duygusal Emek Davranışları Ölçeğİnin uyarlama çalışması sonucunda ölçeğİn Cronbach Alfa katsayıları; rol yapma=.78, bastırma=.77,derinlemesine davranış=.68 olarak bulunmuştur. Faktörler, toplam varyansın %54,4 'ünü açıklamaktadır (Öz, 2007).

Araştırmada anketin orijinal halinde yer alan “müşteriler” ifadesi “danışan” ifadesi ile değiştirilmiştir. Böylece katılımcıların soruları cevaplarırken danışan ile olan ilişkilerine odaklanarak kavram karmaşası yaşamalarının önüne geçilmek istenmiştir.

5.1.2.2. Tükenmişlik Ölçeği

Pines ve Aronson (1988)'ın geliştirdiği ve tüm meslek gruplarında çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçen “Burnout Measure” (BM) 21 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlanması Çapri (2006) tarafından yapılmıştır. İlgili ölçeğin bu araştırma kullanılabilmesi için Sn. Doç. Dr. Burhan Çapri'den gerekli izin alınmıştır. Pines ve Aronson (1988) , ölçeğin iç tutarlılık katsayısını (Cronbach alfa $\alpha=,90$) olarak bulmuşlardır, ek olarak bir ve dört aylık zaman dilimlerinde yapılan tekrarlar da güvenilirlik katsayısı, ,88 ve ,66 olarak tespit edilmiştir. Yazarlar, ölçeğin yapı geçerliliği için yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 3 alt boyutunun: Duygusal Tükenme, Zihinsel Tükenme ve Fiziksel Tükenme olduğunu ve ölçeğin tek faktörlü olduğunu belirtmişlerdir. Tükenmişlik seviyeleri (duygusal tükenme: 2.5.8.12.14.17 ve 21.), (zihinsel tükenme: 3,6,9,11,15,18,19.) ,(fiziksel tükenme ise 1,4,7,10,13,16,20.) maddeler kullanılarak hesaplanmaktadır. Ölçek 7'li Likert tipi olup, maddeler “1= hiçbir zaman” ve “7 =her zaman” biçiminde puanlanmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan “1”,en yüksek puan ise “7”dir. Ölçekte 3.,6.,19. ve 20. maddeler ters yüklüdür. Ölçeğin yorumlamasında aşağıda belirtilen değerler dikkate alınmıştır.

3 ve daha düşük puan tükenmişlik olmadığını;

3-4 arasında alınan puanlar tükenmişlik riskinin olabileceğini;

4-5 arasında olan puanların ilgili kişinin tükenmişlik yaşadığını;

5 ve daha üzeri olan puanlar ise tükenmişlik için destek alınması gereken bir durum olduğunu ifade etmektedir.

Çapri (2006), testin uyarlama çalışmasında faktör analizi sonucunda KMO değerinin $\alpha=,96$ olduğunu, güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları sonucunda Cronbach alfa katsayısının $\alpha=,93$ üç alt bileşen için ise, $,83$; $,75$ ve $,88$ olarak bulunduğunu belirtmiştir.

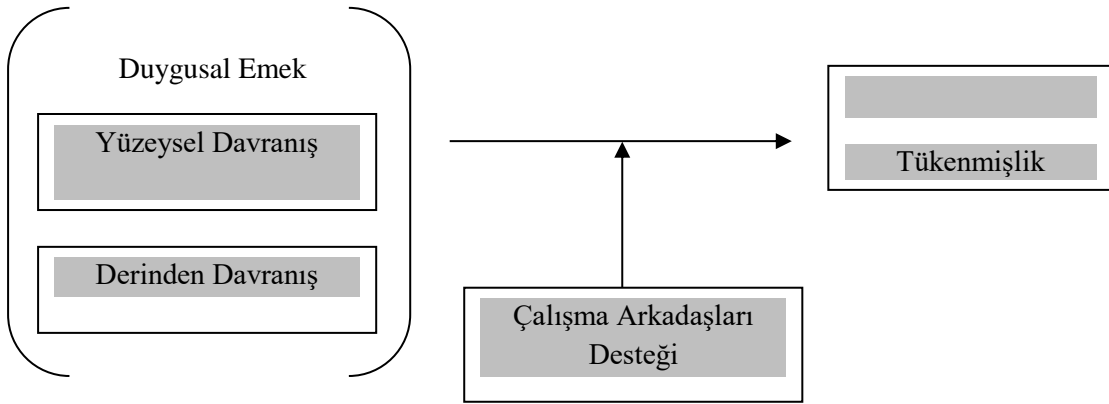
5.1.2.3. Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeği

Çalışma arkadaşları desteği ölçeği dilimize Giray tarafından aşağıda detaylı bir şekilde anlatılan alan yazarlarının geliştirdikleri birbirinden farklı ölçeklerden ilgili dokuz madde alınarak uyarlanmıştır (Giray, 2010). Gant, Nagda, Brabson, Jayaratne, Chess ve Singh (1993) tarafından oluşturulan “Aggregate Social Support from Cowork” ve “Aggregate Social Undermining from Cowork” ölçeklerinden desteği ve olumsuz davranışı ölçen 8 maddeden 6 altı madde alınmıştır. Bir diğer ölçek ise "Job Content Questionnaire"dir. Gillen, Baltz, Gassel, Kirsch ve Vaccaro (2002) tarafından geliştirilmiş “İşin İçeriği Anketi”nin 4 maddeden oluşan ve ölçeğin alt boyutlarından birisi olan algılanan çalışma arkadaşları desteğidir. Ölçek geliştirmede destek adına bir diğer ölçek ise üç maddeden oluşan Yoon ve Lim (1999) tarafından geliştirilen “Co-worker Support Scale” dir. 9 maddeden oluşan çalışma arkadaşları desteği ölçeğinin tek bir faktöre yüklendiğini ve toplam varyansın %57.2’sini açıkladığı Giray (2010) tarafından belirtilmiştir. Cronbach Alfa değeri $\alpha=,90$ olan ölçek, 5’li likert tipi olup “1=kesinlikle katılmıyorum” ve “5=kesinlikle katılıyorum” biçiminde puanlanmaktadır (Giray, 2010).

5.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışmanın araştırma modeli Şekil 2’de sunulmuştur.

Şekil 2. Araştırma Modeli



5.3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada kullanılan analizler ve elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Analizlere başlamadan önce veri setinin kontrolü için yapılan işlemler açıklanmıştır. Ölçeklerden sadece “Duygusal Emek” ve “Çalışma Arkadaşları Desteği” ölçekleri için faktör analizleri yapılmıştır. Tükenmişlik Ölçeği tek faktörlü olduğu için faktör analizi yapılmamıştır. Tüm ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmıştır. “Tükenmişlik Ölçeği” ve “Çalışma Arkadaşları Desteği” ölçekleri literatürde çeşitli araştırmalarda kullanılmaktadır. Geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiş bu ölçekleri için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi yapılmamıştır. Değişkenlerin bir biri ile olan ilişkilerini tespit etmek için korelasyon ve regresyon analizleri tamamlanmıştır. Korelasyon analizi neticesinde aralarında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunan değişkenler için Bağımsız Örneklem t –testi yapılmıştır. Ayrıca duygusal emek kullanımının tükenmişlik düzeyi ile ilişkisinde çalışma arkadaşlarının düzenleyici etkisinin olup olmadığını incelemek için Process Macro ile düzenleyici etki analizi gerçekleştirilmiştir.

