



**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ETİK İKLİM ALGILAMALARININ**  
**VE DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE**  
**ETKİLERİ: NEVŞEHİR ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Özlem ULUTAŞ

Danışman

Doç. Dr. Metin KAPLAN

NEVŞEHİR

Eylül 2015





**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ETİK İKLİM ALGILAMALARININ**  
**VE DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE**  
**ETKİLERİ: NEVŞEHİR ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Özlem ULUTAŞ

Danışman  
Doç. Dr. Metin KAPLAN

NEVŞEHİR  
Eylül 2015

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK


Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.





**Tezi Hazırlayan**

Özlem ULUTAŞ

“Otel İşletmelerinde Etik İklim Algılamalarının ve Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerine Etkileri: Nevşehir Örneği” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

  
Tezi Hazırlayan  
Özem ULUTAŞ

  
Danışman  
Doc. Dr. Metin KAPLAN

  
İşletme Anabilim Dalı Başkanı  
Prof. Dr. Emir ERDEN

## Kabul ve Onay Sayfası

Doç. Dr. Metin KAPLAN danışmanlığında Özlem ULUTAŞ tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Etik İklim Algılamalarının ve Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerine Etkileri: Nevşehir Örneği” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

03/09/2015

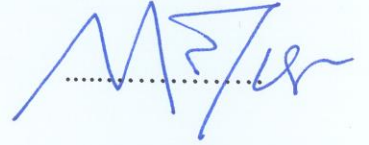
### JÜRİ

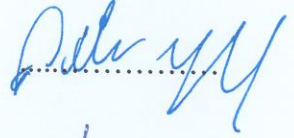
Danışman : Doç. Dr. Metin KAPLAN

Üye : Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK

Üye : Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

### İMZA







### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 08./10./2015 tarih ve 201532629 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

08./10./2015

Doç. Dr. Nese YALÇIN  
Enstitü Müdürü



**OTEL İŞLETMELERİNDE ETİK İKLİM ALGILAMALARININ VE  
DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİLERİ: NEVŞEHİR  
ÖRNEĞİ**

**Özlem ULUTAŞ**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Eylül 2015**

**Danışman: Doç. Dr. Metin KAPLAN**

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, Nevşehir ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin etik iklim algılamalarının ve duygusal emek davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için, Nevşehir’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler analiz edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; etik iklim algılamaları ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı, kişisel başarı hissi boyutu arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak etik iklim algılamaları ile tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Duygusal emeğin derin davranış boyutu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı, kişisel başarı hissi boyutu ile arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre; etik iklim algılamalarının duygusal tükenmeyi negatif yönde, kişisel başarı hissini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Fakat duyarsızlaşma boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Duygusal emeğin derin davranış boyutunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü anlamlı, kişisel başarı hissi boyutu üzerinde ise pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yüzeysel davranış boyutunun ise sadece duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi boyutları üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu alan çalışmasının sonuçlarına göre; tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi boyutlarını etik iklim algılamalarının ve derin davranışın etkilediği, duyarsızlaşma boyutunu ise derin davranış ve yüzeysel davranışın etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Etik İklim, Duygusal Emek, Otel İşletmeleri

**THE EFFECTS OF ETHICAL CLIMATE PERCEPTIONS AND  
EMOTIONAL LABOUR ON BURNOUT IN HOTEL MANAGERMENTS: THE  
CASE OF NEVŞEHİR**

**Özlem ULUTAŞ**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences  
Business Administration Department, MBA, September 2015  
Supervisor: Assoc. Prof. Metin KAPLAN**

**ABSTRACT**

The aim of this study is to determine the effects of ethical climate perceptions and emotional labour behaviour on burnout of employees working in 4 and 5-star hotels-Nevşehir city. With this aim; the data which was gathered through questionnaires and applied to the employees working in 4 and 5-star hotels-Nevşehir, is analysed.

