

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK
İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Sesin YAKAR

Danışman

Doç. Dr. Işıl Özgen

İZMİR - 2015

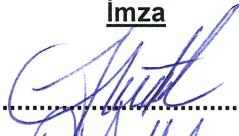
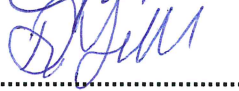
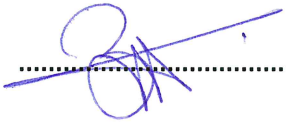
YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2010800222

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Sesin YAKAR
Tez Başlığı : Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma

Savunma Tarihi : 13.07.2015
Danışmanı : Doç.Dr.İşıl ÖZGEN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.İşıl ÖZGEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Özgür Devrim YILMAZ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Zafer ÖTER	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ()

Sesin YAKAR tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

...../...../.....

Sesin YAKAR

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma

Sesin YAKAR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Duygusal emek, çalışanların çalıştıkları kurumların beklentileri çerçevesinde duygularını sergilemesi olarak tanımlanmış, hizmet sektöründe giderek önem verilen bir kavram haline gelmiştir. Çalışmada turizm işletmelerinde duygusal emek ve tükenmişlik arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma, Kuşadası'nda bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli 12 adet beş yıldızlı otel çalışanlarını içermektedir. Çalışmanın örneklemini yiyecek-içecek, önbüro ve halkla ilişkiler departmanlarından 200 çalışan oluşturmaktadır. Bu araştırmada duygusal emek ölçeği, Chu ve Murrman (2006) tarafından geliştirilen Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeğinin (HELS; Hospitality Emotional Labor Scale) Avcı ve Boylu (2010) tarafından Türkçe'ye geçerlediği şeklidir. Tükenmişlik ölçeği ise Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteridir.

Duygusal emek boyutları, demografik faktörler ve çalışma durumu arasında bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve sadece cinsiyet, yaş, çalışan departman ve aylık gelir ile anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Medeni durum, öğrenim durumu, kadro durumu sektördeki ve mevcut işyerindeki çalışma durumu ile arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Derin davranışın

erkekler tarafından kadınlara göre daha fazla gösterildiği ve 26-30 yaş arası bireylerin samimi davranışları en düşükken, 41-45 yaş arası bireylerin en yüksek olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca yiyecek-içecek departmanında çalışan ve aylık geliri yüksek olan bireylerin daha fazla samimi davranış gösterdiği tespit edilmiştir. Tükenmişlik, demografik faktörler ve çalışma durumu arasında bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise tükenmişlik ile cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, sektördeki çalışma durumu, kadro durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, medeni durum, bulunulan işyerinde çalışma süresi, departman ve aylık gelir arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bekarların duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişliklerinin daha yüksek olduğu, çalışanların bulundukları işyerlerinde çalışma süreleri arttıkça duyarsızlaşma seviyelerinin azaldığı saptanmıştır. Departmanlar arasında yapılan karşılaştırmada önbüro çalışanlarının duyarsızlaşma seviyeleri en düşükken, yiyecek-içecek departmanında çalışanlarının ise en yüksek olduğu belirlenmiştir.

Duygusal emek boyutları ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiş, derin davranış ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Samimi davranış ve duygusal tükenmişlik boyutu ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Tükenmişlik, Duygusal Emek Boyutları, Turizm Sektöründe Duygusal Emek, Turizm Sektöründe Tükenmişlik, Konaklama Sektörü

ABSTRACT

Master's Thesis

The Relationship Between Emotional Labor and Burnout in Tourism Organizations: A study on hotels

Sesin YAKAR

Dokuz Eylul University

Graduate School of Social Sciences

Department of Tourism Management

Tourism Management Program

Emotional labor, which became increasingly significant notion in the service sector has defined as express of employees's emotions in line with corporates expectations. In the study, a correlation between emotional labor and burnout has been seeked.

The study has been made by having surveys with the staff of twelve five star hotels. The survey has been done by two hundred hotel employees from various departments including food and beverage, front office and public relations departments. In this study, Hospitality Emotional Labor Scale (HELS) founded by Chu & Murrmann (2006) and Avcı ve Boylu (2010) which validated to Turkish has been used. Meanwhile, burnout scale of Maslach and Jackson (1981) and also Ergin (1992) technique has been adopted which also called as Maslach Burnout Inventory.

As a result of the survey, only gender, age, department and monthly salary have a moderation effect on emotional labor dimensions. Moreover, marital status, level of education, type of contract (partime, fulltime, contract based) and working conditions haven't any effect on emotional labor dimensions. Men has more tendency for deep acting in contrast to women and genuine acting is at its lowest level between the age group of 26-30 while it is at its highest level between the age group of 41-45. Furthermore, the employees

who are working in the food and beverage department and whose monthly salary is at high level shows more genuine acting.

On the other hand, only marital status, length of employment in current hotel, department and monthly salary have a moderating effect on burnout. Single employees depersonalisation and burnout levels are at a higher level while a moderating effect has not been observed between burnout and gender, age, level of education, length of employment in hospitality sector, type of contract haven't any effect on burnout dimensions. In addition, it has been found that increase in the working hours decreases burnout perceptions.

Meanwhile, when the relationship between emotional labor dimensions and burnout has investigated surface acting has a positive correlation. However, there is no strong correlation found between deep acting and burnout. As a last resort, there is a negative correlation found between genuine acting and burnout

Keywords: Emotional Labor, Burnout, Emotional Labor Dimensions, Emotional Labor in Tourism Industry, Burnout in Tourism Industry, Hospitality Industry

**TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK
İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
EK LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

1.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE TANIMLARI	3
1.2. DUYGUSAL EMEK TEMEL YAKLAŞIMLARI	8
1.2.1. Hoshchild'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1983)	8
1.2.2. Ashforth ve Humohrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993)	9

1.2.3. Morris ve Feldman’ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996)	11
1.2.4. Grandey’nin Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)	12
1.2.5. Kruml ve Geddes’in Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)	13
1.2.6. Brotheridge ve Lee’nin Duygusal Emek Yaklaşımı (2003)	14
1.2.7. Diefendorff ve Gosserand ‘ın Duygusal Emek Yaklaşımı (2005)	15
1.3. DUYGU GÖSTERİM KURALLARI	15
1.4. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI	17
1.5. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	18
1.5.1. Bireysel Faktörler	19
1.5.1.1. Cinsiyet	19
1.5.1.2. Yaş	20
1.5.1.3. Kendini Uyarılma(Self Monitoring)	21
1.5.1.4. Empati	21
1.5.1.5. Duygulanım	22
1.5.1.6. Duygusal Zeka	23
1.5.2. Örgütsel Faktörler	24
1.5.2.1. Otonomi	24
1.5.2.2. Sosyal Destek	25
1.5.2.3. Davranış Kuralları	26
1.5.3. Durumsal Faktörler	28
1.5.3.1. Müşterilerle Etkileşimin Süresi	28
1.5.3.2. Müşteri Yoğunluğu	29

1.5.3.3. Müşterilere Gösterilen Duyguların Çeşitliliği	29
1.5.3.4. Müşteri Saldırganlığı	30
1.6. TURİZM SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL EMEK	32
1.7. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ YOL AÇTIĞI SONUÇLAR	37
1.7.1. Olumlu Sonuçlar	37
1.7.2. Olumsuz Sonuçlar	42
1.7.2.1. Sağlık Problemleri	43
1.7.2.2 Örgütsel Bağlılık	44

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU (BURNOUT)

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE TANIMLARI	46
2.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU TEMEL YAKLAŞIM VE MODELLERİ	52
2.2.1. Freudenberg(1974)'in Tükenmişlik Yaklaşımı	52
2.2.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli(1980)	53
2.2.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli(1980)	54
2.2.4. Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli(1981)	56
2.2.5. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli(1981)	59
2.2.6. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli(1982)	59
2.2.7. Meier Tükenmişlik Modeli(1983)	61
2.2.8. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli(1983)	63

2.2.9. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli(1985)	64
2.2.10. Pines Tükenmişlik Modeli(1988)	65
2.2.11. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli(1988)	66
2.2.12. Leiter Tükenmişlik Modeli(1991)	67
2.3. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ	67
2.3.1. Fiziksel Belirtiler	69
2.3.2. Psikolojik/Ruhsal Belirtiler	69
2.3.3. Davranışsal Belirtiler	71
2.4. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	72
2.4.1. Bireysel Faktörler	73
2.4.1.1. Demografik Faktörler	73
2.4.1.2. Beklenti Düzeyi	75
2.4.1.3. Kişisel Özellikler	76
2.4.2. Örgütsel Faktörler	77
2.4.2.1. İş yükü	77
2.4.2.2. Kontrol Eksikliği ve Karara Katılım	79
2.4.2.3. Örgütsel Adalet	80
2.4.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	81
2.4.2.5. Sosyal Destek	82
2.4.2.6. Ödül Eksikliği ve Cezalar	82
2.4.2.7. Geri Bildirim(Feedback) Eksikliği	83
2.4.2.8. Düşük Ücret	83

2.4.2.9. Örgüt Plan ve Süreçleri	84
2.4.2.10. İş Yerinde Yıldırma (Mobbing)	85
2.5. TURİZM SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK	86
2.6. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	90
2.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları	91
2.6.1.1. Fiziksel Rahatsızlıklar	91
2.6.1.2. Psikolojik Rahatsızlıklar	92
2.6.2. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri	93
2.6.3. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri	94
2.7. TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ	95
2.7.1. Tükenmişlikle Bireysel Mücadele Teknikleri	95
2.7.2. Tükenmişlikle Örgütsel Mücadele Teknikleri	96
2.7.2.1. İş Gören Seçimi	97
2.7.2.2. Örgüt Geliştirme	97
2.7.2.3. Yönetim Geliştirme	98
2.7.2.4. İşin Modifikasyonu	99
2.7.2.5. Sosyal Destek	99
2.7.2.6. Yetki Devri	100
2.7.2.7. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	101
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	101
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	102
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	103
3.4.1. Evren ve Örneklem	103
3.4.2. Veri Toplama Teknikleri	103
3.4.3. Veri analizi	104
3.5. BULGULAR VE YORUMLAR	105
3.5.1. Demografik Bilgiler ve Çalışma Durumu İlişkisi İle İlgili Bulgular	105
3.5.2. Duygusal Emek Düzeyinin Demografik Değişkenler ve Çalışma Durumuna Göre Farklılaşması	108
3.5.3. Tükenmişlik Düzeyinin Demografik Değişkenler ve Çalışma Durumuna Göre Farklılaşması	115
3.5.4. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi	123
SONUÇ VE ÖNERİLER	125
KAYNAKÇA	129
EK	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Duygusal Emek Üzerine Yazılmış Lisansüstü Tezler	s. 5
Tablo 2: Duygusal Emek Tanımları	s. 7
Tablo 3: Duygusal Emek Davranışları	s. 7
Tablo 4: Hizmet Sektörü İçin Düşük ve Yüksek Düzeyde Duygusal Emek Gerektiren Meslekler	s. 42
Tablo 5: Tükenmişlik Sendromu Üzerine Yazılmış Tezler	s. 47
Tablo 6: Tükenmişlik Sendromu Yaklaşımları ve Tanımları	s. 50
Tablo 7: Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	s. 56
Tablo 8: Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli	s. 57
Tablo 9: Tükenmişlik Belirtileri	s. 68
Tablo 10: Demografik Bilgiler	s.105
Tablo 11: Çalışma Durumuna İlişkin Bulgular	s.106
Tablo 12: Çalışanların Çalışma Durumlarıyla İlgili Düşünceleri	s.107
Tablo 13: Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	s.109
Tablo 14: Cinsiyet ve Duygusal Emek İçin T Testi	s.110
Tablo 15: Yaş ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi	s.110
Tablo 16: Medeni Durum ve Duygusal Emek İçin T testi	s.111
Tablo 17: Öğretim Durumu ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi	s.112
Tablo 18: Sektörde Çalışma Süresi ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi	s.112
Tablo 19: Bulunduğu İşyerinde Çalışma Süresi ve Duygusal Emek İçin	s.113

ANOVA Testi

Tablo 20: Çalıştığı Departman ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi	s.114
Tablo 21: Kadro ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi	s.114
Tablo 22: Aylık Gelir ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi	s.115
Tablo 23: Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	s.116
Tablo 24: Cinsiyet ve Tükenmişlik İçin T Testi	s.117
Tablo 25: Yaş ve Tükenmişlik İçin ANOVA Testi	s.117
Tablo 26: Medeni Durum ve Tükenmişlik İçin T Testi	s.119
Tablo 27: Öğretim Durumu ve Tükenmişlik İçin ANOVA Testi	s.119
Tablo 28: Sektörde Çalışma Süresi ve Tükenmişlik için ANOVA Testi	s.120
Tablo 29: Bulunduğu İşyerinde Çalışma Süresi ve Tükenmişlik İçin ANOVA testi	s.121
Tablo 30: Çalıştığı Departman ve Tükenmişlik İçin Kruskal Wallis Testi	s.121
Tablo 31: Kadro ve Tükenmişlik İçin ANOVA Testi	s.122
Tablo 32: Aylık Gelir ve Tükenmişlik İçin ANOVA Testi	s.123
Tablo 33: Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Pearson Korelasyon Testi	s.124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci	s. 54
Şekil 2:	Pearlman ve Hartman' ın Tükenmişlik Modeli	s.60
Şekil 3:	Meier'in Tükenmişlik Modeli	s.62
Şekil 4:	İş Yüğü, Stres ve Performans İlişkisi	s.78

EK LİSTESİ

EK 1: Araştırmada kullanılan anket formu

ek.s. 1

GİRİŞ

Günümüzde hizmet sektörünün ülke ekonomilerindeki payının artmasıyla müşteri memnuniyeti açısından çalışanların davranışları ve hizmetin nasıl sunulduğu oldukça önemli bir hale gelmiştir. Hizmet sunumu sırasında çalışanların sergiledikleri emek biçimi, duygu gösterimlerini içerdiğinden duygusal emek olarak ifade edilmektedir. Özellikle müşterilerle yüz yüze iletişimin çok yoğun olduğu ve ürünün üretildiği yerde tüketilmesi zorunluluğu olan turizm sektöründe, çalışanlar ve müşteriler arasında yaşanan olumsuzlukların telafisi zorlaşmakta ve çalışanların müşterilerle etkileşim sürecindeki olumlu ya da olumsuz tutumları, duyguları ve davranışları, müşterilerin tekrar aynı işletmeyi hatta aynı bölgeyi ya da ülkeyi tercih etmeleri konusunda önemli bir rol oynamaktadır.

Otel işletmelerinde insan unsurunun önemi göz önüne alındığında, çalışanların iş tatmininin ve motivasyonunun da yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir. Bir işletmede, genel olarak ücret, terfi, işin yapısal özellikleri, yönetim tarzı, iş arkadaşları, ödüller, işe katılımlar, verimli çalışma ve görevlerin belirlenme sistemi gibi faktörler iş tatminine önemli ölçüde etki eden faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 167). Diğer taraftan, turizm sektöründe diğer sektörlerle karşılaştırmalı olarak yapılan birçok araştırmada, bu sektörde çalışanların işlerinden duydukları tatminin düşük düzeyde olduğu ve işte tatminsizliğin bir göstergesi olan işten ayrılma oranlarının ise yüksek boyutlara ulaştığı ortaya konmaktadır (Taner, 1993: 22).

Özellikle, çalışanların verimliliğinde, iş tatmininde, kaliteli hizmet üretiminde, mesleki başarılarında ve işten soğumalarında önemli bir faktör olan tükenmişlik duygusu, turizm sektöründe çalışan kişiler açısından da üzerinde durulması gereken önemli konular arasında yer almaktadır (Kozak, 2001: 12)

Çalışanların kendilerinden beklenen davranış kurallarına göre hareket etmeleri ve çalışana, işletmeye ya da işin niteliğine göre yoğun çaba sarf etmeleri onların duygusal emek harcamalarına neden olmaktadır. Ancak çalışanların işlerinin bir gereği olarak duygusal davranış kurallarına uymaları çalışanlarda farklı duygusal emek davranışlarına neden olabilmektedir. Buradan yola çıkarak; bu çalışmada, çalışanların derin, samimi veya yüzeysel olarak ortaya koydukları duygusal emek

davranışının ve tükenmişliğin demografik özelliklere ve çalışma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ve duygusal emek davranışı ile tükenmişlik arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde; duygusal emek kavramı ve tanımı, duygusal emek temel yaklaşımları, duygu gösterim kuralları, duygusal emek davranışları, duygusal emeği etkileyen faktörler, turizm sektöründe duygusal emek ve duygusal emek davranışlarının yol açtığı sonuçlar üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde, tükenmişlik kavramı ve tanımı, tükenmişlik sendromu temel yaurizm sektöründe tükenmişlik, tükenmişliğin sonuçları, tükenmişlik ile mücadele yöntemleri üzerinde durulmaktadır. Bu bilgiler verildikten sonra tez çalışmasının son bölümünde; otel çalışanları açısından turizm işletmelerinde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinin değerlendirilmesine, yapılan analizler sonucunda bazı bulgulara ve sonuçlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

1.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE TANIMLARI

Günümüz işverenlerinin, çalışanların duygularını şekillendirme çabaları, duygusal emek kavramının örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında önem kazanmasını sağlamıştır. İşverenlerin çalışanların duygularını şekillendirme ve kontrol çabası, yazılı kurallar şeklinde olabileceği gibi, yazılı olmayan bir şekilde de protokol ve beklentiler biçiminde veya kurum kültürünün bir parçası olarak da ortaya konulabilmektedir (Mann; 2007:553). Çalışanlar ise kendilerinden beklenen şekilde davranabilmek için, bilinçli veya bilinçsiz olarak, çeşitli duygu yönetim biçimlerini kullanmaktadırlar (Güngör, 2009:169).

Duygusal emek konusunu ele alan ve duyguların, yaşamın bir parçası olmasının ötesinde, iş hayatının önemli bir girdisi olduğu yönündeki ilk çalışma 1983 yılında Amerikalı Sosyolog Arlie R. Hochschild tarafından “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi) adlı kitapta belirtilmiştir. Hochschild (1983), hizmet sektörünün önem kazanması ve bunun da müşteri ile daha fazla birebir ilişki kurulması gerektiğini, müşteri memnuniyetinin üst düzeylere çıkarılması için, yönetim sürecinde duygulara özel bir önem verilmeye başlandığını ve hatta bu süreçte duyguların ücret karşılığı alınıp satılan birer mala dönüştüğünü savunmuştur. Hochschild (1983), duygusal emeği, hizmetin sahne, çalışanların aktör, müşterilerin de izleyici olarak nitelendirildiği bir oyun olarak ifade etmiş (Deadrick ve McAfee, 2001:102) ve duygusal emeği, “herkes tarafından gözlemlenebilen mimik ve beden hareketlerinde bulunmak için duyguların yönetilmesi; ücretle satın alınan, bu nedenle de değiştirilebilen bir değer” olarak tanımlamıştır (Chu ve Murrmann, 2006:1183).

Duyguların oluşumları açıklanmasında fizyolojik ve kültürel olarak iki yaklaşımla açıklanmaktadır. Fizyolojik yaklaşım duyguların, içgüdü ve dürtülere bağlı ani bir refleks olarak ortaya çıkan bir durum olduğunu ve dolayısıyla duyguların, sosyal faktörlerden etkilenip yönetilmediğini savunmaktadır. Kültürel

yaklaşımında ise duygular, sosyal bir boyutta ele alınmaktadır. Duygu yönetiminin özünde günlük sosyal ilişkilerin doğal bir yansıması vardır. İnsanlar gelişim süreçleri boyunca duygularını kontrol etmeyi ve yönetmeyi öğrenmektedir. Sosyal yaşam içinde bireyler, duruma uygun davranışları sergilemelerini sağlayan becerileri genellikle farkında olmadan gerçekleştirirler (Hochschild 1979: 553-554; Güngör 2009: 169; Türkay, Ünal, Taşar 2011: 203).

Duygusal emek, müşteri hizmetlerini odak noktası kabul ederek, çalışanların müşteriler ile pozitif ilişkiler kurabilmeleri için duyguların kontrol edilmesi ile ilgilenmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002:17-18). Hoschild'ın duygusal emek kavramını ortaya atmasından önce Goffman (1959), örgütler tarafından belirlenen ve çalışanlar tarafından gösterilmesi istenen uygun davranışları gözlemlemiş ve duygu gösterim kurallarının temelini atmıştır (Kruml ve Geddes, 2000a:8-10).

Duygusal emek kapsamında yapılan görgül çalışmalarda farklı meslek grupları ele alınmıştır. Örneğin, Guerrier ve Adib (2003) tur operatörlerine bağlı çalışan bölge rehberlerine, Steinberg ve Figart (1999a) polisler, hemşireler ve belediye çalışanlarına, Man ve Oz (2009) çağrı merkezi çalışanlarına, Wong ve Wang (2009) tur liderlerine, Bolton ve Boyd (2003) uçak kabin görevlilerine, Schaubroeck ve Jones (2000) bir araştırma şirketinin merkez ofisi çalışanlarına, Sutton ve Rafaeli (1988) ise perakende sektörü çalışanlarına odaklanmıştır (Türkay, Ünal ve Taşar, 2011:205).

Duygusal emek konusu, müşteri ilişkilerinin yoğun olmasından dolayı turizm sektöründe de önem taşımaktadır (Kim,2008:151). Bu öneme rağmen, turizm sektörü çalışanları ve yöneticilerinin konuyla ilgili farkındalığı ve bilgileri oldukça kısıtlıdır (Pala ve Tepeci,2009:114). Bununla birlikte akademik çevrelerde de konuya ilişkin çalışma sayısı azdır. 2007-2014 yılları arasında duygusal emek üzerine 21 adet lisansüstü tez çalışması yapılmış olup, bunlardan sadece 7 tanesinin konusu turizm ile ilgilidir. Tablo 1'de yapılan Lisansüstü tezler belirtilmiştir.

Tablo 1. Duygusal Emek Üzerine Yazılmış Lisansüstü Tezler

	Yazar	Tez Adı	Tez Türü	Konu
1	ŞEYMA GÜN EROĞLU	Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma (2014)	Doktora	İşletme
2	TUĞBA PALA MORKOÇ	Otel çalışanlarında duygusal emek ve iş - aile çatışması ilişkisi: İzmir şehir otelleri örneği (2014)	Doktora	Turizm
3	ASIYE KAMBER	Duygusal emek bağlamında çalışmanın anlamı ve işe yabancılaşma (2014)	Yüksek Lisans	Çalışma Ekonomisi
4	SALİH YILDIZ	Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Manavgat'taki beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma (2014)	Yüksek Lisans	Turizm
5	FERHAT KAYA	Duygusal emek ile tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan yaşlı bakım personeline yönelik bir araştırma (2014)	Yüksek Lisans	İşletme
6	M.MURAT KIZANIKLI	Otel işletmelerinde duygusal emek öncüllerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma (2014)	Doktora	Turizm
7	VOLKAN GENÇ	Alanya'daki turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek ve duygusal zeka düzeylerinin iş tatminine etkileri (2013)	Yüksek Lisans	Turizm
8	MELİS AKBIYIK	Etkili liderliğin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama (2013)	Yüksek Lisans	Halkla İlişkiler
9	ZEYLAN KURT	Duygusal emek faktörünün yabancılaşmaya etkisi: İstanbul'daki otel işletmeleri ve seyahat acentalarına yönelik bir araştırma (2013)	Yüksek Lisans	Turizm, İşletme
10	AHMET CEZMİ SAVAŞ	İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (2012)	Doktora	Eğitim ve Öğretim
11	RUKİYE CAN YALÇIN	Bazı öncülleri ve sonuçları ile duygusal emek: Görgül bir araştırma (2012)	Doktora	İşletme
12	MERVE BAŞ	Duygusal emek-müşteri memnuniyeti ilişkisi: Engelli turizm pazarında bir araştırma (2012)	Yüksek Lisans	Turizm
13	ÜLKE HİLAL AĞIRMAN	İş ve çalışan odaklı duygusal emek gösterimlerinin çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisi (2012)	Yüksek Lisans	İşletme

14	GÜLDEN ÖZKAN	Duygusal emek gerektiren mesleklerde örgütsel iletişim doyumunun duygusal emeğe bağlı iş doyumuna etkisi: Çağrı merkezlerinde bir uygulama örneği (2011)	Yüksek Lisans	İletişim Bilimleri
15	ASLI YALÇIN	Duygusal emek: Mizaçsal öncülleri ve duygusal olayların rolü (2010)	Yüksek Lisans	Psikoloji
16	SEDA DEĞİRMENCİ	Hemşirelerin duygusal emek davranışı ve etkileyen faktörler (2010)	Yüksek Lisans	Hemşirelik
17	MEHMET ALİ ÇALDAĞ	Duygusal emek davranışlarının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkileri (2010)	Yüksek Lisans	Hastaneler, İşletme
18	ERDEM KAYA	Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişki (2009)	Yüksek Lisans	Psikoloji
19	LALE KÖKSEL	İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma (2009)	Yüksek Lisans	İşletme
20	TUĞBA PALA	Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları (2008)	Yüksek Lisans	Psikoloji, Turizm Sosyoloji
21	ELA ÜNLER ÖZ	Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi (2007)	Doktora	Psikoloji, İşletme

Kaynak: Yök (2014) , Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanından yazar tarafından derlenmiştir.

Duygusal Emek ile ilgili yapılan tez çalışmaları incelendiğinde 15 adetinin yüksek lisans, 6 adetinin ise doktora düzeyinde olduğu, araştırma gruplarının ise öğretmenler, sağlık çalışanları ve hizmet sektörü olduğu görülmektedir.

Duygusal Emek kavramı ortaya atıldıktan sonra çeşitli yazarlar konuyu tanımlamaya çalışmışlardır. Bu tanımlamalardan en çok kabul görenler (Google scholar'dan derlenen atıf sayılarına göre) Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2'de belirtilen tanımlar incelendiğinde, bütün tanımların ortak noktasının, bireylerin işlerinde duygularını düzenlemesi üzerinde yoğunlaştığını söyleyebiliriz.

Tablo 2. Duygusal Emek Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Hochschild	1983	Müşterilere iyi hizmet vermek için çalışanların müşterilerle etkileşim içindeyken, duygularını yönetmeleri ve bu yönetim sırasında gösterdikleri emek (Öz, 2007: 3)
Ashforth ve Humphrey	1993	Hizmet süresince örgüt tarafından istenilen duyguların yansıtılması (Ashforth ve Humphrey 1993)
Morris ve Feldman	1997	Kişiler arası ilişkilerde örgütün istediği duyguları sergileyebilmek için sarfedilen çaba, planlama ve kontrol (Morris ve Feldman,1997)
Grandey	2000	Çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını ayarlama sürecinde gösterdikleri çaba (Grandey,2000)
Kruml ve Geddes	2000	Çalışanların “mükemmel müşteri hizmeti” üretebilmeleri için gereken hisleri veya gösterecekleri belli davranışları sergilemeleri(Kruml ve Geddes,2000)
Chu	2002	Duygusal emek kavramı ise kişiler arası iş süreçlerinde örgütün beklediği davranışı göstermek için duygularını yönetmesi (Chu, 2002).
Diendorff ve Richard	2003	İş rolünün parçası olarak duyguların yöntemi
Diefendorff ve Gosserand	2003	İşletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile çalışanlardan, kendi duyguları yerine işletmenin gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi (Diefendorff ve Gosserand,2005)
Johnson	2007	Organizasyonun istediği duyguların hizmet personeli tarafından anında ifade edilmesi (Johnson,2007)
Guy vd.	2008	Çalışanın duygularını sergilemeyi veya harekete geçirmeyi gerektiren iş (Guy,2008)

Kaynak: Hsieh,C.W., Yang, K. (2009). *Linking Public Service Motivation With Emotional Labor in Government: An Empirical Assessment*.(ss:27). Bloomington, IN: International Public Service Motivation Conference.

1.2. DUYGUSAL EMEK TEMEL YAKLAŞIMLARI

Duygusal emeğin daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramı çeşitli açılardan ele alan yaklaşımlara değinmek gerekmektedir. Bu yaklaşımlar birbirleriyle belli noktalarda birleşmekte belli noktalarda ayrılmaktadır. Hochschild (1983) duygusal emeği yüzeysel ve derin davranış olarak iki boyutta kavramsallaştırırken, Ashforth ve Humphrey (1993) ile Kruml ve Geddes (2000), Diefendorff ve Gosserand (2005) bu boyutlara samimi davranışı da ekleyerek duygusal emeğin üç türden oluştuğunu ileri sürmüştür. Grandey (2000), bu üç boyuta farklı bir bakış açısı kazandırmış ve duygu düzenlemesini eklemiştir. Morris ve Feldman (1996: 986-988) duygusal emeğin daha karmaşık kavramsallaştırılmasını sunmuş ve duygusal emeği davranış kurallarına gösterilen dikkat, davranış gösterimindeki sıklık, duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olarak dört boyutta ele almıştır. Brotheridge ve Lee (2003), duygusal emeği iş odaklı ve çalışan odaklı duygusal emek olmak üzere iki yaklaşımda ele almıştır.

Aşağıda bu yaklaşımlardan sırasıyla Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996), Grandey (2000), Kruml ve Geddes (2000), Brotheridge ve Lee (2003), Diefendorff ve Gosserand (2005) yaklaşımlarına yer verilmektedir.

1.2.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1983)

Duygusal emek kavramını ilk kez Arlie Russell Hochschild(1983) “The Managed Heart” isimli kitabında kullanmıştır. Delta Havayolları’nın hostes eğitim merkezindeki kurslara katılarak, hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Hosteslerin gülümsemeleri; tıpkı yaptıkları makyaj, çalan müzik, uçak dekoru ve yolcuların içtikleri içecekler gibi, yolcuları memnun edecek uygulamalardan farksız olarak, işlerinin bir parçası olarak görünmektedir (Hochschild,2003:8). Burada Hochschild’in üzerinde durduğu husus, müşterileri memnun etmek için hosteslerin gülümsemelerinin şirket tarafından sunulan hizmetlerden biri olduğu ve bu gülümsemelerin sahte olduğudur. Bu durum, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çalışanların duygularını kontrol etmesini gerektirdiği anlamına gelmektedir

(Grandey, 2000, s.96). İş yerinde duygu yönetimi olarak biçimlenen bu süreç, duyguların, kurumlarda ticari bir biçimde kullanıldığını göstermektedir (Bolton ve Boyd, 2003, s.291).

Hochschild'in temel savlarından biri duygusal emeğin bir ücret karşılığında sarf edildiği ve bu nedenle de bir değişim değerine sahip olduğudur. Diğer savı ise örgütlerin, iş görenlerden hangi durumlarda hangi duyguları sergilemelerini beklediklerini duygu gösterim kuralları (display rules) ile ortaya konduğu yönündedir. Bu kurallar örgütsel hedeflere ulaşabilmek için iş görenlere bir yol haritası sunmakta ve davranışlarının örgüt amaçlarıyla uyumlu hale gelmesini ve kontrolünü sağlamaktadır (Hochschild,1983:6-7). Bu davranışlar Hochschild (1983) tarafından ikiye ayrılmıştır. Yüzeysel davranış, hissedilen duyguyu değiştirmeden sadece verilen tepkinin ayarlanmasıdır. Yüzeysel davranışın hissedilen duygudan farklı gelişmesi, çalışanlarda duygusal çelişki oluşmaktadır (Hochschild, 2003, s.89-90). Örneğin kızgın bir müşteriyle konuşan bir satış elemanının kendi içinde müşteriye karşı öfke duymasına rağmen onunla güleryüzlü bir şekilde konuşmaya devam etmesi bir yüzeysel davranış biçimidir. Derin davranış ise hissedilen duygunun derinlemesine düşünülerek gözden geçirilmesi ve duyguyu yaşamaya çalışarak samimi davranılmasını sağlayan duygu kontrolüdür. Örneğin, bir anaokulu öğretmeninin yaramaz bir öğrenciye duyduğu kızgınlık duygusunun farkına vararak, işini iyi yapabilmek için bu duyguyu olumlu duygularla değiştirmeye çalışması derin davranıştır (Ekman,1973: 176).

Hizmet sektörünün gelişmesiyle duygusal emek gittikçe önem kazanmış, üçüncü bir emek türü olarak emek piyasasında yerini almıştır. Buna bağlı olarak duygusal emek, günümüzde firmaların müşterilere sattıkları hizmetin bir parçası olarak görülmektedir (Özkaplan, 2009:19).

1.2.2. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993)

Ashforth ve Humphrey (1993: 89-90)'e göre duygusal emek, doğru duyguların sergilenmesi olarak tanımlanmaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993:90) Hochschild'dan farklı olarak davranışın altında yattığı düşünülen duygulardan çok, davranışın kendisi üzerine odaklanmaktadır. Çünkü gözlemlenebilir olan ve hizmetin

alıcısını doğrudan etkileyen, davranışın bizaat kendisi ya da davranış kurallarına (*display rules*) uyumudur ve birey duygularını yönetmeden de davranış kurallarına uyabilmektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993: 90), duygusal emeğin, hizmet sektörü açısından önemli olmasını belli başlı dört faktöre bağlamaktadır. Bunlar;

- Örgütte müşterilerle iletişim halinde olan personel, örgütü dış çevreye karşı temsil etme görevini üstlenmesi,
- Duygusal emek gerektiren işlerin, müşterilerle yüz yüze veya sözlü iletişimi içeren işler olması,
- Müşterilerin de bir parçası oldukları hizmet sürecinin belirsizlik içermesi ve hizmeti sunan ile alan arasındaki ilişkinin dinamik ve değişken bir yapıya sahip olması,
- Hizmet sektöründe müşterilere sunulanların çoğunlukla soyut olmasından dolayı hizmet kalitesini ölçmek ve bunun müşteriler tarafından değerlendirilmesinin oldukça zor olmasıdır.

Ashforth ve Humphrey'e göre; duygu gösterimi, hizmet alan kişi tarafından yeterince samimi algılanırsa, yapılan işin etkili bir şekilde yapılmasını kolaylaştırır. Duygusal emek, karşılıklı etkileşimi düzenleyip kişiler arası problemleri önleyerek yapılan işin etkili bir şekilde yerine getirilmesini kolaylaştırabilir. Ashforth ve Humphrey de (1993) duygusal davranış kurallarının işgörenlerle müşteriler arasında oluşması muhtemel problemleri engellediğini, görevlerini başarıyla yerine getirmelerine yardımcı olduğunu bunun da bireylerin öz yeterlilik düzeylerini geliştirdiğini ileri sürmüşlerdir. (Ashforth ve Humphrey, 1993:94-97).

Ashforth ve Humphrey'e (1993:94), duygusal emeği yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak sınırlamamıştır. Bireyler kendilerinden beklenen davranışı kendiliğinden ve her hangi bir çaba harcamadan da gösterebilirler. Örneğin, bir hemşirenin yaralanmış bir çocuğa hiç rol yapmadan ilgiyle yaklaşması gibi. Sözü edilen bu duygusal emek davranışı samimi duyguların (*genuine emotion*) gösterilmesi olarak adlandırılmaktadır. Duygusal emeğin iki boyutuna üçüncü bir boyut olarak eklenen ve çaba gerektirmeyen bu davranış türü, müşteriye hizmet süreçlerinde örgüt tarafından arzu edilir olmasından dolayı duygusal emeğin içine dahil edilmiştir (Öz, 2007: 6).

1.2.3. Morris ve Feldman’ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996)

Duygusal emek konusunda geliştirilen üçüncü yaklaşım Morris ve Feldman (1996) tarafından ortaya atılmıştır. Morris ve Feldman’ın tanımıyla duygusal emek, kişiler arası ilişkilerde örgütün istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrolü ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre bireyin sergilemesi gereken duygu ile o anda hissettiği duygu örtüşüyor olsa bile, tam anlamıyla örgütün istediği duygusal davranışı sergileyebilmesi için belirli bir çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bu bakış açısına göre bir iş görenin iş yerinde duygularını kullanması demek duygusal emek göstermiş olması ile eş anlamlı olarak kabul edilmektedir. Çünkü burada kişinin hissettiği duyguyu nasıl dışa vurduğu konusu da önem taşımaktadır. Kişi göstermek zorunda olduğu duyguyu gerçekte hissediyor olsa bile bu hislerini hangi davranışlarla karşı tarafa yansıtacağı kişinin seçimiyle değil duygusal davranış kurallarıyla belirlemektedir. Duyguları örgütün arzu ettiği davranışlara dökebilmek de bir emek işi olarak kabul edilmektedir (Köse vd., 2011:170).

Morris ve Feldman duygusal emeği dört boyutlu bir kavram olarak ele almıştır. Bu boyutlar; uygun duygusal davranışın gösterilmesindeki *sıklık*, gerekli davranış kurallarına gösterilen *dikkat*, gösterilmesi gereken duyguların *çeşitliliği* ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan *duygusal çelişki* olarak tanımlanmıştır (Morris ve Feldman,1996:986-988).