5.3.1. Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması

Tabachnick ve Fidell (2013) nicel araştırmalar için yapılacak analiz sonuçlarının yanıltıcı olmasını engellemek için analizlerden önce veri setinin incelenerek, var olabilecek hataların tespit edilerek verilerin analize uygun hale getirilmesinin önemini

vurgulamışlardır. Sisteme veri girişi yapılırken kodlamada hata yapılıp yapılmadığını (örneğin 30 yaş yerine 3 yaş yazılması) kontrol etmek için tüm verilerin minimum ve maksimum değerleri kontrol edilmiştir. Frekans tablolarıyla tespit edilen hatalı kodlamalar verilerin orijinal hallerine dönülerek temizlenmiştir. Ölçeklerdeki tüm maddelerin ortalama değerleri standart sapmadan daha küçük olduğu değişken tespit edilmemiştir. Veri setinde aykırı değer olup olmadığını tespit edebilmek için ölçek ifadelerine verilen cevapların “z” değerleri hesaplanmıştır. Hesaplanan “z” değerlerinin mutlak değerlerinin 3.29 ‘dan küçük olması nedeniyle veri setinde aykırı değer olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Eksik verilerin % 5 den daha az olduğu ve tesadüfi olarak dağıldıkları saptanmıştır. Eksik verilere ölçek maddelerine verilen cevaplarda rastlanmıştır. Bu noktadan sonra eksik veriler ortalama değer ile tamamlanmıştır. Verilerin dağılımının normal ya da normale yakın olup olmaması yapılacak testlerin seçiminde önemli olduğundan verilerin dağılımı incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 aralığında olması durumunda dağılımı normal dağılım olarak kabul etmektedirler. Ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değeri incelendiğinde dağılımın normal olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.3.2. Faktör Analizi

Bu bölümde araştırmada kullanılan “Duygusal Emek Davranışları Ölçeği”, Tükenmişlik Ölçeği” ve “Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeği” temel bileşenler analizi yapılmıştır (keşfedici faktör analizi).

5.3.2.1. Duygusal Emek Davranışları Ölçeği İçin Yapılan Temel Bileşenler Analizi

Duygusal Emek Davranışları Ölçeğinin yapısal geçerliliğini tespit etmek için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. KMO değeri 0.756 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir. Barlett’s küresellik testi (Bartlett’s Test of Sphericity) anlamlı çıkmıştır [$\chi^2(55)=624,315, p<0.01$].

Tablo 2. Duygusal Emek Davranışları Ölçeğinin Örneklem Yeterliliği Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliğinin Ölçülmesi		,756
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	624,315
	df	55
	p	,000

Duygusal Emek Davranışları Ölçeğinin 5.9.12.14.15.16 ve 19. maddeleri faktör yükleri ve çapraz yüklenme belirtisi gösterdikleri için analizden çıkarılmıştır. Son durumda kalan maddelerin faktör yapısı ve Cronbach Alpha değerleri Tablo 3' te yer almaktadır. 3 faktörlü ölçeğin özdeğerleri (Eigenvalues): 3,726; 2,371, 1,172 olup, maddeler toplam varyansın %60,572'sini açıklamaktadır. Ölçeğin faktörleri olan duyguları bastırma, derinden davranış ve rol yapma Grandey (1999)'in çalışması ile paralellik göstermektedir. Duyguları bastırma ve rol yapma faktörleri gerçekte yüzeysel davranışı temsil etmektedir (Öz, 2007). Bu nedenle araştırmada bu iki faktör altında toplanan maddeler yüzeysel davranışı temsil etmektedir.

Tablo 3. Duygusal Emek Davranışları Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktörler		
	Duyguları Bastırma	Derinden Davranış	Rol Yapma
EL1.	,812		
EL2.	,832		
EL3.	,726		
EL4.	,755		
EL6.			,685
EL7.		,803	
EL8.			,848
EL10.		,742	
EL11.		,743	
EL13.			,763
EL17.		,575	
EL18.		,603	
Özdeğerler (Eigenvalues)	3,726	2,371	1,172
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	21,732	21,587	17,254
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %	60,572		
Cronbach Alpha	<u>.804</u>	<u>.756</u>	<u>.752</u>
Cronbach Alpha (Ölçek)	<u>.788</u>		

5.3.2.2. Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeği İçin Yapılan Temel Bileşenler Analizi

“Çalışma Arkadaşları Desteği” Ölçeğinin örneklem büyüklüğünün yeterliliğini tespit etmek amacıyla KMO testi uygulanmıştır. KMO değerinin 0.60 ve üzerinde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell,2013).Çalışma arkadaşları desteği ölçeği için KMO (Kaiser-Meyer Olkin) değerinin 0.917 olması örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 4.’te Barlett’s küresellik testi (Bartlett’s Test of Sphericity) sonucunun anlamlı olması [χ^2 (36)= 1031,886,p<0.01) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeğinin Örneklem Yeterliliği Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliğinin Ölçülmesi		,917
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	1031,886
	df	36
	p	,000

Tablo 5. Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeğinin Ortak Varyanslar Tablosu

Madde	Initial	Extraction (Çıkartma)
ÇA1.	1,000	,746
ÇA2.	1,000	,660
ÇA3.	1,000	,585
ÇA4.	1,000	,556
ÇA5.	1,000	,045
ÇA6.	1,000	,710
ÇA7.	1,000	,755
ÇA8.	1,000	,704
ÇA9.	1,000	,548

Tablo 5'te ölçeğin 5. maddesinin faktör yükünün 0.045 olduğu anlaşılmaktadır. Bir maddenin ortak varyans değerinin 0,2'nin altında olması halinde bu maddenin çıkarılarak testin yinelenmesi gerektiği (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel,2014) bilgisinden hareketle 5. madde çıkartılarak analiz yeniden yapılmıştır.

Temel bileşenler analizi (principal component) ve varimaks eksen döndürme tekniği uygulandıktan sonra 8 maddeden oluşan ölçeğe ait bulgular Tablo 6'da sunulmuştur. Tek faktörlü olduğu ve toplam varyansın % 65.908'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 6. Çalışma Arkadaşları Desteği Faktör Analizi Sonuçları

Madde		
	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
ÇA1.	,864	0,922
ÇA2.	,813	
ÇA3.	,766	
ÇA4.	,744	
ÇA6.	,842	
ÇA7.	,870	
ÇA8.	,840	
ÇA9.	,744	
Özdeğerler (EigenValues)	5,273	
Toplam Açıklanan Varyans yüzdesi %	65,908	

5.3.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur. Duygusal Emek Davranışları ölçeğinin duyguları bastırma, derinden davranış ve rol yapama boyutlarının güvenilirlik katsayıları sırasıyla: ,804; ,756; ,752 olup ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı (α) 0,788'dir. Tükenmişlik Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı (α) 0,874'tür. Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeği'nin Cronbach Alpha katsayısı (α) 0,922'dir. Ölçeklerin maddeler arasındaki iç tutarlılık değeri, kabul edilebilir değer olarak belirtilen 0.70'in üzerindedir (Nunnally, 1978).

5.3.4. Korelasyon Analizi

İş ve Meslek Danışmanlarının “yüzeysel davranış” ve “derinden davranış” sergilemeleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki bir ilişkinin olup olmadığı, eğer var ise bu ilişkinin yönünü ve derecesini gösteren korelasyon analizinde, korelasyon kat sayısı -1 ile +1 arasında değerler alır. 0.7 – 1 arasındaki değerler kuvvetli, 0.3-0.7 arasındaki değerler orta 0 - 0.3 arasındaki değerler ise zayıf olarak kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Tüm değişkenlere ait korelasyon analizi sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.Cinsiyet	1,000						
2.Yaş	,104	1,000					
3.Eğitim	,014	,027	1,000				
4.Yüzeysel Davranış	-,041	,026	-,088	1,000			
5.Derinden Davranış	-,026	-,034	,010	,266**	1,000		
6.Tükenmişlik	-,315**	-,207**	-,012	-,253**	,037	1,000	
7.Çalışma Arkadaşı Desteği	-,009	-,019	,041	,029	-,184*	-,079	1,000
Ort:				3,95	3,25	4,12	3,79
SS:				0,80	0,87	0,86	0,69

** korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı , * korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