According to correlation analysis results; it is observed that there is a significant and negative relationship between ethical climate perceptions and emotional exhaustion dimension of burnout, and there is a positive and significant relationship between ethical climate perceptions and personal accomplishment. However, a significant relationship between ethical climate perceptions and depersonalization dimension of burnout is not achieved. A negative and significant relationship between deep acting dimension of emotional labour and emotional exhaustion and depersonalization is achieved as well as a positive and significant relationship between deep acting dimension of emotional labour and personal accomplishment dimension. A statistically significant relationship between the surface acting dimension of emotional labour and the emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment dimension of burnout on the other hand is not revealed.

According to regression analysis results; it is revealed that ethical climate perceptions affect emotional exhaustion in a negative way and personal accomplishment in a positive way. Nevertheless, a statistically significant effect is not revealed on the dimension of depersonalization. It is observed that the deep acting dimension of emotional labour has a negative and significant effect on emotional exhaustion and depersonalization while it has a positive and significant effect on personal accomplishment. It is analysed that surface acting dimension has a positive and significant effect only on depersonalization but has no effect on emotional exhaustion and personal accomplishment.

As a result of this study, it is observed that ethical climate perceptions and deep acting affect emotional exhaustion and personal accomplishment dimension of burnout while deep acting and surface acting affect depersonalization dimension.

**Keywords:** Burnout, Ethical Climate, Emotional Labour, Hotel Managements



## TEŞEKKÜR

Tez çalışması süresince emeğini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Metin KAPLAN'a,

Tez savunma jürisinde yer alarak yaptıkları olumlu eleştiriler ile tezimin gelişmesine katkı sunan Sayın Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK ve Sayın Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU'na,

Dostluklarını ve emeklerini esirgemeyen Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi öğretim elemanlarından Günay EROL, Mehmet ÇONTU, Sevinç YAĞIZ ve Gökhan ALKAN'a

Anket formlarını doldurarak tezime yaptıkları katkılardan dolayı otel işletmelerinin yönetici ve işgörenlerine,

Ve son olarak, üzerimdeki emeklerinden dolayı aileme,

Teşekkürü bir borç bilirim.

Özlem ULUTAŞ  
Eylül 2015, Nevşehir

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No.</b>
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM ETİK İKLİM

1.1. Etik İklim Kavramı .....	5
1.2. Etik İklimin Öncülleri .....	11
1.2.1. Bireysel Faktörler.....	11
1.2.2. Örgütsel Faktörler .....	12
1.2.2.1. Etik Kodlar .....	13
1.2.2.2. Sosyal Normlar.....	13
1.2.2.3. Etik Liderlik .....	13
1.2.2.4. Örgüt Yapısı .....	14
1.3. Etik İklimin Sonuçları .....	14
1.4. Etik İklim İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar .....	15

## İKİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL EMEK

2.1. Duygusal Emek Kavramı .....	17
2.2. Duygusal Emek Yaklaşımları .....	19

2.2.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı .....	19
2.2.2. Ashforth ve Humprey'in Duygusal Emek Yaklaşımı .....	21
2.2.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı .....	23
2.2.4. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı .....	24
2.3. Duygusal Emeğin Boyutları .....	26
2.3.1. Yüzeysel Davranış .....	26
2.3.2. Derin Davranış .....	27
2.3.3. Samimi Davranış .....	27
2.4. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler .....	28
2.4.1. Bireysel Faktörler .....	28
2.4.1.1. Cinsiyet .....	28
2.4.1.2. Yaş .....	30
2.4.1.3. Gelir .....	30
2.4.1.4. Medeni Durum .....	31
2.4.1.5. Çalışma Süresi .....	32
2.4.1.6. Duygulanım .....	32
2.4.1.7. Duygusal Zeka .....	33
2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	33
2.4.2.1. Otonomi .....	33
2.4.2.2. İş Arkadaşı ve Yönetici Desteği .....	34
2.4.3. Durumsal Faktörler .....	34
2.4.3.1. Müşteri Yoğunluğu .....	34
2.4.3.2. Etkileşim Süresi .....	35
2.4.3.3. Gösterilen Duygu Çeşitliliği .....	35
2.4.3.4. Davranış Kuralları .....	36
2.5. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları .....	36
2.5.1. Duygusal Çelişki .....	36
2.5.2. İşten Ayrılma Niyeti .....	37
2.5.3. İş Tatmini .....	38
2.5.4. Tükenmişlik .....	38
2.6. Duygusal Emek ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar ....	39