Duygusal davranış gösterimindeki sıklık, yapılan işin ne yoğunlukta duygu gösterimini gerekli kıldığıyla ilgilidir. Bir işin yapısı ne kadar sık duygu gösterimini gerektiriyorsa, örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısı da o ölçüde fazla olacaktır. Bu konu, duygusal emeği etkileyen durumsal faktörlerin alt başlığı olan müşteri yoğunluğu bölümünde detaylandırılacaktır. Duygusal emeğin ikinci boyutu, belirlenen davranış kurallarına gösterilen özen ve dikkat seviyesidir. Dikkat gerektiren işler, daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerektirdiğinden bu işlerde daha fazla duygusal emek sarf edildiği söylenebilir (Güngör 2009:174). Örneğin bir öğretim görevlisi gün içinde olumlu duygular, disiplini sağlayabilmek için olumsuz duygular, profesyonel bir görünüm sağlamak için de nötr tavırlar sergilemek durumundadır (Oral ve Köse, 2011: 470). Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği

de duygusal emekle doğru orantılı olarak gelişmektedir. Kişinin görevi icabı sergilemesi gereken farklı duyguların sayısı ne kadar fazlaysa duyguları ve davranışları üzerindeki kontrolü o ölçüde fazla olacak, dolayısıyla daha fazla duygusal emek sarf edecektir (Köksel, 2009: 11-12). Bu konu durumsal faktörler başlığı altında detaylandırılacaktır. Duygusal çelişki, kendisinden beklenen duygusal tepkiyle gerçekte deneyimlenen duygunun birbirinden farklı olmasıyla ortaya çıkan olumsuz bir durumdur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 97). Duygusal emeği çalışan açısından zorlu kılan ve emek yoğun hale getiren de bu içsel çatışmadır. Çalışan kendisinden beklenen duyguyla bir yakınlık kuruyorsa bu duyguyu sergilemek için daha az çaba sarf edecektir. Örneğin, satmakta olduğu ürüne güvenen ve yararlı olduğunu düşünen bir satış elemanının durumu gibi. Ancak, hastasını kaybetmiş bir hemşire için nötr duygular sergilemesi daha zor olacaktır (Güngör, 2009: 174).

1.2.4. Grandey'nin Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)

Grandey (2000:95) duygusal emekle ilgili çalışmasında, kendisinden önceki çalışmalara bazı eleştiriler getirmiştir. Önceki çalışmaların tek başına duygusal emeği tanımlamadığına ve duygusal emekle ilgili tüm çalışmaların birleştirilmesine ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır. Bunun için Hoschchild (1983), Asforth ve Humprey (1993) ile Morris ve Feldman (1996)'ın yaklaşımlarını bütünleştirerek duygu düzenleme kavramını konuya dahil etmiştir. Grandey (2000: 97) duygusal emeği “örgütlerin amaçlarına hizmet edecek şekilde hem duyguların hem de ifadelerin düzenlenmesi” olarak tanımlamıştır. Duygu düzenlemesi “bireylerin göstermesi gereken ifade ve duyguların ne zaman ve nasıl yansıtılması gerektiği konusundaki süreci” ifade etmektedir (Gross 1998:224). Duygu düzenlemesi, duyguların otomatik ya da bir anda ortaya çıkması yerine bireylerin bulundukları ortamda hangi duyguyu yaşayacağını ya da hangi duyguda değişiklik yapacağını vurgulamaktadır (Ünler Öz, 2007: 11).

Grandey (2000) duyguların düzenlemesinde birtakım durum değişkenlerinin ya da işaretlerinin olduğunu belirtmiştir. Bu durum değişkenleri/işaretleri (duyguların hangi sıklıkta sergilendiği, etkileşiminin ne kadar sürdüğü, çeşitliliği ve nasıl

sergilendiği) çalışanın kurması gereken etkileşimi belirlemektedir. Bu etkileşim olumlu veya olumsuz yönde olabilmektedir. Çalışanlar belirli bir duyguyu sergilerken derinlemesine rol yapma veya yüzeysel rol yapma yöntemlerini kullanabilmektedirler (Güngör 2009:175). Bu konu duygusal emeği etkileyen durumsal faktörler başlığı altında irdelenecektir.

Grandey (2000), duygusal emeğin sonuçlarının Hochschild (1983)'tan farklı olarak bireyler için sadece olumsuz olabileceğini düşünmemiş; Ashforth ve Humphrey (1993) ile Morris ve Feldman (1996) gibi olumlu ya da olumsuz etkiler oluşturabileceğini öne sürmüştür. Ancak Grandey (2000:103-106), duygusal emeğin sonuçlarını bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak sınıflandırmıştır. Grandey (2000:103-104)'e göre duygusal emeğin bireysel sonuçları tükenmişlik ve iş tatmini şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Hizmet sektöründe çalışanlar, duygusal tepkilerini sürekli tekrarladıklarından ve duygusal çelişki yaşadıklarından dolayı, duygusal tükenme yaşayabilmektedirler. Bunun yanında çalışanlar, özellikle derin davranış sergilediklerinde işlerinden tatmin olabilmektedir (Grandey, 2000:104). Bu görüş, en uygun duygusal emek biçiminin derin davranış olduğunu vurgulamaktadır. Duygusal emeğin örgütsel açıdan sonuçları değerlendirildiğinde ise Grandey (2000:104–105), performans artışı ve işten uzaklaşma eğiliminin ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Örgütün beklentileri doğrultusunda müşterilere uygun davranışları sergilemek, derin davranışla mümkün olmaktadır. Müşteri tatmini ile derin davranış pozitif ilişkili olup, yüzeysel davranış ise negatif ilişkilidir. Özellikle, zor müşterilerle ilgilenen çalışanlar yüzeysel davranış sergileyerek iş çevresinden ayrılma ve arkadaşlarıyla konuşma yolunu seçebilmekte ve bu durum da uzun dönemde işe devam etmeme ve işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir (Grandey, 2000:105).

1.2.5. Kruml ve Geddes'in Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)

Kruml ve Geddes (2000), duygusal emeğin yüzeysel davranış (*surface acting*), derin davranış (*deep acting*) ve samimi davranış (*genuine acting*) olmak üzere üç türden oluştuğunu ileri sürmüştür. Yüzeysel davranış sarf eden çalışanlar kendi gerçek duygularından farklı olan, istenilen duygu ifadelerini dışsal görünüşlerini değiştirerek (örneğin mimikle, ses tonu ile ya da beden dili ile)

göstermeye çalışırken derin davranış gösteren çalışanlar, istenilen ifadeleri verebilmek için fiziksel (dışsal) görünüşlerini değiştirmeyip içsel duygularını, hayal güçlerini kullanarak ya da daha önce yaşamış oldukları güzel deneyimleri, anıları hatırlayarak, empati kurarak duruma uygun ifadeyi verebilmektedir. Samimi davranış gösteren çalışanların ise hissettikleri duygular ile gösterilmesi istenilen duygular birbirine uygundur (Kruml ve Geddes, 2000:15).

Kruml ve Geddes'e göre kişinin gerçek duygularını sergilemesinden yüzeysel rol yapmaya doğru gidildikçe duygusal uyumsuzluğu artmaktadır. Duygusal çaba boyutu ise derin rol yapmayı içermektedir. Duygusal emeğin bu boyutunda kişinin, işinin gerektirdiği duyguyu hissetmek için çaba sarf etmesi söz konusudur (Başbuğ, Ballı, Oktuğ, 2010:245).

1.2.6. Brotheridge ve Lee'nin Duygusal Emek Yaklaşımı (2003)

Brotheridge ve Lee bu konuda çalışma yapan bazı yazarların aksine Zerbe (2000)'nin de iddia ettiği gibi duygusal emeğin her zaman duygusal uyumsuzluğu içermeyeceği veya duygusal uyumsuzluğa neden olmayacağını savunmuş ancak duygusal uyumsuzluğun yüzeysel davranış veya derin davranışla ilgisi olabileceğini kabul etmiştir (Özgen,2010).

Brotheridge ve Lee (2003), benzer bir yaklaşım kullanarak, iş odaklı ve çalışan odaklı değişkenleri içeren bir ölçek geliştirmiştir. Brotheridge ve Lee'nin (2003), geliştirdiği ölçek altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; etkileşimin sıklığı, duygusal gösterimin çeşidi ve yoğunluğu, etkileşimin süresi, yüzeysel davranış ve derin davranıştır (Kim, 2008:151-153).

İş odaklı duygusal emek, iş özelliklerine odaklanmaktadır. Çalışan odaklı duygusal emek ise, çalışanların duygularına ve yönetim süreçlerine odaklanmaktadır. İş odaklı duygusal emek yaklaşımı, duygusal ifadenin gösterim sıklığını, süresini, çeşidini ve yoğunluğunu içermektedir. Çalışan odaklı duygusal emek yaklaşımı ise, yüzeysel ve derin davranış boyutlarından oluşmaktadır (Pala,2014:11).

1.2.7. Diefendorff ve Gosserand' ın Duygusal Emek Yaklaşımı (2005)

Diefendorff ve Gosserand (2005), Ashforth ve Humphrey (1993) ile benzer şekilde samimi davranışın da içinde bulunduğu duygusal emeğin duygusal emeğin üç boyutlu (yüzeysel, derin, samimi davranış) bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. Diefendorff ve Gosserand (2005), samimi davranışın, yüzeysel ve derin davranıştan farklı olarak ele alınması gerektiğini vurgular. Örneğin, bir sosyal hizmet çalışanı, mağdur olan bir çocuğa gerçekten hissettiği için sempatik davranabilir ve bu durumda ne derin davranışa ne de yüzeysel davranışa ihtiyaç doğar (Ashforth ve Humphrey, 1993:92).

Diefendorff ve Gosserand'a göre çalışanların duygusal emek sarf etmelerindeki amaç, müşterilerin duygularını etkileyerek örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmek içinse kendi duygularını araç olarak kullanmaktadırlar. Duruma göre duygularını bastırmaları ya da daha abartılı olarak göstermeleri veya yapay duygu ifadeleri sergilemeleri gerekmektedir (Kaya, Özhan, 2012:111).

1.3. DUYGU GÖSTERİM KURALLARI (*EMOTIONAL DISPLAY RULES*)

Duygu gösterimi; işverenin çalışanlardan talep ettiği duyguları, çalışanların nasıl sergilediklerinin görülmesidir. Bu boyut duygusal emek açısından en fazla incelenen boyuttur. Duygu gösterim kuralları incelendiğinde; önemli olan kurallardan biri dikkat seviyesidir. Örneğin doktorlar hastalarının şikayetlerini dikkatle dinlerler ve büyük bir hassasiyetle gerekli tedaviyi uygularlar. Doktorluğun çok fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerektiren bir meslek olmasından dolayı daha fazla duygusal emek sarfedildiği anlaşılmıştır. Talep edilen duyguları sergilemek için ihtiyaç duyulan dikkat, duyguların sergileneceği süre ve duyguların derinliği ile de yakından ilişkilidir (Güngör, 2009:172).

Duygusal davranış kuralları örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Her örgüt kendi yapısına uygun olarak farklı davranış kuralları oluşturarak bunlardan faydalanmakta ve örgüt tarafından doğal bir durum olarak görülmektedir. Ancak, örgüt içinde bu kuralların oluşumu hem örgütsel ve mesleki normlardan hem de

toplumsal kültürden tam anlamıyla bağımsız olarak gerçekleşmemektedir. Özellikle toplumsal kültürle ters düşen davranış kurallarının genellikle örgüt için işlevsel olmayan sonuçlar doğuracağı söylenebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal davranış kuralları, örgüt içinde uyulması gereken zorunlu kurallar olarak iş tanımlarında veya personel el kitaplarında belirtilmektedir. Bu durumda çalışanların hangi durumlarda müşterilere nasıl davranacakları örgüt tarafından öğretilmektedir. Açık seçik bir şekilde belirlenmiş davranış kurallarının varlığı, müşteri iletişiminin standartlarını ortaya koyarak, çalışanların örgütün beklentilerine uygun davranmalarına ve daha iyi iş çıkarmalarına yardımcı olması bakımından yararlıdır (Diefendorff, ve Gosserand, 2003). Örneğin; Çağrı merkezinde çalışanların telefonları günün hangi saatinde nasıl açmaları gerektiği belirlenmiştir. Sabah 09.00 ile 11.00 arasında telefonu “Günaydın” diyerek açmakla zorunda olan bir çalışanın, bu saatler içinde “İyi günler” diyerek açması durumunda performans puanından 2 puan kaybetmektedir. Bu kurallar belirlenirken hem duygusal davranış kurallarının belirgin olması hem de ödül-ceza yöntemi ile çalışanların gösterim kurallarını benimsemesi amaçlanmıştır (Eroğlu 2010: 24).

Yiyecek içecek sektöründe faaliyet gösteren ünlü bir kahve firmasının çalışan el kitabında ise şu şekilde bir örnek bulunmaktadır. (Steinberg ve Figart, 1999’dan aktaran Özgen, 2010:32).

“Unutmayın pozitif yaklaşım temel unsurdur. Eğer keyifli değil iseniz, emin olun ki, çevrenizdeki herkes (müşteriler, mesai arkadaşlarınız) de keyifsiz olacaktır. Tutumlarınızı, davranışlarınızı kontrol edebilirsiniz ve başkalarının gününü farklılaştırabilirsiniz. Dostça, olumlu, mutlu bir yaklaşım size ve firmanıza avantaj sağlar. Hiçbir şekilde müşteri kötü bir gün geçirdiğinizi anlamamalıdır. Yaşadığınız sorunları gülümseme maskesiyle saklamalısınız.”

Kurumun beklediği duygusal davranış kurallarına uymak için çalışanlar tarafından sergilenen üç tür davranış bulunmaktadır. Bu davranışlar, duygusal emek davranışları başlığında incelenmiştir.

1.4. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI

İşletmenin beklediği duygusal davranış kurallarına uymak için çalışanlar tarafından sergilenen davranışlar; yüzeysel davranış, derin davranış, samimi (doğal) davranıştır.

Tablo 3. Duygusal Emek Davranışları

	Tanımlar	Araştırmacı
Yüzeysel Davranış	Çalışanların gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilere uyumlu hale getirdikleri davranış biçimi	Grandey (2000)
Derin Davranış	Çalışanın gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmesi	Grandey (2000)
Samimi Davranış	Çalışanların yansıtmak durumunda oldukları duyguları zaten hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türü	Ashforth ve Humphrey (1993)

Yüzeysel davranış, bireylerin, gerçek hislerini değiştirmeden, davranışlarını örgütün beklentilerine uyumlu hale getirdikleri davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Yürür, Gümüş, Hamarat 2011: 3828). Başka bir ifadeyle yüzeysel davranışta, işgörenlerin gerçek duygularını değil yalnızca davranışlarını değiştirmeleri söz konusudur ve bunu da çoğu zaman örgütün kurallarına uyarak işlerini kaybetmemek adına yapmaktadırlar (Grandey, 2000:100). Örneğin; çok sorun yaratan müşteri otelden ayrılırken çalışanın ses tonunu da ayarlayarak ‘tekrar bekleriz efendim’ deyip gülümsemesi ya da hostesin korkmasına rağmen paniği engellemek için anonsta soğukkanlı bir şekilde ‘sorun olmadığını’ söylemesi yüzeysel davranışı göstermektedir (Özgen, 2010:33).

Derin davranış, çalışanın işletme tarafından beklenen ifadeyi sergileyebilmek amacıyla gerçek duygularını gerçekten hissetmeye, deneyimlemeye çalışması olarak tanımlanmaktadır (Diedendorff ve diğerleri, 2005). Derinlemesine davranışın

yüzeysel davranıştan farklı tarafı, bu yöntemde sadece davranışların değil duyguların da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmesidir. Örneğin; *“eşini kaybeden iş arkadaşınız sizden cenaze işleri ile uğraşmanızı rica etti. Ölen eşi tanıımıyorsunuz. Hiçbir şey hissetmemenize rağmen cenaze işleri ile uğraşmayı reddetmenizin arkadaşınızı daha da üzeceğini düşündünüz ve kabul ettiniz. Cenazede daha önce kaybettiğiniz kardeşiniz aklınıza geldi ve ağlamaya başladınız. Hiç tanımadığınız biri için gözyaşı döktünüz”*. Bu noktada duygusal hatıralardan yola çıkarak önceden hissetmediğiniz duyguları gerçekten hissetme durumu diğer bir deyişle derinlemesine davranış durumu ortaya çıkmıştır (Özgen 2010: 17).

Üçüncü tür davranış ise doğal davranış ya da samimi davranış (*genuine act*) olarak adlandırılmaktadır. Doğal davranma çalışanların hissettikleri duyguların kendiliğinden duygusal davranış kurallarına paralellik göstermesi durumudur. Doğal olarak içten gelen duyguların müşteriye yansıtılması çaba gerektirmeyen bir davranış olarak gözüküyor olsa bile, duyguların kullanılmasının kurum tarafından işin gereklerinden biri olarak kabul edilmesi, duyguların işin bir parçası olarak görülmesi dahası iletişim şeklinin kurum tarafından belirleniyor olması bu davranış türünü de duygusal emek sürecine dâhil etmek gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Özkan, 2013:70). Bireylerin rol gereklerini yerine getirmeleri için her zaman rol yapmaları gerekmemektedir. Ashforth ve Humphrey, (1993) bazı durumlarda, çalışanların gerçek duygularıyla, sergilemeleri gereken duyguların birbirinin aynı olabileceğini ifade etmişlerdir. Örneğin; lösemi olan bir çocuğun vefatında ona bakan hemşirenin gerçekten üzülmesi ve bunu göstermesi samimi bir davranıştır (Özgen, 2010:18).

Duygu gösterim kuralları ve duygusal emek davranışlarını takiben duygusal emeği etkileyen faktörlere değinilmiştir.

1.5. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Duygusal emeği etkileyen faktörler üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörlerdir. Bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, kendini uyarılma, empati, duygulanım ve duygusal zeka, örgütsel faktörler; otonomi ve sosyal destek, durumsal faktörler de; müşterilerle etkileşimin

süresi, müşteri yoğunluğu, müşterilere gösterilen duyguların çeşitliliği ve müşteri saldırganlığı olarak sıralanmaktadır.

1.5.1. Bireysel Faktörler

Yapılan araştırmalarda, kişilerin duygusal emek davranışlarını nasıl sergileyeceğinin bir belirleyicisi olarak bireysel farklılıkların rolü üzerinde durulmaktadır (Grandey, 2000; Liu, Perrewe, Hochwarter ve Kacmar, 2004; Rafaeli ve Sutton, 1990). Söz konusu bireysel farklılıklar bu çalışmada cinsiyet, yaş, kendini uyarılma, empati, duygulanım, duygusal zeka olarak incelenmiştir.

1.5.1.1.Cinsiyet

Yazın incelendiğinde, duygusal emek davranışları sergilemede kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Özellikle, daha çok olumlu duygusal emek davranışlarının sergilenmesi gerektiği işlerde kadınların, olumsuz duygu gösterimlerinin gerektiği işlerde ise erkeklerin çoğunlukta olduğu belirtilmektedir (Özgen, 2010:25). Hochschild (1983: 168), iş yaşamında hemen herkesin duygusal emek gösterdiğini ancak bunun çoğunun kadınlardan beklendiğini ifade etmiş, kadınların doğaları gereği başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma, duygularını kontrol etme ve olumlu duygusal tepkiler verebilme gibi konularda erkeklere oranla daha başarılı olduklarını belirtmiştir. Bazı meslek dallarında cinsiyet temelli bir ayrım da söz konusudur. Örneğin; hosteslik mesleği bunlardan biridir ve hosteslerin büyük bir çoğunluğu kadındır. Bunun gibi hemşirelik, sekreterlik gibi işler de çoğunlukla kadınların yerine getirdiği, başka bir ifadeyle “kadın işi” olarak algılanan işlerdir.

Cinsiyet farklılıklarının duygusal emek üzerindeki etkileriyle ilgili çeşitli araştırma sonuçları bulunmaktadır. ABD’de çeşitli meslek gruplarından 522 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma Hochschild’in iddialarını destekler yönde sonuçlar vermiştir. Bu çalışmaya göre, kadınlar iş yerinde erkeklere oranla daha fazla zamanlarını insanlarla etkileşim halinde geçirmektedirler. Diğer taraftan, kadınların işyerinde olumsuz duygularını bastırma ve tükenmişlik yaşama

eğilimlerinin daha fazla olduğu yazında vurgulanmaktadır (Erickson ve Ritter, 2001:146). Havayolu şirketlerinin, telefonla satış ve uçuş personelleri üzerinde yapılan başka bir araştırmada da, yoğun biçimde duygusal emek gerektiren bu işlerin kadınlar tarafından daha başarılı olarak yerine getirildiği ve bu yüzden firmaların eleman seçimi sırasında özellikle kadınları tercih ettikleri ortaya konmuştur (Taylor ve Tyler, 2000). Rafaelli (1989'den Akt.: Morris ve Feldman 1996) tarafından yapılan araştırmada da, kadın mağaza satış görevlilerinin müşterilerle etkileşimlerinde erkek görevlilerden çok daha fazla olumlu duygu besleyerek hareket ettikleri sonucu elde edilmiştir. Türkay vd. (2011:217) tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmada ise, erkeklerin kadınlara kıyasla daha yüksek düzeyde yüzeysel davranışlarda bulundukları sonucuna ulaşılmıştır. Wharton ve Erickson da (1993), kadınların gerek evde gerekse iş yerinde erkeklere göre daha yoğun olarak duygu yönetimine başvurduklarını ifade etmişlerdir. ABD'de öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, öğrencilerin kadın öğretmenlerin derslerine öğrencilerin katılım oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiş; bu durum kadınların öğretmenlik gibi duygusal emek gerektiren işlerde daha başarılı olmalarına bağlanmıştır. Bununla birlikte kadın öğretmenlerin varlığının öğrenci performansını da geliştirdiği tespit edilmiştir (Meier ve diğerleri, 2006:905).

1.5.1.2. Yaş

Kişinin yaşının artmasıyla doğru orantılı olarak deneyimleri de artmaktadır. Yaş ve duygusal emek arasındaki ilişkinin incelendiği bazı araştırmalarda da iki değişken arasında anlamlı derecede ilişkilerin olduğu bulgulanmıştır (Kaya ve Özhan 2012: 114). Robbins (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, yaş arttıkça olumsuz duyguları gösterme oranı azalmıştır. Bir başka araştırmada da, yaş ile derin ve samimi davranışlar arasında pozitif, yüzeysel davranış arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Dahling ve Perez, 2010:577). Gross vd. (2010:590)'nin araştırmalarında ise, yaş ile duygu kontrolü ve düzenlemesi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, yaş arttıkça duygu kontrolü ve düzenlemesi de artış göstermektedir (Kaya ve Özhan, 2012:114).

1.5.1.3. Kendini Uyarlama (*Self Monitoring*)

Kendini uyarlama, kişinin sosyal uyarıcılara karşı tetikte olması ve bu uyarıcıların davranışlarına yön vermesine izin verme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda, kendini uyarlama eğilimi yüksek olanlar davranışlarını içinde bulundukları durumun gereklerine göre adapte ederken, düşük olanlar böyle bir uyuma gerek duymamakta ve genel olarak her şartta aynı şekilde davranmaktadır (Miller ve Cardy, 2000).

Kendini uyarlama düzeyi düşük kimselerin duygusal emek gerektiren işlerde diğerlerine oranla daha fazla zorlanacağı düşünülmektedir. Çünkü kendini uyarlama düzeyi düşük olanların gerçek duygularını bastırıp duygusal davranış kurallarına uygun davranmaları kolay olmayacaktır. Bu kimselerin duygusal emek harcama düzeyleri de stres düzeyleri de fazla olacaktır (Grandey, 2000). Duygusal emek gerektiren işlerde, kendini uyarlama düzeyinin tükenmişlikle ilişkisi de incelenmiş ve kendini uyarlama düzeyi yüksek olanların tükenmişlik düzeylerinin diğerlerine oranla daha düşük olduğunu tespit edilmiştir (Wharton ,1999).

1.5.1.4. Empati

Empati, bir bireyin, kendisini karşısındaki birey yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması olarak tanımlanmakta (Dökmen 2006: 135) ve bir kimsenin başkalarının duygu ve düşüncelerine tarafsızca yaklaşabilmesini; böylece onların ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olabilmesini ifade etmektedir. Konu bir hizmet çalışanı açısından ele alınırsa, müşteri ile empati kurup onun içinde bulunduğu durumu doğru tespit edebilen, istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu anlayabilen bir çalışanın bunu anlayamayanlara göre daha iyi hizmet verebileceği düşünülebilir (Basım, Beğenirbaş, 2012:76). Empati, müşteriye karşı doğru yaklaşımın geliştirilmesi ve doğru davranış tarzının sergilenebilmesi ile yakından ilişkilidir (Özgen, 2010:52).

Empatinin dört aşamada tamamlanacağı belirtilmektedir (R. Koestner, 1990; akt. Baştuğ v.d., 2010: 425).

- Kendisini empati kurulacak kişinin yerine koymak
- Olayları değerlendirirken o kişinin bakış açısını göz önünde bulundurmak
- Karşıdakinin düşüncelerini ve hislerini doğru şekilde anlamak
- kişiyi anladığını sözlü olarak ifade etmek

Hochschild'de (1983: 162-184), empati kabiliyetinin duygusal emek gerektiren işlerde önemli olduğunu vurgulamış ve hosteslerin işe alım süreçlerinde empati kabiliyetlerine önem verildiğini ifade etmiştir.

1.5.1.5. Duygulanım (*Affectivity*)

Duygulanım, bireylerin genel olarak her şeye ve herkese karşı belirli bir duygusal eğilimle yaklaşımları olarak açıklanmaktadır (Morris ve Feldman 1996: 1000). Olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Olumlu duygulanım, hayata karşı genellikle olumlu, olumsuz duygulanım ise hayata karşı olumsuz bir bakış açısına sahip olmayı ifade etmektedir (Grandey 2000: 107). Olumlu duygulanıma sahip kişiler, istekli, canlı, ilgili, zihni açık, neşeli, enerjik davranışları ile dikkat çekerken, olumsuz duygulanıma sahip kişilerde ise genel bir nefret, öfke, kaygı, korku, bıkkınlık ve tikslenme söz konusudur (Özgen, 2010:35).

Duygulanım hakkında yapılan çalışmalar, olumsuz duygulanımın stres düzeyini artırdığını ortaya koymaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey ve diğerleri, 2002).

Morris ve Feldman (1996:1000), duygusal davranış kurallarının olumsuz duyguların gösterimini gerektirdiği durumlarda, olumlu duygulanım sahibi bireylerin duygusal çelişki yaşama ihtimallerinin yüksek olacağını öne sürmüştür. Duygusal davranış kurallarının olumlu duyguların sergilenmesini gerekli kıldığı işlerde ise olumsuz duygulanım sahibi olanların duygusal çelişki yaşama ihtimalleri ise daha yüksektir. Grandey, Dickter ve Sin (2004:5) ise, olumsuz duygulanım sahibi bireylerin aynı zamanda olumsuz bir dünya görüşüne sahip olduklarını ve karşılaşılan durumların çoğunu da olumsuz olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.

1.5.1.6. Duygusal Zekâ

Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekâyı, “Bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma, bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanabilme becerisi olarak tanımlamıştır. Duygusal zekânın duygusal emek gerektiren işlerde çalışanlara sağlayacağı avantajlar çok yönlüdür. Duygusal zekâsı yüksek bireylerin karşı tarafın duygularını anlayabilme ve düşüncelerini yönlendirebilme yetenekleri dolayısıyla müşteri ilişkileri konusunda daha başarılı olacakları öngörülmektedir. Bununla birlikte duygusal zekâsı yüksek insanların kendi duyguları üzerinde de daha yüksek bir farkındalık düzeyi ve kontrol yeteneğine sahip oldukları saptanmıştır. Duygusal zekâ, bireylerin çalışma yaşamlarının bir parçası olarak duygularını da kullanıma sunmalarını gerektiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990:33). Bunu ne derece ustalıkla yaptıkları ise iş sonuçları üzerinde etkili olmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bireylerin, mevcut duygusal durumunu işinin gerektirdiği forma kolayca sokabilme yeteneğine sahip olduğu belirtilmektedir (Salovey ve Grewal, 2005:282).

Turizm sektöründe başarılı sonuçlar elde etmek ve müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak her zaman onlara bir ulaşım imkanı ve oda sağlanması ya da konaklama hizmetlerinin sunulmasıyla mümkün olmayabilir. Örneğin, otel işletmesinde konaklamakta olan misafirler, rahat edebilecekleri şekilde bir ortam ve insani bir davranış beklerler. Bu nedenle misafirle ilişkinin insani yönüne bakmak çok daha önemlidir. Bahsedilen insani yönler arasında müşterilerin ev sahibinin sürekli olarak onunla ilgilendiğini hissetmesi ve karşılaştığı bir sorunda danışacağı bir yüz bulması yer alır. Diğer yönlerini belirtmek gerekirse; misafirin otel çalışanlarının onu ağırlayış şeklinden konaklamasının eşsiz olduğu hissini ve iyi duygulara sahip olması gerektiğini anlaması gerekmektedir. Turizm işletmeleri içinde yararlı etkileşimin oluşabilmesi için örgüt içerisindeki duygu iklimlerinin bilinmesi ve olumlu bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Aksi halde, misafirlerle olan ilişkiler riske girer. Bu durum, misafirlerin tatmin oranını düşürür ve işletmenin olumsuz tanıtımına yol açar. Duygusal zekanın turizm işletmeleri için çok önemli olmasının nedeni budur (Yelkikalan 2010: 55).

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Bireylerin hem kendi aralarında hem de üyesi oldukları örgütler içerisinde olumlu duygulara sahip olabilmeleri ve birbirlerini duygusal açıdan etkili yönetebilmeleri için örgütlerin sahip olduğu iklim ve yapısal unsurlar önemli rol oynamaktadır. Bireysel özerklik, ödüllendirmeye dönük olma, saygınlık, içtenlik ve destekçi yaklaşımlar olumlu duyguların gelişmesinde tetikleyici olmaktadır (Campell ve Dunette, 1970). Bu çalışmada duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler, otonomi, sosyal destek ve davranış kuralları olarak üç alt başlıkta incelenmiştir.

1.5.2.1. Otonomi

Otonomi, bir çalışanın işinin gerektirdiği görevleri yerine getirirken kendi işini planlama ve kullanacağı yöntemleri belirleme konusunda ne derecede bağımsız ve özgür davranabildiğini ifade etmektedir (Oral ve Köse, 2011: 470).

Duygusal emekte önemli olan, çalışanların karşı tarafa sergiledikleri duyguları ile yarattıkları etkidir. Burada otonomi, çalışanların örgütün davranış kurallarını kendi özgün stillerine uyarlayabilme yetkileri; yani kişisel ilişkilerinde daha iradi davranabilmeleri şeklinde de tanımlanabilmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

Bireyin işiyle ilgili sahip olduğu otonominin fazla olması derin ya da yüzeysel davranış sergileme özgürlüğünü arttıracaktır, aynı bir bukelamun gibi durumun gereklerine uygun pozisyon alabilmesini sağlayacaktır (Scott, Barnes ve Wagner, 2012: 909). Kişilerin duygusal tepkilerinin örgüt tarafından katı kurallara bağlandığı durumlarda duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının kuvvetlendiği, çalışanlara belli oranda kendi duygusal tepkileri üzerinde denetim sahibi olma yetkisinin verildiği durumlarda ise söz konusu olumsuz sonuçların hafifletilebildiği sonucu tespit edilmiştir (Salovey ve Mayer, 1990: 26).

Grandey v.d.,(2005), 198 çağrı merkezi çalışanıyla yaptıkları araştırma sonucunda; çalışanlar tarafından algılanan otonomi ile müşterilerin sözlü saldırılarıyla çalışanlarda stres arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre; çalışanlar müşterilere davranma hususunda kendilerini serbest

hissettikçe, müşterilerin olumsuz davranışlarının kendilerinde yarattığı stres düzeyinin buna bağlı olarak azaldığı, işlerinde yüksek otonomi sahibi çalışanların daha az duygusal tükenme hissettikleri söylenebilir (Gradney, Fisk ve Steiner, 2005: 893, Oral ve Köse, 2011: 470).

Talebpour v.d.,(2013), 315 hemşireyle yaptıkları bir araştırma sonucunda; otonominin çalışanların duygusal emek gösterme düzeylerini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Yukarıdaki çalışmalara bakıldığında, çalışanların görevlerini yerine getirirken kendilerini bağımsız hissetmelerinin, çalışanlar üzerinde psikolojik olarak olumlu etkisinin olduğu, çalışanın ruhsal doyum sağlaması iş performansını da etkileyeceği için, bu durumun örgüt veya işletmeler açısından da olumlu sonuçlar doğurduğu söylenebilir.

1.5.2.2. Sosyal Destek

Sosyal destek, çalışan bireylerin kendi kurumlarından, ailelerinden, arkadaşlarından alınan her türlü desteği içermektedir.

Hochschild (1983;197) çalışmasında, hosteslerin iş arkadaşlarından sağladıkları sosyal desteğin duygusal olarak rahatlamalarına yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Grandey (2000), işyerinde sosyal destekle birlikte oluşan olumlu ortamın, çalışanlar üzerinde sinerji oluşturacağı ve beraberinde daha az duygusal emek gösterimi getireceğini ifade etmiştir. İşyerinde kişilerarası gerginliğin başlı başına bir stres kaynağı olduğu düşünülürse, müşterilere güler yüzlü ve anlayışlı davranması gereken bir çalışanın, işini zaten gergin bir ortamda gerçekleştirmeye çalışırken göstereceği duygusal çabanın daha fazla olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır (Güçlü,2001:97). Duygusal emek konusunda çalışma yapan araştırmacılarının ortak görüşü sosyal desteğin duygusal emeğin zararlı etkilerini hafifletici bir faktör olduğu yönündedir.

Moon v.d.,(2013), yaptıkları çalışma sonucunda algılanan örgütsel destek ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Algılanan örgütsel desteğin hem derinlemesine davranış ve duygusal tükenme

arasında hem de yüzeysel davranış ve duygusal tükenme arasında aracılık rolü oynadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Gülova v.d.,(2013), bir üniversitede 127 öğrenci işleri personeli üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, duygusal emek boyutları ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu, amir desteği arttıkça bu ilişkinin daha güçlendiği sonucuna varmışlardır.

Ünler Öz(2007), 255 banka çalışanıyla yaptığı çalışma sonucunda; duygusal davranış kurallarının yönetici desteği ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Derinlemesine davranış ile yönetici desteği arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Bir duygusal emek boyutu olarak rol yapma davranışı gösterirken yönetici desteği alan çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyi, rol yapma davranışı gösterirken yönetici desteği almayanlara göre daha düşük çıkmıştır.

Türkay v.d. (2011), Sakarya’da bulunan hizmet işletmeleri olarak oteller, banka şubeleri, restoranlar ve özel hastanelerde çalışan üst ve orta kademe yöneticilerden 163 kişilik örnekleme yaptıkları çalışmada; amir desteği işe bağlılık ilişkisinde yüzeysel davranışın aracılık rolüne bakıldığında, amir desteğinin bağımsız değişken olarak hem yüzeysel duygusal emeği hem de işe bağlılığı olumlu yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. İş arkadaşı desteğinin de yönetici desteği gibi olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir.

Grandey(2000), yönetici desteği gibi, iş arkadaşı desteğinin de iş doyumunu artırdığını, tükenmişliği azalttığını belirtmiştir.

1.5.2.3. Davranış Kuralları

Davranış kuralları kavramını ilk olarak tanımlayan Ekman ve Friesen (1969), bu kuralları; muhtemelen yaşamın erken dönemlerinde öğrenilen, değişik sosyal ortamlarda, rollerde, v.b. durumlarda farklı davranış yönetimi usullerine uymayı gerektiren kurallar olarak tanımlamışlardır (Ekman ve Friesen, 1969: 75). Başka bir tanımda ise, davranış kuralları; “belirli durumlarda bir duygunun uygun şekilde dışavurumunu belirleyen sosyal kurallar”, şeklinde tanımlanmıştır (Saarni, 1999; aktaran: Misailidi, 2007:36)

Ekman (1972), öğrenilen bu kuralların; kim tarafından, hangi duyguların, hangi şartlar altında, hangi yönetim tekniğine başvurularak sergileneceği ile ilgili bir kavram olduğunu belirtmiştir. Davranışları kontrol etmek için dört yönetim tekniği veya davranış kuralı tanımlanmıştır. bunlar; 1) Hissedilen duygunun abartılı olarak gösterilmesi 2) Şiddetli hissedilen bir duygunun daha az hissediliyormuş gibi gösterilmesi 3) Hissedilen bir duygunun hissedilmiyormuş gibi nötr şekilde gösterilmesi 4) Hissedilen bir duyguyu maskeleyerek başka bir duygu hissediliyormuş gibi dışa yansıtılması şeklindedir (Ekman ve Friesen, 1969:75; Ekman 1972:225).