Korelasyon tablosu incelendiğinde eğitim durumu ile tahmin edici değişkenler ve sonuç değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır. Cinsiyet değişkeni ile tükenmişlik arasında orta düzeyde ($r = -,315$, $p < .01$) negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilirken, cinsiyet değişkeninin diğer tahmin edici değişkenler ve sonuç değişkeni ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yaşın ise sadece sonuç değişkeni olan ile tükenmişlik ile arasında ($r = -,207$, $p < .01$) düşük düzeyde negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Şöyle ki, yaşın artması ile birlikte bireylerin tükenmişlik düzeylerinin azalması beklenmektedir. Bu noktadan hareketle yaş değişkenine göre ve tükenmişlik düzeyinde

anlamli bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için Bağımsız Örneklem t -Testi yapılmıştır. Ancak yaş değişkeninin diğer tahmin edici değişkenler ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Tahmin edici değişkenlerden biri olan yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasında ($r = -.253, p < .01$) negatif yönlü, düşük düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların yüzeysel davranış sergileme sıklıklarının ortalaması ($\bar{X} = 3,95; S.S. = .80$) olup bu puan davranışın oldukça sık sergilendiğini işaret etmektedir. Öte yandan derinden davranış sergileme sıklığının ortalaması ($\bar{X} = 3,2; S.S. = .86$) olup davranışın bazen sergilendiği şeklinde yorumlanabilir. Danışmanlık esnasında yüzeysel davranış sergilemenin olası nedenlerini şu şekilde açıklamak mümkündür.

Gün içerisinde verilen bireysel danışmanlık hizmeti farklı profildeki danışmanların (gençler, kadınlar, engelli bireyler, eski hükümlüler, uzun süredir işsizler,) ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre değişebilmektedir. Araştırmaya katılan iş ve meslek danışmanlarının her birinin portföylerinde yaklaşık 5000-7000 danışan bulunmaktadır. Danışmanlık hizmeti daha çok gün içerisinde kurma gelen vatandaşların danışman yönlendirme sistemi ile ilgili danışmanlara yönlendirilmesi ile gerçekteşmektedir. Sistem üzerinden kendi danışmanından bireysel danışmanlık hizmeti için randevu alan danışanlara, danışmanlar uygun zamanlarda randevu vererek görüşmelerini gerçekteştirebilmektedirler. Ancak randevu talebi üzerine verilen hizmet kuruma direkt olarak gelinerek alınan hizmete kıyasla oldukça düşük düzeydedir. Bu nedenle danışmanlık hizmeti mesai saatleri içinde (08:00-17:00) ,sıklıkla randevusuz ve yoğun bir şekilde verilmektedir. Araştırma sonucunda iş ve meslek danışmanlarının işlerini yaparken yüzeysel davranış sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıda bahsedilen çalışma ortamı ve iş yoğunluğa dikkate alındığında danışmanların hizmet esnasında yüzeysel davranış biçimini zaman içinde içselleştirdiklerini söylemek mümkündür.

Bir diğer tahmin değişkeni olan derinden davranış ile tükenmişlik arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşları desteği ile derinden davranış arasında ($r = -.184; p < .05$) düşük düzeyde, negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, çalışma arkadaşları desteğinin diğer tahmin değişkenler ve sonuç değişkeni ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Yüzeysel davranış ile derinden davranış arasında ise ($r = .266; p < .05$) pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

5.3.5. Demografik Faktörlere Göre Bağımsız Örneklem T- Testi Sonuçları

İş ve Meslek Danışmanlarının tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 190 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Araştırmada “Bağımsız T –testi” uygulanmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 8. Tükenmişlik Düzeyi ve Cinsiyet İlişkisi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S.S.	S.D	t	p
Tükenmişlik Düzeyi	Kadın	139	4,2885	0,814	188	4,608	,000
	Erkek	51	3,6760	0,811			

Yapılan t test sonucuna göre iş ve meslek danışmanlarının tükenmişlik düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterdiği bulunmuştur ($t_{(188)}=4,608; p < 0.05$). Kadınların tükenmişlik düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=4,28; S.S.=.814$) iken erkeklerin tükenmişlik düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=3,67; S.S.=.811$)’dir. Tükenmişlik düzeylerinin yorumlanması şu şekildedir: 3-4 arasında alınan puanlar kişide tükenmişlik riskinin olabileceği, 4-5 arasında alınan puanlar ise bireyin tükenmişlik yaşadığı şeklinde değerlendirilmektedir (Pines ve Aronson, 1988). Bu bilgilerden ve t test sonucundan hareketle araştırmaya katılan kadınların tükenmişlik yaşadığı, erkeklerin ise tükenmişlik riski ile karşı karşıya olabileceğini söylenebilir. İş ve meslek danışmanlarının tükenmişlik

düzeyinin genel ortalaması ise ($\bar{X}.=4,12;S.S.=.85$)'dir. Bu sonuçtan hareketle iş ve meslek danışmanlarının tükenmişlik hissi yaşadığı sonucuna ulaşmak mümkündür.

Tablo 9. Tükenmişlik Düzeyi ve Yaş İlişkisi

Tükenmişlik Düzeyi	Yaş	N	\bar{X}	S.S.	S.D	t	p
	29-37	152	4,2036	,84326	188	2,612	,011
	38-47	38	3,8058	,83911			

İş ve meslek danışmanlarının tükenmişlik düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek için öncelikle yaş grupları 29-37 yaş ve 38-47 yaş aralığı olarak iki grup altında düzenlenmiştir. Daha sonrasında yapılan t testi sonucuna göre yaş ve tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir ($t_{(188)}=2,612$; $p<0.05$). 29-37 yaş grubunun tükenmişlik ortalaması ($\bar{X}.=4,20;S.S.=.84$) iken 38-47 yaş grubunun ortalaması ($\bar{X}.=3,80;S.S.=.84$)' dir. 29-37 yaş grubundaki danışmanların tükenmişlik ölçeğinden aldıkları puanın ortalaması bu kişilerin tükenmişlik yaşadıklarını, 38-47 yaş grubundaki danışmanların ise tükenmişlik riski ile karşı karşıya olduklarını işaret etmektedir. Bu bulgular yaş ve tükenmişlik arasında bulunan korelasyon ($r=-,207$, $p<.01$) ile de tutarlıdır. Şöyle ki, yaşın ilerlemesi ile birlikte bireylerin tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır. Örneklemede 38-47 yaş grubundaki iş ve meslek danışmanlarının tükenmişlik düzeyleri 29-37 yaş grubundaki daha genç danışmanlara göre daha düşüktür.

5.3.6. Hipotez Testleri

İş ve meslek danışmanlarının yüzeysel davranış sergilemeleri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere cinsiyet değişkeni kontrol altına alınarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Derinden davranış ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediğinden, derinden davranış analize alınmamıştır. Korelasyon tablosunda analiz sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		B	S.H.	β	R	R ²	Düz.R2	ΔR^2	Tolerance	VIF
Model 1	Sabit	3,676	,114		0,318	0,101	0,096	0,101	1	1
	C1	,612	,133	<u>0,32</u>						
Model 2	Sabit	4,784	,298		0,415	0,172	0,163	0,071	0,998	1,002
	C1	,633	,128	<u>0,33</u>						
	Yüzeysel Davranış	-,284	,071	<u>-0,27</u>						

Analiz öncesinde kukla (dummy) C1 değişkeni oluşturulmuştur (1=kadın;0=erkek). Analize ilk önce C1 değişkeni dâhil edilmiştir.1.aşamada modelin sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır [F (1,188)=21,177, p<0.01]. Sabit değişken 3,67 6 C1=0 olarak kodlanan erkek danışanların alacağı ortalama değeri göstermektedir. C1=1 kadın danışanların ortalama puanı ise (3,676+0,612=4,288 dir). Bu model kadın ve erkek danışmanlar arasındaki tükenmişlik puan farkının anlamlı olduğunu açıklamaktadır. Tükenmişlik düzeyindeki %9.6'lık değişim C1 (kadın) değişkeni ile açıklandığını görülmüştür. İkinci aşamada modele yüzeysel davranışın alınması ile birlikte tükenmişlikteki %7,1'lik ilave varyansın yüzeysel davranış tarafından açıklandığı görülmüştür. R² deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [F (2,187) = 19,458, p<0.01]. Yüzeysel davranışın etkisi ile birlikte C1=0 olarak kodlanan erkek danışanların alacağı ortalama değerinin (4,784-0,284= 4,5) C1=1 kadın danışanların ortalama puanın ise (4,784+0,633-0,284=5,133) olduğu saptanmıştır.