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK

3.1. Tükenmişlik Kavramı .....	42
3.2. Tükenmişlik Yaklaşımları .....	45
3.2.1. Freudenberger'in Tükenmişlik Yaklaşımı .....	45
3.2.2. Cherniss'in Tükenmişlik Yaklaşımı .....	45
3.2.3. Maslach'ın Tükenmişlik Yaklaşımı .....	46
3.2.4. Pines'ın Tükenmişlik Yaklaşımı .....	47
3.2.5. Edelwich ve Brodsky'nin Tükenmişlik Yaklaşımı .....	47
3.2.6. Golembiewski'nin Tükenmişlik Yaklaşımı .....	48
3.2.7. Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Yaklaşımı .....	48
3.3. Tükenmişliğin Boyutları .....	49
3.3.1. Duygusal Tükenme .....	49
3.3.2. Duyarsızlaşma .....	49
3.3.3. Kişisel Başarı Hissi .....	50
3.4. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler .....	50
3.4.1. Bireysel Faktörler .....	50
3.4.1.1. Cinsiyet .....	51
3.4.1.2. Yaş .....	51
3.4.1.3. Eğitim Durumu .....	52
3.4.1.4. Medeni Durum .....	53
3.4.1.5. Çalışma Süresi .....	53
3.4.1.6. A Tipi Kişilik .....	53
3.4.1.7. Kontrol Odağı .....	54
3.4.2. Örgütsel Faktörler .....	54
3.4.2.1. İş Yüğü .....	55
3.4.2.2. Kontrol .....	55
3.4.2.3. Ödül .....	55
3.4.2.4. Aidiyet .....	56
3.4.2.5. Adalet .....	56
3.4.2.6. Değerler .....	57
3.5. Tükenmişliğin Sonuçları .....	57

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**OTEL İŞLETMELERİNDE ETİK İKLİM ALGILAMALARININ VE**  
**DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİLERİNİ**  
**İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi .....	60
4.2. Araştırmanın Amacı .....	61
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	61
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	62
4.4.1. Ana Kütlenin Belirlenmesi .....	62
4.4.2. Anket Formunun Oluşturulması .....	63
4.4.3. Pilot Araştırma .....	63
4.4.4. Verilerin Analizi .....	64
4.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği .....	64
4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	65
4.7. Araştırmanın Bulguları.....	67
4.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular.....	68
4.7.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları .....	69
4.7.3. Etik İklim Açısından Tükenmişliğe İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	70
4.7.4. Duygusal Emek Açısından Tükenmişliğe İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	72
<b>SONUÇ.....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>81</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>95</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Şekil 1.1. Kavramsal ve Deneysel Etik İklim Tipleri .....	9
Şekil 2.1. Grandey'in Duygusal Emek Modeli .....	26
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	66

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Tablo 2.1. Duygusal Emek ve Cinsiyet İle İlgili Literatürdeki Araştırma Bulguları.	29
Tablo 4.1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 4.2. Anketi Cevaplayan Çalışanların Demografik Özellikleri.....	68
Tablo 4.3. Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri .....	69
Tablo 4.4. Etik İklim Açısından Duygusal Tükenmeye İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 4.5. Etik İklim Açısından Duyarsızlaşmaya İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	71
Tablo 4.6. Etik İklim Açısından Kişisel Başarı Hissine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 4.7. Duygusal Emegin Alt Boyutları Açısından Duygusal Tükenmeye İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 4.8. Duygusal Emegin Alt Boyutları Açısından Duyarsızlaşmaya İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 4.9. Duygusal Emegin Alt Boyutları Açısından Kişisel Başarı Hissine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 4.10. Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları .....	76

## GİRİŞ

Gelişen ve değışen dünya ekonomisinde hizmet sektörü önemli bir yer almıştır. Ülkemizde de hizmet sektörüne yapılan yatırımlar sürekli artmaktadır. Türkiye gibi tarihi, kültürel ve doğal güzelliklere sahip olan ve turizm faaliyetlerinin dört mevsim devam ettiği ülkelerde, turizm sektörü yarattığı ekonomik, sosyo-kültürel, çevresel etkilerle alt bir hizmet sektörü olarak farklı bir yere sahiptir.