Davranış kurallarının yeterince net olmaması halinde çalışanların hangi durumda nasıl davranacakları kendi tercihlerine bırakılmaktadır. Dolayısıyla bu durum, örgüt içindeki duygu gösterimlerinde çeşitliliği meydana getirecektir. Oysa belirlenmiş davranış kuralları, belirli standardı sağlayarak çalışanların kurumun beklentilerine uygun davranmalarında daha etkili olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların davranışlarının belirli kurallar ile sınırlandırılması, daha fazla duygusal emek (derinlemesine ve yüzeysel davranmalarına) göstermelerine yol açmaktadır (Çaldağ, 2010: 33-35).

Davranış kurallarının, kişinin karakteristik özelliklerine (statü, görev, yaş, vb.) ve içinde bulunduğu kültüre göre değişiklik gösterdiği de yazında belirtmiştir. Örneğin, iki farklı kültür açısından ele alındığında, bir kültürde cenaze töreninde üzgün olma hali abartılı bir şekilde gösterildiği halde, diğer kültürde üzüntü maskelenerek mutlu bir görüntü takınma gibi bir davranış kuralı bulunabilir. Kültürler arası farklılığa ilişkin başka bir örnek ise, Mc Donald's firmasının Rusya'da açtığı şube ile ilgilidir. Yöneticiler bu şubede çalışanları batı tarzı davranış kurallarına göre eğitmiş ve içinde müşterilere gülümsemeyi de barındıran bu kurallara, hizmet esnasında uymalarını istemiştir. Ancak, eski Sovyetler Birliğinde müşterilere gülme gibi bir norm bulunmadığından, bazı müşteriler kendileriyle dalga geçildiği hissine kapılmışlardır (Ashforth ve Humprey, 1993:91).

Rafaeli ve Sutton(1989), öfkenin dışa yansıtılmasının kültürden kültüre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Örnek olarak Brezilya'daki bir kabienin ve Amerikalı bir ailenin çocuklarına davranışı verilmiştir. Brezilya'da bulunan Yanomami kabilesinin bireyleri çocukların ebeveynlerine şiddet göstermesini

cesaretlendirirken aynı davranış Amerikalı ailelerde tam tersi bir tepkiye neden olmaktadır çünkü, kronik şiddet eğilimi bir akıl hastalığı belirtisi olarak görülmektedir (Gordon, 1981; aktaran: Rafaeli ve Sutton, 1989:8). Türk toplum yapısında da, gerek ebeveynlere gerek diğer büyüklere saygılı davranmak, teşvik edilen bir davranıştır.

Matsumoto v.d.(1999), 128 Amerikalı ve 80 Japon’la yaptıkları çalışmada, Amerikalıların Japonlara göre duygularını daha abartılı olarak gösterdiklerini Japonların ise nispeten duygularını daha içten hissettikleri ifade etmişlerdir. Amerikalıların hissettikleri duyguları abartılı olarak dışa yansıttıkları, Japonların ise hissettikleri duyguları aynı oranda dışa yansıttıkları tespit edilen önemli bir bulgudur.

Grandey v.d.,(2010), mezun olmuş ve son 12 ay içinde bir işte çalışmış 541 öğrenciyle yaptıkları çalışma sonucunda; toplulukçu kültürün hakim olduğu Singapur’da çalışanların, iş arkadaşlarına karşı, öfkelerinin dışa vurum şeklini bireysel kültürün hakim olduğu ABD, Fransa ve İsrail gibi ülkelere nazaran daha fazla kontrol altına aldıkları sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Yani, Singapur’da diğer üç ülkeye nazaran iş arkadaşlarına öfkeli davranmak hoş görülen bir davranış değildir.

1.5.3. Durumsal Faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra, çalışanların müşterilerle etkileşim sürecini belirleyen durumsal faktörler de duygusal emek davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Müşterilerle iletişimin genel hatlarını belirleyen bu özellikler müşterilerle etkileşimin süresi, müşteri yoğunluğu, müşterilere gösterilen duyguların çeşitliliği ve müşteri saldırganlığıdır.

1.5.3.1.Müşterilerle Etkileşimin Süresi

Müşterilerle etkileşimin süresi, çalışanların her bir müşteriyle etkileşiminin ne kadar zaman aldığıyla ilgilidir. Müşterilerle etkileşim süresinin duygusal emekle bağlantısı, çalışanların duygularını bastırmak veya duruma uyumlu hale getirebilmek için sarf ettikleri çabanın süresini ifade etmektedir. Örgütün belirlediği duyguları

sergileyebilmek adına sarf edilecek olan çaba, müşteriyle iletişimin uzunluğuna göre daha fazla veya az olacaktır. (Oral ve Köse, 2011:471). Eğer çalışanın, müşteri hakkındaki duyguları olumsuz ama yansıttığı duygu tam tersi ise, süre uzadıkça çalışanın bu rolü sürdürmesi zorlaşacak ve müşterinin gerçek durumu anlama ihtimali ortaya çıkacaktır (Özgen, 2010:59).

1.5.3.2. Müşteri Yoğunluğu

Duygusal gösterim sıklığı; çalışanlardan talep edilen duyguları, çalışanların hangi sıklıkla sergilemek zorunda kaldıklarıdır. Bu boyut duygusal emek açısından en fazla incelenen ve üzerinde durulan boyuttur (Wharton&Erickson; 1993, 465).

Bir çalışanın müşterilerle ne sıklıkta temas kurması gerektiği yapılan işin niteliğine göre farklılık göstermektedir. Kimi mesleki roller çok kısa zaman aralıklarıyla kimileri ise daha seyrek olarak etkileşime girmeyi gerektirmektedir. Örneğin; bir resepsiyonist saatte bir, müşteriyle etkileşime girmektedirken, bir kasiyer saatte on, on beş müşteriyle ilgilenmek zorunda kalabilmektedir (Güngör, 2009:171). Bir iş ne yoğunlukta duygu gösterimini gerektiriyorsa, örgütün çalışanlarının duygusal tepkileri üzerindeki belirleyici etkisi de o ölçüde fazla olacaktır. Yapılan iş ne kadar sık duygu gösterimini gerektiriyorsa örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısı da artacaktır (Oral ve Köse, 2011:471).

1.5.3.3. Müşterilere Gösterilen Duyguların Çeşitliliği

Örgütlerin çalışanlardan beklediği duygu gösterimi genel olarak bütünleştirici duygular, ayrıştırıcı duygular ve duyguları maskeleyen (nötr davranış) şeklinde üçe ayrılmaktadır.

Birçok işletme çalışanlarından müşterilere güler yüzlü ve anlayışlı davranmalarını beklemektedir. Bu durum işletmede bütünleştirici yani olumlu duygular sergilemeye örnektir. Bununla birlikte, örneğin, polislik mesleği zaman zaman bazı kimselere karşı öfkeli ve korkutucu davranmayı gerektirebilir ki bu da ayrıştırıcı yani olumsuz duygulara örnek olarak verilebilir (Grandey, 2000: 102).

Duygusal maskeleye ile kastedilen ise karşı tarafa olumlu veya olumsuz hiçbir duygusal mesaj vermemekle ilgilidir. Bazı meslekler bünyesinde bu üç duygu türünün hepsinin gösterimini kapsayabilir. Örneğin bir öğretim görevlisi gün içinde hem öğrencilerde ilgi uyandırabilmek için olumlu duygular, hem disiplini sağlayabilmek için olumsuz duygular hem de profesyonel bir görünüm sağlamak için etkisizleştirilmiş tavırlar sergilemek durumundadır (Morris ve Feldman, 1996a: 991). Yüz ifadelerinden olumlu ve ya olumsuz hiçbir duygu mesajı vermeyen poker oyuncularını da örnek olarak vermek mümkündür.

1.5.3.4. Müşteri Saldırganlığı

Müşteri saldırganlığı, içsel veya dışsal kaynaklı, kişi veya kişilerin fiziksel ya da psikolojik olarak çalışanlara zarar verme amacı güden her türlü tutum ve davranışları ifade etmektedir. Günümüzde önemli bir sorun alanı olan kurum içi saldırgan davranışların yanı sıra kurum dışındaki kişilerden kaynaklanan saldırgan davranışlar da önemli ölçüde artmıştır. Bu durum özellikle hizmet sektöründe istihdamın artışıyla paralel bir durumdur. Hizmet sektörü çalışanlarının müşterilerle bire bir ilişki içinde olmaları, sürekli olarak saldırı riskiyle de karşı karşıya olmaları sonucunu doğurmaktadır. Özellikle önbüro çalışanları bu saldırıya daha çok maruz kalmaktadır (Akgeyik, T., Güngör, M., 2009).

Müşteri saldırganlığı ve duygusal emek ilişkisini inceleyen çalışmalardan elde edilen bazı bulgular şu şekildedir:

Grandey, Dickter ve Sin (2004:397) çalışmasında, müşteri saldırganlığına maruz kalan çalışanların yüzeysel davranış sergilediklerini ve işlerinden tatminsiz olduklarını ifade etmişlerdir.

Yagil (2008:143) çalışmasında, müşteri saldırganlığına maruz kalan çalışanların hizmet sunmaya çalıştıkları işletmeler tarafından yükümlü tutuldukları sonucuna varmıştır. Bu durumda çalışanlar daha fazla duygu gösterimi göstermek zorunda kalmakta ve duygusal tükenme belirgin hale gelmektedir.

Duygusal emek modern işletmecilik anlayışı açısından rekabet baskılarına karşılık vermede yeni bir araç konumundadır. İşletmelerin işi yoğunlaştırma çabaları

fiziksel emeğin yanında duygusal emeğe de uygulanmaktadır. Fiziksel emek, çalışma saatlerinin uzatılması ve artan iş yükü yoluyla maksimize edilirken, duygusal emeğin yoğunlaştırılması çalışanlardan artan ölçüde müşteri taciziyle daha fazla karşı karşıya kalmaları ile talep edilebilmektedir. Nitekim çağrı merkezleri, perakende sektörleri ve benzeri interaktif hizmet işletmelerinde yapılan araştırmalar ön ofis çalışanlarının duygusal emeği üzerindeki beklentinin gerçekte artan müşteri saldırganlığının bir gerekçesi olduğunu ortaya koymaktadır (Boyd; 2002: 154).

Bu beklenti zamanla kurum kültürünü oluşturan bir değere dönüşmektedir. (Boyd; 2002: 154). Kurumsal kültür, çağrı personeli, garsonlar, hızlı yiyecek sektörü çalışanları, süpermarket kasiyerleri ve ulaşım sektörü personeli yanında daha az yoğunlukta olmak üzere öğretmen ve hemşire gibi bir çok meslek grubunda giderek egemen hale gelmektedir (Payne; 2006: 7). Bu sektörlerde benimsenen duygusal emek yaklaşımı, toplumun hizmet çalışanlarından McDonald's tarzı bir nezaket ve arkadaşça davranış (*friendliness*) beklediğini ileri sürmektedir (Boyd; 2002: 153).

Duygusal emeğe ilişkin beklentilerin artmış olması çalışanın her durumda müşteri karşısında savunmasız kalacağı anlamına gelmemektedir. Bazı işletmelerde çok iyi düzenlenmiş talimat ve davranış kuralları çerçevesinde çalışanlar için müşteri saldırganlığına karşı mücadele mekanizmaları tanımlanmıştır. Bu mekanizmalar çalışanların kendilerini korumalarına imkan tanımaktadır. Özellikle çatışma yönetimi, şikayet yönetimi ile ilgili eğitim programları çalışanların müşteri tacizleriyle başa çıkmalarına ve müşteri tatminsizliğini memnuniyete dönüştürmelerini sağlayacak yetkinliklerle donatılmalarını sağlamaktadır (Boyd; 2002: 154).

Örneğin, kadın garsonlar arasında yapılan bir çalışmada müşteri saldırganlığına karşı konulması konusunda ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Garsonlar, müşteri saldırganlığı veya taciziyle karşılaşmaları durumunda “asker garson” (*waitress as soldier*) rolünü uygulamaktadırlar. Bu rolde, garson müşterinin tacizine karşılık vermekte ve bazen bunun da ötesine geçebilmektedir. Çalışanlar bu şekilde kişisel saygınlıklarını koruyarak kendilerine duydukları saygıyı sürdürmeye çalışmaktadırlar (Boyd; 2002: 154)

Özgen (2010: 50) çalışmasında, müşteri saldırılarına maruz kalan hosteslerin bu durumla nasıl baş ettiklerini aşağıdaki örnekle açıklamaktadır.

“Çalışmış olduğum havayolu işadamlarına uçak kiralamaktaydı. Servis yaptığım yolcuya arzu ettiğiniz bir şey var mı diye sordum. Bana verdiği cevap “mavi gözlerin” oldu. O anda çok sinirlendim, ama bunu belli edemedim. Gülümseyerek “onlar bende kalsın” dedim. Yerime döndüğümde bunu meslektaşlarıma anlattım. Bana bu durum üzerinde fazla durmamam gerektiğini, bu tarz olaylarla çok karşılaşabileceğimi, yapacağım olumsuz bir davranışın benim adıma sonuçlarının daha kötü olabileceğini söylediler. Yaşadıkları daha olumsuz olayları anlatarak, uçak indiğinde herşeyi unutmam gerektiğini söylediler. Müşteriye ilk kızgınlığım geçmişti. Artık bu işin bir parçası olduğunu kabullenmiştim zaten. İlk işe girdiğimizden itibaren bu tarz olaylarla karşılaşacağımız bize söylenmişti.”

Müşteri saldırılarına maruz kalan hostes ilk olarak yüzeysel davranış sergilemiştir. Meslektaşlarına durumu anlatması, onlardan sosyal destek alması, iş arkadaşlarıyla empati kurması ve hostesin çıkarları doğrultusunda duygularını gizlemesi (duygusal zekasını kullanması) ve durumun süreklilik göstermeyecek olması (etkileşim süresinin kısalığı), hostesin duygu gösterim kuralları doğrultusunda davranmasını sağlamıştır (Özgen 2010: 50-51).

Araştırmalar müşteri saldırganlığı açısından kadın çalışanların daha yüksek bir risk grubu olduğunu göstermektedir. Bu durum duygusal emeğin cinsiyet ve iş güvenliği boyutunu ön plana çıkarmaktadır (Boyd; 2002: 166).

1.6. TURİZM SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL EMEK

Teknolojik gelişmeler ve altyapı olanaklarının giderek gelişmesi ile birlikte müşterinin fiziksel rahatlığını sağlayacak hemen hemen her türlü imkan turizm işletmeleri bünyesinde bulunmaktadır. Bu nedenle müşteriler fiziksel konforun yanında, hizmet kalitesinin de tatmin edici olmasını beklemektedir. Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründeki işletmelerin rekabet edebilecekleri en önemli alanlardan birisi hizmet kalitesi olmaktadır. Bu nedenle hizmeti sunan çalışanın, örgütün hedeflerine uygun şekilde davranması istenmektedir. Örgütler bu hedefleri daha açık kılabilmek ve tüm çalışanların aynı hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlamak amacı ile çeşitli kurallar belirlemektedir. Örneğin; resepsiyonda çalışan bir resepsiyonistin telefon çaldığında telefonu en geç üçüncü çalışta açmak

zorunda olması gibi veya müşterinin davranışı ne olursa olsun müşteriye karşı nazik davranıp onun sorunlarını çözmek zorunda olması gibi. Duygusal emek kendini tam da bu kurallar esnasında göstermektedir (Pala, 2014).

Müşterilerin kurumlar için odak nokta haline gelmesi, hizmet sektöründeki artan rekabetin sonucu olarak ifade edilmektedir. Hizmet sunumu sürecinde çalışanlar, müşterilerle çok daha yakın bir etkileşim içine girmektedir. Bu etkileşim, çalışanlardan işlerine duygusal emeklerini de katmaları yönündeki beklentileri artırmakta, özellikle interaktif hizmet alanlarında duygusal emek faktörünü öne çıkarmaktadır (Güngör, 2009: 168).

Hizmet sunanların müşteriye nasıl davrandığı ve ne söylediği, yönetimin çalışma konusu haline gelmiştir. Buna bağlı olarak kurumlar, çalışanlarının müşteriye yönelik yarattıkları imajlarla müşterilerle ilişkilerin kalitesini yönetmek istemektedirler. Walt Disney Dünyası'nın kurum kültürü buna örnek gösterilebilir. Söz konusu kurumda bir çalışanın Disney'in misafirine karşı kaba bir davranışın gelecekte mali kayıplara yol açacağı göz önünde bulundurulmaktadır (Yaylacı, 2006: 165). Dolayısıyla duygusal emek davranışları, kurumun kar elde etmesi için gerekli görülmekte ve bu davranışlara kurumsal bir önem verilmektedir.

Turizm sektörünün, emek-yoğun yapısı beşeri ilişkileri diğer sektörlerden daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Bir endüstri işletmesinde çalışan sadece ast/üst konumundaki kişiyle ve özel yaşamındaki kişilerle ilişki içerisinde iken, turizm sektöründe çalışanlar hem ast/üstleriyle hem özel yaşamındaki kişilerle hem de müşterilerle yüzyüze ilişkiler içerisinde (Türkay ve Ünal, 2010: 122).

Duygusal emek çalışmalarına artan ilgi ile birlikte, son yıllarda yapılan çalışmalar duygusal emeğin kendini en belirgin şekilde gösterdiği hizmet sektörü üzerinde yoğunlaşmıştır. Böylece hizmet sektörünün önemli bir alt dalı olan turizm sektöründeki çalışmalarda da artış gözlenmektedir (Kim, 2008; Chu ve Murrmann, 2006; Kaya ve Özhan, 2012; Yürür ve Ünlü, 2011; Lee ve Ok, 2012; Lam ve Chen, 2012). Chu ve Murrmann (2006), Kruml ve Geddes (2000)'in duygusal emek ölçeğini kullanarak konaklama sektöründe çalışanlar için bir duygusal emek ölçeği geliştirmiştir. Lam ve Chen (2012) ise, otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada duygusal emeği belirleyen faktörler ve duygusal emeğin sonuçlarını araştırdığı bir model geliştirmiştir. Lam ve Chen (2012), 424 otel çalışanı ve amirleriyle yaptığı

çalışmada amirlerin çalışanlarına verdiği desteğin, işi nasıl etkilediği ve duygusal (olumsuz duygular), tutumsal (iş tatmini), davranışsal (duygusal emek, hizmet kalitesi, çalışan devri) olarak çalışan üzerindeki yansımalarını araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda ise; amirlerin çalışanlarına gösterdiği desteğin, çalışanları olumlu yönde etkilediği, çalışanlarına karşı gösterdiği saygı ve adil davranışların çalışanların olumsuz duygularıyla negatif korelasyona sahip olduğu, olumsuz duyguların yüzeysel davranışlarla doğru, derin davranışlarla ters orantılı olduğu, yüzeysel davranışların düşük iş tatminine yol açtığı ve bunun yanısıra derin davranışların daha yüksek iş tatminine neden olduğu, yüksek iş tatmininin ise daha yüksek hizmet kalitesine neden olduğu ve çalışan devrini azalttığı gözlemlenmiştir.

Yapılan bazı araştırmalarda küçük, orta ve büyük ölçekli konaklama işletmelerin duygusal emek sürecine yaklaşımlarının farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Orta ölçekli oteller personelin seçimi sürecinde çalışanların duygu boyutunu analiz eden testlere sahip değilken, büyük ölçekli işletmeler ise işe alım süreçlerinde çalışanların duygusal boyutlarını da dikkate almaktadır (Türkay ve Ünal,2010:122).

Küçük ölçekli konaklama işletmeleri çalışanlarına çok kısa süreli genellikle işbaşı eğitimleri vermekte ve bir sorun yaşandığında kısa vadeli çözümler üretmekte iken kurumsallaşmış büyük ölçekli konaklama işletmeleri örgüt kültürünün çalışana aktarılmasına ve standartlara uygun davranış geliştirmesine yönelik uzun vadeli eğitimler vermektedir. Küçük ölçekli konaklama işletmeleri performans değerlendirme süreçlerinde çalışanların işletmeye fiziki ve nakdi katkılarını dikkate almaktadır. Büyük ölçekli konaklama işletmeleri ise performans değerlendirme sürecinde çalışanların yansıttıkları duygusal emek boyutunu da dikkate almaktadırlar. Konaklama işletmelerinde kültürel uyumsuzlukları baştan önlemek adına, yerel halktan çalışanların seçilmesine özen gösterilmektedir (Türkay ve Ünal, 2010:122).

Seyahat işletmelerine yönelik duygusal emek literatürü incelendiğinde de en fazla çalışmanın tur rehberlerine yönelik yapıldığı görülmüştür (Özgen,2010). Bunun nedeni ise, bu mesleğin yoğun ve çok çeşitli duygusal emek davranışları sergilenmesini gerektirmesi (Adib ve Guerrier, 2001: 341) ve insanlarla yakın etkileşim halinde çalışmanın bir sonucu olarak duygusal tükenme düzeyinin yüksek olma potansiyeli taşımasıdır (Wong ve Wang, 2009; Guerrier ve Adib, 2003).

Turist rehberliği turizm sektöru açısından kritik bir sınır birim olarak ifade edilebilir. Çünkü diğer turizm sektöru çalışanlarına kıyasla turist rehberleri turistlerle uzun süreli ve yoğun bir etkileşimde bulunmaktadır. Bir diğer açıdan, turistlerin tatilden beklentilerinin karşılanma derecesinde turist rehberlerinin sergiledikleri tutum ve davranışlar belirleyici nitelikte olmaktadır. Bu nedenle turist rehberlerinin müşterilerle kurdukları ilişkilerin niteliği, müşteri memnuniyetini etkilediği gibi ülkenin genel ve turizm imajı açısından da büyük önem taşımaktadır (Kaya ve Özhan 2012).

Otel önbüro sorumluları, otobüs şöförü,ören yerleri giriş görevlileri, turistik eşya satıcıları, yemek yenilen yerlerdeki servis personeli, müşteri hastalandığında hastane görevlileri vd. tur rehberlerinin etkileşim kurduğu kişi sayısını ve duygusal emek yükünü arttırmaktadır. Turizm sektörüne yönelik geliştirilen HELS ölçeğinin tur rehberlerinin duygusal emeğini irdelemede yetersiz kaldığını düşünen Wong ve Wang (2009) konuyu nitel olarak incelemişler ve Tayvanlı rehberlerle birebir mülakat yapıp yaşadıkları olayları duygusal emek açısından değerlendirmişlerdir (Özgen, 2010).

Wong ve Wang (2009)'in çalışmasında tur rehberlerine yönelik bulgular şu şekildedir:

- Tur rehberliği yoğun duygusal emek gerektirmektedir.
- Tur rehberleri müşterinin istediği şekilde davranmazlar ise başarısız olacaklarını düşünmektedirler.
- Tur rehberleri duygu gösterim kurallarına kesin olarak uymak zorunda olduklarını hissetmektedirler.
- Tur rehberleri vaktinin çoğunu müşterilerin sorunlarını çözmekle geçirmektedir.
- Rehberlerin en fazla gösterdikleri duygu ve davranışlar; coşku, arkadaşça olma ve nazik davranmadır.
- Rehberlerin en fazla gizlediği duygular; kızgınlık, korku, bıkkınlık ve tiksiniştir.
- Tur esnasında nasıl davranılması gerektiği ile ilgili kuralları seyahat acentası yerine sosyal kurallar belirlemektedir.

- Tur rehberleri hem olumlu hem de olumsuz duygusal tepkileri bir turun başarısı için göstermelidir.
- Dışadönüklük bu işin ön koşuludur.
- İş tecrübesi arttıkça duygusal emek kullanımı gelişmektedir.
- Tur süresi uzadıkça ve tura katılan kişi sayısı arttıkça rehberin karşılaştığı duygusal buhran artmaktadır.
- Gruba hükmetmeye çalışan müşteri varlığı çatışmaları arttırmaktadır.
- Satış yaptırmak zorunluluğu duygusal buhranı arttırmaktadır.
- Hem yüzeysel davranış hem de derin davranış tur rehberleri tarafından uygulanmaktadır.
- Tur rehberleri, hissedilmeyen duyguları göstermeyi işin bir parçası olarak kabul etmektedir.
- Duygusal emek fiziksel olarak hastalığı, finansal olarak ise esenliği beraberinde getirmektedir.
- Duygusal emek gösteriminin rehberler üzerinde en fazla yarattığı sonuç iş tatminsizliği ve tükenmişliktir.

Yiyecek – içecek işletmeleri üzerinde duygusal emek konusunda fazla inceleme yapılmamıştır. Ulaştırma işletmelerinde ise en fazla havayolları ve denizyolları (krvaziyer çalışanları) üzerinde duygusal emek incelenmiştir. Havayollarındaki ilk çalışma duygusal emek kavramını ortaya atan Hochschild (1983) tarafından yapılmıştır. Delta Havayollarının hosteslik eğitimlerine katılan ve hosteslerle birebir mülakat yapan Hochschild, duygu gösterim kurallarına örnek olarak; *gülümsemeniz en önemli değerinizdir, gülümsemeleriniz üstünüze boyanmış gibi durmamalı gerçek görünmelidir* ifadelerini vermektedir (Özgen,2010:69).

Duygusal emeğin yoğun olarak gösterildiği ulaştırma işletmelerinden biri de kruvaziyer gemilerdir. Kruvaziyer turizmin lüks bir turizm türü olması, müşteri beklentilerinin yüksek olması ve rekabet bu gemilerde çalışan personel açısından yoğun fiziksel ve psikolojik baskı yaratmaktadır. Çalışanlardan en üst düzey hizmet vermesi beklenmektedir. Örneğin; Princess Cruises gemilerinde servis çalışanlarının müşterilerine “HAYIR” demesi yasaktır (Özgen, 2010:72). Çalışanlara her zaman bu kurallar hatırlatılmakta ve sıkı denetime tabi tutulmaktadır. Örneğin; Princess

Kruvaziyer Gemilerinde çalışanlar yanlarında her zaman hizmet sloganlarını içeren plastik kartları taşımakta ve C.R.U.I.S.E.(Courtesy Respect Unfailing In Service Excellence – Kusursuz Üstün Hizmet, Nezaket, Saygı) felsefesini gösteren yaka kartlarını takmaktadır (Özgen, 2010:72).

Kruvaziyer gemilerde duygusal emek en çok restoran ve bar garsonları, kabin görevlileri tarafından gösterilmektedir. Çalışanların iş performansları ve iş sözleşmelerinin yenilenip yenilenmemesi müşteri memnuniyet kartlarından elde edilen bilgilere dayanmaktadır bu durum da çalışan üzerinde baskı kurmaktadır (Özgen, 2010:72).

1.7. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ YOL AÇTIĞI SONUÇLAR

Kişilerin hissettiklerinin çalışma yaşamının artık bir parçası olması, duygusal emek konusunun giderek artan bir şekilde araştırılmasını da beraberinde getirmektedir (Chen vd., 2012:840).

Duygusal emek ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar, duygusal emeğin sonuçları ile ilgili farklı fikirler ileri sürmektedir. Bazı araştırmacılar, duygusal emeğin olumsuz sonuçlar doğuracağını ileri sürerken bazıları ise olumlu sonuçlarının da olacağı kanısındadır. Ancak yapılan çalışmalarda genellikle olumsuz sonuçların üzerinde durulmuştur (Pala, 2014).

1.7.1. Olumlu Sonuçlar

Çalışanın işinden memnun olması hem birey, hem örgüt, hem de genel olarak sağlıklı bir toplum için önemlidir. Yapılan çalışmalar işinden memnun olan bireylerin, yaşamlarından memnun olduklarını, daha iyi çalışma performansı gösterdiklerini ve ise geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışları daha az sergilediklerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle özellikle hizmet sektörü çalışanları için yaşadıkları duygusal uyumsuzluğun iş memnuniyetsizliğine yol açmasının önüne geçmek önemlidir. Bu noktada çalışanın iş üzerindeki kontrolünün ve çalışma arkadaşlarından aldığı sosyal desteğin önemli olduğunu belirtilmektedir (Başbuğ, Ballı, Oktuğ, 2009:265). Özellikle performansa dayalı ücretlendirme politikasının

uygulandığı bir işletmede çalışan kişi, müşterilere karşı sergileyeceği olumlu duygusal davranışlar sonucunda maddi kazancını arttırabilecektir. Ayrıca ekstra gelir (bahşiş, komisyon vb.) elde edebilmenin mümkün olduğu garsonluk, turist rehberliği vb. işlerde çalışanlar müşterilerle etkileşimlerini sıcak ve samimi bir şekilde tutmaları da gelirlerini arttırmalarında fayda sağlayabilmektedir (Güngör, 2009: 179).

Duygusal emeğin iş görenler üzerinde yarattığı olumlu sonuçlar öz yeterlilik duygusu, strese karşı dayanıklılık olabildiği gibi en büyük olumlu sonuç da maddi kazançtır. Müşteriye gülümseyen bir garsonun daha fazla bahşiş alması, yüksek performans gösteren bir işgörenin ilave ücret alması buna bir örnektir (Eroğlu 2010: 28).

Kaya ve Özhan (2012) da, turist rehberlerine yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada, derin davranışın tükenmişlik kapsamındaki duyarsızlaşma boyutuyla negatif, kişisel başarı hissiyle ise pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Buradan hareketle, turist rehberlerinin derin davranış sergileme eğilimleri arttıkça kişisel başarı hislerinin de arttığı ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı sonucuna varılabilir (Kaya ve Özhan, 2012: 125).

Oral ve Köse (2011), duygusal emek gösterirken derinlemesine davranış stratejisini kullanma eğilimine sahip olmanın, işgörenin hizmet sunduğu kişilere karşı hissizleşmesi, onları birer insandan çok objeymiş gibi görmesi anlamına gelen duyarsızlaşmayı azalttığını ortaya koymuştur (Oral ve Köse, 2011).

Duygusal Emeğin olumlu sonuçlarından biri de iş tatminidir. İş tatmini, işin özellikleri ile çalışanın beklentileri arasındaki uyumu ve çalışanın işinden hoşnutsuzluğunu belirleyen bir olgudur. Bu olgu tatminkar, adil ücret, sosyal güvenlik, çalışma güvenliği, iş güvenliği, iş beceri-bilgi dengesi, işten doğan gurur, örgüt politikaları, yükselme olanağının bulunması ve sosyal iklim gibi değişik elemanlardan oluşmaktadır (Oral 2005: 269-270).

Yapılan ilk araştırmalar genellikle duygusal emeğin işgörenler üzerindeki olumsuz etkileri üzerine odaklanmış, olumlu etkilerine ise pek fazla değinilmemiştir (Hochschild, 1983:187). Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre bunun tersi de mümkün olup duygusal emek gösterimi bütün çalışanlar için iş tatminini azaltıcı bir etken olmayıp birtakım faydaları da beraberinde getirebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:107). Duygusal emeğin çalışan üzerindeki olumlu sonuçlar

açısından bakacak olursak, çalışanın belirli birtakım duygusal davranış kuralları içerisinde davranmasıyla müşteri ile doğru etkileşim sonucu müşteri memnuniyeti gerçekleşir. Bu bağlamda çalışanın işinde daha başarılı olacağını ve böylece bireyin performansının artacağını söyleyebiliriz (Othman, Abdullah ve Ahmad, 2008:31). Performansı artan çalışanın; yönetimce takdir göreceği, maaşında iyileşme olabileceği ve iş tatmininin artacağı örgüt yönetimi kuramlarında bilinen bir gerçektir (Robbins ve Judge, 2007:200).

Çalışanın müşterilere öngörülen gösterim kurallarını uygulamasının çalışanlara sağladığı finansal fayda diğer bir olumlu sonuçtur. Bu durum müşteriler ile etkileşimde olumlu duygusal davranışlar sergileyen çalışanların diğerlerine oranla müşteri tarafından daha çok tercih edilmeleri ve böylece daha fazla para kazanmalarıyla ilgilidir. Bu şekilde müşterilerle sıcak etkileşim sergileyen bir garson daha fazla bahşiş alır. Çalışanın gerçek duyguları ile sergilediği duygular aynı ve duygusal davranış kurallarına uygun olduğunda stresten uzak ve iş ortamıyla tam bir uyum içindedir. Bu çalışma ortamı ruhsal ve bedensel sağlıklı kalmasına yardımcı olur ve iş tatminine yol açar (Rafaeli ve Sutton, 1987:30-31).

Duygusal emeğin iş tatminine olumlu etkisi olduğuna dair birçok çalışma mevcuttur. Duygusal emek ve iş tatmini ilişkisini inceleyen çalışmalardan elde edilen bulgular şu şekildedir:

Wharton (2009: 147-165) yapmış olduğu çalışmada, duygusal emek kullanımının çalışanların iş tatminini arttırdığı sonucunu elde etmiştir.

Richmond (1997: 126) yapmış olduğu araştırmada, restoran işletmeleri çalışanlarından duygusal emek göstermeleri istendikçe veya duygu gösterim talepleri arttıkça bu çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları artmakta olduğu sonucunu elde etmiştir.

Öztürk, Karayel ve Nasöz (2008)'ün İstanbul'da 114 otel çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırmada, çalışanların sergiledikleri derinlemesine davranışın iş tatminlerini arttırdığı sonucunu elde etmişlerdir.

Oral ve Köse (2011: 463-492), hekimler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, derinlemesine davranışın iş tatminini arttırdığı sonucunu elde etmişlerdir.

Yukarıda adı geçen çalışmaların hepsinde duygusal emeğin iş tatminini arttırdığı yönünde bulgular bulunmaktadır.

Konaklama işletmelerinin emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle, insan unsuru ve özellikle de iş tatmini konusu bu işletmelerde ön plana çıkmaktadır çünkü iş tatmini düşük olan bir çalışanın müşteriye tatmin edici düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatminini sağlaması mümkün değildir. Bu nedenle, müşterilerin yüksek düzeyde tatmin sağlayarak konaklaması ve ayrılması için çalışanların de işlerinden ve işyerlerinden tatmin sağlamış olmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ile müşterinin memnuniyeti ve dolayısıyla da işletmenin başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Toker,2007:592).

Turizm sektöründe birçok etken çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Bu etkenlerin bazıları şu şekildedir (Kuşluvan,2005:185);

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Kuşluvan (2005)'nın yaptığı araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili değişkenler daha detaylı incelendiğinde iş tatmini üzerinde en çok etkisi olan insan kaynakları uygulamalarının sırayla performans değerlendirme, seçici işe alma, terfi fırsatları ve sosyal haklar olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde işgörenlerin iş tatminini etkileyen en önemli faktör performans değerlendirmedir. Bu sonuç otel işletmelerinde işgören tatminini arttırmak isteyen yöneticilerin işgören performansını düzenli, adil ve doğru bir şekilde, önceden belirlenmiş yazılı kriterlere uygun olarak personelin de katılımı ile ölçmesi gerektiğine işaret etmektedir. Buna ek olarak ücret artışlarının, sosyal hakların ve terfilerin personelin işte gösterdiği başarıya göre ayarlanması ve performans değerlendirme ölçütleri ile değerlendirme sonucu hakkında çalışanların bireysel olarak bilgilendirilmesi de yararlı olacaktır (Kuşluvan,2005:195).

İş Yükü Fazlalığı: Konaklama işletmeleri 24 saat hizmet verdiklerinden dolayı, mesai saatleri 3 vardiyadan ve 8 saatten oluşmak üzere düzenlenmiştir. Ancak, Türkiye'de turizm sektöründe çalışanların sadece %15'i 8 saat çalışırken, %85'i 8 saatten fazla çalışmaktadır (Pala 2008: 61). Bu nedenle, çalışanlar kendi özel hayatlarına yeteri kadar zaman ayıramamakta ve iş başı yapacak enerjiyi toplamaya zaman bulamamaktadır. Bu durum iş tatminini olumsuz etkilemektedir.

Hiyerarşik Yapı: Turizm işletmeciliği alanında eğitim alan bireyler, yönetici pozisyonları için eğitim alsalar bile herhangi bir turizm işletmesinde stajyer olarak işe

başladıklarında kendilerinin hiyerarşik düzenin en alt basamaklarında bulmaktadırlar. Her ne kadar üst olmadan önce alt pozisyonlarda çalışanların iş özelliklerini bilmek gerekli ise de bu durum yönetici pozisyonları için eğitim almış bireyler tarafından hoş karşılanmamakta, hayal kırıklığına neden olmaktadır (Kulkarni 2002: 42).

Turizm Sektörünün İtibar Eksikliği: Turizm sektöründeki çalışanlar, toplum gözünde ciddi bir işe sahip olmayan bireyler olarak görülmektedir. Türkiye’de turizm sektöründe çalışanlar genellikle kendilerine kalıcı bir iş bulamayanlardan tatil dönemlerinde okul harçlıklarını çıkarmak için çalışan öğrencilerden oluşmaktadır (Kulkarni 2002: 43). Bunun nedeni ise, turizm sektöründe iş güvencesinin var olmamasıdır. İş güvencesinin olmadığı bir işte çalışanlar, sürekli daha kalıcı işler bulma çabası içerisinde girmektedirler. Bu durum işgören devrinin yüksek olması ile sonuçlanmaktadır.