Tablodaki β katsayıları incelendiğinde regresyon modeline dâhil edilen C1 (kadın) değişkenin tükenmişliği açıklamada anlamlı etkisi olduğu görülmüştür ($\beta= 0,32^*$, p<0.01). Yüzeysel davranışın modele eklenmesi ile birlikte C1 (kadın) değişkenin ($\beta= 0,33^*$, p<0.01) ve yüzeysel davranışın ($\beta= - 0,27^*$, p<0.01) tükenmişliği açıklamada anlamlı katkısı olduğu tespit edilmiştir. Ancak yüzeysel davranışın tükenmişlik ile arasındaki negatif yönlü ilişkinin anlamlı çıkması neticesinde H1 hipotezi reddedilmiştir.

Derinden davranış ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı için H2 hipotezi de reddedilmiştir.

Tabloda yer alan VIF ve Tolerance çoklu eş doğrusallık (multicollinearity) hakkında bilgi vermektedir. VIF değerinin 10'dan büyük ve Tolerance değerinin 0,2'den küçük olması bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Tablodaki VIF ve tolerance değerleri sınırlar içinde olduğundan çoklu bağlantı problemi olmadığı söylenebilir.

İş ve Meslek danışmanlarının duygusal emek kullanmaları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide çalışma arkadaşları desteğinin düzenleyici etkisi olup olmadığını Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Makro ile test edilmiştir. Derinden davranış sergileme ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından bu aşamada yüzeysel davranış analize dâhil edilmiştir. Regresyon analizine dâhil edilen tüm değişkenlerin (yüzeysel davranış, çalışma arkadaşları desteği ve Int_1), sonuç değişkeni olan (tükenmişlik) üzerindeki değişimin yaklaşık olarak % 7'sini (R^2) açıkladığı görülmektedir. Analiz neticesinde elde edilen bulgular Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Duygusal Emek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Çalışma Arkadaşları Desteğinin Düzenleyici Etkisi

Model Özeti							
Tükenmişlik							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	0,27	0,072	0,69	4,86	3	186	0,0028
Model	b	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	
Sabit	4,1297	0,06	68,43	0,000	4,0040	4,2417	
Yüzeysel Davranış (X)	-0,2688	0,0753	-3,57	0,0005	-0,4173	-0,1202	
Çalışma Arkadaşı Desteği (W)	-0,0754	0,0888	-0,8493	0,40	-0,2505	0,0997	
X.W	0,0755	0,0925	0,8161	0,4155	-0,1070	0,2580	
R=.27 ,R² =.072 ; p>.05							

Bu araştırmada iş ve meslek danışmanlarının duygusal emek kullanımı ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide çalışma arkadaşları desteğinin düzenleyici etkisi olmadığı

sonucu tespit edilmiştir ($b=0,08$, %95 CI $[-0,1070,- 0,2580]$, $t=0,8161$, $p>0.05$). Bu bulgudan hareketle H3 ve H4 hipotezleri reddedilmiştir.

H3: Yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkide çalışma arkadaşları desteğinin düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, çalışma arkadaşları desteğinin olduğu durumlarda, yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasındaki pozitif yönlü ilişkinin gücü azalacaktır.

H4: Derinden davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkide çalışma arkadaşları desteğinin düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, çalışma arkadaşları desteğinin olduğu durumlarda derinden davranış ve tükenmişlik arasındaki negatif yönlü ilişkinin gücü azalacaktır.

6. BÖLÜM

TARTIŞMA

6.1. SONUÇLARIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

İş ve meslek danışmalarının tükenmişlik düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında negatif yönlü düşük düzeyde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan t testi sonucunda tükenmişlik düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı anlaşılmıştır. Şöyle ki, kadınların tükenmişlik düzeylerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde cinsiyet ve tükenmişlik ilişkisi üzerine yapılan araştırmaların sonuçları farklılık göstermektedir. Weckwerth ve Flynn (2006); Ronen ve Pines (2008) ve Adekola (2010) kadınların tükenmişlik düzeylerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu belirtirlerken; Purvanova ve Muros (2010); erkeklerin tükenmişlik düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğunu öne sürmüşlerdir. Öte yandan, Adekola (2012) tükenmişliğin cinsiyete göre farklılaşmadığını belirtmiştir.

Elde edilen bir diğer sonuç ise, iş ve meslek danışmalarının yüzeysel ya da derinden davranış sergilemelerinin cinsiyet faktörüne göre farklılaşmadığıdır. Ancak yerli ve yabancı alanyazında yukarıda bahsedilen değişkenlere ait farklı değerlendirmeler mevcuttur. Hochschild (1983); Morris ve Feldman (1996) ; Schaubroeck ve Jones (2000) ve Kim (2008) kadınların erkeklere kıyasla daha çok duygusal emek davranışları sergilediklerini belirtirlerken; Öz (2007), Kaya (2009) ve Çaldağ (2010) duygusal emek davranışı sergilemenin cinsiyete göre farklılaşmadığını belirtmişlerdir.

Araştırmada iş ve meslek danışmanlarının duygusal emek kullanmaları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda tükenmişlik ile yüzeysel davranış sergileme arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, literatürdeki bazı bulgularla örtüşmemektedir. Şöyle ki, alan yazında bazı araştırmacılar Zhang ve Zhu

(2008); Brotheridge ve Grandey (2002); Erickson ve Ritter (2001); Grandey (1999); Heuven ve Bakker (2003); Uysal (2007); Yıldırım ve Erul (2013) ve Zapf ve Holz (2006) yüzeysel davranış sergilemenin tükenmişlik düzeyini yükseltebileceğine vurgu yapmışlardır. Konu kaynakların korunması teorisi kapsamında ele alındığında yüzeysel davranış sergileme bireyin duygusal uyumsuzluk yaşamasına neden olabilmektedir. Bu durumla baş edebilmek için eldeki kaynakların daha çok kullanılması neticesinde bireylerin tükenme ile karşı karşıya kalabilecekleri ifade edilmiştir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Kruml ve Geddes, 2000; Noor ve Zainuddin, 2011).

Derinden davranış ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, Grandey (1999) ve Noor ve Zainuddin (2011)'in yaptıkları çalışmaların sonucu ile örtüşmektedir. Bu bulgunun temel nedenlerinden birisinin derinden davranış sergileyen bireyin, duygusal uyumsuzluğun yaratabileceği iç gerginliğini yaşama ihtimalinin düşük olmasından kaynaklanabileceğini söylemek mümkündür. Çalışan davranışlarının müşteriler tarafından samimi olarak algılanması ve bunun sonucunda bireyin moralinin yükselmesi bireysel kaynakların tükenmesinden ziyade bireysel kaynakların yenilenmesine imkân yaratabileceğinden tükenmişlik hissinin oluşma olasılığını önemli ölçüde azaltmaktadır.

Yaş ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. 29-37 yaş grubundaki danışmanların tükenmişlik seviyesinin 38-47 yaş grubundaki danışmalara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. 29-37 yaş grubunun ortalaması danışmanların tükenmişlik yaşadığını gösterirken, 38-47 yaş grubundaki danışmanların ortalaması tükenmişlik riski ile karşı karşıya olduklarını işaret etmektedir. Maslach, vd. (2001) genç çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yaşlı çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bireyler yaşlandıkça tükenmişliğe karşı daha dayanıklı olmaktadır. Öte yandan gençlerin daha az tecrübeye sahip olması ve beklentilerinin daha yüksek olması ve olumsuz durumlara karşı daha az dayanıklı olmaları neticesinde iş yaşamında tükenmişlik riski ile karşı karşıya kalma olasılıklarının daha yüksek olabileceği söylenebilir.