Turizm; emek yoğun bir sektör olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, turistik hizmetlerin depolanamaması, sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlı olması, müşteri çalışan etkileşiminin çok yoğun olması ve turistik ürünün tüketilebilmesi için müşterinin turizm destinasyonuna gitmesi gerekliliği gibi yapısal özelliklerinden dolayı diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Ayrıca teknolojinin ilerlemesi ile birlikte ulaşım çok kolay bir hal almış ve uluslararası anlaşmalar ülkeler arası mesafeleri ortadan kaldırmıştır. Bu gelişmeler ve turizm sektörünün kendine has yapısı, turizmde rekabetin çok yoğun yaşanmasına sebep olmaktadır. Yoğun rekabet yapısı içerisinde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi, karlılıklarını artırabilmesi ancak hizmet kalitesinin arttırılması ile mümkün olabilmektedir. Bu durum işletmelerin işgörenlerden olan beklenti ve taleplerinin her geçen gün artmasına sebep olmaktadır. Bu talep ve beklentilerin çalışanlar üzerinde yarattığı yoğun stres ve çalışanların iş gereği karşılaştığı kişilerle kurduğu yoğun iletişim, bireyleri tükenmişlik ile karşı karşıya getirmektedir. Tükenmişlik işletmeye doğrudan ve dolaylı olarak çok pahalıya mal olmaktadır. Çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde çeşitli faktörlerin etkisi olabilmektedir. Bu çalışmada ise, bu faktörlerden etik iklim algılamaları ve duygusal emek davranışı değışkenleri üzerinde durulmuştur.



Maslach, Schufeli ve Leiter (2001) tarafından önerilen sınıflamada tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler işyükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler olarak belirtilmiştir. Etik iklim ise, çalışan personelin işletmenin etik uygulamaları ile ilgili genel algılamalarıdır. İşletmelerini etik olarak algılamayan personelin bahsi geçen işyükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler faktörlerinde uyumsuzluk yaşama ihtimalinin yüksek olduğu ve etik iklimin bu yolla tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Ancak literatür incelendiğinde etik iklim ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sınırlı sayıda araştırmaya (Savran, 2007) rastlanabilmektedir. Ulaşılan araştırma sonucu etik iklim ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir.

İşletme uygulama ve prosedürlerinin etik olmadığı konusunda oluşacak algının, personel ile işyükü, değerler, kontrol, aidiyet ve adalet faktörleri arasında uyumsuzluk yaratacağına ve bu yolla personelin stres seviyesini yükselterek tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını etkileyeceği düşünülmektedir. Bunun yanında etik iklimlerde personelin özellikle ödül sistemlerini adil olarak algılamasının (takdir, terfi, maaş artışı, ikramiye gibi), kişisel başarı hissi üzerinde etkili olarak tükenmişliği azaltacağı düşünülmektedir.

Duygusal emeğin sonuçları ile ilgili yapılan araştırmalar sonuçlarına bakıldığında ise tükenmişlik kavramının ağırlıklı olarak (Erickson ve Ritter, 2001; Brotheridge ve Grandey, 2002; Furnell, 2008; Yalçın, 2010; Kaya ve Özhan, 2012; Kaya, 2014) incelendiği görülmektedir. Ancak Türkiye’de turizm sektöründe konu ile ilgili yapılmış sınırlı sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği Nevşehir ilinde ise söz konusu değişken üzerine yapılan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Müşteri memnuniyetini sağlamak için işletmelerin personelden olan beklenti ve talepleri hergeçen gün artmaktadır. Bu beklenti ve talepler fiziksel ve zihinsel emeğin yanı sıra, örgütsel amaçlar için duyguların ve ifadelerin düzenlenme süreci olarak tanımlanan duygusal emeğin (Grandey, 2000: 97) sergilenmesi de zorunlu hale getirmiştir. Duygusal emek ise müşterilere karşı sürekli rol yapılmasından

dolayı bireyin duygusal kaynaklarını tüketerek ve yarattığı duygusal uyumsuzluktan kaynaklanan gerginlikle tükenmişliğe sebep olmaktadır (aktaran Grandey,2003: 6).