Sosyal İlişkiler: Özellikle işgörenlerin birinci derecedeki amirlerinin iş tatmini üzerindeki etkisi kayda değer gözükmemektedir. Bu sebeple otel işletmeleri departman şeflerini işyerinde işgörelere gösterilmesi gereken tutum ve davranışlar, işgörelerin amirlerden beklentileri ve ekip çalışması konusunda eğitmelidir. İşgörelenler, amirlerinin işte kendilerine yardımcı ve destek olmasını, saygılı davranmasını, değer vermesini, işin inceliklerini öğretmesini, bilgi ve becerilerini geliştirmesini, işle ilgili değişiklikler konusunda bilgilendirmesini istemektedir. Buna ilaveten amirlerin, işgöreleri kayırması, işte gerekli olan araç gereçleri onlara sağlaması, adil olması, sorunları çözmesi, işleri planlaması, işlerin nasıl yapılacağını açıklaması, personel arasında uyum sağlaması da gerekmektedir. Benzer şekilde işgörelenler de birbirlerinin iş tatmini üzerinde etkiye sahiptirler. Bu açıdan iş görenler de ekip çalışması konusunda eğitilmeli, işgörelenler arasında birlik ve beraberliğin gerekliliğini ve önemini vurgulayan bir işbirliği ve dayanışma kültürü oluşturulmaya çalışılmalıdır. Ayrıca yeni işe alınan işgörelenlerin mevcut işgörelenler ve işletme kültürü ile uyumu da dikkate alınmalı ve bu konuda yeni personel işe alındığında işe uyum eğitimi verilmelidir (Kuşluvan,2005:196).

1.7.2. Olumsuz Sonuçlar

Hochschild (1983) duygusal emek sergilemenin kişilerin zamanla samimi duygularından yabancılaşmasına neden olabileceğini bu nedenle duygusal emeğin kişinin psikolojisine zarar verebileceğini ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996:1001).

Adelmann (1989) da Hochschild'in duygusal emeğe ilişkin söz konusu yabancılaşma hipotezini desteklemektedir. Adelmann (1989) psikoloji alanındaki duygusal emek ve işgören ruh haline ilişkin gerçekleştirdiği çalışmada, yüksek duygusal emek gerektiren işlerde düşük iş doyumu, öz saygı eksikliği, sağlıksal sorunlar ve depresif belirtilere rastlanıldığını ortaya koymuştur. Adelmann'ın (1989), Hochschild (1979)'in çalışmasından yararlanarak geliştirdiği ve söz konusu araştırmasında kullandığı meslek sınıflandırması Tablo 4'de belirtilmiştir.

Tablo 4: Hizmet Sektörü İçin Düşük ve Yüksek Düzeyde Duygusal Emek Gerektiren Meslekler

Yüksek Duygusal Emek	Düşük Duygusal Emek
Barmen Garson Sağlık ve Personel Hizmetleri Çalışanları Çocuk Bakımı Çalışanları Asansör Görevlisi Kuaförler ve Güzellik Uzmanları Kat Görevlisi Çalışanları Eğlence Sektöründeki Yer Gösterciler Sosyal Hizmet Çalışanları Polis Şefi ve Polis Memurları İcra Memurları	Aşçılar Bulaşıkçılar Yemek Hizmeti Çalışanları Bekçiler Bireysel Hizmet Çalışanları İtfaiye Çalışanları Temizlik Hizmeti Çalışanları

Kaynak: Adelmann,1989:22

Bu çalışmada duygusal emeğin olumsuz sonuçları sağlık problemleri ve işe bağlılık olarak iki alt başlıkta açıklanmıştır.

1.7.2.1. Sağlık Problemleri

Araştırmalar pozitif davranmak için gayret gösterilmesi veya negatif duyguların bastırılmasının psikosomatik rahatsızlıklara yol açtığını göstermektedir. Eleştiri, kızgınlık, utanç veya üzüntü gibi psikolojik sıkıntılara sebep olabilen insan ilişkileri bir problem sahasıdır. Gerilimin sıklığı, yoğunluğu veya süresi ciddi psikolojik sıkıntıların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Ortaya çıkan psikolojik sıkıntıların depresyon belirtileri, psikosomatik şikâyetler, çekilme, kronik işe devamsızlık, hastalık gibi kişisel, ailevi ve sosyal çevre ile ilgili problemleri etkilemektedir. Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresin psikolojik sıkıntılar ile ilişkili olduğu iddia edilmiş fakat ilişkinin karşılıklı olduğu görülmüştür. Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stresin psikolojik sıkıntıları tetiklediği konusunda bulgular vardır. Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan stres psikolojik sıkıntıları düşürebilmekte veya yükseltebilmektedir(Çelik, Turunç, 2011:232).

Duygusal emeğin psikolojik sıkıntılara sebep olduğu konusunda çalışmalar mevcuttur. Hochschild (1993) tarafından yapılan araştırmada kendine ve çevreye yabancılaşma ve tükenmişliğin duygusal emek gerektiren mesleklerde daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir. Benzer şekilde; Leinder (1993) tarafından fast-food zinciri çalışanları üzerinde yapılan çalışmada müşterilerle kapsamlı etkileşimin olumsuz duygusal ve sosyal etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu durumda duygusal emek profesyonellik duygularını zayıflatabilmekte, iş memnuniyetini düşürebilmekte, tükenmişliğe sebep olmakta ve depresyon belirtilerinin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Pugliesi ve Shook, 1997).

Yoon ve Kim'in (2013) hemşirelere yönelik gerçekleştirdiği araştırmada iş stresinden kaynaklanan depresif belirtilerin yüzeysel davranış sonucu meydana geldiği ortaya konulmuştur (Yoon ve Kim, 2013). Rutter ve Fielding (1988) ise gardiyanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, işyerinde duygu bastırımının stres ile pozitif yönde, iş tatmini ile negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Yani hissedilen duyguların ifade edilememesi çalışanlarda hem stres meydana getirmekte

hem de iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Bu ilişki bazı çalışmalarda da benzer şekilde ortaya çıkmış, duygusal emeğin işe bağlı stresi arttırdığı yönünde bulgular elde edilmiştir (Pugliesi, 1999).

Hochschild (1993) duygusal uyumsuzluğun iş performansından daha fazla insanların psikolojik durumlarını etkilediğini ileri sürmektedir. Duygusal uyumsuzluk ortaya çıktığında çalışanlar yapmacık davranışları sergileme ve güvensizlik duyguları için kendilerini suçlamaktadırlar. Daha sonra ortaya çıkan kendi kendisine yabancılaşma, depresyon (Ashforth ve Humphrey,1993), uyuşturucu ve alkol bağımlılığı ve düşük kendine güven eksikliği (Hochschild,1983) gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Young ve Moon (2010) tarafından kamu sektöründe yapılan çalışmada yüzeysel davranışlar ile önemli bir psikolojik sıkıntı olan tükenmişlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Young ve Moon, 2010).

1.7.2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygu olarak görülmektedir. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin önemli gördüğü herhangi bir şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Çöl, 2004). Bağlılık kavramı ile ilgili nçeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Buna göre; örgütsel bağlılık, bir çalışanın, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık duyan bir çalışan, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000:3).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak da tanımlanmaktadır. Buradaki bağlılık, örgüte duyulan ilgi, sadakat ve değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmakta, çalışanın örgütte kalma,

örgüt için çaba gösterme ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir (Çekmecelioğlu, 2006:155, Morrow, 1983:491)

Örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini ve işletmelerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücü olarak da görülmekte ve üç faktörle karakterize edilmektedir (Eisenberg vd., 1983:181). Bu faktörler; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme, örgüt adına çaba göstermeye isteklilik gösterme ve örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duymadır.

Örgütsel bağlılık; yaş, kıdem gibi bireysel, çalışma tarzı, yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir.

Türkay ve diğerlerinin (2011:214) , hizmet işletmelerindeki üst ve orta kademe yöneticilere yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada, yüzeysel davranış sergilemenin çalışanların işlerine bağlılıklarının artması dolayısıyla işlerini sevmelerinde etkili olduğunu, derin davranışın ise çalışan açısından daha samimi ancak kırılgan bir psikolojik durum yansıtabileceğini, bunun da işe bağlılık noktasında sorun oluşturabileceğini ifade etmişlerdir.

Duygusal emek davranışının olumsuz sonuçlarından birisi de tükenmişliktir. Tükenmişlik, bir işte belli bir süre çalışanın başına gelebilecek, üzüntü veren ve bu kişide uzun süreli gerginlik yaratan psikolojik bir durumdur (Spectors 1996: 293).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU (BURNOUT)

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE TANIMLARI

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1970’li yılların ortalarında, Freudenberger (1974) tarafından yüzyüze iletişimin fazla olduğu mesleklere özgü bir durumu tanımlamak için kullanılmıştır, sonrasında ise Maslach ve Jackson (1982) tarafından genişletilmiştir (Çavuş vd., 2007: 98).

Freudenberger (1974), tükenmişliği, başarısızlık, yıpranma, aşırı yükleme sonucu ortaya çıkan enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan isteklerin ortaya çıkardığı bireyin iç kaynaklarında ve enerjisinde tükenme durumu olarak tanımlanmıştır.

Kim ve arkadaşları (2007: 422) tükenmişliği, stresin farklı bir türü olarak, Daley ise yapılan işten kaynaklanan stres sonucunda ortaya çıkan, stresin yoğunluğuna ve süresine göre değişiklik gösteren bir reaksiyon olarak tükenmişliği tanımlamıştır (Daley, 1979: 375).

Literatürde en çok kullanılan ölçüm aracı Maslach Tükenmişlik Envanteri’ni geliştiren Maslach (1982) ise tükenmişliği duygusal tükenme (*emotional exhaustion*), duyarsızlaşma (*depersonalization*) ve kişisel başarısızlık (*personel accomplishment*) olarak üç şekilde ortaya çıktığını belirtmiştir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

Türkiye’de YÖK veri tabanında yer alan tükenmişlik sendromu konusunda yazılmış 44 adet lisansüstü tez bulunmaktadır. Tezlerin sadece 3 tanesi turizmle ilgilidir. 2010 - 2014 yılları arasında yazılan tezler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

Tablo 5: Tükenmişlik Sendromu Üzerine Yazılmış Tezler

Yazar	Tez Adı	Tez Türü	Konu
SEMRA DEMİRKAYA	Hastane acil servislerinde çalışan sağlık personelinin iş yükü ve tükenmişlik sendromu ilişkisi (2014)	Yüksek Lisans	Hastaneler
RABİA DEMİR GÜVENLİ	Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi, emniyet mensupları üzerinde bir araştırma (2014)	Yüksek Lisans	İşletme
HASAN BİÇEN	Yeni atanan öğretmenlerde tükenmişlik sendromu (2014)	Yüksek Lisans	Eğitim ve Öğretim
DİLARA GENÇYÜREK	Türkiye'deki üniversitelerin eğitim fakülteleri güzel sanatlar eğitimi bölümleri müzik eğitimi anabilim dallarında görev yapan öğretim elemanlarının tükenmişlik sendromunun belirlenmesi (2014)	Yüksek Lisans	Eğitim ve Öğretim
MELTEM KIRKAN	Otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü çalışanlarında tükenmişlik sendromu: Kuşadası örneği (2014)	Yüksek Lisans	Turizm
RABİA DEMİR GÜVENLİ	Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma (2014)	Yüksek Lisans	İşletme
OLGU AYGÜN	Birinci basamakta çalışan aile hekimlerinde aile hekimliği disiplinin bazı temel özelliklerini kendilerinde hissetmenin, tükenmişlik sendromu görülmesine etkisi (2014)	Tıpta Uzmanlık	Aile Hekimliği

KÜBRA KULAKLIKAYA	İşkoliklik, tükenmişlik sendromu ve iş yükü algısı arasındaki ilişki (2013)	Yüksek Lisans	İşletme
TURGAY İPEK	Satış elemanlarında tükenmişlik sendromunun incelenmesi: Mobilya sektörüne yönelik bir araştırma (2013)	Yüksek Lisans	İşletme
CEM DİNCEROL	Tükenmişlik sendromunun mesleki tükenmişlik ve iş tükenmişliği açısından incelenmesi: Öğretmenler üzerinde bir uygulama (2013)	Yüksek Lisans	Eğitim ve Öğretim
FERDA KERVANCI	Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma (2013)	Yüksek Lisans	İşletme
EMİNE KARAKAPLAN ÖZER	Tükenmişlik sendromu ve toplam kalite yönetimi arasındaki ilişki: Adıyaman ilkokullarında bir uygulama (2013)	Yüksek Lisans	İşletme
KEMAL TAYSI	Muhasebe meslek mensuplarında tükenmişlik sendromu üzerine Kırklareli ilinde bir araştırma (2012)	Yüksek Lisans	İşletme
CEVAHİR ÖZKAN	Mersin üniversitesi tıp fakültesi hastanesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışan doktorlarda tükenmişlik sendromunu etkileyen faktörler (2012)	Tıpta Uzmanlık	Psikiyatri
ERHAN ATABEY	İş doyumu ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nde bir uygulama örneği (2012)	Yüksek Lisans	İletişim Bilimleri
SERKAN BEŞYAPRAK	Personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkisi (2012)	Yüksek Lisans	İşletme

SEVGİ BEYHAN	Adana ve çevresinde anestezi ve reanimasyon hekimlerinde tükenmişlik sendromunun araştırılması (2012)	Tıpta Uzmanlık.	Anestezi ve Reanimasyon
MELTEM ÖZÇINAR	Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma (2011)	Yüksek Lisans	İşletme
ÇAĞRI SAÇLI	Otel işletmelerinde tükenmişlik sendromu: Konya ili örneği (2011)	Yüksek Lisans	Turizm, İşletme
EBRU GÜNER	Tükenmişlik sendromunda cam tavan olgusunun rolü (2011)	Yüksek Lisans	İşletme
BİLGE ZEYNEP KARACAOĞLU	Anesteziyologlar ve cerrahların iş stresi ve tükenmişlik sendromu açısından karşılaştırılması (2010)	Tıpta Uzmanlık	Anestezi ve Reanimasyon
KADİR GÖKOĞLAN	Kamu iç denetçilerinde tükenmişlik sendromu üzerine bir araştırma (2010)	Yüksek Lisans	Kamu Yönetimi, İşletme
NİZAMETTİN ŞAHİNOĞLU	Tükenmişlik sendromu ile mizaç ve karakter boyutları arasındaki ilişkiler (2010)	Yüksek Lisans	Psikoloji
ZEYNEP ASLAN	Personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkileri: Seyahat acentalarında bir araştırma (2010)	Yüksek Lisans	İşletme
NİHAL ÇETİN AKBULUT	Tükenmişlik sendromu ve iş tatmini arasındaki ilişki (2010)	Yüksek Lisans	İşletme
AYDIN AKSU	Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığa etkileri: Bir sağlık kuruluşunda uygulama (2010)	Yüksek Lisans	İşletme

Kaynak : www.yok.gov.tr/ulusaltezmerkezi veri tabanından yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 5’te belirtildiği üzere yapılan tez çalışmalarının çoğunluğunun konusu işletme ile ilgilidir.

Tükenmişliğin nedenleri ve ortaya çıkma sürecini açıklamak amacı ile Freudenberger (1974), Cherniss (1980), Edelwich ve Brodsky (1980), Maslach (1981), Veninga ve Spradley (1981) , Perlman ve Hartman, Meier(1983), Gaines ve Jermier (1983), Suran ve Sheridan (1985), Pines (1988), Golembiewski ve Munzenrider (1988) ve son olarak Leiter (1991) tarafından çeşitli modeller ve yaklaşımlar ortaya atılmıştır.

Maslach Tükenmişlik Envanteri, (MBI) literatürde en yaygın olarak kullanılan ve bu tez çalışmasında da faydalanılan yaklaşımdır. Tablo 6’da tarihsel süreç içerisinde tükenmişlik yaklaşımları ve tanımları belirtilmiştir.

Tablo 6. Tükenmişlik Sendromu Yaklaşımları ve Tanımları

Yazar	Yılı	Tanımı
Freudenberger	1974	Enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı talepler oluşturarak başarısızlığa uğramak, yıpranmak ve yorulup tükenme (Küçüközel,2003)
Cherniss	1980	Aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak, kişinin kendisini ruhsal olarak işten geri çekmesi (Girgin ve Baysal,2005)
Edelwich ve Brodsky	1980	Tükenmenin, iş koşullarına bağlı olarak enerji, amaç ve ilkenin giderek yitirilmesiyle ortaya çıkması (Küçüközel, 2007)
Cardinell	1981	İnsanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi (Türkçarpar,2011)
Maslach	1981	Bireylerin işleri gereği, karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmalarını, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve bireysel başarı ve yeterlilik duygularının azalması biçiminde tanımlanmıştır (Özçınar, 2005:5)

Veninga ve Spradley	1981	Model tükenmişliğin beş aşamasından oluşur. Balayı aşaması, yakıt azalması, kronikleşme eğilimi, belirtilerin akutlaşması ve tükenmenin bireyin zihnini meşgul etmeye başlaması, umutsuzluk (Yıldırım,1996)
Perlman ve Hartman	1982	Tükenmişliğin, duygusal veya fiziksel tükenme, iş performansının düşmesi, başkalarına karşı duyarsızlaşmadan oluşması.
Meier	1983	Bireyin işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durum olması(Meier,1983)
Gaines ve Jermier	1983	Duygusal tükenmişlik boyutunun, tükenmişlik sürecinin en önemli aşaması olması ve diğer boyutlarla (duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygusunda azalmayla) ardışık bir süreç oluşturması (Şanlı,2006)
Suran ve Sheridan	1985	Gözlem ve tecrübeye dayanarak geliştirilen bu model, yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında var olan, mesleki gelişime uygun psikolojik aşamaları ayrıntılı olarak ifade etmeye çalışmaktadır (Dönmez, 2008)
Pines	1988	Fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu (Girgin ve Baysal, 2005)
Golembiewski ve Munzenrider	1988	Akut (sevilen bir kişinin ölümü gibi) ve kronik (iş yeri kaynaklı) olarak incelenmiş ve strese karşı ani bir patlama şeklinde ortaya çıktığı belirtilmiştir (Ok, 2002)
Leiter	1991	Tükenmişliğin merkezine duygusal tükenmeyi koymaktadır (Savran,2007).Sebep olan temel stres kaynakları olarak iş yükü ve iş yerindeki kişilerle olan çatışmalar belirtilmiştir (Sümer,2005).

Maslach	2003	İş ortamındaki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom (Baklacı, 2013)
---------	------	--

2.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU TEMEL YAKLAŞIM VE MODELLERİ

Tükenmişlik konusuna yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde, farklı araştırmacılar tarafından değişik tükenmişlik modellerinin geliştirildiği görülmektedir. Bu bölümde Freudenberger Tükenmişlik Yaklaşımı (1974), Cherniss Tükenmişlik Modeli (1980), Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli (1980), Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli (1981), Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli (1981), Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli (1982), Meier Tükenmişlik Modeli (1983), Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli (1983), Suran ve Sheridan (1985), Pines Tükenmişlik Modeli (1988), Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli (1988), Leiter Tükenmişlik Modeli (1991) Tükenmişlik Modeli incelenecektir.

2.2.1. Freudenberger Tükenmişlik Yaklaşımı (1974)

Tükenmişlik sendromu kavramı, ilk kez gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma durumlarını tanımlamak için, 1974 yılında Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger, sağlık çalışanlarının karşılaştıkları durumların sonuçlarını enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı talepler oluşturarak başarısızlığa uğramak, yıpranmak ve yorulup tükenmek” şeklinde tanımlamış (Küçüközel, 2006:26) ve “mesleki bir tehlike” olarak belirtmiştir (Sürgevil vd., 2007:39).

Freudenberger, tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiş ve tükenmenin bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri olduğunu ifade etmiştir. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal öğelerdir. Güvensizlik, paranoya ve

değişime tahammül edememe gibi durumlar ise, tükenmişliğin ilerlemesi sonrasında görülmektedir (Freudenberger, 1976:1097).

2.2.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli (1980)

Cherniss (1995:37), tükenmişliği, aşırı adanmışlık hastalığı olarak tanımlamaktadır. Tükenme; toplumsal bağların ilerleyici bir şekilde gücünü kaybetmesine bağlı olabileceği gibi, bu durumun artan oranlarda mesleki ilgi talebi doğurduğunu ve yine buna yönelik hizmet alanlarında artan toplumsal denetimin, güven ve destek azalmasına eşlik ettiği ifade edilmektedir (Özçınar, 2005:4-8).

Tükenmişlik, aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak, kişinin kendisini ruhsal olarak işten geri çekmesi olarak da belirtilmiştir (Girgin ve Baysal, 2005:175). Cherniss'e göre tükenmişlik, yoğun çalışılan mesleklerde, gençlerin pek çok niteliğe sahip olmaları ancak deneyimle elde edilen başa çıkma yolları, sezgi ve iç donanımdan yoksun olmalarından kaynaklanmaktadır (Barut ve Kalkan, 2002:74; Özçınar, 2005:4-8).

Cherniss modeli, tükenmişliği zamana yayılan ve iş stresine bir tepki olarak başlayıp psikolojik olarak işle ilişkiyi kesme ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Cherniss'in hizmet sektörü ile ilgili çalışmasında (1989); çalışanların rolleri ve bu roller içinde bulunan tutarsızlıkların da tükenmişliğe yol açtığı belirtilmektedir (Özgen, 2007:117). Yeni ve tecrübesiz hizmet sektörü çalışanları, işlerinin daima heyecan verici olacağı, yeteneklerinin gelişeceği, yaptıklarının takdir göreceği, gerek iş arkadaşlarından gerekse müşterilerden destek göreceği, müşterilerinin kendileri ile işbirliğine gideceği gibi bazı romantik hayallere sahiptirler. Benzer beklentilerle iş hayatına giren bir çalışan şok oluyor, "kendini adeta kurtlar sofrasındaki kuzu gibi hissediyordu". Bir başka deyişle, tükenmişliğin çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur (Örmen, 1993: 6).

Çalışanlar, stres oluştuğunda ilk olarak stresin kaynağına yönelmekte ve sahip oldukları baş etme yolları ile bu stresi ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Eğer stres kaynağını ortadan kaldırmaya yönelik olan bu girişim başarısız olursa meditasyon, egzersiz gibi diğer yöntemlere de başvurulabilmektedir. Hissedilen

gerilim ve yaşanan sıkıntıda değişiklik olmuyorsa, çalışanlar psikolojik geri çekilme davranışı sergileyebilmektedir (Cherniss, 1981: 172-173). Modele ilişkin süreç şekil 1’de şematize edilmiştir.

Şekil 1: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci



Kaynak: Sürgevil, 2006:26

Modeldeki sürecin sonucunda; düşük motivasyon, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirme ve iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçülmesi ve iş tatminsizliği gibi bazı durumlara rastlanmaktadır.

2.2.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli (1980)

Edelwich ve Brodsky (1980), tükenmenin, iş koşullarına bağlı olarak enerji, amaç ve ilkenin giderek yitilmesiyle ortaya çıktığını belirlemişlerdir (Küçüközel, 2007:25).

Edelwich modelinde, büyük umutlarla mesleğe başlamak ve beklentilerin karşılanmamış olması, zamanla çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişlik, birbirini takip eden dört aşamadan oluşmaktadır (Şanlı, 2006:21):

İdealist Coşku: İlk aşama heves ya da şevk (*enthusiasm*) aşamasıdır. İşe yeni başlanan dönemlerde görülen bu aşamada birey; enerjik, umutlu ve gerçekçi olmayan

beklentilere sahiptir. Hizmet verilen insanlarla özdeşleşme, enerjiyi gereksiz biçimde harcama, işi yaşamın amacı olarak görme, işin kendisine her şeyi sağlayacağı beklentisi, bulunulan pozisyonun sorumluluklarını ve faaliyet alanlarını kestirememe bu dönemde görülebilen tehlike belirtileridir (Yıldırım, 1996;6-7).

Durgunlaşma: Durgunluk dönemi içine giren birey, büyük olasılıkla görevle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşamaktadır. Durgunluğa geçiş sırasında çalışan kişi işi yavaşlatmayı düşünmekte ve mevcut enerjisi düşmeye başlamakta, motivasyon azalmaktadır. Önyargıların, ilkelerin, kıdemin ve diğer amaçların idealistlik coşku düzeyindeki dinamizmle peşine düşülmemektedir. Bu durum devam ettiğinde çalışan, verdiği hizmeti sevmemeye başlar (Çam, 1991: 21). Bu aşamada iş dışındaki daha fazla para kazanma, daha iyi yaşama, boş zamanları daha iyi değerlendirme gibi ilgiler çok önemli hale gelir (Sılığ, 2003: 13).

Engellenme: Büyük bir istek, coşku ve heyecanla mesleğine başlayan bireyin durgunluğunun sonrasında ortaya çıkan bu dönemde, birey artık mesleğinin, işletmedeki yöneticiler, diğer çalışanlar veya hizmet verdiği kişiler tarafından engellendiğini düşünmektedir. Engellenme, bireyin gereksinimlerini karşılayamaması ve mesleği dolayısıyla kendinden taviz vermesinden kaynaklanmaktadır. Engellendiğini hisseden bireyde ise doyumsuzluk, güdülenme yetersizliği ve uyumsuzluklar başlayabilmektedir (Şanlı, 2006).

Duygusuzlaşma (Apati): “Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması” (Sılığ, 2003: 14) şeklinde ifade edilen ve hizmeti veren kişinin hizmet sunduğu kişilerle olan ilişkilerinin her yönüne yansıyan “Apati Aşaması”nın tipik belirtileri; duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet veren kişide teslim olmuş, her şeyden vazgeçmiş bir görünüş, mekanikleşme ve rutinlerin korunması şeklindedir (Baysal, 1995: 29; Girgin, 1995: 20). Birey mesleğini işsiz kalmamak için sürdürür, mesleğine yönelik değişiklikleri yapmak için geç kaldığına inanır, riske girmek istemez. Çünkü artık onun için en önemli şey kendini güvende hissetmektir (Girgin, 1995: 20).

Tablo 7: Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

İdealistik Coşku	Bu dönemde kişide enerji, umut ve beklenti düzeyi yüksektir
Durgunlaşma	Kişinin enerji düzeyi düşmeye başlar ve işi yavaşlatma
Engelleme	Kişi zaman ilerledikçe mesleğinin amaçlarını başarma gayretlerinin engellendiğini düşünür.
Apati (Duygusuzlaşma)	Artık ilgisizlik ve duyarsızlık kişinin her yerine yansır. İşe geç gelme, işten erken ayrılma, bazen işe gelmeme görünür.

Kaynak: Çam, O. (1989). Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Edelwich ve Brodsky modelinde son aşama olan; müdahale (intervention) aşaması ise, tükenmişlik sürecinin kronolojik bir aşaması olmayıp, diğer aşamalara karşın verilen tepkidir. Burada müdahalenin anlamı, ortamı terk etmek ya da yeniden yapılandırmaktır. Yeniden yapılandırma; işi yeniden tanımlama, müşteri, iş arkadaşı ve yöneticilerle olan ilişkileri düzenleme gibi çabaları içerir. Edelwich ve Brodsky modeli'ni kullanan araştırmacılar, tükenmişlik sürecinin ilk dört aşamada gerçekleştiğini öne sürmekte, beşinci aşamayı ise, önleme stratejileri olarak nitelendirmektedirler (Yıldırım, 1996: 7–8).

2.2.4. Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli (1981)

Maslach (1976), tükenmişliğe neden olan faktörleri altı grupta toplamıştır. Bu faktörler; aşırı iş yükü, kontrol eksikliği, ödüllendirme yetersizliği, topluluk ilişkisinin kesilmesi, dürüst olmama ve değerler çatışması olarak sıralanmaktadır. Maslach, Jackson'la birlikte yaptığı çalışmada (1981) tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı yetersizliği olmak üzere üç boyutta tanımlamıştır (Girgin ve Baysal, 2005:175). Bu boyutlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Maslach’ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli

Duygusal Tükenme	Kişinin yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır.
Duyarsızlaşma	Kişinin hizmet verdiklerine karşı, bu kişilerin kendilerine özgü birer birey olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içerir
Kişisel Başarı	Kişisel başarı; sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır.

Kaynak: Dolunay, A. B. (2002). Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik Ticaret Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması. *Ankara Üniversitesi Tıp fakültesi Mecmuası*. 55(2):52

Duygusal tükenme: Bireye fazla yüklenilmiş olmanın getirdiği, bireyin duygularını anlatırken duyarsızlaşması, bakım, hizmet ve eğitim verdiği diğer insanlara karşı olumsuz, katı ve duygudan yoksun davranış göstermesini içermektedir (Barut ve Kalkan, 2002:66). Duygusal tükenme, tükenmişliğin başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenini oluşturmaktadır. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme, bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Şanlı, 2006:14).

Duygusal tükenme, daha çok iş stresi ile ilgilidir. Yorgunluk hissi, huzursuzluk, depresyon, alkol ve sigara tüketimindeki artış, duygusal tükenmişliğin temel belirtileri olarak görülmektedir (Özgen, 2007:118).

Hatcher ve Laschinger (2004:136), işyerindeki yetersiz güdülenme ve iş Baskısından da duygusal tükenmenin kaynaklandığını ifade etmektedirler.

Duyarsızlaşma: Halsbesleben ve Bowler (2007), duyarsızlaşmayı, bireylerin hizmet verdiği kişilere ve topluluklara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları, şeklinde tanımlamışlardır. Birey hizmet verdiği kişilere karşı tutumlarında olumsuzdur. Soğuk, ilgisiz, kaba hatta aşağılayıcı bir şekilde davranabilmektedir (Özgen, 2007:118).

Duyarsızlaşma eğilimi sergileyen bireylerde, yakın etkileşimde bulunduğu bireylerle arasına mesafe koyma, insanlara tepeden bakma, onlara olumsuz davranma veya yalnız bırakılmasını isteme gibi tutumların da geliştiği görülmektedir (Ok, 2002:20). Duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (Sürgevil vd., 2007:39). Duyarsızlaşma hizmet verenle alan arasındaki ilişkinin mesafesiyle ilişkili olarak da görülmektedir. Telefonla danışma hizmeti verme gibi mesafenin uzak olduğu işlerde veya hasta-hekim ilişkisi gibi mesafenin yakın olduğu işlerde çalışanlarda daha sık görülmektedir (Küçüközel, 2007:28).

Kişisel başarı duygusunun azalması: Kişisel başarı, bireyin görevinde dikkate değer sonuçlar elde etme ve diğerlerinin yaşantısını olumlu etkileme yönündeki doyum, olarak tanımlanmıştır (Küçüközel, 2007:29). Bir başka tanımda ise kişisel başarı, sorunun üstesinden gelme ve kendini yeterli bulmadır (Şanlı, 2006:14). Dolayısıyla kendini başarılı olarak tanımlayabilecek bireylerin, sorunların üstesinden gelen görevi ile ilgili herkesin takdirini kazanan sonuçlar elde etmesi gerekmektedir. Kişisel başarı duygusunda azalma, bireyin işinde başarılı ve yeterli olma duygularını görece olarak kaybetmesidir (Ok, 2002:20). Bu boyut, çabaların olumlu sonuçlar üretmede sürekli başarısız kaldığı durumları ifade etmektedir (Girgin ve Baysal, 2005:175). Örneğin; derslerine sürekli çalışan bir öğrencinin sınavlarda sürekli düşük notolması gibi. Kişisel başarı duygusunda azalma, “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması” şeklinde de tanımlanabilir. Kişinin iş ortamında yeterlilik ve verimlilik konusunda kendi başarısının düştüğünü hissetmesidir. Kişisel yeterlilikteki azalma, depresyon ve iş yetersizliği ile ilişkilendirilmektedir. Çalışanlar, müşterilere yararlı olamadıkları konusunda artan bir yetersizlik hissi yaşamaktadırlar (Maslach ve Goldberg: 1998; 64; Maslach vd., 2001: 403).

Kişisel başarı duygusunda azalma yaşayan bireylerin, olumsuz kişisel değerlendirmelerinin sonucu olarak, işinde ve yüzyüze ilişkilerinde başarısızlık ve yeterlilik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydedemediğini, hatta gerilediğini düşünen bu kişiler kendilerini suçlu hissederler (Dilsiz, 2006: 14), yaratıcılıkları yok olur ve daha iyisi için uğraş vermekten vazgeçerler (Küçüközel, 2007:29).

İlerleyen yıllarda Maslach (2003), tükenmişlik tanımını güncellemiştir. Maslach, tükenmişlik kavramı için en sade tanımlamasını 2003 yılında “iş ortamındaki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom şeklinde yapmıştır (Baklacı, 2013:42).

2.2.5. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli (1981)

Bu modelde tükenmişliğin beş aşaması bulunmaktadır. Balayı (*Honeymoon*) aşaması (1. Aşama), bireyin heves, heyecan ve enerjisinin üst düzeylerde olduğu aşamadır. Yakıt azalması (*Balancing Act*) aşaması (2. Aşama), iş doyumsuzluğu belirtileri olarak sayılabilecek, verimlilikte düşme, uyku bozuklukları, ilaç ve alkol kullanımında artış ve yorgunluk gibi sorunların ortaya çıktığı aşama olarak tanımlanmaktadır. Kronik belirtiler (*Chronic Symptoms*) aşaması (3.Aşama), kronikleşme eğilimi gösteren ilk fiziksel ve psikolojik belirtiler (kronik yorgunluk, baş ağrısı, eklem ağrıları, kaşıntı, döküntü gibi kronik rahatsızlıklar, öfke ve depresyon) üçüncü aşamada ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bunalım (Crisis) aşaması (4.Aşama) belirtilerin sıklaştığı ve tükenmenin bireyin zihnini meşgul etmeye başladığı aşama olarak görülmektedir. Umutsuzluk (*Enmeshment*) (5.Aşama) ya da çıkmaza girme olarak adlandırılabilen bu aşamada, mesleki gerileme, fiziksel ve psikolojik sağlığın bozulması gibi durumlar yaşanmaktadır (Yıldırım, 1996: 8).

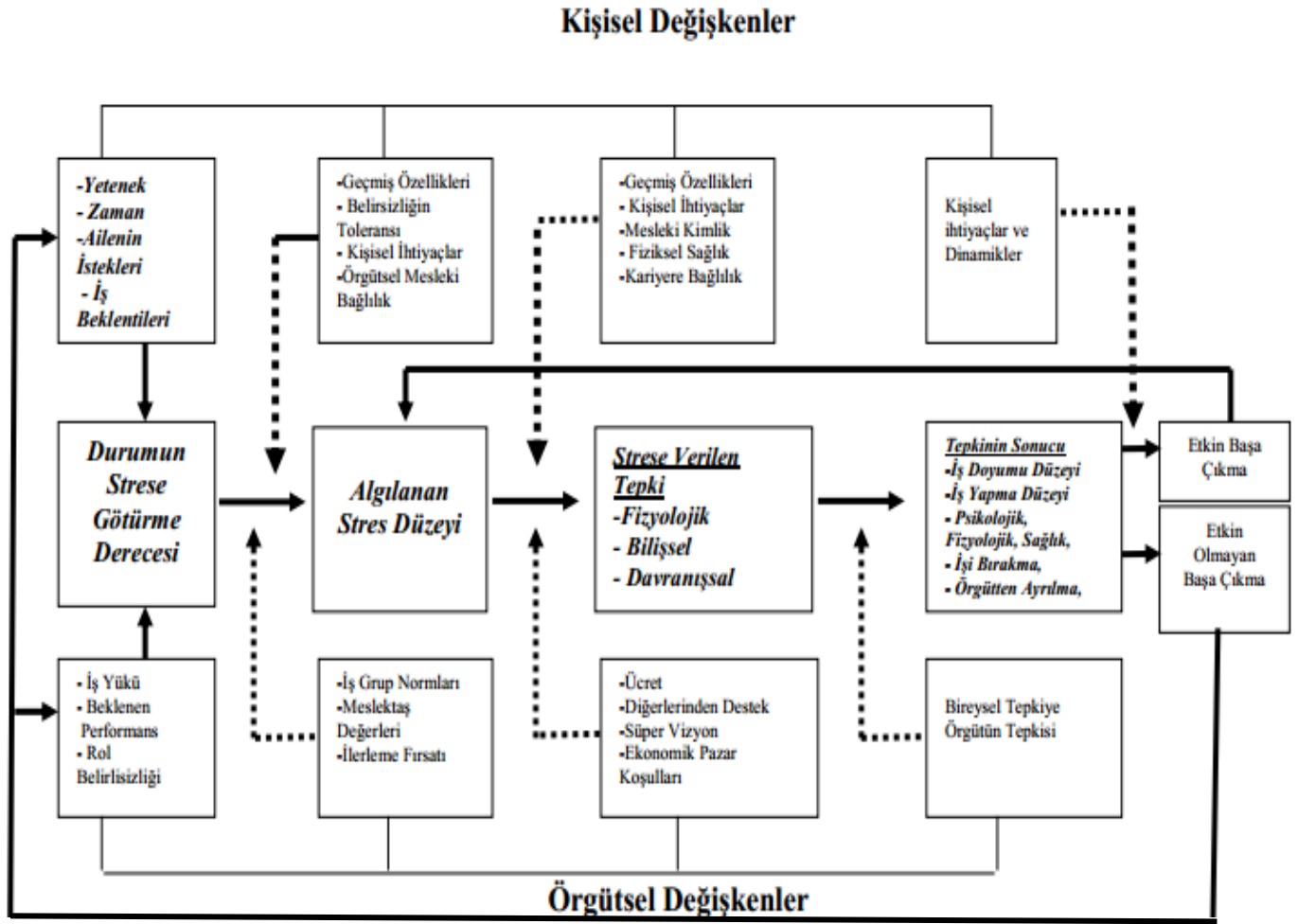
2.2.6. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli(1982)

Pearlman ve Hartman modeline göre tükenmişlik; duygusal veya fiziksel tükenme, iş performansının düşmesi, başkalarına karşı duyarsızlaşma olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Mevcut durumun strese dönüşmesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve tepkinin sonucu aşamalarından oluşmaktadır. Pearlman ve Hartman’ ın Modeli, tükenmişlik olgusunun incelenmesine dayanak sağlamakla beraber daha çok stres boyutları ile ilgilidir (Özgen, 2007: 118).