İş ve meslek danışmanlarının yaşları ile yüzeysel ve derinden davranış sergilemeleri arasında bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde yaşlı çalışanların genç çalışanlara kıyasla yaşama dair tecrübelerinin fazla olması sebebi ile duygularını kontrol etmede daha başarılı olabildikleri ve dolayısı ile uygun duyguları sergileyerek daha az olumsuz duygusal deneyimler yaşayabileceklerine vurgu yapan araştırma sonuçları mevcuttur (Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes, 2000).

Araştırmada katılımcıların eğitim durumları ile yüzeysel davranış ya da derinden davranış sergilemeleri arasında da anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmıştır. Bu durumun katılımcıların eğitim seviyelerinin birbirinden çok farklı olmaması ile ilgili olabileceği düşünülmektedir (iş ve meslek danışmanlarının %62.1'i lisans ,%37.9'u ise yüksek lisans ve doktora mezunudur). Yerli literatürde Kaya (2014) ve Polatkan (2016) da duygusal emek kullanımı ile eğitim seviyesi arasında herhangi bir ilişki olmadığına vurgu yapmışlardır.

İş ve meslek danışmanlarının çalışma arkadaşı desteğine ilişkin algılarının demografik faktörlerden hiç birisi ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma arkadaşları desteği ölçeğinin ortalaması (\bar{X} .=3,78; S.S.=.69) olup, bu değer katılımcıların ölçekteki ifadelerine kısmen katıldıkları anlamına gelmektedir.

Yapılan araştırmada duygusal emek kullanımı ve tükenmişlik arasındaki ilişkide çalışma arkadaşı desteğinin düzenleyici etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmamasının nedenlerinden en önemlisinin iş ve meslek danışmanı mesleğinin icra ediliş şekli ile ilgili olduğunu belirtmek mümkündür. Her danışmanın yoğunluğuna bağlı olarak günlük 30-60 danışan ile görüştüğü bir ortamda danışmanların danışanlarla yaşadıkları problemler ya da buna benzer olumsuz durumlarda çalışma arkadaşlarından destek talep edebilmesi nadiren gerçekleşebilmektedir. Danışmanların sadece danışanlara karşı değil örgüt ile olan ilişkilerinde de yüzeysel davranış sergileyebilecekleri düşünülmektedir. Şöyle ki, bireyler kişilerarası ilişkileri kurmak, iş ilişkilerinde kabul görmek, değerli kaynaklara

ve sonuçlar ulaşmak ve bunları korumak güdüsü ile örgüt ile olan ilişkilerinde yüzeysel davranış sergileme eğiliminde olabilirler. Çalışma ortamı ile uyumluluk, örgütün hedefleri ile bireysel amaçların uyumluluğu, algılanan örgüt politikaları ve örgüt içinde algılanan öz değer bireylerin örgüt içinde yüzeysel davranış sergilemesine etki eden temel faktörlerdendir (Özçelik,2012). Birey örgütle kurduğu ilişkide uyumsuzluk yaşaması durumunda yüzeysel davranış yöntemiyle duygularını düzenleyerek kontrol altına alıp beklenen davranışları sergileme yoluna gidebilmektedir. Bu bilgilerden hareketle bu araştırma kapsamında yüzeysel davranış biçimini kullanan danışmanların çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinde de yüzeysel davranış sergileme eğiliminde olmaları mümkün olabilmektedir. Araştırmada çalışma arkadaşları desteğinin duygusal emek kullanımı ve tükenmişlik arasında düzenleyici etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmasında yukarıda bahsedilen unsurların etkili olabileceği düşünülmektedir.

6.2. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu bölüm öncelikle araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmacılar için verilen önerilerden oluşmaktadır. Daha sonra araştırmanın alan yazına katkısı ve yöneticilerin bu araştırmanın bulgularından nasıl fayda sağlayabilecekleri ele alınmıştır.

6.2.1. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırmanın örnekleme, Türkiye İş Kurumu bünyesinde Ankara ilinde yer alan Altındağ, Çankaya, Ostim ve Yenimahalle Hizmet merkezlerinde iş ve meslek danışmanı kadrosunda görev yapan çalışanları kapsadığından, Ankara İli ile sınırlıdır.

Araştırmanın kısıtlarından biri verilerin anket aracılığı ile elde edilmesine bağlı olarak karşılaşılan zaman ve maliyet kısıtlarıdır. Yapılan istatistiksel analizler ana kütleyi bütün özellikleri ile temsil edebilecek bir örneklem üzerinde yapılamamıştır. Ek olarak, yalnızca bir kaynaktan elde edilen verilerin “ortak yöntem varyansı” sorununa yol açabileceği

dikkate alınmalıdır (Podsakoff, Mackenzie, Lee ve Podsakoff, 2003). Değişkenlerin benzer yöntem kullanılarak ölçülmesi, kendi kendine değerlendirme yönteminin olması, değerlendirmede değerlendiricilerin aynı kişilerden oluşması ve tek bir zaman diliminde yürütülen araştırmalarda ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilmektedir (Malhotra, Kim ve Patil, 2006). Gelecekte yapılacak araştırmalarda daha sağlıklı verilere ulaşabilmek için araştırma daha farklı illerde eş zamanlı ya da kurumdaki tüm iş ve meslek danışmanları ile yapılabilir. Böylece örneklem sayısında kadın ve erkek çalışan oranları birbirine yaklaşılabilecek ve araştırmanın sonucunu belli bir grubun verdiği cevapların etkileme olasılığı azaltılmış olacaktır. Ek olarak anketlerin tek seferde değil; belirli bir zaman dilimine yayılarak doldurulmasına imkân tanınabilir. Böylece bireyler zaman baskısından biraz olsun uzaklaştırılarak soruları okumada ve cevap vermede daha rahat olabilirler.

Araştırmada kullanılan duygusal emek davranışları ve tükenmişlik ölçeklerinin negatif maddeler içermesi katılımcıların cevaplarında gerçek düşüncelerinden ziyade daha olumlu bir izlenim sergileyebilmek için cevaplarını değiştirmelerinde etkili olabilmektedir. Katılımcıların tutarlı olmak istemeleri, sosyal beğenilirlik etkisini altında kalarak bireylerin gerçekleri ne olursa olsun düşündüklerinden daha farklı cevap vermeleri değişkenler arasındaki gerçek ilişkileri gizleyebileceği gibi değişkenler arasındaki ilişkilerin doğasını etkileyen bir moderatör değişkeni olarak da etki edebilmektedir (Ganster, Hennessey ve Luthans, 1983). Gelecekteki çalışmalarda bu muhtemel sorunla karşılaşmamak için duygusal emek ölçeği ve tükenmişlik ölçeğinden katılımcıları sosyal beğenilirlik kaygısı etkisinden uzaklaştırmak için yapılacak ölçümlerde sosyal beğenilirliğin etkisi kontrol altına alınabilir.

6.2.2. Yöneticilere Öneriler

Araştırma sonucunda, iş ve meslek danışmanlarının tükenmişlik hissi yaşadıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların görevlerini yerine getirirken sıklıkla yüzeysel davranış sergile eğilimde oldukları anlaşılmıştır. Çalışma arkadaşları desteğine yönelik düşünceleri değerlendirildiğinde genel olarak kısmen destek gördükleri yönünde bir algının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyguların yönetilmesinin çalışma hayatındaki önemi,

tükenmişlik duygusunun uzun vadede hem bireye hem de örgüte olan etkilerini düşünüldüğünde aşağıdaki alanlarda alınacak tedbirlerin faydalı olacağı düşünülmektedir. Şöyle ki, tükenmişlik sadece bireylerin şahsi çabaları ve aldıkları tedbirler ile önlenebilecek bir konu olmayıp, örgütsel faktörlerin bu süreçte önemli etkisinin olduğunun farkında olunması ve gerekli tedbirlerin alınması kritik önem taşımaktadır. Tükenmişliğe yol açan örgütsel faktörlerin (iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler) gözden geçirilerek, gerekli iyileştirmelerin yapılması tükenmişliğin önlenmesinde ve tükenmişlik ile mücadele etmede en temel araçlardandır. Bu noktada alınabilecek önlemler aşağıda sunulmuştur.