Duygusal emek kavramı iki boyutta ele alınmıştır. Duyguların düzenlenmeye çalışılmadan, sadece ifadelerin düzenlenmesi olarak belirtilen yüzeysel davranış boyutunun, yarattığı duygusal çelişkiden dolayı duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkili (Grandey, 1999; Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003; Furnell, 2008; Köksel, 2009; Oral ve Köse, 2011; Lee ve Ok, 2012; Eroğlu, 2014; Kaya, 2014), kişisel başarı hissi boyutu ile negatif ilişkili (Grandey, 1999) olduğu literatürde vurgulanmaktadır. Duyguların düzenlenmesi olarak tanımlanan derin davranış boyutunun, çalışanın beklenen davranışı içselleştirmesinden dolayı stres düzeyini azaltarak duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı azalttığı (Köksel, 2009; Yalçın, 2010; Kaya ve Özhan, 2012), ve kişisel başarı hissini arttırdığı (Brotheridge ve Grandey, 2002; Furnell, 2008; Yalçın, 2010; Kaya ve Özhan, 2012; Eroğlu, 2014) ilgili araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Günümüz turizm sektöründe duygusal emek davranışının hizmet süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmesi ve duygusal emeğin tükenmişliğe doğrudan sebep olduğu düşünülürse söz konusu ilişkinin araştırması gerekliliğinin daha iyi anlaşılabilceği düşünülmektedir. Turizm sektöründe önemli bir faktör olduğu düşünülen tükenmişlik duygusu üzerinde etik iklim algılamalarının etkili olup olmadığının belirlenmesinin de önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, etik iklim algılamalarının ve duygusal emek davranışının tükenmişlik üzerindeki etkilerinin belirlenmesiyle literatüre katkı sağlamak ve otel işletmeleri yöneticilerine faydalı olabileceği düşünülen bilgiler sunmaktır.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etik iklim başlığı altında etik iklim kavramı, etik iklimin öncülleri, sonuçları belirtilmiştir ve etik iklim ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde duygusal emek başlığı altında duygusal emek kavramı, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emeğin boyutları, duygusal emeği etkileyen

faktörler ve duygusal emek davranışının sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümün sonunda duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın bağımlı değişkeni olan tükenmişlik ise çalışmanın üçüncü bölümünde incelenmiştir. Bu bölümde tükenmişlik kavramı, tükenmişlik yaklaşımları, tükenmişliğin boyutları, tükenmişliği etkileyen faktörler ve tükenmişliğin sonuçları yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise, araştırmanın metodolojisi açıklanmış ve etik iklim algılamaları ile duygusal emek davranışının tükenmişlik üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ETİK İKLİM

Bu bölümde etik iklim kavramı açıklanmıştır. Etik iklim öncülleri ve sonuçları hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak da etik iklim ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 1.1. Etik İklım Kavramı

Şirketlerin çalışanlarının etik olan ve olmayan davranışlarından sorumlu olan sosyal aktörler olduğu konusunda giderek büyüyen bir inanç vardır. Şirketler ile ilgili alınan hukuki kararlar ve toplumun kurumsal suça karşı olan tepkisi de bunun bir göstergesidir (Victor ve Cullen, 1998: 101). Ayrıca, etik iklim yolu ile etik dışı davranışların değiştirilmesinin örgütsel karlılık üzerinde de önemli bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Wimbush ve Shepard (1994) tarafından A.B.D.'de sanayi sektörü baz alınarak yapılan çalışmalar, etik dışı davranışlardan dolayı işletmelerin yaklaşık yıllık 40 milyar dolar kaybettiklerini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar etik davranışın, etik iklim yolu ile daha iyi yönetilmeye çalışılması için teşvik edici bir rol oynayabilir (Bartels vd., 1998: 803).