House ve Wells (1978), Beehr ve Newman (1978), Matteson ve Ivancevich (1979) isimli araştırmacıların düşünce sistemleri temel alınarak oluşturulan bu model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel / algısal bir modeldir. Tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri kapsayan modele

göre; bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Sürgevil, 2006: 30). Modelle ilgili bilgiler Şekil 2’de yer almaktadır.

Şekil 2: Pearlman ve Hartman’ ın Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Pearlman ve Hartman, 1982: 297’den aktaran Sılığ, 2003: 16; Baysal, 1995: 31.

Şekil 2’de de görüleceği üzere, Pearlman ve Hartman’ ın Tükenmişlik Modeli’ nde; durumun strese dönüşme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve tepkinin sonucu” olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Baysal, 1995: 30; Sılığ, 2003: 17). Bu aşamalar şu şekildedir (Sürgevil, 2006: 31):

1. *Aşama durumun strese dönüşme derecesi*: Strese sebep olan durumları gösteren aşamadır. Strese sebep olan birinci büyük durum; çalışanın beceri ve yeteneklerinin, algılanan veya gerçek örgütsel beklentilere göre yetersiz gelmesidir. İkinci büyük durum ise, çalışanın yaptığı işin, beklenti, ihtiyaç ve değerlerini karşılayamamasıdır. Stresin derecesi, birey ve örgüt değişkenleri arasındaki uyum derecesine göre belirlenmektedir.

2. *Aşama algılanan stres düzeyi*: Strese yol açan birçok durum olmasına rağmen bunların hepsi bireyde stres yaratmayabilir. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçilmesi, sadece var olan strese bağlı değildir. Rol ve örgüt değişkenleri, bireylerin kişilik ve geçmiş özellikleri de önem taşımaktadır.

3. *Asama strese verilen tepki*: Bu aşamada strese karşı fizyolojik, duyuşsal / bilişsel ve davranışsal olmak üzere gelişen üç tepki vardır. Hangi tepkinin oluşacağı bireysel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.

4. *Asama strese verilen tepkinin sonucu*: İş doyumsuzluğu, işten kaçma, psikolojik ve fizyolojik sağlıkta bozulma, işi bırakma, işten çıkarılma gibi durumlar oluşabilmektedir. Çok yönlü kronik duygusal stres sonucunda ise tükenmişlik yaşanması olasıdır.

2.2.7. Meier Tükenmişlik Modeli (1983)

Meier'e göre tükenmişlik (1983); Bireyin işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur (Sürgevil, 2006;32,33).

Meier' in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (*davranışları anlamlandırma süreci*) olmak üzere dört unsur ile açıklanmaktadır (Baysal, 1995: 25-27; Sılığ, 2003: 18-19).

Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies): Meier' e göre (1983); iş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri, gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik

duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir. Kişiden kişiye değişen algılamalar dolayısıyla iş yaşantılarının sonuçları da değişkendir. Örneğin; ders anlatan bir öğretmen, sınıfında sıklıkla soru soran öğrencilerle birlikte olmaktan mutluluk duyabileceği gibi, başka bir öğretmen kendisini sessizce dinleyen öğrenciler isteyebilir. Her ikisi istediği sonuçlarla karşılaştığında memnuniyet duyarken, aksi durumda her ikisi de memnuniyetsizlik içine düşecektir. Bu memnuniyetsizlik durumu tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır.

Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies): Meier’ e göre (1983) sonuç beklentileri, hangi davranışların o davranışlara sebep olduğunu tanımlar. Örneğin, bir satıcı bütün mallar elimde kalacak beklentisiyle işe yaklaşır ve bu beklentiyi destekleyen olumsuz olaylar yaşarsa işe karşı tükenmişlik sonuç beklentisi yaşayabilir (Polatçı, 2007) ya da bir öğretmen, “öğrencileri konuyu öğrenemezler” beklentisini yaratan yaşantılar nedeniyle bezginlik yaşayabilir ve böylece, o sınıfta öğretme işinden gelebilecek olumlu pekiştirme için bütün ümitlerini suya düşürür. Bezginlik duymada, tükenmişliğin diğer bir işaretidir. Bir diğer örnek ise, bir çalışan “Ben bu görevi yerine getiremem” şeklindeki beklentisini destekleyen yaşantıları nedeniyle tükenmişlik yaşayabilmektedir (Meier (1983:899).

Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies): Bandura’ya göre (1977) yeterlilik beklentisi, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak verimli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir. Bandura (1977), yeterli olma beklentisi ile sonuç beklentileri arasındaki ayrımı vurgulamıştır. Aşağıdaki Şekil 3’te bu fark gösterilmiştir. Ona göre iki beklenti arasındaki fark “bilmek” (sonuç beklentisi) ve “yapmak” (yeterlik beklentisi) arasındaki fark gibidir (Baysal, 1995; 26).

Şekil 3: Meier’in Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Meier, 1983

Arzulanan bir işi başarma konusunda kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen kişiler tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Meier, 1983). Örneğin, öğretmen öğrenciler anlatılanları öğrenmediği için (sonuç beklentisi) veya öğretmek için kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşündüğü için (yeterlik beklentisi) tükenmişlik yaşayabilir.

Bağlamsal Bilgi İşleme / Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing): Bağlamsal bilgi işleme kavramı, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme, başka bir deyişle davranışları anlamlandırma süreçlerine işaret etmektedir. Meier'e göre (1983); insanların iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır. Meier (1983); bu modelde olgunun bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçladığını belirtmiştir. Meier'in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır (Baysal, 1995: 27).

2.2.8. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli (1983)

Gaines ve Jermier (1983) de, yaklaşımlarında Maslach tarafından ortaya konulan üç tükenmişlik boyutunun ilki olan duygusal tükenmeyi, modellerinin en önemli boyutu olarak ele almışlardır (Karatepe ve Uludağ, 2007:647).

Duygusal tükenme, diğer boyutlarla (duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalmayla) ardışık bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal tükenme; fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, sosyal ilişkilerden uzaklaşma, aile yaşamında ortaya çıkan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir. Duygusal tükenme, kronik yorgunluk olarak da isimlendirilebilir (Şanlı, 2006:22).

Gainess ve Jermier'e (1983) göre, iş stresi bireylerde gerilime ve gerilimin sonucunda tükenmişlik belirtilerinin oluşmasına neden olmaktadır. İş stresinin ilk sonucu, duygusal tükenmişlik hali olarak görülmektedir. Duygusal tükenmişlikle birlikte işten ayrılma niyeti, duyarsızlaşmada artış, kişisel başarıda ise azalma meydana gelmektedir (Ok, 2002:44).

2.2.9. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli (1985)

Suran ve Sheridan'ın (1985: 742) gözlem ve tecrübelerine dayalı olarak geliştirdikleri bu modelde mesleki gelişime uygun psikolojik adımları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Modelin aşamaları şu şekildedir (Suran ve Sheridan, 1985: 742):

Birinci Aşama Rol Belirginliği – Rol Karmaşası Aşaması: Bireysel ve mesleki kimliğe ilişkin rollerin, bireyin psikolojik gelişiminde kritik noktada olduğu dönem olarak adlandırılmaktadır. (Sürgevil, 2006: 35-42).

İkinci Aşama Yeterlilik Kazanımı Aşaması: Profesyonel kimlik süreci, kişinin işinde yeterlilik duygusunu hissetmesi ile tamamlamaktadır. Bu süreçte kişi "Yaptığım işte ne kadar iyiyim?" sorusunu sormakta ve kendisini eş düzeydeki diğer profesyonellerle karşılaştırmaktadır. Bu dönem 20'li yaşların başlarında yaşanmaktadır. Karşılaştırma olumsuz olursa kişi, yetersizlik ve mesleki olarak aşağılık duygusu yaşamakta ve tükenmişlik riski artmaktadır. Karşılaştırma olumlu olursa kişi yapmayı seçtiği işte kendisini değerli hissetmektedir (Baduroğlu, 2010: 30).

Üçüncü Aşama Verimlilik – Durgunluk Aşaması: Çalışma yeri ve tarzı ile ilgili kararların verildiği aşama olarak adlandırılmaktadır (Sürgevil, 2006: 35-42). Otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar süren meslek sürecinin başladığı bu aşamada çalışanın odaklandığı ve üretici olduğu aşamadır. Bireyin hayatını sağlamlaştırıp, yeteneklerine imkan verme duygusu, bireyin enerjisini işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme üzerine çevirebilmektedir. Ancak çalışanın tarz ve ilgi geliştirememesi, bir amaçsızlık ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır. Yeteneklerini yaratıcı biçimde kullanabileceği bir ortam olmayınca daha önceki başarıları da anlamlı görünmeyecektir. Bireyin bu sürecin sonunda tükenmişlik yaşanması kaçınılmaz hale gelmektedir. Verimlilik ise yaratıcı olmayı, bireyin kendisini olduğu gibi ifade etmesini ve davranmasını öğrenme sürecidir (Okyay, 2009: 20).

Dördüncü Aşama Yeniden Oluşturma – Hayal Kırıklığı Aşaması: Bireyin kariyerinde kendisini bulunduğu noktaya getiren kararlarını sorguladığı aşama olarak adlandırılmaktadır (Sürgevil, 2006: 35-42). Üçüncü aşamadaki süreç devam ederken, kişi bugünkü bulunduğu noktaya kendisini getiren ilk seçimi sorgulamaya

başlamaktadır. Bu dönemde meslekten memnuniyetsizlik gündeme gelebilmektedir. Mesleki görevlerin yerine getirilmesinde çok az bir yenilik hissedilmektedir. Orta yaşta ortaya çıkan bu meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarını yeniden tanımlayıp, başarı gereksinimlerini yeniden değerlendirmede pozitif bir uyarıcı rolü de oynayabilir. Yeniden oluşturma ise kişinin kişisel ve mesleki yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir keşfetme sürecidir. Bunu yapamaması durumunda kişi, ya meslekten kaçmayı ya da tümüyle bir hayal kırıklığı içerisinde tükenmişliğe uğramayı tercih edecektir (Üresin, 2009:14-15).

Bu aşamaların her biri, tükenmişlikle başa çıkmada yararlı olabilecek yaşam kesitlerini içermektedir. Tükenmişlik, bu aşamaların her birinde oluşan çatışmaların doyum sağlayıcı bir şekilde çözümlenememesi sonucu ortaya çıkar. Gözlem ve tecrübeye dayanarak geliştirilen bu model, yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında var olan, mesleki gelişime uygun psikolojik aşamaları ayrıntılı olarak ifade etmeye çalışmaktadır (Dönmez, 2008: 70)

2.2.10. Pines Tükenmişlik Modeli (1988)

Pines modeline göre (2003) tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu, olarak tanımlanmıştır. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları bulunmaktadır. Ancak bu iş ortamları sadece işte güdülenme düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilmektedir (Girgin ve Baysal, 2005:176).

Pines ve Aronson (1988: 9) tarafından ortaya konan bu modelin fiziksel tükenme, duygusal tükenme ve zihinsel tükenme olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır. Kişilerin düşük enerjilerinin olması, kronik yorgunluk hissetmeleri ve zayıf düşmeleri fiziksel tükenme olarak isimlendirilmiştir. Bu tükenme sonucunda kişilerde hastalıklara karşı hassasiyetler, iştahsızlık, uyku düzensizlikleri görülmektedir. İkinci bileşen olan duygusal tükenme ise çaresizlik, ümitsizlik ve kapana kısılmış gibi duyguları içermekte olup, sürekli ağlama hissi ile birlikte depresyon belirtileri göstermektedir. Son bileşen olan zihinsel tükenme bileşeni ise kişinin kendisine, işine, diğer insanlara ve hayatına karşı negatif tutumlar geliştirmesi

ile ilgili olup, bu kişiler kendilerini aşağı ve yetersiz olarak görebilmektedirler (Pines ve Aronson,1988: 12-15).

Pines'e göre, tükenmişliğin, örgütsel açıdan en büyük maliyetlerinden biri, işinde uzman ve başarılı olan çalışanların kaybedilmesidir(Sürgevil vd., 2007:39). Pines'ın modelinde güdülenme kavramı oldukça önemlidir. Bireysel anlamda yüksek güdülenmeye sahip olan bireyler, işyerinden güdülenme almaz ise tükenmişlik yaşayabilmektedir(Özgen, 2007:117).

Pines modeli, iş çevresinin ne tamamen destekleyici ne de tamamen engelleyici olduğunu vurgulamıştır. Bu modelde tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığının, bu öğeler arasındaki dengenin kurulup kurulamamasına bağlı olarak değişeceği belirtilmiştir(Ok, 2002:42).

2.2.11. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli (1988)

Golembiewski ve Munzenrider'ın tükenmişlik modeline göre tükenmenin başlangıcı iş yaşamında çeşitli sebeplerle ortaya çıkan duyarsızlaşma ile olmaktadır. Duyarsızlaşma zaman içerisinde kişisel başarının azalmasına neden olmakta, kişisel başarıdaki azalma ise yüksek düzeyde duygusal tükenmeyi beraberinde getirmektedir (Golembiewski ve Munzenrider, 1984).

Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli'nde, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma alt ölçekleri kullanılmıştır. Tükenmişlik süreci sekiz aşamada incelenmiş ve puan dağılımları ortalamadan ikiye bölünerek yüksek ve düşük olarak adlandırılmıştır. Teoriye dayalı bir sıralamada düzenlenen aşamalarda puanların çeşitli kombinasyonları gruplandırılarak geleneksel kullanımdan farklı bir şekil ortaya çıkarılmıştır. Bu modeli kullanan araştırmacılar, modelin geçerliliğini de test etmişlerdir. Bireyler düşük aşamalarakinin tersine ilerleyen aşamalarda olumsuz iş tecrübelerini ve bunların doğurduğu sonuçları rapor etmişlerdir. Birden sekize doğru ilerleyen aşamalarda bireyler, yaptıkları işlerin çekiciliğini yitirdiğini ve yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca iş doyumsuzluğu, işten ayrılma niyetinde artış, kararlaradüşük katılım, olumsuz duygu durumlarında artış ve verimlilikte düşme eğilimleri saptanmıştır. Modelde tükenmişlik, akut (sevilen bir kişinin ölümü gibi) ve

kronik (iş yeri kaynaklı) olarak incelenmiş ve strese karşı ani bir patlama şeklinde ortaya çıktığı belirtilmiştir (Ok, 2002:38-39).

2.2.12. Leiter Tükenmişlik Modeli (1991)

Bu modelde de tükenmişliğin merkezine duygusal tükenme konulmuştur. Çalışanlarda, öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği varsayılmaktadır. Modele göre çalışanlar, duygusal olarak tükenmişlik duygusuyla hizmet verdikleri kişilere karşı duyarsızlaşma yolu ile sorunlarla baş etme yolunu seçmektedirler. Duyarsızlaşma, çalışanların iş ortamındaki ilişkilerinde kişisel yeterliliklerini kaybetmelerine ve tükenmişlik durumuna neden olan kişisel başarı duygularının azalmasına neden olmaktadır (Savran, 2007: 90).

Modelde tükenmişliğe sebep olan temel stres kaynakları olarak iş yükü ve iş yerindeki kişilerle olan çatışmalar belirtilmiştir. Leiter modeline göre; çalışanlardaki tükenmişlik, işteki stres kaynaklarına karşı duyarsız kalmayla artmaktadır. Model, tükenmişliği önlemek için duygusal tükenmeyi doğrudan etkileyen stres kaynakları üzerinde durulmasını önermektedir. Modele göre, uygun eğitim ve becerilerin kullanımı kişisel yeterliliği artırırken stresi de azaltabilecektir (Sümer, 2005: 22–23).

Tükenmişlik ile ilgili modeller genel olarak değerlendirildiğinde, tükenmişliğin nedenleri konusunda ufak farklılıkların olduğu, bunun yanında süreç açısından da bazı konuların farklılık gösterdiği görülmektedir. Tüm modellerde ortak nokta ise tükenmişliğin iş ve üretimde gerek nitelik, gerekse nicelik açısından düşüşlere neden olduğudur. Bu nedenle tükenmişliğin iyi bir şekilde tespit edilmesi ve yönetilmesi, işyerindeki hizmetin hem nitel, hem de nicel anlamda kalitesini arttıran önemli bir unsurdur.

2.3. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Schaufeli (1990) tükenmişliğe ilişkin 100'den fazla belirti listelemiştir (Akt:Schaufeli ve Van Dierendonck,1993:631). Tükenmişlik yaşayan bireyler, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluk duygularını yaşadığını fark edip, terslik ve

tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme hissi, benlik (kendilik) imajına uygun olmayan davranışlar sergilemektedir (Kırlangıç, 1995: 21)

Iwanic (1983), tükenmişliğin her derecede farklı davranışlarla gözlenebileceğini belirtmektedir. Buna göre tükenmişliğin hafif, orta ve şiddetli olmak üzere üç derecesi vardır. Birinci derecede tükenenler, kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, endişe yaşarlar. İkinci derecede tükenenler, hafif tükenmişlik gösterenlerle aynı belirtilere sahip olmakla beraber belirtiler iki haftada bir veya daha sık tekrarlanmaktadır. Üçüncü derecede tükenmişlik gösterenler fiziksel rahatsızlıklar; ülser kronik ağrılar ve migren gibi sorunlar yaşamaktadır. Tükenmişliğin en önemli belirtileri; aşırı sinirlilik, uykusuzluk, yorgunluk, kızgınlık, katılık, depresyon, rahat olamama ve iticiliktir.

Tablo 9: Tükenmişlik Belirtileri

FİZİKSEL BELİRTİLER	PSİKOLOJİK BELİRTİLER	DAVRANIŞSAL BELİRTİLER
Yorgunluk ve bitkinlik	Engellenmişlik hissi ve sinirlilik	Çalışma arkadaşlarıyla iş konusunda tartışmaktan kaçınma
Yüksek tansiyon	Korku ve kaygı	Ani sinir patlamaları
Baş ağrıları	Alınganlık	Gözyaşlarını tutamama
Mide ve bağırsak hastalıkları	Belirgin üzüntü	Yalnız kalma isteği
Geçmeyen soğuk algınlıkları/grip	Apati (duygusuz, ilgisiz görünüm)	İşte alıngan olma ve takdir edilmediğini düşünme
Kas gerilmeleri	Öz saygı ve özgüvende azalma	Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma
Kronik yorgunluk	Başarısızlık hissi	Örgütte işi yavaşlatma
Solunum bozuklukları	Suçluluk, içerlemişlik, çaresizlik , yılgınlık	Hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, onları küçümseme
Uyku bozukları	Diğer insanları eleştirme	İlaç,tütün,alkol vb. almaya eğilim yada bunların kullanımında artış
Kilo kaybı veya şişmanlık	İlgisizlik	Az/çok yemek yeme
Uyuşukluk	Düşük kişisel başarı hissi	Evlilik çatışmaları ve boşanma
Deri Şikayetleri (Deride kabarma ve kızarma	Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma	Aile ve arkadaşlardan uzaklaşma ve içe kapanma

Ülser	İç sıkıntısı, bıkkınlık	Çabuk öfkelenme
Kroner kalp rahatsızlığı riskinde artış	Depresyon	Örgüte yönelik ilginin kaybı
Kas ağrıları	Endişe / Umutsuzluk	Değişime direnç ve katılık

Kaynak: Uysal, A.A (2007).

2.3.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel anlamda belirtileri hafif olarak başlar. Önlem alınmadığında fiziksel rahatsızlıklar daha ciddi sorunlara yol açabilir. Fiziksel belirtiler, bir bakıma tükenmişliğin habercisidir. Fiziksel rahatsızlıkların sürekliliği karşısında birey bu sinyalleri göz ardı etmemeli, zaman geçmeden gerekli önlemleri almalıdır (Ardıç vd.,2008:73). Tükenmişliğin fiziksel belirtilerini;

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- Sık tekrarlayan baş ağrısı,
- Uykusuzluk, solunum güçlüğü,
- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripler,
- Kilo kaybı ya da şişmanlık,
- Genel ağrı ve sızılar,
- Yüksek kolesterol,
- Deride çeşitli kızarıklıkların ortaya çıkması şeklinde sıralamak mümkündür (Izgar, 2001: 6; Kaçmaz, 1995: 30).

Kendisini çok farklı yollarla gösteren bu belirtiler her insanda farklı olarak Çıkabilmektedir. Ancak, yaşanan rahatsızlığın yoğunluğu ve sıklığı herkes için fazladır (Belcastro vd., 1984:268-269).

2.3.2. Psikolojik/Ruhsal Belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri, diğerlerine oranla daha az gözle görülür olmasına rağmen, dikkat edildiğinde hem birey hem de çevresindekiler tarafından

kolayca fark edilebilmektedir. Duygusal tükenme yaşayan kişilerde belirtiler çeşitlilik göstermekle birlikte genellikle rastlanan belirtiler (Sürgevil,2006:20) ;

- Saldırganlık,
- Korku ve kaygı,
- Desteksiz, güvensiz hissetme,
- Engellenmişlik hissi ve sinirlilik,
- Yetersizlik,
- Sabırsızlık, huzursuzluk, can sıkıntısı,
- Depresif duygulanım ve intihar düşüncesi,
- Alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme,
- Olumsuzluk,
- Hayal kırıklığı ve ümitsizlik duyguları,
- Konsantrasyon güçlüğü,
- Psikolojik hastalıklar,
- Yabancılaşma,
- İşten nefret etme hatta işe gitmeyi istememe,
- İş doyumsuzluğu,
- Başarısızlık hissi,
- Düşüncede katılık,
- Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık,
- Unutkanlık,
- Kararsızlık,
- Dikkat dağınıklığı şeklindedir.

Yukarıda sayılan olumsuz duygu durumları, insanların iş hayatına ilk adım attıklarında hissettikleri duygular değildir. Aksine, işin sağlayacağı sabit gelir ve güvenlik duygusu nedeniyle çalışma hayatına ilk kez atılan insanda işe karşı bağlılık duygusu vardır. Bu insanlar aynı zamanda enerjiktirler, çalışmaya kendilerini adanlar ve görevlerini yerine getirmek için çaba gösterirler. İşten elde ettikleri başarı hissi, kendilerini yetenekli ve etkili görmelerini sağlar. Tükenmişlik başladığında ise bu

olumlu duygular yön değiştirerek yerlerini olumsuz duygulara bırakır. Enerji yerine bitkinlik, bağlılık yerine duyarsızlaşma, yeterlilik yerine de yetersizlik geçer. Bununla birlikte şevk, bağlılık, güven ve mutlu olma duyguları da giderek kızgınlık, kaygı, hayal kırıklığı, depresyon gibi olumsuz duygulara dönüşür. Sonuç olarak; ilk başta önemli, anlamlı ve cazibeli olan iş, tükenmişlik ile birlikte anlamsız, tatmin edici olmayan ve mutsuz edici bir hal alır (Maslach vd. , 1997:24).

2.3.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel ve psikolojik belirtilerini yaşıyan bireyde artık davranışsal belirtiler de baş göstermektedir. Davranışsal belirtiler, etraftakiler tarafından kolay fark edilmektedir. Birey kendi içinde yaşadığı tükenmişliği saklayamaz hale gelmiş ve dışa yansıtmaya başlamıştır.

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri aşağıda sıralanmıştır (Kaçmaz, 1995: 30):

- abuk öfkelenme hali,
- İşe gitmek istememe hatta işten nefret etme,
- Birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama,
- Alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme,
- İş doyumsuzluğu ve işe geç gelme,
- İlaç, alkol ve sigara vb. alma eğilimi veya alımında artış,
- Özsaygı ve özgüvende azalma,
- Evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- İzolasyon, ie kapanma ve sıkıntı,
- Çalışmaya yönelmede direnç yaşanması,

Tükenmişliğin belirtileri zamanında fark edilip önlem alınmadığında belirtilerin şiddetinde artmalar ortaya çıkacaktır. İlk zamanlar sadece baş ağrısı, özgüvende azalma ve çabuk öfkelenme olarak gözlenen belirtiler, zamanla daha zararlı ve yıkıcı hale dönüşmekte, hatta intiharla bile sonuçlanmaktadır (Koyuncu, 2001: 349-360)

2.4. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Günümüz çalışma hayatının en önemli sorunlarından birisi haline gelen tükenmişliğin oluşmasında, pek çok faktör rol oynamaktadır. Bu faktörlerden bazıları bireysel nedenlerle, bazıları ise örgütsel nedenlerle ortaya çıkmaktadır.

Tükenmenin nedenleri, bireyin beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Genellikle gerçek dışı beklentilerin ve gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluğun fazla olması sonucunda oluşmaktadır(Tümkaya, 1996:58).

Maslach ve Leiter'e göre tükenmişlik, olgusu üzerinde etkili olan etmenlerden örgütsel olanlar, bireysel etmenlere oranla daha önemli olup üzerinde çok daha fazla düşünülmesi gerekmektedir(Maslach ve Leither,1997:74-76)

Tükenmişlik, insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde daha fazla görülmektedir. Bireylerle yüz yüze çalışan profesyonellerde, bireylere karşı duyulan sorumluluğun, nesnelere karşı duyulan sorumluluktan daha fazla olması nedeniyle, bu kişilerde tükenme riskinin daha yüksek olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Ardıç ve Polatçı, 2009:2).

Konaklama sektöründe, müşteri ile yüz yüze olan ilişkilerin yoğunluğu, uzun vardiyalı çalışma süreleri, üretimin müşteri ile aynı mekanda gerçekleştirilmesi ve müşteri tatmininden kaynaklanan zorluklar, stresli bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Kozak, 2001;12).

Ülkemizde meslek seçiminde doğru yönlendirme ve rehberlik hizmetlerinin yeterince gelişmiş olmaması, bireyin kendi duyuşsal, bilişsel ve davranışsal özelliklerine uygun meslek seçimine yönelmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Birey çevresinin ve ailesinin yönlendirmeleri doğrultusunda seçmiş olduğu mesleğe yönelik eğitimini tamamladıktan sonra, çalışma hayatına atılmakta ve beklentileri karşılanmadığında tükenmişlik yaşamaktadır. Her ne kadar bu sonuç iş tükenmişliği olarak adlandırılrsa da, aslında mesleki anlamda yanlış yönlendirilmenin ve yanlış meslek sahibi olmanın bir sonucudur (Kaçmaz, 2005:29-32).

Bu bölümde tükenmişliğe etki eden faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, örgüt içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmeye neden olan özelliklerdir. Diğer yandan bu faktörler, örgütsel özelliklerin bireyler üzerindeki etkisini de olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi vardır (Ardıç ve Polatçı, 2009:2).

Aynı şartlar altında çalışan bireylerin bazıları tükenirken, bazıları daha az tükenmekte veya tükenmişlik yaşamamaktadır (Lee, vd, 2003: 535). Bunun nedeni, tükenmişliğe etki eden bireysel faktörlerin kişiden kişiye farklılık göstermesidir. Bunun yanı sıra, bireyler üzerinde strese neden olan durumlar ve bu durumlarla bireylerin başa çıkabilme becerileri de farklıdır.

Aşağıda tükenmişliğe etki eden bireysel faktörler; demografik faktörler, beklenti düzeyi ve kişisel özellikler olarak üç başlık altında incelenmiştir.

2.4.1.1. Demografik Faktörler

Tükenmişlikle ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalarda genelde kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmekle birlikte yine de cinsiyet faktörünün ayırt edici bir faktör olmadığını söylemek mümkündür. Cinsiyete göre yapılan tükenmişlik araştırmalarında görüş ayrılıkları ortaya çıkmıştır.

Ergin'in (1992) yaptığı çalışmada cinsiyetler açısından tükenmişlik alt boyutları dikkate alındığında duyarsızlaşma yönünden bir fark bulunmazken, duygusal tükenmeyi kadınların, kişisel başarı duygusunda azalmayı ise erkeklerin daha fazla yaşadıkları saptanmıştır. Ergin'e göre kadınlar ve erkekler arasındaki bu farkın nedeni kadınların genellikle işin "insan ilişkileri" yönüne önem vermeleri, erkeklerin ise işin "sonuçlarına" önem vermeleridir (Ergin,1992).

Schwab ve Iwanicki (1982) tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın olduğunu belirtirken; Calabresre ve Anderson, Etzion ve Pines, Farber ve Heifetz Thompson gibi diğer araştırmacılar ise kadınlarda daha yüksek oranda tükenmişliğe rastladıklarını bildirmişlerdir (Sarıkaya, 2007: 19). Lee ve Ashforth (1993) ise çalışmalarında daha genel bir bakış açısı ile kadınsı (feminen) tarafı ağır basan

kişilerin, erkeksi (maskülen) tarafı ağır basan veya her iki duygusal açıdan kendisini dengelemiş kişilere göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını tespit etmişlerdir.

Eğitimle beklenti birbirleriyle doğru orantılıdır. Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin hayattan beklentileri ve gerçekleştirmek istedikleri amaçları daha fazladır. Kişi bu hayallerini gerçekleştiremediğinde bu durum tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir (Dolu, 1997: 12-13).

Tükenmişliğin eğitimle ilişkisini belirlemek için yapılan araştırmalarda eğitim düzeyinin tükenmişliği tutarlı bir şekilde etkilemediğini ortaya koymuştur. Profesyonel yardım alanların çoğu üniversite mezunu ve uzmanlık eğitimi almış insanlardır. Tükenmişliğin en yüksek bulunduğu grup lisans eğitimini almış ama lisansüstü eğitim yapmamış olanlardır. Bu grupta duyarsızlaşma puanları yüksek, kişisel başarısızlık puanları düşüktür, duygusal tükenmeye eğilim daha fazladır (Çağlıyan, 2006: 19). Bu nedenle yüksek eğitilmiş kişiler görevlerinden dolayı yüksek strese maruz kalmaktadırlar. Böylece bu kişilerin tükenmişlikleri düzeyleri yüksek olmaktadır.

Diğer bir ayrım da üniversiteyi bitirmişlerle, bitirmeden ayrılmışlar arasında yapılmış ve üniversite mezunu olanlarda üniversiteye devam etmemiş veya bitirememiş olanlara göre; daha yüksek düzeyde tükenmişliğe rastlanmıştır (Torun, 1996).

Yaş açısından bakıldığında, genç yaştakilerin tükenme düzeylerinin 30 – 40 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha fazla olduğu ortaya konmuştur (Maslach vd.,2001:397-422). İşe yeni başlayanların yeni işin getirdiği roller ve sorumluluklardan dolayı fazla enerji harcamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 24). Genç yaşta iş hayatına atılan çalışanlar tükenmişlikle mücadelede yetersiz kalırlarsa işlerinden kolaylıkla ayrılabilirler. Oysa ileri yaşlardaki çalışanlar, geçmiş hayatlarında tükenmişlikle mücadelede başarı ve direnç kazanmışlardır. Dolayısıyla yaşlı çalışanların genç meslektaşlarına kıyasla daha az tükenmişliğe yakalanmaları sürpriz değildir. İlerleyen yaşlarda görülen tükenmişliğin çok ciddi olumsuz etkileri olabileceği saptanmıştır (Cherniss,1995: 11).

Medeni durum ile yapılan araştırmalara bakıldığında ise tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan bulgulara rastlanmaktadır. Sucuoğlu ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte bekarların evlilerden daha fazla tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir (Kırılmaz, 2003: 6).

Yine yapılan bazı araştırmalara göre evli bireylerin tükenmişliğe daha dayanıklı olduğu belirtilmektedir. Aile sahibi çalışanların tükenmişliğe dayanıklı olmalarının nedenleri şu şekilde sıralanmıştır (Örmen, 1993: 21; Öztuna, 2005: 18);

- Evlilerin kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıdadır.
- Bir eş ve çocuklarla ilgilenmek kişiyi daha tecrübeli bir duruma getirmektedir.
- Aile üyelerinin sevgi ve desteğı çalışana, işin duygusal talepleriyle başa çıkmasında yardımcı olmaktadır.

Evlilik bireyin iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atmasını sağlamaktadır. Ayrıca ailenin takdir ve beğenisi, kişinin müşteri ve meslektaşlarından beklediğı desteğı azaltmaktadır (Örmen, 1993: 21; Öztuna, 2005: 18).

2.4.1.2. Beklenti Düzeyi

Bireyin işe girdiğinde, idealist bazı beklentileri olabilmektedir. Örgütün nasıl çalışması gerektiğı ve ne kadar başarılı olacakları ile ilgili beklentiler, bireyin “gerçeklik şoku” yaşamasına neden olmaktadır. Çalışan beklentileri; başarı beklentileri ve örgütsel beklentiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Başarı beklentileri, kişinin verdiği hizmette ne kadar başarılı olacağı ile olan beklentileridir. Kişinin çalıştığı örgütün yapısı hakkındaki beklentileri ise örgütsel beklentilerdir. Yüksek başarı beklentisi, kişinin aşırı duygusal enerji harcamasına ve dolayısı ile kişinin kendisini bitkin hissetmesine neden olabilmektedir (Sılığ, 2003; 23).

İnsanlarla yoğun ilişki gerektiren mesleklerde çalışan bireyler genellikle idealist özellikte olup, tüm enerjilerini, işlerine harcamaya yatkındırlar. Ancak bu durum çoğı zaman çalışanlar için duygusal yorgunluk ve hayal kırıklığı

yaratmaktadır. Gerçekçi olmayan beklentiler, tükenmişliğe neden olurken, gerçekçi beklentilerde sonuç olumlu olabilir. Ne türdeki beklentilerin gerçekçi olduğu yönünde tartışmalar halen devam etmektedir (Baysal, 1995:34).

Çalışanların çalıştıkları kurum ve meslekleri ile ilgili beklentileri tükenmişliği artırıcı veya azaltıcı bir role sahiptir. Örneğin, genç ve deneyimsiz çalışanlarda yaşlı ve deneyimlilere göre tükenmişlik düzeyinin yüksek olması beklentilerdeki farklılıklarla açıklanmaktadır (Çimen,2000:13). Gençlerin çalışma hayatına yeni girdikleri yıllarda daha idealist olmaları, işe ve çalışılan kurumda karşılaştıkları olumsuz durumlarda yıpranma olasılıklarını artırabilecektir. Bunlara ek olarak, iş hayatı ve özel hayat arasında dengeli bir ilişki kuramamak, hayır diyememek, beklentilerle iş yaşamı gerçeklerinin uyuşmazlığının yarattığı hayal kırıklığı tükenmişliği artırmaktadır. Ayrıca, çalıştıkları kurum ve meslekleri açısından kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, karşılanması güç beklentiler geliştirenlerde daha fazla tükenmişliğe rastlanmaktadır (Arı ve Bal,2008:138).

2.4.1.3. Kişisel Özellikler

Bireylerin kişilik yapılarının da tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Kişilik yapısının kesin bir tanımı olmamakla birlikte uzman araştırmacılar kişiliği A tipi kişilik ve B tipi kişilik olarak iki ana başlıkta inceleyebilmenin mümkün olduğunu belirtmişlerdir (Eren, 2006:235-236).

A ve B tipi kişilik ilk olarak Friedman ve Rosenman(1974) tarafından gözlemlenmiştir ve “tükenmişlik” tipi olarak tanımlanmıştır. A tipi kişilik yapısına sahip birey aşırı rekabetçi, kendisini işine adanmış ve zamana oldukça duyarlıdır. Bu tipteki bireyler agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Pek çok güdüye sahiplerdir ve mümkün olduğu kadar kısa sürede işi bitirmek ve çok başarılı olmak istemektedir. B tipi davranış biçimine sahip bireyse, tersine daha az rekabetçi, işine kendisini daha az adayan ve zamana karşı daha az duyarlıdır. Bu tür bireyler zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içerisindedir. Kararlı bir hızda çalışır ve kendini daha fazla güven içinde hisseder. B tipi kişinin A tipi kişiden daha çok ya da daha az başarılı olduğu söylenemez (Durna, 2005: 277-278).