Çalışanların iş yükünün dengeli bir şekilde dağıtılması,

Kişilere yerine getirdikleri işlerle ilgili belirli düzeyde kontrol yetkisinin verilmesi,

Adil bir ödül sisteminin var olması,

Kaynaklara erişimde örgütsel adaletin sağlanması,

Kişinin kendini örgütün bir parçası olarak görmesinin sağlanması,

Ortak değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences. Mediators and Moderators. *Leadership and Organization Development Journal*, 19, 137-146.
- Adekola, B. (2010). Work Engagement among Secondary School English Teachers in Nigeria. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 7, 51-55.
- Adekola, B. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2 (2).
- Alarcon, G., Eschleman, K., J. ve Bowling, N. (2009). Relationships Between Personality Variables and Burnout: A Meta Analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244-263.
- Ardıç K., ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.
- Arı, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 131- 148.
- Ashforth, B.E.ve Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Austin, E. J. , Dore, T. C. P. ve O'Donovan, K. M. (2008). Associations of Personality and Emotional Intelligence with Display Rule Perceptions and Emotional Labor. *Personality and Individual Differences*, 44, 679– 688.
- Bailey, J. J. , Gremler, D. D. ve McCollough, M. A. (2001). Service encounter emotional value: The dyadic influence of customer and employee emotions. *Service Marketing Quarterly*, 23(1), 1–25.
- Bakker, A. B. , Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661-689.
- Basım, N. ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarılama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.

- Beehr, T. A. , Jex, S. M., Stacy, B. A. ve Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 391-405.
- Best, R. G., Downey, R. G. ve Jones, R. G. (1997). Incumbent perceptions of emotional work requirements. *Paper presented at the 12th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, St. Louis, MO.
- Bono, J. ve Vey, M. A. (2004). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C. Hartel, N. M. Ashkanasy ve W. Zerbe (Ed.), *Emotions in organizational behavior* (s.213–233). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brewer, E. W. ve Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*, 3(2), 102-123.
- Brody, L.R. ve Hall, J.A. (2008). Gender and emotion in context. In: Lewis. M, Haviland-Jones, JM ve Barrett LF.(Ed). *Handbook of emotions* (s.395-408), 3rd The Guilford Press; New York.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60 (1), 17-39.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (1998). On the dimensionality of emotional labour: Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Paper presented at the First Conference on Emotions in Organizational Life*, San Diego.
- Buber, M. (1958). *I and Thou*. (R. Gregor Smith, Çev.). New York: Charles Scribner's Sons.
- Buckner V, J. E. ve Mahoney, K. T. (2012). Individual differences and emotional labor: An experiment on positive display rules. *Personality and Individual Differences*, 53(3), 251– 256.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 95-108.

- Bulan, H. F. , Erickson, R. ve Wharton, A. (1997). Doing for others on the job: The affective requirements of service work, gender, and emotional well-being. *Social Problems*, 44(2), 235–256.
- Buunk, A. P., Maria Peiro, J., Rodriguez, I., Jesus Bravo, M. ve Rodriguez, A. (2007). A loss of status and a sense of defeat: An evolutionary perspective on professional burnout. *European Journal of Personality*, 21(4), 471-485.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Ç., E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (17.bs.). Ankara: Pegem Yayınları.
- Chan, Y.K.ve Lee, R.P. (2006). Network Size, Social Support and Happiness in Later Life: A Comparative Study of Beijing and Hong Kong. *Journal of Happiness Studies*, 7, 87 – 112.
- Chang, C. ve Chiu J. (2009). Flight Attendants' Emotional Labor and Exhaustion in The Taiwanese Airline Industry. *Journal of Service Science & Management*, 2, 305-311.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M. ve Gutierrez-Wirsching,S. (2016). The Role of Co-Worker and Supervisor Support on Job Burnout and Job Satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1), 4-22.
- Check, R. F. E. ve Okwo, F. A. (2012). Influence of demographic factors on stress perceptions of teachers of public secondary schools in Cameroon. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (47), 439-443.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Chu, K. H. ve Murrmann, S. K. (2006). Develepment and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*,27, 1181-1191.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, 300-314.
- Cohen, S. ve Wills, T. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, (98), 310-357.
- Constable, J. ve Russell, D. (1986). The Effect of Social Support and the Work Environment upon Burnout among Nurses. *Journal of Human Stress*, 12, 20-26.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and in Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18 (4), 621-656.

- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30, 509–530.
- Côté, S. ve Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947–962.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Çaldağ, A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi. T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Çimen, M. ve Ergin, C. (2001). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 43 (2), 169 – 176.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Diefendorff, J., Erickson, R., Grandey, A. ve Dahling, J. (2011). Emotional Display Rules as Work Unit Norms: A Multilevel Analysis of Emotional Labor Among Nurses. *Journal of Occupational Health Psychology*. 16. 170-86.
- Dumitru, I., ve Talpos, I. (2012). Stress factors in the professional activities of Romanian teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 887-893.
- Ekman, P. (1973). *Darwin and facial expression: A century of research in review*. New York: Academic.

- Embich, J. L. (2001). The Relationship of Secondary Special Education Teachers' Roles and Factors That Lead to Professional Burnout. *The Journal of the Teacher Education Division of the Council for Exceptional Children*, 24(1), 58-69.
- Emirgil, B. F., ACA, Z. ve Işığışok, Ö. (2014). Türkiye'de İş ve Meslek Danışmanlığının Etkinliği: Sorun Alanları ve Beklentiler (Bursa İşkur Örneği). *Çalışma ve Toplum*, 1, 139-162.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını*, Ankara.
- Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2), 37-50.
- Erickson, R. J. ve Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147-160.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73-82.
- Freudenberger, H. J. (1977). Burn-out: Occupational hazard of the child care worker. *Child Care Quarterly*, 6(2), 90-99.
- Ganster, D.C., Hennessey, H.W. ve Luthans, F. (1983). Social desirability response effects: Three alternative models. *Academy of Management Journal*, 26, 321-331.
- Gant, L. M., Nagda, B. A., Brabson, H. V., Jayaratne, S., Chess, W. A. ve Singh, A. (1993). Effects of social support and undermining on African American workers' perceptions of coworker and supervisor relationships and psychological well-being. *Social Work*, 38(2), 158-164.

- Gardner, W.L., ve Martinko, M. J. (1988). Impression Management: An Observational Study Linking Audience Characteristics With Verbal Self-Presentations. *The Academy Of Management Journal*, 31(1),42-65.
- Garton, E. (2017). Employee Burnout Is a Problem with the Company, Not the Person. Harvard Business Review. Erişim:<https://hbr.org/2017/04/employee-burnout-is-a-problem-with-the-company-not-the-person>.
- Giray, M. D. (2010). *İş yerinde destek algularının liderlik stilleri ve örgütsel sonuç değişkenleri ile ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Girgin, G. ve Baysal, A. (2005). Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4(4), 172-187.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Double Day.
- Grandey A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*. Basılmamış doktora tezi, Colorado State University, Colorado.
- 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. ve Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 407-422.
- Gross, J.J. (1988). Antecedent- and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 224–237.
- Grove, S. J. ve Fisk, R. P. (1989). Impression management in services marketing: A dramaturgical perspective. In R. A. Giacalone ve P. Rosenfeld (Eds).

Impression management in the organization: (s. 427-438). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5.bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Halbesleben, J., R., B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1134-1145.

Halbesleben, J. R. B. ve Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management, 30* (6), 859–879.