1950'li yılların sonlarına doğru örgütsel iklim önemli bir araştırma konusu olmuştur. 1980'li yıllara gelindiğinde ise etik iklim önemli bir örgütsel iklim tipi olarak ortaya çıkmıştır. Victor ve Cullen'in (1987, 1988) araştırmaları sonucunda örgütlerde çok boyutlu bir yapı olan etik iklimin varlığı ortaya konulmuştur (Wimbush ve Shepard, 1994: 637). Victor ve Cullen (1988: 101) etik iklimi, "etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusundaki ortak algılamalar" şeklinde tanımlamıştır ve etik içeriğe sahip örgütsel prosedür ve uygulamalar ile ilgili algıların etik iş iklimini oluşturduğunu belirtmiştir. Etik iklim ile ilgili literatürde farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Martin ve Cullen'e (2006: 177) göre etik

iklim, ahlaki sonuçları ile örgütsel politikaları, uygulamaları ve prosedürleri yansıtan genel algılamalardır. Diğer yandan Lemmergaard ve Lauridsen (2008: 654) etik iklimi, etik ile konuların nasıl çözüleceğini gösteren normları ifade eden örgütsel iklimin bir alt seti olarak tanımlamıştır. Bir diğer tanıma göre ise; örgütün etik iklimi, etik sorunların nasıl değerlendirilmesi gerektiğiyle ilgili ortak algıların ve etik olarak doğru davranışın ne olduğunun birleşimidir (Deshpande, 1996: 655). Lopez, Babin ve Chung'a (2009: 595) göre ise etik iklim, çalışanların kendi iş iklimlerini ne kadar etik olarak algıladıklarını ifade eder.

Etik iklim örgütlerde birçok fonksiyona sahiptir. Çalışanların ahlaki bir ikilem ile karşılaştıklarında “ne yapmalıyım” sorusuna cevap vererek, etik sorunları çözmelerine yardımcı olur (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003: 129). Etik davranış örgütteki kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışların belirlenmesine yardımcı olur (Bartels vd., 1998: 800) ve bir kültürün veya ülkenin oluşturduğu yasal, politik ve ekonomik iklimin ötesine geçer (Payne, Raiborn, Askvik, 1997: 1729).

Etik iklim makro düzeyde bir yapı olmasına rağmen, etik iklim algısı, mikro düzeyde etik karar vermeye alakalıdır (Wyld ve Jones, 1997: 467-468). Bir işletmenin etik iklimi, ahlaki davranış ve tutumlar ile ilgili örgütsel değerleri, uygulamaları ve işlemleri içerir (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003: 128). Algılanan etik iklim ise, örgüt üyelerinin şu soruları cevaplandırmasına yardımcı olur: “Hangi konular etik içeriğe sahiptir?”, “Uygun karar alma kriterleri nelerdir?”, “Örgütsel bakış açısıyla istenilen alternatif nedir?” ve “Ne yapmalıyım?” (Weeks vd., 2004: 201).

Eğer örgüt etik olmayan davranışlardan vazgeçirmek, bu davranışları izlemek ve düzeltmek için etik kodları, politikaları ve direktifleri oluşturamaz ve uygulamazsa, etik olmayan bir iklim ortaya çıkabilir (Schwepker, 2001: 40). Örgüt üyelerinin etik tepkilerini geliştirmek için, eğitim ile etik iklimin değiştirilmesine (Delaney ve Sockell, 1992), etik kodlara (Lacznia ve Inderrieden, 1987) ve ödül sistemlerine (Jansen ve VonGlinow, 1985) odaklanılmalıdır (aktaran Bartels vd., 1998: 803). Etik kodlar örgüt üyelerinin karar verme süreçlerinde araçsal bir rol oynamaktadır. Etik kodlar örgüt içi beklenti ve rollerin netleştirilmesinin ve örgüt içi etik iklimin desteklenmesinin bir yolu olarak önerilmektedir (Schwepker, 2001: 40).