B tipi insanlar katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler. Çok kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşlerinde rahat olmaları onlarda suçluluk duygusu oluşturmaz, sakin ve düzenli çalışırlar. Çevresinden ve kendisinden emin kişilerdir (Güney, 2000: 446).

Nagy ve Davis (1985), tükenmişlik faktörlerinin A tipi kişilik ve işkolizm eğilimleri ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kişilik tipi, sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahiptir. Sosyal etkileşimler en az düzeye indiğinden, kişilerin elde ettikleri sosyal destek de azalmaktadır. Bu destekten yoksun kalmak, iş stresi ile başa çıkmada başarılı olma olasılığını da azaltmakta ve sonunda tükenmişlik yaşanmaktadır (Sılığ, 2003; 23-24).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Bu çalışmada tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel faktörler; iş yükü, kontrol eksikliği ve kararlara katılım, örgütsel adalet, rol çatışması ve rol belirsizliği, sosyal destek, ödül eksikliği ve cezalar, geri bildirim (feedback) eksikliği, düşük ücret, örgüt plan ve prosedürleri, iş yerinde yıldırma (mobbing) başlıkları altında incelenmiştir.

2.4.2.1. İş yükü

Çalışma hayatının temel alanlarından biri olan iş yükü “belirli bir zamanda, belirli kalitede yapılması gereken iş miktarı” şeklinde tanımlanabilir. İş yükü örgüt açısından verimliliği, bireysel açıdan ise işi yapmak için harcanan zaman ve enerjiyi ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 38).

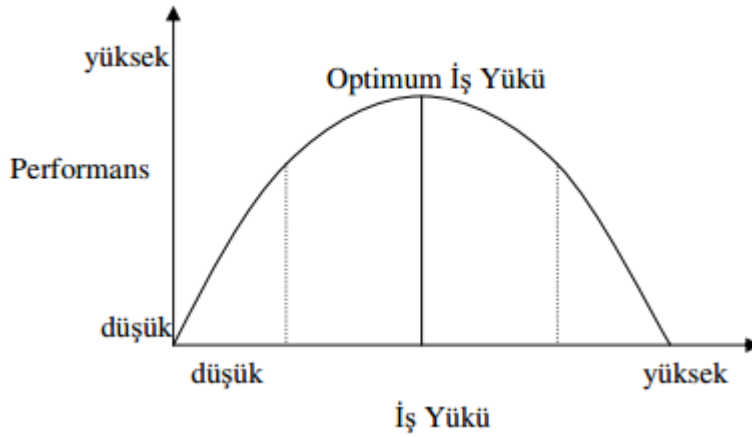
Genellikle iş yükü denilince akla kişinin kaldırabileceğinden fazla iş anlamına gelen, “aşırı iş yükü” gelmektedir. Ancak Maslach ve Leiter’in (1997) modelinde söz konusu olan iş yükü sadece “aşırı iş yükü” değildir. Modelde aşırı iş yükü kadar, gereğinden az iş yükünün de birey üzerinde stres oluşturduğu belirtilmiştir. Bu durumda iş yükü ile ilgili iki farklı kavramdan; “aşırı iş yükü” ve “az iş yükü”nden bahsetmek mümkündür.

Psikologlara göre aşırı iş yükü nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Niteliksel iş yükü, belli bir zaman diliminde çok fazla işi yapma ve

bitirme olarak anlaşılmaktadır. Niceliksel iş yükü kavramı ise, belli zamanda sayıca çok fazla iş yapmak olarak değil ama çok zor bir işi başarmak olarak anlaşılmaktadır. Örnek olarak, bir işi gereken yeterlilikte olmayan birinin yapmaya çalışmasını verilebilir (Ertekin, 1993).

Niceliksel olarak az iş yükü; işin yapılması için belirlenen zamanın gereğinden fazla olması veya belirli bir zaman içerisinde yapılması gereken işin çok kısa bir zamanda bitebilecek özelliğe sahip olması durumunu ifade etmektedir. Niteliksel olarak az iş yükünde ise birey tekrar eden, rutin ve zekanın kullanılmadığı işlerle görevlidir. Böyle bir görev tanımı ise bireyde monotonlaşmaya, sürekli aynı işi yapmaktan dolayı can sıkıntısına ve fiziksel rahatsızlıklara neden olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 435).

Şekil 4. İş Yükü, Stres ve Performans İlişkisi



Kaynak: Gregory ve Griffin, 1985’den aktaran Özkalp ve Kirel, 2001: 436.

Yukarıda şekilde de görüldüğü üzere iş yükünün aşırı veya az olmasının çeşitli sakıncaları vardır. Her iki durum da çalışan tükenmişliğe maruz kalacaktır. Önemli olan iş yükünün tükenmişliğe neden olmayacak optimum seviyede tutulmasıdır.

2.4.2.2. Kontrol Eksikliği ve Karara Katılım

Bireyin iş üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı” kontrol olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Bir kişinin işi üzerindeki kontrolünün azalması; iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluğun en önemli göstergesidir. Bireyin işi üzerinde sahip olduğu kontrolle sorumlulukları örtüşüyorsa, başarılı bir uyumdan söz edilebilir. Ancak bireyler, işlerinde yerine getirmekle yükümlü oldukları sorumluluklarını gerçekleştirmek için yeterli bir kontrole veya yetkiye sahip değillerse, o noktada uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Bu bir anlamda yetki ve sorumluluğun birbirine denk olmamasına işaret etmektedir (Sandıkçı, 2010: 33).

Bu uyumsuzluk ise, bireylerin işlerinden uzaklaşmalarına, performanslarının azalmasına ve sonuç olarak tükenmelerine neden olmaktadır. Kontrol açısından yaşanan uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarı duygusundan azalma ile ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

İnsan kaynakları ve hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin, çoğu zaman, üst düzey yöneticiler ve alt kademeler arasında sıkışmış pozisyonu onları karar verme aşamasında yetkisiz bırakmaktadır. Hatta bazı durumlarda, basit kararlar alabilecek ve saygı kazanacak yetkiden yoksun kalmaktadırlar (Çağlıyan, 2007: 32).

Jackson, Turner ve Brief’ in 1987’de yaptıkları çalışmanın sonucuna göre karar verme sürecine katılım ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutları arasında anlamlı olumsuz bir ilişki olduğu, karar alma sürecinde katılım eksikliği tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile çok güçlü olumlu ilişkili olduğu görülmüştür. Shaddock, Hill ve Van Limbeck’ in 1998 yılında yaptıkları çalışmaya göre çok çalışan ve zamanlarının büyük bir bölümünü işte geçiren ve karar verme mekanizmasına dâhil edilmeyen veya sınırlı katılan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin, bu sürece daha fazla katılanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Ok, 2002: 68)

2.4.2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, örgüt çalışanlarının, örgütün karar ve politikalarının doğruluğu ile ilgili görüşlerini ifade eder. Bir örgütte adaletin varlığından söz edilebilmesi için örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması gerekmektedir (Leiter, 2003: 2).

Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda organize etmelerinin önemi anlaşıldıkça, örgütsel adalet beklentilerinin karşılanmasına yönelik çabalara hız verilmekte ve örgütün maddi bağlamda sağladığı çıkarlar, çalışanları örgütsel amaçlara yöneltmede yetersiz kalmakta, bu çıkarların arka planındaki adalet algısını şekillendiren düzenleme, süreç ve uygulamalar daha önemli hale gelmektedir (Jahangir ve ark. 2006:23).

Çalışan, kendisinin sarf ettiği gayret ile karşılığında aldığı sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçla karşılaştırmaktadır. Örgüte yapılan eşit düzeyde katkı karşılığında, karşılaştırma temeli olarak belirlenen bireylerden daha düşük ödül alma veya daha fazla katkı yapıldığı halde aynı miktarda ödül alma durumunda, birey örgütün adaletsiz olduğu düşüncesini benimseyecektir. Örgütün adaletsizliği düşüncesi ise bireyin performans ve motivasyonunu olumsuz etkileyecek, stres ve tükenmişliğe neden olacaktır. Bireyin bu karşılaştırma sonucu hissedeceği her eşitsiz durum, bireyin bu eşitsizliği giderici davranış göstermesi ile sonuçlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001: 330-31).

Birey ile iş arasında, adalet açısından uyum; örgüt içerisinde her ne kadar farklı düşünce yapılarına sahip bireyler olsa da, çalışanların işle ilgili her türlü önemli kararın açık, tutarlı ve eşit bir şekilde alındığını hissetmelerini ifade eder. Bu uyum, örgütün insanlara duyduğu saygının ve çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun bir göstergesidir. Birey ile iş arasında, adalet açısından uyumsuzluk ise; örgüt çalışanlarının örgüt için önemli olan kararların, güçlü birey ve kişilerin çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmelerini ifade eder (Leiter, 2003: 11).

Örgütsel adalet duyulan inanç kaybı ve tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik belirtilerdeki benzerlikler (Balcıoğlu, 2008:100-101), bu iki olgu arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koyduğu için buna göre incelenmeleri gerekmektedir. Greenberg'e (2004) göre örgütsel adalet işyeri stresini azaltmada

etkili olmaktadır. Kwak (2006) ise çalışmasında, bulguların bu olguyu desteklediğini ifade etmektedir. Wesolowski ve Mossholder'in (1997) iş memnuniyeti, tükenmişlik ve işlemsel adalet algısı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarında da bu olgular arasındaki bağlantı ve yakın ilişkiye dikkat çekilmektedir.

Özetlenirse, adalet açısından yaşanacak uyumsuzluk veya olumsuz bir adalet algısı; tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutuyla ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001: 415).

2.4.2.4. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol çatışması, bir bireyden, birbirleriyle uyumlu olmayan veya çatışan iki ya da daha fazla rolü yerine getirmesinin istenmesi ve kaynakların yetersiz olması sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Rol çatışması da çoğunlukla bireylerin tükenmişlik yaşamasına sebep olmaktadır.

Çalışanlar, iş ortamında birbirinden farklı beklentilerle karşılaşır ve bunları yerine getirmekte zorluk çekerler. Bu zorluklar; bireylerin kişiliğine ve değer yargılarına aykırı bir iş yapması gerektiğinde, birey-rol çatışması; üstleri bir görevin yapılması ile ilgili çelişkili talimatlar verdiğinde, rol içi çatışma; üstlenilen rollerin birden çok olduğu ve bu rollerin birbiriyle çatıştığı durumlarda, roller arası çatışma görülmektedir (Torun, 1995: 32). Aşırı iş yükü nedeniyle baskı altında olmak rol çatışmasının en belirginidir. Çalışanlar uyuşmaz beklentiler ile karşı karşıya olduklarında; yüksek düzeyde üzüntü, engellenme ve endişe ile iç içe olmaktadır. Bu durumda tükenmişliğe neden olabilmektedir (Bahar, 2006: 75).

Rol belirsizliği; bireyin görev, yetki ve sorumluluklarının iyi çizilmemiş olması ve bireyden beklenen görev ile ilgili davranışların açık olmaması; bireyin, işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemesi; yaptığı işin bütününe ne anlam taşıdığından haberdar olmaması olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008: 38). Ayrıca yetersiz eğitim, bozuk iletişim ya da kasıtlı bilgi saklama gibi nedenlerle yapılması gereken işlerin niteliği, yetki ve sorumluluk çerçevesi, performans değerlendirme ölçütleri konusundaki eksik bilgilendirmeler de rol belirsizliğine neden olmakta ve tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır (Torun, 1995: 32).

2.4.2.5. Sosyal Destek

Sosyal destek kaynakları; örgütsel ve kişisel olarak ayrılmaktadır. Örgütsel sosyal destek kaynaklarını; meslektaşlar ve amirler oluşturmaktadır. Cordes ve Dougherty (1993) ve Holahan ve Moos (1982); meslektaşlar ve amirler dostça, destekleyici ve teşvik edici bir tutum takındıklarında, kişiler hem sorunlarla başa çıkma kapasitelerini daha geniş olarak algılamakta hem de yeni beceriler geliştirerek daha başarılı bir performans göstermektedirler.

Sosyal destek tükenmişliği azaltmakta ya da bireyleri bu durumdan korumaktadır çünkü çalışanlara bilgi desteği, yardım desteği, geribildirim ve duygusal destek sağlayarak kendilerini durum üzerinde daha fazla kontrol sahibi hissetmelerini sağlamaktadır (Schaufeli ve Greenglass, 2001). Leiter (1991) tükenmişlik modelinde, çalışma arkadaşlarından algılanan sosyal desteğin, duyarsızlaşma ve kişisel başarı gibi tükenmişlik alt boyutları üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir. Yapılan diğer iki çalışmada ise, sosyal destekten yoksun olmanın, tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır (Bakker vd., 2004).

Gündüz (2005) ilköğretim öğretmenleri üzerinde yürüttüğü araştırmada, sosyal destek almayan öğretmenlerin alanlarına göre daha fazla tükenmişlik belirttiklerini tespit etmiştir. Yıldırım (2008), okul müdürü, meslektaşlar ve arkadaşlardan alınan sosyal desteğin, psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeyleri ile olumsuz ilişkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Mede,2009).

2.4.2.6. Ödül Eksikliği ve Cezalar

Ödüller, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade etmektedir. Bireyin başarısından dolayı gereken ödülü alamaması durumu da uyumsuzluğa neden olabilmektedir. Ödüllerin verilmemesi, isteksizlik duygusunu yaratmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005:97).

Örgütlerdeki ödül ve ceza yapıları özellikle duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları üzerinde etkiye sahiptir. Birçok çalışan için ödül ve cezalar başkalarının onların performansları hakkında düşüncelerini bilmenin ya da işlerini ne derece iyi

yaptıklarını öğrenmenin tek yoludur. Çalışanlar çoğu zaman örgütlerinden böyle bir geribildirim alamazlar (Gülnar, 2007: 102).

Başarılı bir  d llandirme sistemi, bireylerin i e yaptıkları katkıların fark edildiğinin ve değeri bulunduğının göstergesidir. Bireyin veya yaptığı için değeri d       , karşılığında alacağı  d   de d      olacaktır (Leiter, 2003: 2).

 d  lerin yetersizliğı bireylerde i e yaramadıkları duygusunun geli tirdiğinden, bu konudaki uyumsuzluk, t       liğın kişisel başarı duygusunun azalması boyutuyla ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

2.4.2.7. Geri Bildirim(Feedback) Eksikliğı

Çalışanlar, i lerini ne kadar iyi yaptıkları ile ilgili olarak, geri bildirimler almak ve yönetimin kendileri hakkında ne d           , bilmek isterler (Solmu , 2004;82). Çalışanlar takdir görmek, i ini iyi yapan kişi olmak isterler (Baysal, 1995;34). Aynı şekilde, örgütsel beklentilerin y      olu u da t        e neden olabilmektedir. Örneğın, örgütten alınması umut edilen, olumlu geri bildirim alınmadığında, d      kişisel başarı hissi ortaya çıkabilmektedir (Sılığ, 2003;23). İ  stresi, tek başına t        e neden olmaz. Genel olarak profesyoneller, eğer çalıştıkları i ten, olumlu bir geri d        sağıyorlarsa, y      performansla çalışabilirler (Iacovides, 2003; 210).

2.4.2.8. D       cret

Her işgören, çalıştığı kurulu a yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belirli katkılarda bulunur ve bunun karşılığında adil bir ücret ister (Aldemir, Ataol, Budak; 2001;323). D       cret, önemli bir t          nedenidir. G n     de olduğı gibi ücret, i e duyulan saygının belirleyicisi olarak kabul edilirken, bu durum daha da belirgin olmaktadır. Alınan d      ücret, aynı zamanda bir adaletsizlik duygusunu da beraberinde getirmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak, bireylerin zihninde “Neden bu kadar az bir karşılığı bu kadar emek harcıyorum ki?” d     esi egemen olur (Surgevil, 2005;65). Çalışanların daha başarılı olmalarını isteyen yöneticiler,

öncelikle onların ne tür gereksinimleri olduğunu görebilmeli ve sonra da bu gereksinimlere uygun ödöl olanaklarını sağlayabilmelidir (Solmuş, 2004;170).

2.4.2.9.Örgüt Plan ve Süreçleri

Her kurumun kendine has bir ‘başarılı olma’ amacı vardır ve kurumlar bu amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Kurumun amaçları doğrultusunda getirilen kurallar çalışanları sınırlandırabilir, istemedikleri şeyleri yaptırabilir (Dolu,1997:10-11).

Örgütün plan ve süreçlerinden kaynaklanan tükenmişlik nedenleri şu şekildedir (Örmen, 1993; 14):

- Doldurulması gereken formlar,
- Ödenek yetersizliği,
- Zaman sınırlamaları,
- Yetki noksanlığı,
- Yapılması gereken bürokratik işlemler ve kırtasiyecilik,
- Kötü organizasyon ve yönetim,
- Uzun raporlar yazma zorunluluğu,
- Şirket amaçlarının belirsizliği,
- Rol belirsizliği,
- Yönetim ve çalışanlar arasındaki haberleşme kopukluğu,
- Terfi olanaklarının yetersizliği

Yukarıda belirtilen nedenler dışında iş yerinde kişiler arası çatışma, çalışma saatlerinin esnek olmaması, vardiyalı çalışma düzeni, terfi imkânlarının kısıtlı olması, örgüt politikalarının adil ve eşitlikçi olarak algılanmayışı ve monotonluk tükenmişliğe katkıda bulunan etkenler olarak belirlenmiştir. İş saatleri üzerinde kontrol sahibi olamamak ve örgütteki mesleki geleceğin belirsizliği bazı çalışmalarda kadınları daha çok etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkmıştır (Torun, 1995: 15).

2.4.2.10. İş Yerinde Yıldırma (Mobbing)

İş yerinde yıldırma, işyerinde diğer çalışanlar ve işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. İş yerinde yıldırma olgusundan zarar gören kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden doyum alamama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir (Tınaz,2006:8).

Aşağıda yer alan davranışlar iş yerinde duygusal zorbalığın temel örneklerindendir (Solmuş,2005):

- Çalışanı yeterince çaba göstermediği için suçlamak,
- Çalışanı, yaşını temel alarak deneyimsiz olduğu için aşağılamak,
- Örgütün sunduğu imkanlardan yararlanmasını engellemek,
- Çalışana aşırı iş yükü vermek,
- İşlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek,
- Çalışana sürekli olarak yaptığı hataları hatırlatmak,
- Çalışana işle ilgili konularda düşüncelerini açıklamasına izin vermemek,
- Performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- Çalışanı işten atmakla tehdit etmek,
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,
- Çalışanı onun da bulunması gereken toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışana diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek biçimde izole edecek bir fiziksel ortamı yaratmak,
- Çalışan hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak,
- Çalışana son derece basit ya da az sayıda görev vermek,
- Çalışana fiziksel şiddet uygulamak ya da bu tür bir tehditte bulunmak,
- Çalışanın ruh sağlığı hakkında üstü kapalı ifadeler kullanmak.

İş yerinde yıldırma mağdurunun yaşadıkları ise şu şekilde sıralanabilir (Yavuz, 2007: 8–9):

- Bireyde hastalık belirtileri ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir.
- Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar.
- Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir hatta intihar girişiminde bulunabilir.
- Her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içerisindedir.
- İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar.

Yukarıda da anlatıldığı üzere çalışanlar arası çatışma ve ilişkiler kişileri çok ciddi derece de etkileyebilmekte, hatta hastalık noktasına getirebilmektedir. Tüm bunlar da tükenmişliğe çok ciddi bir zemin hazırlamaktadır.

2.5. TURİZM SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK

Günümüzde yaşanmakta olan hızlı gelişme ve değişme, çalışma ve sosyal hayata da büyük oranda bir hareketlilik ve hız getirmiştir (Aydın, 2004: 1). Bu hızlı gelişme yanında, turizm sektörünün halen emek yoğun bir üretim alanı olması, bu sektörde insan unsurunun önemini ortaya çıkarmakta ve kalifiye personel, hizmet kalitesinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Kozak, 2001: 11).

Otel işletmelerinde insan unsurunun önemi göz önüne alındığında, işgörenlerin iş tatmininin ve motivasyonunun da yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir. Bir işletmede, her işgörenin işe ve işletmeye karşı tutumunu belirleyen faktörler değişik olmakla birlikte, genel olarak ücret, terfi, işin yapısal özellikleri, yönetim tarzı, iş arkadaşları, ödüller, işe katılımlar, verimli çalışma ve görevlerin belirlenme sistemi gibi faktörler iş tatminine önemli ölçüde etki eden faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 167). Diğer taraftan, turizm sektöründe diğer sektörlerle karşılaştırmalı olarak yapılan birçok araştırmada, bu sektörde çalışanların işlerinden duydukları tatminin düşük düzeyde

olduğu ve işte tatminsizliğin bir göstergesi olan işten ayrılma oranlarının ise yüksek boyutlara ulaştığı ortaya konmaktadır (Taner, 1993: 22).

Özellikle, çalışanların verimliliğinde, iş tatmininde, kaliteli hizmet üretiminde, mesleki başarılarında ve işten soğumalarında önemli bir faktör olan tükenmişlik duygusu, turizm sektöründe çalışan kişiler açısından da üzerinde durulması gereken önemli konular arasında yer almaktadır (Kozak, 2001: 12)

Tükenmişlik konusunda yapılan ilk çalışmalarda, tükenmişliğin sadece hemşirelerde, öğretmenlerde ve sosyal hizmet çalışanlarında ortaya çıkabileceği ileri sürülmüştür. Ancak daha sonra yapılan çalışmalar, birçok farklı işkolunda da tükenmişlik yaşandığını ortaya koymuş ve çalışmaların gereksiz biçimde sadece bu meslek grupları üzerinde sınırlandırıldıkları belirlenmiştir (Birdir ve Tepeci, 2003;94). Lee ve Ashforth (1996) gibi araştırmalar, tükenmişliğin yüksek stresli iş çevrelerinde geniş bir biçimde görülen tutum ve davranışları açıklamak için önemli olduğunu göstermiştir (Low vd., 2001:587). Konaklama sektöründe, müşteri ile yüz yüze olan ilişkilerin yoğunluğu, uzun vardiyalı çalışma süreleri, üretim ve tüketimin müşteri ile aynı mekanda gerçekleştirilmesi ve müşteri tatmininden kaynaklanan zorluklar, stresli bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Kozak, 2001;12).

Tükenmişlik ve işyeri stresi ile ilgili literatür gözden geçirildiği zaman, konaklama endüstrisindeki araştırmaların yetersizliği dikkat çekmektedir. Tükenmişlik üzerine son yirmi yıl içerisinde yapılan araştırmalar, geniş ölçüde sağlık sektöründe çalışanlar, öğretmenler, polisler ve genel yönetim çalışanları üzerinde gerçekleşmiştir. Konaklama endüstrisi, kronik bir eksiklik ve sıkıntı ile yüz yüzedir; kabul edilemez derecede yüksek düzeydeki işgören devir hızı, uzun ve sosyal yaşamdan uzak durmayı gerektiren çalışma saatleri ve bu durumu daha da kötüye götüren, önemli ölçüde baskı altında çalışmayı gerektiren zaman periyotları gibi, bu nedenler, konaklama endüstrisindeki tükenmişlik ve stres oluşumuna katkıda bulunmaktadır (Buick ve Thomas, 2001:304).

Kozak (2001) tarafından, “Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma” yapılmıştır. Araştırmada konaklama sektöründe bayan olarak çalışmanın kişiyi ne kadar tüketebileceği ortaya konulmuş ve veri toplama aracı olarak, “Beck Umutsuzluk Ölçeği” kullanılmıştır. Sonuç olarak; araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde çalışan kadınların

%55'inin tükenmiş duygusuna çok uzak oldukları, %45'inin ise, sektörel geleceğinin belirsizliği, kariyer belirsizliği, iş temposunun ağırlığı, yöneticilerin tavırları ve kadınların toplumsal rollerine bağlı olarak tükenmiş duygusu yaşadıkları yolunda bulgulara ulaşılmıştır.

Konuyla ilgili olarak otel işletmelerinde yapılan bir diğer araştırmada, Tepeci ve Birdir (2003)'in "Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu" başlıklı çalışmalarıdır. Yazarlar söz konusu bu çalışmalarında, tükenmişlik düzeyini ölçmek için Türkçe'ye uyarlanan "Maslach Tükenmişlik Envanteri"nden yararlanmışlardır. Söz konusu araştırma, Antalya bölgesinde tüm yıl açık olan bir 4 yıldızlı, 2 beş yıldızlı ve 1 tatil köyünde çalışan toplam 135 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda, otel işgörenlerinde tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca tükenmişlik faktörlerinin çalışanların iş doyumunu etkilediği bulunmuştur. Yine Birdir ve Tepeci (2003) otel genel müdürlerinde tükenmişlik sendromu ve tükenmişliğin genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkileri konulu bir araştırma da yapmışlardır. Söz konusu bu araştırma sonuçlarına göre otel genel müdürlerinin tükenmişlik sendromunu fazla yaşamadıkları bulunmuştur. Bu sonucun sebepleri arasında ise otel genel müdürlerinin ülkenin genel ekonomik şartlarına göre iyi ücret almaları, otel genel müdürlüğünün günümüz şartlarında prestijli bir meslek olması ve çalışma ortamının genel müdürlere sağladığı diğer avantajlar gösterilmiştir.

Konuyla ilgili olarak, "Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Olgusunun Ön büro Çalışanları Üzerinde İncelenmesi ve Çalışanların Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine" yönelik olarak Bahar (2006: 130-132)'in yapmış olduğu diğer bir araştırma sonuçlarına göre; çalışanların medeni durumu, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alma durumu, çalışma süresi, aylık kazanç durumu değişkenlerin tükenmişliğin hiçbir boyutunda farklılıklar göstermezken, cinsiyet, çocuk sahibi olup olmama, ön büroda çalışılan pozisyon gibi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin çalışma koşullarından dolayı oldukça stresli oldukları belirtilmektedir. Örneğin, Bitner vd. (1994) müşterilerle en çok tatsız olaylar yaşayan çalışanların restoran, otel ve hava yolu çalışanları olduğunu belirtmektedirler. Pavesic ve Brymer (1990) konaklama endüstrisinde

alışan genç ve yetenekli kişilerin endüstriyi neden terk ettiklerini řu şekilde belirtmektedirler; Uzun alışma saatleri, dūřuk ücret ve iř yükünden kaynaklanan stres. İř ortamı koşulları, örgütsel yapı, görev belirsizliği, görev atışması, zayıf yönetim, zayıf iletişim, sorunlu müşteriler, aşırı iř yükü ağırlama endüstrisinde iř tükenmişliğine neden olan faktörlerdendir. Ayrıca konaklama işletmelerinde çalışanlar, hem iř arkadaşlarıyla hem de gelen konuklarla sürekli bir ilişki içinde olduklarından tükenmişlik konusunun etkilerini yoğun olarak yaşamaktadırlar (Türkmen ve Artuęer, 2008).

Turizm endüstrisinin can damarlarından biri olan seyahat acentalarının en önemli özellikleri; emek yoğun olmaları, kesintisiz ve yüz yüze hizmet vermeleridir. Bu özellikler dikkate alındığında; kaliteli hizmet, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla işletme karlılığı konularında en önemli görev işgörenlere düşmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere seyahat acentalarının en temel üretim faktörü “emek” yani “insan kaynağı”dır.

Seyahat acentalarının rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesi ve sektörde başarılı olması, büyük ölçüde istihdam ettiği insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Bu sebeple acenta yöneticileri, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadıklarını, fiziksel ve ruhsal birçok farklı ihtiyaçlarının da tatmin edilmesini bekleyen sosyal birer varlık olduklarını unutmamalıdırlar (Akıncı, 2002: 2).

Turizm sektörünün can damarlarından bir diğeri de yiyecek-içecek sektörüdür. Bu sektörde de tükenmişlik sendromuyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır.

Özgen (2007)’in “Yiyecek-İçecek İşletmeleri alışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı” isimli çalışmasında İzmir Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminali Yiyecek-İçecek İşletmelerinde alışan 110 kişi ele alınmıştır.

İzmir Adnan Menderes Havalimanı Yeni Dış Hatlar terminalinin Eylül 2006 yılında açılmış olması ve orada çalışan kişilerin bazılarının yeni iře alınan kişiler olması nedeni ile bu çalışmada beklenenin altında bir tükenmişlik seviyesi çıkmıştır. Bunun sebebinin çalışanlara yapılan anketlerde yazılı bilgilerin üst yönetime aktarılma endişesi olduğu düşünölmektedir. Tükenmiřlik her koşulda seviyesi dūřuk

olsa bile yönetimlerin önlem almasını gerektiren bir unsurdur. Bu bağlamda da öncelikle örgütler düzenli olarak performans değerlendirmesi yapmalı, bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan bilgilerden yola çıkarak düzeltici faaliyetleri belirlemeli, iş modifikasyonuna gitmeli ve personelin iş çevresini sürekli olarak analiz etmelidir (Özgen,2007:122)

Yiyecek-İçecek işletmeleri üzerine uluslararası alanda yapılmış olan bazı çalışmalar ise şu şekildedir; Krone Tabacchi ve Farber (1989) beş büyük otel zincirinde görev yapan yiyecek içecek müdürlerinde tükenmişliği araştırmışlardır. Toplam 532 yiyecek içecek müdüründen anket alınmıştır. Araştırma sonucunda yiyecek içecek müdürlerinin önemli bir kısmında çeşitli düzeylerde tükenmişlik ortaya çıkmıştır. Diğer bir çalışma da Reynold ve Tabacchi (1993), çeşitli restoran zincirlerinde, restoran müdürlerinin yaşadığı tükenmişliği araştırmışlardır. Çalışmaya 177 restoran genel müdürü ve 173 restoran müdür yardımcısı katılmıştır. Bu araştırma da müdür yardımcılarının genel müdürlerden daha yüksek oranda tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur (Birdir vd; 2003: 96).

2.6. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik sendromunun önemi, bireysel ve örgütsel açıdan yarattığı olumsuz sonuçlarda yatmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993). Fakat tükenmişliğin sonuçları konusunda kesinleşmiş standartlardan bahsetmek pek mümkün değildir. Bunun nedeni tükenmişliğe etki eden faktörlerden etkilenme düzeyinin kişiden kişiye ve zamana bağlı olarak farklılık göstermesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:307).

Tükenmişlik, işi bırakmanın çeşitli şekilleri olan devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı ile ilişkilidir. Fakat işlerinde çalışmaya devam eden bireyler için tükenmişlik, düşük verimlilik ve etkililiğe yol açar. Bu sebeple tükenmişlik, düşük iş tatmini ve işe veya örgüte azalan bağlılık ile yakından ilişkilidir (Maslach vd., 2001).

Çeşitli derecelerde ele alınan tükenmişlik her derecede farklı davranışlarla gözlemlenebilir. Buna göre tükenmişlik; hafif, orta ve şiddetli olarak üç grupta incelenme ve ortaya çıkan davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır (Vızlı, 2005):

- Hafif derecede tükenme gösterenler: Kısa süren sinirlilik, alınganlık, endişe.
- Orta derecede tükenme gösterenler: Hafif derecede tükenme gösterenlerdeki belirtiler vardır; fakat bu belirtiler en az iki haftada bir tekrarlanır.
- Şiddetli derecede tükenme gösterenler: Fiziksel rahatsızlık, ülser, migren vb. sorunlar bildirirler ve bunların dışında da ailevi sorunlar biçiminde ortaya çıkar.

Bu bölümde, tükenmişliğin bireysel sonuçları, iş hayatına etkileri ve aile hayatına etkileri üzerinde durulmuştur.

2.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları

Tükenmişliğin bireysel sonuçları fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar olarak iki başlık halinde ele alınmıştır.

2.6.1.1. Fiziksel Rahatsızlıklar

Bir stres türü olan (Maslach ve Zimbardo, 1982) tükenmişlik sendromu bireyleri pek çok açıdan etkilemektedir. Bireyin tükenmişlik nedeniyle yaşadıkları, fiziksel açıdan yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Ancak bireyin yaşadığı yorgunluk hissinin asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliktir. İş ortamında sürekli devam eden bu gerginlik, bireyin uykusunu bölen kabuslar görmesine, uykusuzluk nedeniyle oluşan halsizlik ve huzursuzluk yaşamasına, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesine kapılmasına neden olmaktadır. Diğer yandan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını ve baş ağrılarını artırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına neden olmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982:74; Kahill, 1988).

Tükenmişliğin en önemli ve gözle görülür sonuçlarından birisi de, tüm bunlar nedeniyle yaşanan, enerjideki düşüştür (Freudenberger ve Richelson, 1981:443).

Zihin yorgunluğu sıkıntıya, sıkıntı da konuya karşı ilgi eksikliğine neden olur. Aşırı yorgunluk, sinir bitkinliği, yaşla zihin durması denen duruma yol açar. Bu durumdaki kişi yoğun bir kaygı yaşar, sağlıklı düşünemez, işinden zevk alamaz hale gelir (Pinter vd., 1991, s:58).

Diğer yandan strese bağlı olarak gelişebilecek fizyolojik kökenli rahatsızlıklar; dolaşım sistemi ve kalp damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezi hastalıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları ve migren gibi hastalıkların tükenme yaşayan bireylerde görülme ihtimali, tükenmişlikle stresin ilişkisi nedeniyle oldukça yüksektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:310).

Theorell ve Rahe (1972), miyokardial enfarktüs ile stres arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstatistiklere göre; bir çok insan, pazartesi günleri sabah saat 8 ile 9 arasında, haftanın diğer zamanlarına göre, daha çok kalp krizi ve kalp spazmı geçirmektedir. İş stresiyle kalp ve dolaşım sistemi sağlık sorunları arasındaki ilişki; buna Kara Pazartesi Sendromu olarak özel bir isim verilecek kadar nettir (Angerer, 2003;101).

2.6.1.2. Psikolojik Rahatsızlıklar

Tükenmişliğin ortaya çıkardığı fizyolojik sonuçlara karşı birey, duygusal tepkiler geliştirerek, kendisini korumaya çalışacaktır. Bireyin tükenme süreci içerisinde karşı karşıya kaldığı fizyolojik sorunlar, onun psikolojik düzenini de bozma eğilimi gösterecektir. Bu gibi durumlarda yaşanan depresyon, kaygı, çaresizlik ve öz güvenin kaybolması gibi (Kahill, 1988) belirtiler, tükenmişliğin başlı başına “ruhsal bir hastalık” olduğunun göstergesidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:406). Fiziksel ve psikolojik alanda yaşanan bu ve benzeri sorunlar birey üzerinde olumsuz etki yaratmakta, bireyin başarı duygusunu ve kendisine olan saygısını yitirmesine neden olmaktadır. Bu tarz duygular içerisindeki birey kendisini işe yaramaz hissetmeye, işini iyi yapmadığını düşünmeye başlayacaktır. Çalıştığı kurum için kendisini değersiz hisseden bireyin performansı düşmekte, kendisini sürekli başarısız hissetmekte ve kendisini suçlama eğilimi içerisine girmektedir. Bu eğilim, bireyin iş ortamındaki iletişimin zayıflamasına, kendini insanlardan soyutlamasına neden olmaktadır.

Yukarıda sayılan nedenlerle kendisini duygusal yönden bitkin hisseden ve insanlara karşı hoşnutsuzluğu büyüyen kişi çok daha kolay sinirlenir, önemsiz bir hataya karşı bile ani bir öfkeyle karşılık verebilir. Ortaya çıkan tedirginlik ve öfke

sadece diğer kişilere duyulan olumsuz hisleri değil, aynı zamanda şüpheli/paranoya tavrını da besler. Tükenmişlik yaşayan kişi, etrafındaki herkesin onun hayatını zorlaştırmak için çalıştığını düşünmeye başlar (Freudenberger ve Richelson, 1981:62-65; Maslach ve Zimbardo, 1982:75-76). Tükenme yaşayan bireyler, müşterilere veya iş ortamında karşılaştıkları kişilere olumsuz davranış lar sergilerler (Corcoran, 1986). Diğer yandan işten ayrılma, verimi düşürücü davranışlar, kişilerarası zayıf iletişim, düşük iş tatmini ortaya çıkar (Kahill, 1988).

Tüm bunlara ek olarak, tükenmiş kişi savunma mekanizmasını çalıştırarak karşılaştığı herkese meydan okumaya çalışabilir, herşeye gücünün yettiğine, herşeyi kendisinin bildiğine inanabilir. “ Kimse bunu yapamaz, sadece ben yapa bilirim” şeklinde bir düşünce tarzı, bireyin normalden daha fazla riskli işlere girmesine yol açabilir. Birey fazla riskli işleri, “işe yaradığını” kendisine ve başkalarına kanıtlamak için yakaladığı bir fırsat gibi görebilir (Freudenberger ve Richelson, 1981:62-65; Maslach ve Zimbardo, 1982:75-76). Sayılan bu etkiler bireylerin yaşam kalitesini olumsuz etkilemekte ve mutsuzluğa sebep olmaktadır.