Hargreaves, A. (2000). Mixed emotions: Teachers' perceptions of their interactions with students. *Teaching and Teacher Education, 16*(8), 811-826.

Harvey, P. ve Dasborough, M.T. (2006). Consequences of employee attributions in the workplace: The role of emotional intelligence. *Psicothema, 18*, 145-151.

Hayes, A.F. (2018). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. bs). New York: The Guildford Press.

Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. and Gremler, D.D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing, 70*, 58–73.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychological Association, 44*(3), 513-524.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology, 6*(4), 307-324.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 116-122.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu J.-P. ve Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, 5*, 103–128.

- Hobfoll, S., Johnson, R., Ennis, N. ve Jackson, P. A. (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-43.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling*. London, England: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. ve Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behaviour*, 36, 749–769.
- Hülsheger, U. R. ve Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78.
- Jackson, S., Schwab, R. ve Schuler, R. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *The Journal of Applied Psychology*, (71), 630-40.
- Jeung, D. Y., Kim, C. ve Chang, S. J. (2018). Emotional Labor and Burnout: A Review of the Literature. *Yonsei Medical Journal*, 59(2), 187–193.
- Johnson, H., A., M. ve Spector, P., E. (2007). Service With A Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, and Autonomy Moderate The Emotional Labor Process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319-333.
- Kammeyer-Mueller, J., D., Rubenstein, A., L., Long, D.M. ve diğerleri. (2013). A Meta-Analytic Structural Model of Dispositional Affectivity and Emotional Labor. *Personal Psychology*, 66, 47-90.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (31. bs.). Ankara: Nobel Akademik.
- Kaya, E. (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, F. (2014). *Duygusal emek ile tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde*

çalışan yaşlı bakım personeline yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı: Manisa.

- Kaya, U. ve Özhan, Ç. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3 (2), 109-130.
- King, L. A. ve Emmons, R. A. (1990). Conflict over emotional expression: Psychological and physical correlates. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 864-877.
- Kirmeyer, S. L.ve Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*, 41(1), 125-139.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Araştırma.* Basılmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild"s Work, *Management Communication Quarterly*, 14(8), 8-49.
- Lau, P. S. Y., Yuen, M. ve Chan, R. M. C. (2005). Do demographic characteristics make a difference in teacher burnout in Hong Kong secondary schools? *Social Indicators Research*, 71, 491–516.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1993). A Further Examination of Managarial Burnout: Toward An Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.
- Leidner, R. (1993). *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: Univ. Calif. Press.
- Leidner, R. (1999). Emotional Labor in Service Work. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561,81–95.
- Leiter, M. P. (1991). Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns. *Journal of Organizational Behavior*,- 12 (2), 123-144.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2005). *Banishing burnout.* San Francisco: Josey-Bass.

- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2017). Burnout and engagement: Contributions to a new vision. *Burnout Research*, 5, 55-57.
- Malhotra, N., Kim, S. ve Patil, A. (2006). Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and a Reanalysis of Past Research. *Management Science*, 52, 1865-1883.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. New York: Prentice Hall.
- Maslach, C. (1993). Burnout: a multidimensional perspective, in Schaufeli, W.B., Maslach, C. ve Marek, T. (Eds). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, (s. 19-32). Taylor & Francis: Washington, DC.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: new perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12 (7-8), 837-851.
- Maslach, C., Jackson, S.E. ve Leiter, M.P. (1996). *MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual, Consulting*. Palo Alto, CA: Psychologists Press.
- Maslach, C. ve Leiter, M.P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. ve Leiter, M. (1999). Teacher burnout: A research agenda. In R. Vandenberg ve A. Huberman (Ed.). *Understanding and Preventing Teacher Burnout* (s. 295-303). Cambridge: Cambridge University Press.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2007). Burnout. In G. Fink (Ed.), *Encyclopedia of stress, 2nd ed.* (s.358-362). Oxford, UK: Elsevier.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15, 103–111.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models. In C. L. Cooper ve J. C. Quick (Ed.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (s. 36 –56).

- Maslach, C. ve Pines, A.M. (1979). Burnout, 'the loss of human caring'. In Pines, A. ve Maslach, C. (Ed). *Experiencing social psychology* (s. 246-252). New York: Random House.
- Maslach, C. ve Pines, A. (1977). The Burn-Out Syndrom in the Day Care Setting. *Child Care Quarterly*, 6 (2), 100-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mattila, A. ve Enz, C. (2002). The Role of Emotions in Service Encounters. *Journal of Service Research*, 4, 268-277.
- Mayhew, C. ve Quinlan, M. (2002). Fordism in the fast food industry: pervasive management control and occupational health and safety risks for young temporary workers. *Sociology of Health & Illness*, 24, 261-284.
- Mengenci, C. (2015). İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(1), 127-140.
- Mesquita, B. ve Frijda, N. H. (1992). Cultural variations in emotions: A review. *Psychological Bulletin*, 112(2), 179-204.
- Middleton, D. R. (1989). Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions. *Ethos*, 17, 187-201.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1997). Managing Emotions in the Workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Ozcelik, H. (2013). An empirical analysis of surface acting in intra-organizational relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 291-309.

- Öz, E. (2007). *Effects of Emotional Labor on Employees' Work Outcomes*. Basılmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, N. ve Beycioğlu, K. (2013). Paylaşılan liderlik ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *İlköğretim Online*, 12(1), 77-86.
- 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.
- Pines, A.M. (1993). Burnout: An existential perspective. In Schaufeli, W., Maslach, C., & Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: Developments in theory and research* (s. 33-52). Washington D.C: Taylor & Francis.
- Pines, A. M. (1997). Gender Differences in Burnout: Israelis' Responses to the Intifada. *European Psychologist*, 2(1), 28-34.
- Pines, A. M. ve Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Pines, A., Aronson, E. ve Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: The Free Press.
- Pines, A.M. ve Kafry, D. (1978). Occupation tedium in the social services. *Social Work*, 23, 499-507.
- Pines, A.M. ve Kafry, D. (1981). Coping with burnout. In Jones, J. (Ed.), *The burnout syndrome* (pp. 139-150). Park Ridge, IL: London House Pres.
- Pines, A. ve Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital & Community Psychiatry*, 29(4), 233-237.
- Polatçı, S., Ardıç, K ve Tınaz, Z. D. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (7), 1-22.
- Polatkan, N. N. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Poulin, J. ve Walter, C. (1993). Social worker burnout: A longitudinal study. *Social Work Research & Abstracts*, 29(4), 5-11.

- Prentice, C., Chen, P.J. ve King, B. (2013). Employee performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts. *International journal of Hospitality. Management*, 35, 225–236.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125–154.
- Rad, A. Z., ve Nasir, R. (2010). Burnout and career self concept among teachers in Mashhad, Iran. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 7,464-469.
- Rafaeli, A. (1989). When clerks meet customers: a test of variables related to emotional expressions on the job. *Journal of Applied Psychology*, 74(3),385–93.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *The Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*, 11, 1–42.
- Ramachandran, V. (2011). Strategic corporate social responsibility: a ‘dynamic capabilities’ perspective. *Corporate Social Responsibility Environment Management*, 18,285-293.
- Randolph, K. L., ve Dahling, J. J. (2013). Interactive effects. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 2350-2359.
- Rodin, J. (1986). Aging and Health: Effects of the Sense of Control. *Science*, 233(4770), 1271-1276.
- Ronen, S. ve Pines, A. M. (2008). Gender differences in Engineers’ burnout. *Equal Opportunities International*, 27, 677–691.
- Russell, D. W., Altmaier, E. ve Van Velzen, D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 269-274.
- Schaubroeck, J. ve Jones, J.R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163–183.