Kurumsallaşmış normlar, politikalar ve prosedürler ile birlikte örgüt, çalışanlarına neyin doğru ve adil olduğu konusunda mesajlar verir. Böylece çalışan tarafından algılanan durum çalışanların etik konular ile ilgili tepkilerini etkiler (Suar ve Khuntia, 2004: 12). Çalışanların örgütün etik iklimi ile ilgili algılamaları, örgütün politikaları, prosedürleri, ödül sistemi ve örgüt içerisindeki resmi veya gayri resmi sistemler tarafından etkilenmektedir ( Barnett ve Schubert, 2002: 281).

Resmi kontroller, etik yönetim için ve hangi davranışların etik olarak kabul edilebilir olduğunun sınırlarının belirlenmesine ilişkin kurallar ve standartlar oluşturduğu için gereklidir (Schwepker ve Hartline, 2005: 380).

Disiplin veya cezanın tehdidi bile, etik olmayan davranışların muhtemel sonuçları ve bu sonuçların çekiciliği ile ilgili bireyin algısını etkileyeceği için, dolaylı olarak etik davranma ile ilgili kararlarını da etkileyebilir. Ancak, cezanın yokluğu etik olmayan davranışlar için fırsat yaratabilir (Schwepker, 2001: 40). Örgütler hangi davranışın ödüllendirildiğini, hangisinin ise cezalandırıldığını net bir şekilde ortaya koyarak örgüt üyelerinin etik karar verme şekillerini etkileyebilirler (Trevino, 1986: 614).

Son zamanlarda, etik iklim algılamalarının işletmeler açısından öneminin farkına varılması ile bu konu ile ilgili araştırmalarda artış olduğu görülmektedir. Cohen (1995) etik iklim ile ilgili araştırmaları şu şekilde özetlemiştir (aktaran Agarwal ve Malloy, 1999: 3):

- Etik iklim bir ara değişkendir; çalışan davranışını etkileyen örgütsel süreçlerin bir fonksiyonudur.
- Etik iklim, yönetsel beklentileri yansıtır.
- Aynı kurum içerisinde farklı etik iklimler oluşabilir
- Etik iklim, ahlaki kaygılar ile ilgili aktiviteler gibi belirli ilgi kriterleri ile ilgilidir.
- Etik iklim çok boyutludur.

Bir örgütte etik iklimin oluşması demek; örgütün dış politikalarının, üst düzey yönetimin faaliyetlerinin ve çalışanların tüm faaliyetlerinin açık, kesin ve biçimsel olarak etiği içermesi ve işletme etiğinin günlük iş hayatının içinde işletmenin bir

parçası olması demektir (Savran, 2007: 18). Schneider ve Reichers (1983) etik iklimin 3 farklı şekilde oluşacağını ifade etmektedirler.

- Nesnel yapısal özelliklere maruz kalma
  - Örgütün kurulum aşaması – Örgütü kuran liderin etkinliği ve kendi değerlerini örgütün bünyesine yedirmesi
  - Örgütün büyümesi ve yeni etik yapılanmaya ihtiyaç duyması
- Çekim-seçim-yıpranma modeli: Benzer fikri taşıyan insanların bir araya gelmesi vb. süreçler bir iklimin oluşmasına neden olur
- Örgütsel sosyalleşme süreçleri: Örgütteki sosyalleşme süreçleri etik iklim oluşmasına neden olacaktır (aktaran Yağmur, 2013: 23).

Etik iklim, sadece örgüt üyelerinin etik konuların neler olduğuna dair algılarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinin karşılaştıkları konuları etik bakımdan nasıl ele alacaklarına, değerlendireceklerine ve çözeceklerine dair ahlaki kriterleri belirler (Martin ve Cullen, 2006: 177).