2.6.2. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişlik hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları olan bir kavramdır. Bireylerin önceleri içsel olarak yaşadıkları bazı belirti ve durumlar bir süre sonra aile ve iş yaşamına da yansımaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 100; Angerer, 2003: 101).

Tükenmişlik bireyin sadece iş hayatını değil, aynı zamanda özel yaşamını da çöküntüye uğratabilmektedir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikayetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Bu durum aile içi çatışmalara ve bireylerin birbirlerinden uzaklaşmasına neden olacaktır. Bazı çalışanlar ise evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedir. Bu durum bireylerin işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için,

sığındıkları bir çözümdür (Sürgevil, 2006: 93) fakat aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalarına, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75).

2.6.3. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri

Tükenmişlik, ilk başta bireysel olarak etkisini göstermektedir. Ancak bu durum zaman içinde bireysel boyutları aşmaktadır. Bireyin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olan tükenmişlik, çalışma hayatı üzerinde de bazı olumsuz etkilere sahiptir. Maslach ve Zimbardo'ya (1982) göre; tükenmişlik çalışma hayatı üzerinde en fazla etkiyi, bireyin performansındaki düşüşle göstermektedir. Bu düşüş, genellikle yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde kendisini göstermektedir. Düşük performansın bir sonucu olarak motivasyon düşmekte ve birey kendisini engellenmiş hissetmeye başlamaktadır. Bu durumdaki birey yaptığı işi artık umursamamakta daha başarılı olma gibi bir kaygı taşımamaktadır. Dolayısıyla işi için daha fazla çaba göstermemektedir. Bireyin işe olan tavrındaki bu değişiklikler, işteki başarısının düşmesine, sonuç olarak da örgütsel başarının düşmesine neden olmaktadır. Ayrıca gerek çalışanlara gerekse de örgüte ağır maliyet yükü getirmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 33).

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise, hizmet verilen bireylere / müşterilere karşı yetersiz ilgi gösterilmesine neden olmasıdır. Tükenmişlik yaşayan birey, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek etrafındaki insanları bir nesne gibi görmeye başlar. Böylece birey, hizmet verdiği insanların/müşterilerin ihtiyaçlarına önem vermemeye, onlara nezaketsiz bir şekilde hizmet vermeye başlamaktadır (Izgar, 2001: 25).

Rocca ve Kostanski (2001) tükenmişliğe bağlı olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarında düşme, işten ayrılma niyetlerinde ve işgören devir hızında artışlar olduğunu ifade etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75). Sürgevil (2005: 92) de benzer şekilde tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında, oldukça güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Tükenmişlik; görev başında bulunmama, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işgücü devri ile ilişkili olmakla birlikte aynı zamanda; işten

ayrılmayan/çalışmaya devam eden insanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesine de yol açan bir olgudur. Bu da beraberinde, çalışanların iş doyumunda ve işe/örgüte duyulan bağlılıkta azalmaya yol açabilmektedir.

2.7. TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Yapılan çalışmalar “tükenmişlik” yaşayanlara destek verme ve dinlenmenin gerekliliğini vurgulamaktadır. Özellikle bireyin çalıştığı kurumda, ideallerini kaybetmesinin tükenmişlik oluşumuna etkileri düşünüldüğünde, desteğin önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışılan ortamda işin yoğunluğu ve bireye yüklenen iş miktarı, bireyin mental ve fiziksel açıdan aşırı yorulmasına ve tükenmişlik sendromunu yaşamasına neden olmaktadır. Tükenmişliği önlemek için, bireyin görevinde, görev yaptığı kişilerde ve görevin işleyişinde değişiklikler düşünülebilir(Girgin, 1995, s:56).

Tükenmişlikle başa çıkmada kurumsal düzeyde teknikler kullanılabilir. Domeyer’e göre (2004), çalışanlarla özel olarak görüşmek, işgörenlerin gelişimlerini izleyerek ulaştıkları düzeyleri değerlendirmek, iş çevresini sürekli değişen koşulları da göz önüne alarak analiz etmek, işgörenleri gerektiğinde takdir edip ödüllendirmek tükenmişlikle başa çıkmada kritik yararlar ortaya koymaktadır.

Tükenmişlikle mücadele yöntemleri; tükenmişlikle mücadelede geliştirilen bireysel ve örgütsel yöntemler olarak iki alt başlık altında değerlendirilmektedir.

2.7.1. Tükenmişlikle Bireysel Mücadele Teknikleri

İş ortamlarını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde, bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır.

Pines ve Maslach (1978)’e göre; çalışan kişinin, örgütsel değişikliklerin dışında kalan çeşitli yollarla, tükenmişliğe karşı önceden bazı önlemler alabilmesi olanaklıdır. Bu önlemler; tükenmişliği haber veren belirtileri tanımayı, incinebilirliği kabul etmeyi, gerçekçi bir şekilde yapılabilecek başarılabilecek amaçlarla işin miktarına mantıklı sınırlar koymayı ve de en önemlisi hizmet verilen kişilerin olduğu kadar kendi gereksinimlerini de karşılamaya istekli olmayı içermektedir.

Çalışan kişinin kendisini, hizmet verdiği kişilere yoğunlaşmasını sağlayan geleneksel bakış açısından bir miktar uzak tutması gerekmektedir. Yalnızca hizmet verilen kişiler üzerine yoğunlaşma, hem çalışan kişi hem de hizmet verilenler için benlik yenilgisidir ve tükenmişlik sürecini arttırmaktadır (Baysal, 1995;51).

Bireysel düzeyde tükenmişlik ile mücadele ederken; iş ile ilgili gerçek beklenti ve hedeflerin geliştirilmesi, girişimcilik eğitimi, kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılma, zaman yönetimi, hobi edinme, tatile çıkma, meditasyon, gevşeme eğitimi, monotonluğun azaltılması ve iş değişikliği önerilmektedir (Solmuş, 2004;111).

Mesleki beklentilerin, bulundukları ortamın koşullarına uygun olarak belirlenmesi ve mesleki algının ve düşüncelerin netleştirilmesi, tükenmişlikle kişisel mücadelede önemlidir (Girgin, 1995;21-22). Hedefler, net ve kesin olarak tanımlanmalıdır. Belirlenmiş olan hedefler, aynı zamanda gerçekçi olmalıdır (Örmen, 1993;41).

Bireye, iletişim ve strateji taktikleri öğretilerek, sorunlarla daha kolay baş etme olanağı tanınmalıdır. Spor, müzik gibi sosyal etkinliklere bireyi yönlendirerek hem ortamdaki uzaklaşması hem de farklı gruplara katılım sağlanmalıdır (Girgin, 1995;21-22).

2.7.2. Tükenmişlikle Örgütsel Mücadele Teknikleri

Örgüt yönetimlerinde, iş yaşamındaki tükenmişlik ile ilgili olarak, iş yükü, kontrolsüzlük, yetersiz ödüllendirme, iş ortamının bozulması, adaletin olmaması ve değer uyumsuzluğu olmak üzere altı tane ilgi alanı bulunmaktadır. Örgütler, bu ilgi alanlarının örgüt içerisindeki yerini belirlemeli, tükenmişlik ile etkili bir şekilde savaşabilmek için bireysel tekniklerle bunları birleştirmelidir. İşverenler, sürdürülebilir bir iş miktarı ile iş ortamı, çalışanlar için tercih ve kontrol, ödüllendirme, iyi bir iş için takdir görme, çalışanlar ve işveren arasında ortak bir saygı ve adalet duygularının varlığının olmasını sağlarlarsa, durum böyle olunca çalışanlar işlerinde anlam ve değer bulacaklardır (Angerer, 2003:89).

Tükenmişlik ile mücadelede; işin yoğunlaştığı dönemde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, serbest karar verme olanaklarını ve kararlara katılımı

arttırmak, başarıları takdir etmek ve ödöl dağılımını gözden geçirmek, kişisel gelişme ve dinlenme için sağlanan süreleri çoğaltmak, üst yönetimin desteğini sağlamak, kişilerarası ilişkilerin düzenini değiştirmek, iletişim miktarını azaltıp, kalitesini yükseltmek, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak, örgütsel olarak yapılabilecek önemli faaliyetlerdir (Solmuş, 2004:69).

Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel teknikler; iş gören seçimi, örgüt geliştirme, yönetim geliştirme, işin modifikasyonu, sosyal destek, yetki devri ve çevre koşullarının iyileştirilmesi olarak incelenmiştir.

2.7.2.1. İş Gören Seçimi

İş görenlerin işe alımı yapılırken, dikkatli bir işe alım sürecinden geçirilmesi, ilerde karşılaşılabilecek tükenmişlik sorunlarını, yolun başında önlemek açısından son derece önemlidir. Bu neden ile iş görüşmesi, basit bir rutin olarak değerlendirilmemelidir. Başvuru yapılan özgeçmişler üzerinden adayların tavır ve davranışları gibi konular hakkında bilgi sahibi olabilmek zor ve dolaylı bir yoldur. Organizasyonda ön görüşmeyi yapan, insan kaynakları uzmanı, soracağı sorularla adayın geçmişini ve tükenmişlik potansiyelini inceleyebilir (Örmen, 1993;34).

2.7.2.2. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimler nedeniyle bu değişimlere alışamayan, kabul edemeyen kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o kişilerin değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uymalarını, diğer bir deyişle kazandırılmalarını sağlama çalışmalarının tümünü kapsamaktadır (Eren, 1989:56).

Örgüt geliştirme; planlı, örgüt çapında, yukarıdan yönetilen, örgütün etkililik ve sağlığını artırmak amacıyla davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan her türlü müdahaledir. Örgüt geliştirme, örgütteki sadece insan, sadece teknoloji ya da yapı ve süreçlerin değil, aksine bunların hepsinin bir bütün olarak değişmesini öngörür. Bu sayede, kişi ve gruplar hizmet verdikleri kurum ve

kuruluşlar için daha verimli olacaklar, böylece örgütün etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunacaklardır. Örgüt geliştirmenin amacı sadece örgütün etkililiğini sağlamak değil, bunun yanında örgüt çalışanlarının ihtiyaç ve mutluluğunu sağlamak, örgütte insan ilişkilerini iyileştirmektir (Balcı, 1995:69).

Örgüt geliştirme ile tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Karara katılma, üst yöneticilerle çalışma arkadaşlarından destek görme tükenmişliği önlemektedir. Bu nedenle örgüt geliştirme programları, tükenmişliği önleme açısından önem kazanmaktadır. Örgüt geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaç edinmiştir. Örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmeleri sağlamak, sorunları açık bir duruma getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programının temel araçlarıdır (Koçel, 2003:25).

2.7.2.3. Yönetim Geliştirme

Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yönetim geliştirme programlarının başlıca amaçları arasındadır (Koçel, 2000;37)

Bir yönetici, bireysel çalışanlar için olduğu gibi takımın amaçları için de tükenmişlik sinyallerine karşı önceden tetikte olmak durumundadır. İşletmede büyük önem taşıyan işgörenler, tükenmişliğe uğrayıp, bu yolda düşmeye başlarsa, bu genel olarak verimliliği ve işletmede çalışan diğer işgörenlerin moralini olumsuz olarak etkileyebilecektir. Yöneticiler, koruyucu önlemlerin yerine getirilmesi için (Domeyer, 2004;10):

- Tükenmişliğin uyarıcı belirtilerini izlemeli,
- Tükenmişliğin olduğu zaman düzeltici eylemi yapmalı,
- En iyi çalışma performansını sağlayacak, canlı ve olağanüstü bir çalışma oluşumunu devam ettirip, çalışanlarına kendilerini daha iyi göstermeleri için ilham vermelidir.

2.7.2.4. İşin Modifikasyonu

İşin modifikasyonu, aşırı yüklenme, boş oturma, belirsizlik ya da çatışmadan kaynaklanan stresin azaltılmasında en basit ve en etkili yöntemdir. Aynı zamanda iş ve çalışanlar arasında uyumun sağlanmasına yardımcı olur (Ersoy F., Yıldırım C.P., Edirne,T. (2001).

Bireysel iş stresini azaltmak için işin yeniden yapılanmasına yönelik yöntemler:

- Zor işleri eşit olarak dağıtarak yükün aynı kişiler üzerinde birikmesini engellemek,
- Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak,
- Gün içerisinde iş harici aktiviteler için zaman ayarlamak,
- Yarım gün çalışmayı desteklemek (bu yöntemle insan kaynakları ve esneklik artar.)
- Çalışanlara yeni programlar oluturması için olanak sağlamaktır.

2.7.2.5. Sosyal Destek

Sosyal desteğin, tükenmişliğe karşı önleyici bir etkisi vardır. Sosyal destek kaynaklarından yararlanmak tükenmişliği azaltan, sosyal destek kaynaklarından yoksun olmak ise tükenmişliği arttıran bir faktör olarak belirtilmektedir. Yakın, devamlı, ulaşılabilir bir aile ve dost çevresine sahip olmanın, bireye güven veren ve destekleyen nitelik taşıdığı için tükenmişlik riskini azalttığı görülmektedir (Tevrüz, 1996:21).

Tükenmişlik sendromuna yakalananlar, genellikle yardım istemekten veya başlarının dertte olduğunu açığa vurmaktan hoşlanmamaktadır. Bu nedenden dolayı Freudenberg ve Rotter, yöneticilere çalışanların birbirlerini tanımaları, yardımlaşmaları, birbirlerine destek olmaları için ortam yaratmalarını önermektedir (Örmen, 1993:38). Kurumlarda, çalışan kişiler arasındaki iş ilişkilerinin ilerletilmesi, sosyal ortam geliştirme ve destek sistemleri yaratma çabaları, en önemli tükenmişliği önleme önerilerinden biridir. Bu çabalar, çalışanlara kendi duygularını ifade etme,

geri iletim, danışma ve destek sağlayabilmelerine olanak veren kurumsal çalışmalardır (Baysal, 1995;51).

2.7.2.6. Yetki Devri

İşletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin, görev ve sorumluluklarını yetki ile birlikte alt kademelerine devretmeleri, önemli bir motivasyon aracıdır. Bu devir ile alt düzey çalışanlar, daha yaratıcı olacak ve kendi kişiliklerini ortaya koyabileceklerdir. Yetki devri ile alt düzey çalışanların, güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçları karşılanırken, üst düzey yöneticilerin de sorumlulukları hafifleyecektir. Ancak üst yöneticilerin, sadece günlük ve sıkıcı işlerin alt düzey çalışanlarına yaptırılması, biçimindeki uygulamaları olumsuz sonuçlar yaratacaktır (Oral, 1999;162-163)

2.7.2.7. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi

Kişinin, her gün en az sekiz saatini belirli bir ortamda geçirmek zorunda kalması, çevre koşullarının önemini ortaya çıkartmaktadır. Isı, ışık ve ses düzeylerinin çalışanlar için en uygun düzeye getirilmesi gereklidir. İnsan sağlığı standartlarına uygun olmayan bir fiziksel çevre değiştirilmelidir (Örmen, 1993;37). Örneğin; klimaların çektikleri enerjiden tasarruf etmek için çalışanların yoğun sıcaklıklara maruz kalması çevre koşullarının olumsuz olduğu bir durumken, çok iyi bir havalandırma sistemine sahip bir fabrikada çalışanların rahatlıkla işlerini yapabilmeleri çevre koşullarının olumlu olmasına örnek olarak verilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Duygusal emek, çalışanların çalıştıkları kurumların beklentileri çerçevesinde duygularını sergilemesi olarak tanımlanarak hizmet sektöründe giderek önem verilen bir kavramdır. Duygusal emeğin olumsuz sonuçları arasında tükenmişlik sendromu, stres, motivasyon düşüklüğü, mesleği bırakma eğilimi, yabancılaşma, rol çatışması gibi sonuçlar yer almaktadır. Bu olumsuz sonuçların en önemlilerinden biri olan tükenmişliği en aza indirmek ya da ortadan kaldırmak için duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemenin sektöre, çalışanlara ve yöneticilere fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, Aydın ilinin Kuşadası ilçesi sınırları içerisinde bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek ve tükenmişlik düzeylerini tespit etmek, çalışanlarının kişisel ve mesleki özellikleriyle duygusal emek ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak ve duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de turizm işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemine ise 200 beş yıldızlı otel çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem basit tesadüfi örneklem yöntemiyle belirlenmiştir.

Araştırma, Aydın ilinin Kuşadası ilçesi sınırları içerisinde bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli beş yıldızlı otelleri ve çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Literatürde ele alınan duygusal emek, tükenmişlik ile demografik değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulan çalışmalar doğrultusunda bu çalışmada aşağıda belirtilen hipotezler test edilmiştir:

H₀: Cinsiyet ile duygusal emek boyutları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₁: Cinsiyet ile duygusal emek boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀: Yaş ile duygusal emek boyutları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₂: Yaş ile duygusal emek boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀: Çalışılan departman ile duygusal emek boyutları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₃: Çalışılan departman ile duygusal emek boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀: Aylık gelir ile duygusal emek boyutları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₄: Aylık gelir ile duygusal emek boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀: Medeni durum ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₅: Medeni durum ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀: Bulunulan işyerinde çalışma süresi ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₆: Bulunulan işyerinde çalışma süresi ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀: Çalışılan departman ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₇: Çalışılan departman ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀: Aylık gelir ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H₈: Aylık gelir ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı farklılık vardır.

H₀: Duygusal emek boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı ilişki yoktur.

H₉: Duygusal emek boyutları ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Belirtilen hipotezler bulgular ve yorumlar bölümünde incelenmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada araştırmanın amacı doğrultusunda üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Uygulanan anket Ek 1’de yer almaktadır. Anketin ilk bölümünde Kuşadası’ndaki 12 otelde çalışanların duygusal emeği ikinci bölümde ise tükenmişliği sorgulanmıştır. Üçüncü bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirleyen 9 soru bulunmaktadır. Bu sorular; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, çalışılan departman, kadro durumu ve aylık gelir şeklindedir.

3.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’deki turizm işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 200 beş yıldızlı otel çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem basit tesadüfi örneklem yöntemiyle belirlenmiştir.

Anketler Kuşadası’nda faaliyet gösteren 12 adet 5 yıldızlı otelin çalışanlarına yapılmıştır. Gönderilen 241 anketten 208 adedi geri dönmüş olup 8 tanesi eksik doldurulduğu için geçersiz sayılmıştır. Toplamda 200 adet anket değerlendirilmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Teknikleri

Veri toplama tekniği olarak anket formu kullanılmıştır. Anketler 2 adet ölçekten ve demografik bilgilere yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Bu çalışmada duygusal emek ölçeği, Chu ve Murrman (2006) tarafından geliştirilen Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeğinin (HELS; Hospitality Emotional Labour Scale) Avcı ve Boylu (2010) tarafından Türkçe’ye geçerlediği

şeklidir. Özgün ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi ve ön uygulama esnasında Türkçe'de benzer anlam taşıyan iki ifade değerlendirme dışında tutulmuştur. Bir sonraki aşamada, kalan 13 ifade faktör analizine tabi tutularak dağılımlar incelenmiştir. Faktör analizi üç aşamada uygulanmış ve uygulama esnasında üç ifade değerlendirme dışında tutulmuştur. Sonuç olarak, duygusal emek ölçeğinin 10 ifadeden oluştuğu belirlenmiştir. Avcı ve Boylu tarafından geçerlenen ölçekte iki faktör altında toplanan duygusal emek bu çalışmada üç faktör altında toplanmıştır. Bunun sebebi olarak Avcı ve Boylu'nun geçerlemesinin turizm eğitimi alan öğrenciler üzerinde çalışmanın ise hali hazırda otel işletmelerinde çalışan kişiler üzerinde yapılmış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup, “tamamen katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “ne katılıyorum, ne katılmıyorum” (3), “katılıyorum” (4), “tamamen katılıyorum” (5) şeklinde sıralanmıştır. Bunun nedeni, araştırmada kullanılan diğer ölçeklerin 5'li likert tipinde kullanılmasıdır.

Tükenmişlik ölçeği ise Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteridir. Bu ölçek ise 22 sorudan oluşmaktadır. 22 sorunun 9'u duygusal tükenme, 5'i duyarsızlaşma ve 8'i kişisel başarı boyutlarını temsil etmekte ve sorular 5 dereceli likert şeklinde olup duygusal emek ölçeğinden farklı hesaplandığı için, şiddet derecelerine göre 0: Hiçbir zaman, 1: Çok nadir, 2: Bazen, 3: Çoğu zaman ve 4: Her zaman şeklinde cevaplanmaktadır.

3.4.3. Veri Analizi

Demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Demografik değişkenlerin duygusal emek ve tükenmişlik algısını etkileyip etkilemediğini araştırmak için t testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. Bununla birlikte grupların homojen dağılım gösterip göstermediği LEVENE testi ile araştırılmış, homojen dağılım göstermeyen gruplar için Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişki ise korelasyon analiziyle tespit edilecektir.

Analizlerde istatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Veriler SPSS 16,0 paket programı ile çözümlendirilmiştir.

3.5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde anket tekniği ile elde edilen bilgiler tablolar halinde verilmiş ve yorumlanmıştır.

3.5.1. Demografik Bilgiler ve Çalışma Durumuna İlişkin Bulgular

Anket formunda katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, öğrenim durumları, sektördeki çalışma süreleri, şu an çalıştığı işletmedeki çalışma süreleri, departmanları, kadro durumları, aylık gelirleri gibi çalışanların demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizlere göre aşağıdaki tablolarda çalışanların demografik özellikleri yer almaktadır.

Tablo 10: Demografik Bilgiler

	Frekans	%
Cinsiyet		
Erkek	116	58
Kadın	84	42
Yaş		
25 ve altı	105	52,5
26-30	54	27,0
31-35	27	13,5
34-40	10	5,0
41-45	2	1,0
46 ve üstü	2	1,0
Medeni durum		
Evli	56	28,0
Bekar	144	72,0
Öğrenim durumu		
İlköğretim	9	4,5
Lise ve dengi	76	38,0

Üniversite	111	55,5
Lisansüstü	4	2,0

Tablo 10’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin %58’i erkek ve %42’si kadındır. Katılımcıların %52,5’i 25 yaş altındadır. Bu durum katılımcıların oldukça genç olduklarını göstermektedir. Katılımcıların %72’si bekar ve %55,5’i üniversite mezunudur. Genel olarak katılımcıların genç ve eğitim seviyesinin yüksek olduğu söyleyebiliriz.

Tablo 11: Çalışma Durumuna ilişkin Bulgular

	Frekans	%
Sektörde Çalışma Süresi		
1 yıldan az	8	4,0
1-5 yıl	88	44,0
6-10 yıl	45	22,5
10 yıldan fazla	43	21,5
Şu anki İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıldan az	70	35,0
1-5 yıl	105	52,5
6-10 yıl	11	5,5
10 yıldan fazla	2	1,0
Çalıştığı Departman		
Yiyecek-İçecek	78	39,0
Halka İlişkiler	33	16,5
Ön Büro	89	44,5
Kadro Durumu		
Kadrolu	81	40,5
Sözleşmeli	68	34,0
Yarı zamanlı	45	22,5
Aylık Gelir (TL)		
751-1000	143	71,5
1001-1250	22	11,0
1251-1500	15	7,5
1500 ve üstü	13	6,5

Tablo 11’de katılımcıların çalışma durumları incelendiğinde %44’ü 1-5 yıldır turizm sektöründe %52,5’i 1-5 yıldır şu anki işletmesinde, %44,5’i ön büroda çalışmakta, %40,5’i kadrolu olarak çalışmaktadır. Katılımcıların aylık gelirleri incelendiğinde ise %71,5’inin 751-1000TL arasında aylık gelire sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Çalışanların Çalışma Durumlarıyla İlgili Düşünceleri

	Frekans	%	Ortalama
Bir bütün olarak işten doyum sağlama			
Tamamen Katılıyorum	10	5,0	3,71
Katılıyorum	18	9,0	
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	43	21,5	
Katılmıyorum	78	39,0	
Tamamen Katılmıyorum	51	25,5	
Genel olarak işini sevmeye			
Tamamen Katılıyorum	52	26,0	2,65
Katılıyorum	53	26,5	
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	29	14,5	
Katılmıyorum	45	22,5	
Tamamen Katılmıyorum	21	10,5	
Çalıştığı işyerini sevmeye			
Tamamen Katılıyorum	12	6,0	3,78
Katılıyorum	21	10,5	
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	31	15,5	
Katılmıyorum	72	36,0	
Tamamen Katılmıyorum	64	32,0	

Tablo 12’de çalışanların çalışma durumlarına ilişkin olarak düşünceleri incelendiğinde, çalışanların genel olarak işlerini sevdiklerini (2,65) ancak çalıştıkları işyerlerinden pek memnun olmadıkları (3,78) görülmektedir.

3.5.2. Duygusal Emek Düzeyinin Demografik Değişkenler ve Çalışma Durumuna Göre Farklılaşması

Bu bölümde katılımcıların duygusal emek düzeylerinin demografik değişkenler ve çalışma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Bu kapsamda öncelikle duygusal emek ölçeğiyle ilgili faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Faktör analizinde KMO değeri (0,771) ve Barlett's test istatistiği (p.0,000) istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bir ölçümün güvenilirliği, ne kadar hatasız olduğunun göstergesidir ve ölçüm aracının zaman ve değişik maddeler karşısında tutarlı bir ölçüm yaptığını belirtir. Diğer bir deyişle bir ölçümün güvenilirliği, o ölçümün istikrarı/dengesi ve tutarlılığıdır (Balcı,2004:100).

Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmaktadır. Cronbach's Alfa katsayısı yöneteminde her bir ölçek maddesinin diğer ölçek maddeleriyle ilişkisine bakarak bir kat sayı hesaplanmaktadır. Katsayı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally,1967:248)

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeğinde (Faktör 1) Yüzeysel Davranış (*Surfing Acting*) boyutu, işletmenin çalışanın göstermesini sergilenmesini istediği gerçekten hissedilmeyen sahte duyguları sergilemeyi ifade eden 5 maddeden oluşmuştur ve duygusal emek boyutları arasında yüzeysel davranışın önemini belirtmektedir. Duygusal Emek Ölçeğinde 3 maddeden oluşan (Faktör 2) Derin Davranış (*Deep Acting*) boyutu, duygusal emek sarf ederken gösterilmesi gereken

duyguları gerçekten hissetmeye çalışmayı ifade eden maddelerden oluşur. Samimi Davranış (*Genuine Acting*) (Faktör 3) ise gerçek hislerin sergilendiğini ifade eden maddelerden oluşur.

Tablo 13: Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
Faktör 1: Yüzeysel Davranış (<i>Surface Acting</i>)		0,843
Müşterilerle ilgilenirken göstermelik hisler sergilerim.	0,887	
Müşterilerle gereken şekilde ilgilenmek için rol yaparım.	0,836	
Müşterilerle ilgilenirken sergilediğim duygularım yapmacıktır.	0,871	
Müşterilere karşı gerçekte hissettiklerimden farklı davranırım.	0,778	
Müşterilerle ilgilenirken robot gibiyimdir	0,404	
Faktör 2: Derin Davranış (<i>Deep Acting</i>)		0,659
Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu sergilerken davranışıma daha fazla dikkat etmek zorunda kalırım.	0,796	
Müşterilere karşı sergilemem gereken duyguları sergileyebilmek için çaba harcarım.	0,806	
Müşterilerle ilgilenirken işletmenin sergilemeye çalıştığı imaja uygun duyguları hissetmeye çalışırım.	0,697	
Faktör 3: Samimi Davranış (<i>Genuine Acting</i>)		0,776
Müşterilere karşı sergilediğim duygular doğal hislerimle aynıdır.	0,834	
Müşterilere karşı içimden gelen duyguların aynısını sergilerim.	0,905	

Bu faktörlerin güvenilirlik katsayılarına baktığımızda ise yüzeysel davranış 0,843, derin davranış 0,659, samimi davranış 0,776 olup faktörlerin iç tutarlılıkların oldukça güvenilir olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 14: Cinsiyet ve Duygusal Emek İçin T Testi

		Ortalama	t veya z değeri	p.
Yüzeysel Davranış*	Erkek	11,23	-1,317	0,188
	Kadın	10,15		
Derin Davranış	Erkek	11,23	2,644	0,009
	Kadın	10,18		
Samimi Davranış*	Erkek	6,82	-0,217	0,828
	Kadın	6,82		

*Mann Whithney U testi Uygulanmıştır.

Duygusal emeğin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, derin davranışlar ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Erkeklerin (11,23) kadınlara (10,18) oranla daha fazla derin davranış sergiledikleri görülmektedir. Yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığını söyleyebiliriz ($p>0,05$).

Tablo 15: Yaş ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi

		Ortalama	F değeri	p.
Yüzeysel Davranış	25 ve altı	10,78	2,059	0,072
	26-30	11,87		
	31-35	9,40		
	36-40	8,90		
	41-45	7,0		
	46 ve üstü	14,0		
Derin Davranış	25 ve altı	10,45	1,053	0,388
	26-30	11,11		
	31-35	11,18		
	36-40	10,60		
	41-45	13,0		
	46 ve üstü	13,0		

	25 ve altı	7,24		
	26-30	5,85		
Samimi Davranış	31-35	6,74	3,599	0,004
	36-40	7,50		
	41-45	8,50		
	46 ve üstü	7,50		

Duygusal emeğin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, derin davranış ve yüzeysel davranış boyutları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken ($p>0,05$), samimi davranış ve yaş arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). 26-30 yaş arasındaki bireylerin samimi davranış seviyeleri (5,85) en düşükken, 41-45 yaş arasındaki bireylerin samimi davranış seviyeleri (8,50) en yüksektir.

Tablo 16: Medeni Durum ve Duygusal Emek İçin T Testi

		Ortalama	t değeri	p.
Yüzeysel Davranış	Evli	10,75		
	Bekar	10,80	-0,078	0,938
Derin Davranış	Evli	10,94		
	Bekar	10,72	0,507	0,613
Samimi Davranış	Evli	6,57		
	Bekar	6,93	-1,058	0,292

Duygusal emeğin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 17: Öğrenim Durumu ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi

		Ortalama	F değeri	p.
Yüzeysel Davranış	İlköğretim	11,88	0,246	0,864
	Lise ve dengi	10,81		
	Üniversite	10,65		
	Lisansüstü	11,50		
Derin Davranış	İlköğretim	12,44	1,410	0,241
	Lise ve dengi	10,47		
	Üniversite	10,87		
	Lisansüstü	10,75		
Samimi Davranış	İlköğretim	7,44	2,521	0,059
	Lise ve dengi	7,25		
	Üniversite	6,54		
	Lisansüstü	5,25		

Duygusal emeğin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutları ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Aşağıdaki tabloda duygusal emeğin sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutları ile sektörde çalışma durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 18: Sektörde Çalışma Süresi ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi

		Ortalama	F veya χ^2 değeri	p.
Yüzeysel Davranış	1 yıldan az	12,50	1,192	0,314
	1-5 yıl	10,62		
	6-10 yıl	11,82		
	10 yıldan fazla	10,34		

Derin Davranış*	1 yıldan az	11,37	6,205	0,102
	1-5 yıl	10,53		
	6-10 yıl	10,68		
	10 yıldan fazla	11,74		
Samimi Davranış	1 yıldan az	7,62	0,551	0,648
	1-5 yıl	6,89		
	6-10 yıl	6,60		
	10 yıldan fazla	6,74		

*Kruskal Wallis test uygulanmıştır.

Tablo 19: Bulunduğu İşyerinde Çalışma Süresi ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi

		Ortalama	F değeri	p.
Yüzeysel Davranış	1 yıldan az	11,34	0,306	0,821
	1-5 yıl	10,78		
	6-10 yıl	10,72		
	10 yıldan fazla	9,50		
Derin Davranış	1 yıldan az	10,85	0,616	0,605
	1-5 yıl	10,95		
	6-10 yıl	10,81		
	10 yıldan fazla	13,50		
Samimi Davranış	1 yıldan az	7,04	0,286	0,835
	1-5 yıl	6,76		
	6-10 yıl	6,63		
	10 yıldan fazla	6,50		

Duygusal emeğin bulunduğu işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutları ile işyerinde çalışma durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 20: Çalışılan Departman ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi

		Ortalama	F değeri	p.
Yüzeysel Davranış*	Yiyecek-İçecek	10,69	0,673	0,511
	Halkla İlişkiler	11,60		
	Ön Büro	10,57		
Derin Davranış	Yiyecek-İçecek	10,83	0,060	0,941
	Halkla İlişkiler	10,63		
	Ön Büro	10,80		
Samimi Davranış*	Yiyecek-İçecek	7,44	5,825	0,003
	Halkla İlişkiler	6,12		
	Ön Büro	6,55		

Duygusal emeğin çalışılan departmana göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış ve derin davranış boyutları ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte samimi davranış ve çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. Yiyecek-İçecek departmanında çalışanların (7,44) samimi davranış seviyesi diğer departmanlara göre daha yüksektir.

Tablo 21: Kadro ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi

		Ortalama	F değeri	p.
Yüzeysel Davranış	Kadrolu	10,50	1,454	0,236
	Sözleşmeli	11,54		
	Yarı zamanlı	10,28		
Derin Davranış	Kadrolu	11,18	1,573	0,210
	Sözleşmeli	10,42		
	Yarı zamanlı	10,53		
Samimi Davranış	Kadrolu	6,65	2,915	0,057
	Sözleşmeli	6,55		
	Yarı zamanlı	7,48		

Duygusal emeğin kadro durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutları ile kadro durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 22: Aylık Gelir (TL) ve Duygusal Emek İçin ANOVA Testi

		Ortalama	F değeri	p.
Yüzeysel Davranış	751-1000	10,93	1,520	0,211
	1001-1250	11,86		
	1251-1500	8,86		
	1500 ve üstü	10,15		
Derin Davranış	751-1000	10,65	0,672	0,570
	1001-1250	11,31		
	1251-1500	11,46		
	1500 ve üstü	10,92		
Samimi Davranış	751-1000	7,06	2,852	0,039
	1001-1250	5,77		
	1251-1500	7,26		
	1500 ve üstü	6,23		

Duygusal emeğin katılımcıların aylık gelirin'e göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış ve derin davranış boyutları ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte samimi davranış ve aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. 1251-1500 TL gelire sahip çalışanların (7,26) samimi davranış seviyesi diğer gelir seviyesine sahip olan çalışanlara göre daha yüksektir.

3.5.3. Tükenmişlik Düzeyinin Demografik Değişkenler ve Çalışma Durumuna Göre Farklılaşması

Bu bölümde tükenmişlik düzeyinin demografik değişkenler ve çalışma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Bu kapsamda öncelikle

tükenmişlik ölçeğiyle ilgili faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Faktör analizinde KMO değeri (0,856) ve Barlett's test istatistiği (p.0,000) istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tükenmişlik Ölçeğinde (Faktör 1) Duygusal Tükenmişlik boyutu, bireylerin duygusal tükenmişlik durumunu ifade eden 9 maddeden oluşmuştur. Tükenmişlik Ölçeği'nde 5 maddeden oluşan (Faktör 2) Duyarsızlaşma boyutu, bireylerin duyarsızlaşma algılarını ifade eden maddelerden oluşur. Kişisel Başarı (Faktör 3) ise 8 maddeden oluşan bireylerin kişisel başarılarını ifade eden boyuttur. Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. Bu katsayılar 0,963, 0,951, 0,970 olup faktörlerin iç tutarlılıklarını yüksek ölçüde sağladıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 23: Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
Faktör 1: Duygusal Tükenmişlik		0,963
İşimden soğuduğumu hissediyorum	0,942	
İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum	0,876	
Yeni bir iş günü için sabah uyandığımda kendimi yorgun hissediyorum	0,859	
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir	0,826	
İşimin beni tükettiğini hissediyorum	0,841	
İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	0,746	
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	0,775	
İşimin beni engellediğini hissediyorum	0,913	
İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum	0,913	
Faktör 2: Duyarsızlaşma		0,951
İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum	0,792	

Bu işin beni duygusal olarak katılaştırmamasından endişe duyuyorum	0,894	
Kendimi çok enerjik hissediyorum	0,831	
İşim gereği karşılaştığım insanların ne olduğu umurumda değil	0,912	
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerinden dolayı beni suçladıklarını hissediyorum	0,905	
Faktör 3: Kişisel Başarı		0,970
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini kolayca anlayabilirim	0,937	
İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına etkili bir şekilde çözüm yolu bulurum	0,881	
İşim sayesinde insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum	0,872	
Kendimi çok enerjik hissediyorum	0,863	
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramızda rahat bir hava yaratabiliyorum	0,956	
İşimdeki insanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum	0,916	
Bu işte birçok kayda değer kişisel başarı elde ettim	0,947	
İşimde karşılaştığım duygusal problemlerle soğukkanlılıkla baş ederim	0,942	

Tükenmişliğin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 24: Cinsiyet ve Tükenmişlik İçin T Testi

		Ortalama	t değeri	p.
Duygusal Tükenmişlik	Erkek	13,33	0,060	0,952
	Kadın	13,25		

Duyarsızlaşma	Erkek	4,39	1,056	0,293
	Kadın	3,64		
Kişisel Başarı	Erkek	22,93	0,124	0,902
	Kadın	22,76		

Tablo 25: Yaş ve Tükenmişlik İçin ANOVA testi

		Ortalama	F veya χ^2 değeri	p.
Duygusal Tükenmişlik	25 ve altı	13,88	1,732	0,129
	26-30	14,61		
	31-35	10,85		
	36-40	10,30		
	41-45	4,50		
	46 ve üstü	5,00		
Duyarsızlaşma*	25 ve altı	4,73	8,647	0,124
	26-30	4,46		
	31-35	2,29		
	36-40	1,60		
	41-45	0,00		
	46 ve üstü	2,50		
Kişisel Başarı	25 ve altı	22,77	0,861	0,508
	26-30	22,38		
	31-35	22,18		
	36-40	26,40		
	41-45	32,00		
	46 ve üstü	18,00		

*Kruskal Wallis test uygulanmıştır.