- Schaufeli, W. B. ve Buunk, B. P. (2003). *Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. The Handbook of Work and Health Psychology*, 2, 282-424.
- Schaufeli, W.B.ve Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Philadelphia: Taylor & Francis
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Schneider, B.ve Bowen, D. E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Seçer, H.Ş. (2010). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50).
- Seçer, Ş. ve Tınar, M. Y. (2004). *İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*. 9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı, 814-830.
- Sloan, M. M. (2012). Unfair treatment in the workplace and worker well-being: the role of coworker support in a service work environment. *Work and Occupations*, 39, 3-34.
- Storm, K. ve Rothmann, I. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29, 62-70.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M. ve Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange (CSX). *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179-187.
- Sutton, R.I. ve Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Ankara: Nobel Yayınları.

- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Thomas, M.; Vandana,K. ve Jong ,C. (2014). Correlates of Job Burnout among Human Services Workers: Implications for Workforce Retention," *The Journal of Sociology & Social Welfare*: 41 (4), Article 5.
- Thompson, V.A. (1976). *Bureaucracy and the Modern World*. Morristown, NY: General Learning Press.
- Torun, A. (1997). *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt*. S.Tevrüz,(Ed.). 2.bs. (s.43-53). İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Psikolojisi Yayını.
- Totterdell, P. ve Holman, D. (2003). Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55-73.
- Tsai, WC. ve Huang, YM. (2002). Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 1001-1008.
- Tüik,(2019). İşgücü İstatistikleri. Ocak, 2019. Erişim: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30682>.
- Türkiye İş Kurumu, (2018). *2018 Mali Yılı Performansı Programı Faaliyet Raporu*. Türkiye İş Kurumu: Ankara.
- Uysal, A. A. (2007). *Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Muğla.
- Van Maanen, J. ve Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. In B. M. Staw ve L. L. Cummings (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, (11, s. 43– 103). Greenwich, CT. :JAI
- Wang, G., Seibert, S. E. ve Boles, T. L. (2011). Chapter 1 synthesizing what we know and looking ahead: a meta-analytical review of 30 years of emotional labor research. *In What Have We Learned? Ten Years On* (s. 15-43). Emerald Group Publishing Limited.

- Weckwerth, A.C. ve Flynn, D.M. (2006). Effect of sex on perceived support and burnout in university students. *College Student Journal*, 40, 237-249.
- Wharton, A. S. (1999). The Psychosocial Consequences of Emotional Labor. *The ANNALS of The American Academy of Political and Social Science*, 561, 158-176.
- Wharton, A. ve Erickson, R. (2005). The Consequences Of Caring. *The Sociological Quarterly*, 36, 273 - 296.
- Wigert, B. ve Agrawal, S. (2018). Employee Burnout. Erişim: <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>.
- Wu, X., Shie, A. ve Gordon, D. (2017), Impact of customer orientation on turnover intention: mediating role of emotional labour. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 909-927.
- Yıldırım, M. H. ve Erul, E. E. (2013). Duygusal Emek Davranışının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 89-99.
- Yoon, J.ve Lim, J.-C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52(7), 923–945.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well Being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zapf, D. ve Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte B., Mertini H. ve Holz M. (2001). Emotion Work and Job Stressors and Their Effects On Burnout, *Psychology and Health*, 16, 527-545.

EK 1. ORJİNALLİK RAPORU

 <p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</p>
<p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</p>
<p>Tarih: <u>23.09.2019</u></p>
<p>Tez Başlığı : İŞ VE MESLEK DANIŞMANLARININ DUYGUSAL EMEK KULLANIMI İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ</p> <p>Yukarıda başlığı gösterilen ve Danışmanlığında hazırlanan tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam <u>62</u> sayfalık kısmına ilişkin, <u>23.09.2019</u> tarihinde Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %<u>9</u>'tür.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- <input type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç 3- <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar hariç 4- <input type="checkbox"/> Alıntılar dâhil 5- <input checked="" type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>TEZ DANIŞMANI:</p> <p>AD/SOYAD: Pınar BAYHAN KARAPINAR ÜNVAN: Doç. Dr.</p> <p>İMZA:</p>  <p>TEZİ HAZIRLAYAN ÖĞRENCİ BİLGİLERİ:</p> <p>Adı Soyadı: Dilşad ÖZDAMAR</p> <p>Öğrenci No: N15222082</p> <p>Anabilim Dalı: İşletme</p> <p>Programı: Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış</p>

EK 2. ETİK KOMİSYON İZİNİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük



Sayı : 35853172-300
Konu : Dilşad ÖZDAMAR Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden Dilşad ÖZDAMAR'ın **Doç. Dr. Pınar Bayhan KARAPINAR** danışmanlığında yürüttüğü "**İş ve Meslek Danışmanlarının Duygusal Emek Kullanımı ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Çalışma Arkadaşları Desteğinin Düzenleyici Etkisi**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **6 Kasım 2018** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden fd09136d-c7eb-4ee9-b530-3af76ff50303 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992 E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Duygu Didem İLFERİ



EK 3. ARAŞTIRMA İZİN OLURU

ANKARA ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜ
Tarih: 14.11.2018 15:42
Sayı: 900-E.00000256165



T.C.
TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Ankara Çalışma Ve İş Kurumu İl Müdürlüğü

Sayı : 91717869-900
Konu : Dilşad ÖZDAMAR Hk.

ÇANKAYA HİZMET MERKEZİNE

İlgi : 13.11.2018 tarihli ve 239648 sayılı yazı.

Hacettepe Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bölümünde yüksek lisans yapan Hizmet Merkeziniz personeli İş ve Meslek Danışmanı Dilşad ÖZDAMAR (44007)'in "İş ve Meslek Danışmanlarının Duygusal Emek Kullanımı ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkide Çalışma Arkadaşları Desteğinin Düzenleyici Etkisinin Araştırılması" konulu anket çalışmasını uygulaması Makamın İlgi'de kayıtlı Olur'u ile uygun görülmüştür.

Adı geçene konu ile ilgili bilgi verilmesi hususunda;
Gereğini arz ederim.

e-imzalıdır
Mehmet DİK
Şube Müdürü



Adres: Ayrancı Mah. Uçarlı Sokak No:29

E-Mail: hatice.saraz@iskur.gov.tr

Telefon: 0312 435 1565 Faks:

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.iskur.gov.tr> adresinden 04304cc3-f043-4d95-afb6-2eb8cc880256 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 4. ANKET KULLANIM İZİNLERİ

Re: Fw: "Algılanan çalışma arkadaşları desteği ölçeği "kullanım izini talebi hakkında

From: deniz apaydın (denizapaydin@gmail.com)

To: dilsadozdamar@yahoo.com

Date: Saturday, September 29, 2018, 12:21 PM GMT+3

Dilşad Merhaba,

"Çalışma Arkadaşları Desteği" ölçeğini araştırmada kullanabilirsin. Araştırmada çok çok kolaylıklar diliyorum. Eğer bana danışmak istediğin bir konu olursa da ne zaman istersen bana yazabilirsin.

Başarılar.

M. Deniz GİRAY...

Re: Tükenmişlik ölçeği kullanım izni Hakkında

From: Burhan Çapri burhancapri (burhancapri@mersin.edu.tr)

To: dilsadozdamar@yahoo.com

Date: Wednesday, October 3, 2018, 02:08 PM GMT+3

Değerli Arkadaşım,

İlgili ölçme aracını kullanmanızdan memnuniyet duyacağımı belirtmek isterim.

Yalnız izin dilekçesi olarak matbu bir evrak varsa yönlendirin yardımcı olmaya çalışayım.

Kolay gelsin...

RE: Duygusal Emek Davranışları Ölçeği Kullanımı İzin Talebi

From: Ela UNLER (ela.unler@eas.bau.edu.tr)

To: dilsadozdamar@yahoo.com

Date: Friday, September 28, 2018, 10:52 AM GMT+3

Merhaba Dilşad hanım,

Öncelikle çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim. Ölçeğimi kullanabilirsiniz tek şartım tezini bitirdikten sonra bir kopyasını da bana yollamanızı (soft halinde olabilir pdf) rica ediyorum.

İyi çalışmalar

İyi günler