Tükenmişliğin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile yaş arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 26: Medeni Durum ve Tükenmişlik İçin T Testi

		Ortalama	t veya z değeri	p.
Duygusal	Evli	10,69	6,908	0,009
Tükenmişlik	Bekar	14,32		
Duyarsızlaşma*	Evli	2,66	-2,178	0,029
	Bekar	4,66		
Kişisel Başarı	Evli	22,25	0,293	0,589
	Bekar	23,03		

*Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Tükenmişliğin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, kişisel başarı ve medeni durum arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken ($p>0,05$), duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur ($p<0,05$). Bekar bireylerin (14,32) duygusal tükenmişlik seviyesi evli bireylere (10,69) oranla daha yüksektir. Yine bekar bireylerin (4,66) duyarsızlaşma seviyeleri evli bireylere (2,66) oranla daha yüksektir.

Tablo 27: Öğrenim Durumu ve Tükenmişlik İçin ANOVA Testi

		Ortalama	F değeri	p.
Duygusal Tükenmişlik	İlköğretim	8,22	1,124	0,341
	Lise ve dengi	13,35		
	Üniversite	13,60		
	Lisansüstü	15,75		
Duyarsızlaşma*	İlköğretim	3,66	4,607	0,203
	Lise ve dengi	5,30		
	Üniversite	3,42		
	Lisansüstü	1,25		
Kişisel Başarı	İlköğretim	22,22	0,680	0,565
	Lise ve dengi	22,17		
	Üniversite	23,09		
	Lisansüstü	28,50		

*Kruskal Wallis test uygulanmıştır.

Tükenmişliğin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 28: Sektörde Çalışma Süresi ve Tükenmişlik İçin ANOVA Testi

		Ortalama	F değeri	p.
Duygusal Tükenmişlik	1 yıldan az	17,75	0,641	0,590
	1-5 yıl	13,30		
	6-10 yıl	13,66		
	10 yıldan fazla	13,13		
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	7,37	2,394	0,070
	1-5 yıl	4,22		
	6-10 yıl	4,46		
	10 yıldan fazla	2,69		
Kişisel Başarı	1 yıldan az	23,25	0,895	0,445
	1-5 yıl	21,76		
	6-10 yıl	24,48		
	10 yıldan fazla	22,30		

Tükenmişliğin sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tükenmişliğin bulunduğu işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı ile bulunduğu işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte duyarsızlaşma ile işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur ($p<0,05$). 10 yıldan fazladır çalışanların duyarsızlaşma seviyesi (0,0) oldukça düşükken, 1 yıldan az zamandır çalışanların duyarsızlaşma seviyesi

(5,27) en yüksektir. Çalışanların işyerinde çalışma süreleri arttıkça duyarsızlaşma seviyeleri azalmaktadır.

Tablo 29: Bulunduğu İşyerinde Çalışma Süresi ve Tükenmişlik İçin ANOVA Testi

		Ortalama	F değeri	p.
Duygusal Tükenmişlik	1 yıldan az	14,92	1,003	0,393
	1-5 yıl	12,70		
	6-10 yıl	13,90		
	10 yıldan fazla	9,50		
Duyarsızlaşma	1 yıldan az	5,27	2,674	0,049
	1-5 yıl	3,54		
	6-10 yıl	2,27		
	10 yıldan fazla	0,00		
Kişisel Başarı	1 yıldan az	23,97	1,361	0,256
	1-5 yıl	22,57		
	6-10 yıl	23,63		
	10 yıldan fazla	12,00		

Tablo 30: Çalışılan Departman ve Tükenmişlik İçin Kruskal Wallis Testi

		Ortalama	X ² değeri	p.
Duygusal Tükenmişlik	Yiyecek-İçecek	14,55	4,575	0,102
	Halkla İlişkiler	14,66		
	Ön Büro	11,71		
Duyarsızlaşma	Yiyecek-İçecek	4,85	5,190	0,075
	Halkla İlişkiler	4,90		
	Ön Büro	3,14		
Kişisel Başarı	Yiyecek-İçecek	25,14	8,406	0,015
	Halkla İlişkiler	23,33		
	Ön Büro	20,58		

Tükenmişliğin çalışılan departmana göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$). Bununla birlikte kişisel başarı ile departman arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur ($p<0,05$). Ön büro çalışanlarının (20,58) duyarsızlaşma seviyesi en düşükken, Yiyecek-İçecek çalışanlarının (25,14) duyarsızlaşma seviyesi en yüksektir.

Tablo 31: Kadro Durumu ve Tükenmişlik İçin ANOVA Testi

		Ortalama	F değeri	p.
Duygusal Tükenmişlik	Kadrolu	12,25	1,163	0,315
	Sözleşmeli	14,42		
	Yarı zamanlı	12,80		
Duyarsızlaşma	Kadrolu	3,14	2,334	0,100
	Sözleşmeli	4,85		
	Yarı zamanlı	4,22		
Kişisel Başarı	Kadrolu	21,95	1,211	0,300
	Sözleşmeli	22,20		
	Yarı zamanlı	24,48		

Tükenmişliğin kadro durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile kadro durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tükenmişliğin aylık gelire göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, kişisel başarı ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$). Bununla birlikte duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. 1500TL ve üstü gelire sahip bireylerin (15,00) duygusal tükenmişlik seviyeleri en yüksekken, 1251-1500TL gelire sahip bireylerin (7,06) duygusal tükenmişlik seviyeleri en düşüktür. Duyarsızlaşma

seviyesi incelendiğinde 751-1000TL gelire sahip bireylerin (4,86) duyarsızlaşma seviyesi en yüksekken, 1251-15000TL gelire sahip bireylerin (1,00) duyarsızlaşma seviyesi en düşüktür.

Tablo 32: Aylık Gelir (TL) ve Tükenmişlik İçin ANOVA Testi

		Ortalama	F değeri	p.
Duygusal Tükenmişlik	751-1000	13,78	2,877	0,037
	1001-1250	13,72		
	1251-1500	7,06		
	1500 ve üstü	15,00		
Duyarsızlaşma*	751-1000	4,86	10,414	0,015
	1001-1250	2,50		
	1251-1500	1,00		
	1500 ve üstü	1,92		
Kişisel Başarı	751-1000	23,12	0,863	0,462
	1001-1250	24,36		
	1251-1500	19,80		
	1500 ve üstü	21,84		

*Kruskal Wallis test uygulanmıştır.

3.5.4. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi

Bu bölümde duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişki korelasyon analiziyle tespit edilecektir.

Duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Derin davranış ile tükenmişlik alt boyutları arasında ilişki yoktur ($p>0,05$). Samimi davranış ve duygusal tükenmişlik boyutu ile negatif yönlü anlamlı ilişki mevcuttur ($p<0,05$).

Tablo 33: Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Pearson Korelasyon Testi

		duygusal_tükenmişlik	duyarsızlaşma	kişisel_başarı
Yüzeysel davranış	Korelasyon	,362**	,359**	,007
	p.	,000	,000	,919
	N	200	200	200
Derin davranış	Korelasyon	-,119	-,115	,013
	p.	,094	,105	,858
	N	200	200	200
Samimi davranış	Korelasyon	-,184**	-,090	,012
	p.	,009	,207	,862
	N	200	200	200

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı otel çalışanlarının duygusal emeği ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırmaya katılanların %58'i erkek, %42'si kadındır. Katılımcıların %52,5'inin 25 yaş altında olduğu görülmüştür. Bu durum katılımcıların oldukça genç olduklarını göstermektedir. Katılımcıların %72'inin bekar olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların %55,5'i üniversite mezunudur. Katılımcıların genel olarak genç ve eğitim seviyesi yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Katılımcıların çalışma durumları incelendiğinde %44'ü 1-5 yıldır turizm sektöründe %52,5'i 1-5 yıldır şu anki işletmesinde, %44,5'i ön büroda çalışmakta, %40,5'i kadrolu olarak çalışmaktadır. Katılımcıların aylık gelirleri incelendiğinde ise %71,5'inin 751-1000TL arasında aylık gelire sahip olduğu görülmektedir.

Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeğinde (Faktör 1) Yüzeysel Davranış (*Surface Acting*) boyutu, işletmenin sergilenmesini istediği duyguların gerçekten hissedilmeyen sahte duyguları, sergilemeyi ifade eden 5 maddeden oluşmuştur ve duygusal emek boyutları arasında yüzeysel davranışın önemini belirtmektedir. Duygusal Emek Ölçeği'nde 3 maddeden oluşan (Faktör 2) Derin Davranış (*Deep Acting*) boyutu, duygusal emek sarf ederken gösterilmesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışmayı ifade eden maddelerden oluşur. Samimi Davranış (*Genuine Acting*) (Faktör 3) ise gerçek hislerin sergilendiğini ifade eden maddelerden oluşur Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. Bu katsayılar 0,843, 0,659, 0,776 olup faktörlerin iç tutarlılıklarını oldukça sağladıklarını göstermektedir.

Duygusal emeğin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, derin davranışlar ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Erkeklerin (11,23) kadınlara (10,18) oranla daha fazla derin davranış sergiledikleri görülmektedir. Yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığını söyleyebiliriz ($p>0,05$).

Duygusal emeğin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, derin davranış ve yüzeysel davranış boyutları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken ($p>0,05$), samimi davranış ve yaş arasında anlamlı farklılık tespit

edilmiştir ($p<0,05$). 26-30 yaş arasındaki bireylerin samimi davranış seviyeleri (5,85) en düşükken, 41-45 yaş arasındaki bireylerin samimi davranış seviyeleri (8,50) en yüksektir.

Duygusal emeğin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Duygusal emeğin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutları ile öğretim durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Duygusal emeğin sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutları ile sektörde çalışma durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Duygusal emeğin bulunduğu işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutları ile işyerinde çalışma durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Duygusal emeğin çalışılan departmana göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış ve derin davranış boyutları ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte samimi davranış ve çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. Yiyecek-İçecek departmanında çalışanların (7,44) samimi davranış seviyesi diğer departmanlara göre daha yüksektir.

Duygusal emeğin kadro durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutları ile kadro durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Duygusal emeğin katılımcıların aylık gelirine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış ve derin davranış boyutları ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte

samimi davranış ve aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. 1251-1500 TL gelire sahip çalışanların (7,26) samimi davranış seviyesi diğer gelir seviyesine sahip olan çalışanlara göre daha yüksektir.

Tükenmişliğin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tükenmişliğin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile yaş arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tükenmişliğin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, kişisel başarı ve medeni durum arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken ($p>0,05$), duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur ($p<0,05$). Bekar bireylerin (14,32) duygusal tükenmişlik seviyesi evli bireylere (10,69) oranla daha yüksektir. Yine bekar bireylerin (4,66) duyarsızlaşma seviyeleri evli bireylere (2,66) oranla daha yüksektir.

Tükenmişliğin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tükenmişliğin çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile sektörde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tükenmişliğin bulunduğu işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı ile bulunduğu işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte duyarsızlaşma ile işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur ($p<0,05$). 10 yıldan fazladır çalışanların duyarsızlaşma seviyesi (0,0) oldukça düşükken, 1 yıldan az zamandır çalışanların duyarsızlaşma seviyesi (5,27) en yüksektir. Çalışanların işyerinde çalışma süreleri arttıkça duyarsızlaşma seviyeleri azalmaktadır.

Tükenmişliğin çalışılan departmana göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$). Bununla birlikte kişisel başarı ile departman arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur ($p<0,05$). Ön büro çalışanlarının (20,58) duyarsızlaşma seviyesi en düşükken, Yiyecek-İçecek çalışanlarının (25,14) duyarsızlaşma seviyesi en yüksektir.

Tükenmişliğin kadro durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile kadro durumu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tükenmişliğin aylık gelire göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, kişisel başarı ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$). Bununla birlikte duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile aylık gelir arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. 1500TL ve üstü gelire sahip bireylerin (15,00) duygusal tükenmişlik seviyeleri en yüksekken, 1251-1500TL gelire sahip bireylerin (7,06) duygusal tükenmişlik seviyeleri en düşüktür. Duyarsızlaşma seviyesi incelendiğinde 751-1000TL gelire sahip bireylerin (4,86) duyarsızlaşma seviyesi en yüksekken, 1251-1500TL gelire sahip bireylerin (1,00) duyarsızlaşma seviyesi en düşüktür.

Duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Derin davranış ile tükenmişlik alt boyutları arasında ilişki yoktur ($p>0,05$). Samimi davranış ve duygusal tükenmişlik boyutu ile negatif yönlü anlamlı ilişki mevcuttur ($p<0,05$).

Devamlı olarak hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesi çalışanlarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya yol açmaktadır. Gerçekten hissedilen duyguların gösterimi ise duygusal tükenmeyi azaltmaktadır.

KAYNAKÇA

Makaleler ve Bildiriler

Adib, A., Guerrier, Y. (2003). Work at Leisure and Leisure at Work: A Study Of The Emotional Labor of Tour Reps. *Human Relations* 56(11): 1399-1417

Adib, A., Guerrier, Y. (2001). The Experience of Tour Reps in Maintaining and Losing Control of Holidaymakers. *Hospitality Management*, 20(4): 339–352.

Akgeyik, T., Güngör, M. (2009). Müşteri Saldırganlığı: Sonuçları ve Mücadele Stratejisi. *Kamu-İş Dergisi*. 10(3): 33-71.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 4:1–25.

Altay, H., Akgül, V. (2010). Seyhat Acentalarında Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi; Hatay Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Dergisi*. 7(4): 75-78.

Altay, B., Gönener, D., Demirkıran, C. (2010). Bir Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi. *Fırat Tıp Dergisi*. 15(1):109-110

Altın, N., Gülova, A., Palamutçuoğlu, B.T., Palamutçuoğlu, A.T. (2013). Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28(2):41-74.

Angerer, J., M. (2003). Job burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40: 98-107

Ardıç, K., Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 21-46.

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., Bal, E.Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Bireyler ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*. 15(1): 131-148.

Ashforth, B.E., Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labour in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*. 18(1) : 88–115.

Aşık, A.N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*. 467, Haziran : 31-48

Aydın, Ş. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4:1-9.

Bakker, B. A., Heuven, E. (2006). Emotional Dissonance, Burnout and In-Role Performance Among Nurses and Police Officers. *International Journal of Stress Management*. 13(4) : 423-440.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*. 43: 83–104.

Balcıoğlu, İ., Memetali, S. ve Rozant, R. (2008). Tükenmişlik Sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*. 83:99-104

Bandura, A. (1997). Self-Efficacy. *Harvard Mental Health Letter*. 13(9): 1-2

Barut, Y., Kalkan, M. (2002). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14 : 36-38.

Basım, H.N., Begenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 19(1): 77-90.

Başbuğ, G., Ballı, E., Oktuğ, Z. (2010), “Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 58(1): 253-274.

Belcastro, P.A., Hays, L.C. (1984). Ergophilia, Ergophobia, Ergo, Burnout? *Professional Psychology: Research and Practice*. 15(2):260-270

Birdir, K; Tepeci, M. (2003), Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF*, 22-24 Mayıs, Afyon: 959-972.

Bolton, S.C., Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's managed heart. *Work, Employment and Society*. 17(2):289-308

Brotheridge, C.M., Lee, R. T. (2003). Development And Validation Of The Emotional Labor Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76 : 365-379.

Brotheridge, C.M., Grandey, A.A., (2002). .Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. *Journal of Vocational Behavior*. 60 : 17-39.

Budak, G., Sürgevil, O.,(2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(2): 95-105

Buick, I., Mahesh, T. (2001). Why do middle managers in hotels burn out?, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 13(6): 304-309

Cherniss, C. (1981). Preventing Burnout: From Theory to Practise. J. W. Jones (Ed.), *The Burnout Syndrome: Current Research, Theory, Interventions*. London House Press: 172-176.

Chu, K. H. L., Murrmann, S. K. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*. 27 (6) : 1181-1191.

Corcoran, K. (1986), The Association of Burnout and Social Work Practitioners' Impressions of Their Clients: Empirical Evidence. *Journal of Social Service Research*. 10:57-66.

Cordes, C.L., Dougherty, T.W.(1993). A Review and Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*. 18(4): 621- 656.

Çam, O. (1992). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması. Ankara: *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı*.

Çavuş, M.F., Gök, T., Kurtay, F. (2007). Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(2): 97-102.

Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8(2): 216-225.

Çelik, M., Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 40(2): 226-250

Çöl, G. (2006). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(2): 23-39.

Deadrick, D.L., McAfee, R. B. (2001). Service with a Smile Legal and Emotional Issues. *Journal of Quality Management*. 6: 99-110.

Diefendorff, J.M., Croyle, M.H., Gosserand, R.H., (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*. 66: 339-357.

Dolunay, A. B. (2002). Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik Ticaret Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması. *Ankara Üniversitesi Tıp fakültesi Mecmuası*. 55(2):51-62

Domeyer, D. (2004) How to Deal With Burnout Before It's Too Late. *Women in Business*.56(5)

Durna, U. (2005). A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(1): 275-290.

Ehring, T., Razik, S., Emmelkamp, P.M.G. (2011). Prevalence and Predictors of Posttraumatic Stress Disorder, Anxiety, Depression, and Burnout in Pakistani Earthquake Recovery Workers. *Psychiatry Research*. 185: 161–166

Eisenberg, E.M., Monge, P.R., Miller, K.I. (1987). Involment in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment. *Human Communication Research*. 10(2): 102-122.

Ekman, P. (1972). Universals and cultural differences in facial expressions of emotion. *In J. Cole (Ed.)*.19:207-282.

Ekman, P., Friesen, W.V.,(1969). The Repertoire Of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage And Coding. *Semiotica*. 1(1) : 49-98.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5 (1): 17-26.

Erickson, R.J., Wharton, A.S. (1997). Inauthenticity and Depression: Assessing the Consequences of Interactive Service Work. *Work and Occupations*. 24(2): 188–213.

Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını (ss. 143-154). *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*. Düzenleyen Hacettepe Üniversitesi. Ankara. 22-25 Eylül 1992.

Erolu, E.(2010) Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 6(3):18-33.

Ersoy, F., Yıldırım, C.R., Edirne T.(2001). Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*. Şubat. 15-20

Fawzy, F.I., Fawzy, N.W., Pasnau R.O. (1991). Burnout in The Health Professionals, *Handbook of Studies on General Hospital Psychiatry*, (Edit) Judd FK, Burrows G.D, Lipsitt D.R, *Elseiver Science Publishers BV*, Amsterdam, 19:119-130

Filizöz, B., Ay, F.A. (2010). Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *E-Journal Of New World Sciences Academy*. 6 (2): 98.

Freudenberger , H. J. (1981). The burned out professional: What kind of help? *Paper presented at the First National Conference on Stress and Burnout*, Philadelphia.

Freudenberger, H.J. (1976). Freudenberger on Staff Burnout. *The American Journal of Drug and Alcohol Abuse*. 3(1):368.

Freudenberger, H.,J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*. 30(1): 152.

Girgin, G., Baysal, A. (2005). Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*. 4(4):48-49.

Golembiewski, R. T., Munzenrider, R.A. (1984). Phases of Psychological Burnout and Organizational Covariants: A Replication from a Large Population. *Journal of Health and Human Resources Administration*. 6: 290-323.

Grandey, A.A., Dickter, N.D., Sin, H. (2004) The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees. *Journal of Organization Behavior*. 25(3):1-22.

Grandey, A.A., Fisk, G.,M. ve Steiner, D.D. (2005), Must ‘Service With a Smile’ Be Stressful? The Moderating Role of Personel Control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology*. 90(5): 893-904.

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. (2000). Emotion Regulation in The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5(1): 95–110.

Gross, J. J. (1998). Antecedents and Response Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*. 74(1):224-237.

Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(1): 91-109

Gülova A.A. , Palamutçuoğlu, T., Palamutçuoğlu A.T. (2013). Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28 (2) : 41-74

Gündüz, B. (2005). İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1(1): 152-166.

Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*. 11(1):167-182.

Hatcher, S., Laschinger, H.K. (2004). Staff Nurses' Perceptions of Job Empowerment and Level of Burnout: A Test of Kanter's Theory of Structural Power in Organizations. *Journal of Advanced Nursing*. 46(2):239.

Hochschild, A.R. (1983). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *The American Journal of Sociology*. 85(3):551–575.

Hochschild, A.R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure, *American Journal of Sociology*. 85(3): 551-575.

Hsieh,C.W., Yang, K. (2009). Linking Public Service Motivation With Emotional Labor in Government: An Empirical Assessment. Bloomington, IN: International Public Service Motivation Conference.

Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis St., Kaprinis G. (2003) The Relationship Between Job Stress, Burnout and Clinical Depression. *Journal of Affective Disorders*. 75: 209–221

Iwanick, E. F. (1983). Toward Understanding and Alleviating Teacher Burnout, *Theory into Practice*. 22(1):27-32.

İçigen, E.T., Uzut, İ. (2012). Yiyecek-İçecek Bölümü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlikleri ve İş doyumları Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi, İİBF Dergisi*. 5(2):21.

Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*. 68(1):12-13.

Kahill, S., (1988). *Symptoms of Professional Burnout: Areview of the Empirical Evidence*. *Canadian Psychology*. 29:284-297.

Karatepe, O.M., Uludağ, O. (2007). Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels. *Hospitality Management*. 26:85-86.

Kaya, U., Özhan, Ç., K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. 3(2): 58-62. Ss:109-130

Kim, H.J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management*. 27(2):151-161

Koyuncu, M. (2001). Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Kurumdan Ayrılma İsteğine Etkisi. *İstanbul: İstanbul Üniversitesi Dokuzuncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (ss. 349-360). Düzenleyen İstanbul Üniversitesi.

Kozak, M. (2001). Türkiye’de Konaklama Sektörü ve Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*. 2: 11-12

Köse, S., Oral, L., Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 12(2):170.

Kruml, M. S., Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*. 14(1) :8-49.

Kulkarni, A.(2002). Employee Motivation and Empowerment in Hospitality, Rhetoric or Reality- Some Observations From India. *Journal of Services Research*. 2:31-53.

Kuşluyan, Z.ve S.(2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 16(2):183-203

Kutsal, D., Bilge, F. (2012). Lise Öğrencilerinin Tükenmişlik ve Sosyal Destek Düzeyleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 37(164) :87.

Lam, W., Chen, Z., (2012). When I Put My Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor among Hotel Service Providers According to Effective Event theory. *International Journal of Hospitality Management* 31 (1):3–11.

Lambie, G. W. (2007). The Contribution of Ego Development Level to Burnout in School Counselors: Implications for Professional School Counseling. *Journal of Counseling & Development* . 85:71-76.

Lee, H., Song, R., Cho, Y.S., Lee, G.Z. , Daly, B. (2003). A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 44(5): 534-545.

Lee, J. J. ve Ok, C. (2012). Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor. *International Journal of Hospitality Management*. 31:1101-1112

Lee, T.W., Mowday, R.T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*. 30(4):721- 743.

Leinder. R. (1993), Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life. Berkeley: University of California. 69-78.

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.

Mann, S. (2007). Expectations of emotional Display in the Workplace. *Leadership and Organizational Development Journal*. 28(6): 552-570.

Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*. 12(5):97.

Maslach, C. , Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52:397–422.

Maslach, C., Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*. 7:63–74.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 2: 99-113.

Matsumoto, D., Kasri, F., Kookan, K..(1999). American-Japanese Cultural Differences in Judgements of Expression Intensity and Subjective Experience. *Cognition And Emotion*. 13 (2):201-218.

Mede, E. (2009). An Analysis of Relations among Personal Variables, Perceived Self-Efficacy and Social Support on Burnout Among Turkish EFL Teachers. *İnönü University Journal of The Faculty of Education*. 10(2):39-52

Meier, T. S. (1983). Toward A Theory Of Burnout. *Human Relations*. 36(10): 899-910.

Moon, T. W., Hur, W. M., Jun, J. K.,(2013). The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in The Airline Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25(1):105-123.

Morris, A. J., Feldman, D. C. (1996a). The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. *Academy of Management Review*. 21(4): 986–1010.

Morrow, P.C. (1983). Concept Reduncancy in Organizational Research the Case of Work Commitment. *Journal of Occupational Behavior*. 34: 1152-1155.

Oral, L., 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.

Othman, A.K., Abdullah, H.S. ve Ahmad, J. (2008). Emotional Intelligence, Emotional Labour and Work Effectiveness in Service Organisations. *The Journal of Business Perspective*, 12(1):31-42.

Özgen, I. (2007). Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği. (ss:116-122). Antalya: *I.Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikleri Kitabı*.

Özkaplan, N.,(2009), *Duygusal Emek ve Kadın İşi/Erkek İşi, Çalışma ve Toplum*. 2:15-23.

Pala, T., Tepeci, M. (2009). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Duygusal Emegin Çalışanların Tutumlarına Etkisi. (ss.113-119). Eskişehir: *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.

Polatçı S., Ardiç, K., Tınaz, Z.D. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 7: 1-22

Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effect on Work Stress, Job Satisfaction and Well-being. *Motivation and Emotion*. 23(2):125-154.

Pugliesi, K., Shook, S. (1997). Gender, Jobs, and Emotional Labor in a Complex Organization. *Social Perspectives on Emotion*. 4:283–316.

Rafaeli, A., Sutton, R. I.,(1989). The Expression Of Emotion İn Organizational Life. *Organizational Behavior*.12:1-42.

Rafaeli, A. ve Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1):23-37.

Rutter, D. R., Fielding, P. J. (1988). Sources of Occupational Stress: An Examination of British Prison Officers. *Work & Stress*. 2(4):291-299.

Sabuncuoğlu, E.T. (2008). Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(1):128-129.

Sailer, H.R, vd. (1982). Stress: Causes, Consequences and Coping Strategies. *Stress Management*, July-August. 236.

Schaufeli, W. B., Greenglass, E. R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Hhealth. *Psychology and Health*. 16: 501–510

Schaufeli, W.B., Van Dierendonck, D.(1993). The Construct Validity of Two Burnout Measures. *Journal of Organizational Behavior*. 14:236-238.

Seçer, Ş. (2004). İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. (814-830) Denizli: 9. *Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler*.

Singh, J., Goolsby, J.R., Rhoads, G.R.(1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*, 31: 558-569

Serinkan, C., Barutçu, E. (2006), Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma.Erzurum: 14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 959-972.

Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. *Çimento İşverenler Dergisi*. 22(1):4-19

Sökmen, A. (2005). Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1-27

Suran, B.G., Sheridan, E.P. (1985). Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives. *Professional Psychology: Research and Practice*. 16(6): 742.

Sürgevil, O., Fettahoğlu, Ö.O., Gücenmez, S., Budak, G. (2007). Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17 (1):365-368.

Taner, B. (1993). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 4(3):22-29.

Tepeci, M., Birdir. (2003). Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu. *11.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*. Afyon. 960-971.

Tepeci,M., Birdir,K.(2003).Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri.Anatolia Dergisi. 14(2):39-106

Toker, B. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*. 2(6): 591-614.

Türkay, O., Aydın, Ü., Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegin İşe Bağlılığa Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 7 (14): 201-222.

Türkay, O., Ünal, A., (2010). Duygusal Emek Davranışının Yönetilmesi: Sakarya Otelleri Örneği. (ss.114-122). 9. Geleneksel Turizm Paneli Bildiriler Kitabı, Sakarya İl Kültür Turizm Müdürlüğü Yayını, Sakarya

Türkçarpar, Ü. (2011). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *TSA Dergisi*. 15(3):135:14

Türkmen, F., Artuğer, S. (2011). Otel İşletmeleri İş görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması: *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 16(22):229-254.

Uçkun, G. Elbeyi P, ve Emir, O. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1: 39-59.

Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M., Tekin, Ö.A.(2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Yaşar Üniversitesi*. 17(5): 69.

Weisberg, J. (1994). Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave. 15(1):4-14.

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

Wong, J.Y., Wang, C.H. (2009): Emotional Labour of the Tour Leaders: An Exploratory Study,. *Tourism Management*. 30(2): 249–259

Yalçın, A., İplik, F.N. (2007). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18:483-500.

Yagil, D.(2008). When the Customer is Wrong: A Review of Research on Aggression and Sexual Harrassment in Service Encounters. *Aggression and Violent Behavior*. 13:141-152.

Yıldırım, İ. (2008). Relationships between Burnout,Sources of Social Support and Sociodemographic Variables. *Social Behavior and Personality*. 36(5):603-616

Yıldız, E. (2012). Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 33(2):37-61

Yoon, S. L. , Kim, J. H. (2013). Job-Related Stress, Emotional Labor and Depressive Symptoms Among Korean Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 45(2):1–8.

Yürür, S., Gümüş, M., Hamarat, B. (2011).Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi. *Journal of Yasar University*. 23(6): 3826-3839.

Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. “*İş,Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(2):81-104

Kitaplar

Albrecht, K. (1988). *Gerilim Altında Yönetici*, Çev: K. Tosun vd., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayınları.

Campell, J. P. and Dunette, M. D. (1970). *Managerial Behavior,Performance and Effectiveness*. Newyork: Mc Graw Hill.

Cherniss, C. (1995). *Beyond Burnout*. New York: Routledge.

Dökmen, Ü., (1996). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayınları.

Ekman, P. (1973). *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review*. New York: Academic Press.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım Şirketi

Eren, E.(1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul İşletme İktisadı Enstitüsü.

Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Freudenberger, H. J., Richelson, G. (1981), *Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success*, New York: Bantam Boks, Doubleday and Company, Inc.

Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press, California.

Izgar, H., (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kırlangıç, Ç.O. (1995). *Tükenmişlik*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, İstanbul

Koçel, T. (1982). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.

Maslach, C., Leiter, M.P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass

Maslach, C., Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*, New Jersey: Prentice-Hall. Inc., Englewood Cliffs.

Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.

Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı

Pines, M.A. ve Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.

Pinter, R. (1991). *Eğitim Psikolojisi*, Çev: Sabri Akdeniz. İstanbul: Marmara Üni. İlahiyat Fakültesi.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişiler Arası İlişkiler*. Ankara: Beta Yayınları.

Spectors, P. (1996) *Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley and Sons

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

Tınaz, P.(2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Torun, A. (1997). *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Ed:Suna Tevrüz, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını.

Yaylacı, Ö. G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tezler

Baduroğlu, E.G. (2010). *Hakim ve Cumhuriyet Savcılarında Psikosomatik Hastalıklar ve Tükenmişlik Sendromu*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Adli Tıp Enstitüsü.

Bahar, E. (2006). *Tükenmişlik Sendromu ve Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarında Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Baysal, A. (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Çağlıyan, Y. (2007). *Tükenmişlik Sendromu Ve İş Doyumuna Etkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çaldağ, M. A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

Çam, O. (1991). *Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Çam, O. (1989). Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı

Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı

Dilsiz, B. (2006). *Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenlik İstatistiksel Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Konya: Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Dolu, G. (1997). *Yoğun Bakım Ünitesi Hemşirelerinde Stres Etkenleri ve Tükenmişlik Sendromu*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Dönmez, B. (2008). *Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gülnar, B. (2007). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Girgin, G. (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi: İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçüközel, N.(2006). *Aile Hekimliği Asistanlarındaki Anksiyete, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Dahili Bilimler Asistanları İle Karşılaştırılması*. Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi)

Ok, S. (2002). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşdoyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi

Okyay, N. (2009). *Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğüne Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Algıları, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztuna, G. İ. (2005). *Oto Sanayi Sektöründeki Bir Firmada Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri ve İlişkili Etmenler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Özçınar, M.(2005). *Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu*, İstanbul: T.C. Sağlık Bakanlığı Dr. Lütfü Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi)

Pala, T. (2014). *Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi

Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Mersin: Mersin Üniversitesi.

Richmond, S. M. (1997), *The Demand Control Model in Fast Food Restaurants, Effects of Emotional Labor, Customer Treatment, Demands, Control and Support*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Amerika Birleşik Devletleri: The University of Arizona

Sandıkçı, E. (2010). *Stresin Tükenmişlik Boyutları üzerindeki etkisi: Diyarbakır’da Öğretmenler üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Savran, G. (2007). *Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması*.(Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir: T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Ana Bilim Dalı

Sümer, D. (2005). *İnsan Kaynakları Eğitim Fonksiyonunun Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şanlı, S. (2006), *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Adana: Çukurova Üniversitesi

Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tümekaya, S.(1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uysal, A.A (2007). *Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Muğla: Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ünler ÖZ, E. (2007). *Effect of emotional labor on employees work Outcomes*. (Published Doctoral Dissertation) İstanbul: Marmara University

Üresin, T. (2009). *Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Vızlı, C. (2005). *Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlere Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı.

EK

EK1: Araştırmada kullanılan anket formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, Turizm İşletmeleri çalışanlarında duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü yüksek lisans öğrencisi Sesin Yakar tarafından yürütülmektedir. Elde edilecek veriler, yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Sesin Yakar

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne şekilde katıldığınızı belirtiniz.

Anket – 1	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Müşterilerle ilgilenirken göstermelik hisler sergilerim.	⑤	④	③	②	①
2. Müşterilerle gereken şekilde ilgilenmek için rol yaparım.	⑤	④	③	②	①
3. Müşterilerle ilgilenirken sergilediğim duygularım yapmacıktır.	⑤	④	③	②	①
4. Müşterilere karşı gerçekte hissettiklerimden farklı davranırım.	⑤	④	③	②	①
5. Müşterilere karşı sergilediğim duygular doğal hislerimle aynıdır.	⑤	④	③	②	①
6. Müşterilere karşı içimden gelen duyguların aynısını sergilerim.	⑤	④	③	②	①
7. Müşterilerle ilgilenirken robot gibiyimdir.	⑤	④	③	②	①
8. Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu sergilerken davranışma daha fazla dikkat etmek zorunda kalırım.	⑤	④	③	②	①
9. Müşterilere karşı sergilemem gereken duyguları sergileyebilmek için çaba harcarım.	⑤	④	③	②	①
10. Müşterilerle ilgilenirken işletmenin sergilemeye çalıştığı imaja uygun duyguları hissetmeye çalışırım.	⑤	④	③	②	①

Anket – 2	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Çok Nadir	Hiçbir Zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	④	③	②	①	①
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	④	③	②	①	①
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	④	③	②	①	①
4. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	④	③	②	①	①
5. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	④	③	②	①	①
6. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	④	③	②	①	①
7. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	④	③	②	①	①
8. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla gerginlik yaratıyor.	④	③	②	①	①
9. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	④	③	②	①	①
10. İşimle ilgili karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	④	③	②	①	①
11. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	④	③	②	①	①
12. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	④	③	②	①	①
13. İşimle ilgili karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	④	③	②	①	①
14. İşimle ilgili karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	④	③	②	①	①
15. İşimle ilgili karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	④	③	②	①	①
16. İşimle ilgili karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	④	③	②	①	①
17. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.	④	③	②	①	①
18. Birçok şeyi başarabilecek güçteyim.	④	③	②	①	①
19. İşimle ilgili karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.	④	③	②	①	①
20. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	④	③	②	①	①
21. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	④	③	②	①	①
22. İşimde karşılaştığım sorunları başarılı bir şekilde çözümleyebilirim.	④	③	②	①	①

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz a) Erkek b) Kadın

Yaşınız a) 25 ve altı b) 26 – 30 c) 31 – 35 d) 36 – 40 e) 41 -45 f) 46 ve üstü

Medeni Durumunuz a) Evli b) Bekar

Öğrenim Durumunuz a) İlköğretim b) Lise ve dengi c) Üniversite d) Lisansüstü

Sektördeki Çalışma Süreniz (Lütfen Yıl Olarak Belirtiniz)

Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz

Çalıştığınız Departman:

Kadro Durumunuz a) Kadrolu b) Sözleşmeli c) Yarı Zamanlı

Aylık Gelir (TL) a) 751- 1.000 b) 1.001 – 1.250 c) 1.251 – 1.500 d) 1.500 ve üstü