Schweper (2001) örgütlerdeki etik iklime bütüncül bir bakış açısı getirirken, Victor ve Cullen (1988) etik iklimi farklı boyutlarda değerlendirmişlerdir (Yeşiltaş, 2012: 99). Victor ve Cullen (1988) geliştirdikleri etik iklim tipolojisi için iki boyut kullanmışlardır. Birinci boyut, örgütsel karar verme için kullanılan etik kriterleri temsil eder. İkinci boyut ise, etik kararlar için bir referans olarak kullanılan analiz odağını gösterir. Bu iki boyutun sonucu olarak Şekil 1.1. de görüldüğü gibi dokuz teorik etik iklim boyutu ortaya çıkar (Özyer, 2010: 14).

		Analiz Odağı		
		Kişisel	Örgütsel / Yerel	Evrensel
Etik Kriterler	Egoizm	KİŞİSEL ÇIKAR* <i>Araçsallık **</i>	ÖRGÜT ÇIKARI <i>Araçsallık</i>	VERİMLİLİK
	İyilikseverlik	ARKADAŞLIK <i>Başkalarının İyiliğini İsteme</i>	TAKIM ÇIKARI <i>Başkalarının İyiliğini İsteme</i>	SOSYAL SORUMLULUK
	İlkelilik	KİŞİSEL AHLAK KURALLARI <i>Bağımsızlık</i>	ÖRGÜTSEL KURALLAR VE PROSEDÜRLER <i>Kurallar</i>	KANUNLAR VE MESLEKİ KODLAR <i>Kanun ve Kodlar</i>

**Şekil 1.1.** Kavramsal ve Deneysel Etik İklim Tipleri

**Kaynak:** Victor ve Cullen, 1988: 104; Malloy ve Agarwal, 2003: 226; Kaplan, 2010: 15

\* Victor ve Cullen'in kavramsal olarak belirledikleri etik iklim tipleri

\*\* Victor ve Cullen'in deneysel olarak belirledikleri etik iklim tipleri (İtalik olarak belirtilmiştir.)

Bu boyutlardan ilki karar verme sürecinde kullanılan etik kriterleri göstermektedir. Egoizm, kişisel çıkarlarını en yükseğe çıkarmayı; iyilikseverlik, ortak çıkarları en yükseğe çıkarmayı; ilkelilik ise ahlaki ilkelere bağlılığı en yüksek seviyeye çıkarmayı ifade eder (Özipek, 2014: 9).

Etik kriterler dışında modeli oluşturan başka bir boyut ise analiz odağıdır. Analiz odağı boyutu, etik veya ahlaki sorunlar düşünülürken veya ahlaki yargılara varılırken kimin dikkate alındığı ile ilgilidir (Shafer, 2009: 1091). Analiz odağı, kişisel, örgütsel ve evrensel referans grubu düzeyleridir. Kişisel düzey, etik kararlarda bireyin kendisini referans aldığı yaklaşımdır (Victor ve Cullen, 1988: 106). Yerel düzeyde en yaygın referans noktası örgüt iken, evrensel düzeyde profesyonel birlikler etiğin temelini oluşturur (Kim ve Miller, 2008: 943).

Victor ve Cullen (1988: 113) teoride tanımladıkları dokuz iklim tipini test etmek için yaptıkları çalışma sonucunda Şekil 1.1.'de görüldüğü üzere etik iklimim beş boyutunu belirlemişlerdir. Başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kodlar, kurallar, araçsallık ve bağımsızlık olarak adlandırdıkları bu beş boyut aşağıda kısaca açıklanmıştır.



*Araçsallık*; araçsallık boyutuna dayalı etik iklimlerde örgüt üyelerinin, diğerlerinin çıkarlarını göz ardı ederek ve hatta zarar görmeleri pahasına bile olsa dikkat ettiği ilk ve en önemli nokta bireysel çıkarlarıdır (Wimbush ve Shepard, 1994: 639). Araçsallık ikliminin daha ziyade etik olmayan davranışları desteklediği düşünülmektedir (Flannery ve May, 2000: 647). Araştırmalar, araçsallık ikliminin en az tercih edilen iklim olduğunu göstermektedir (Martin ve Cullen, 2006: 178 - 179). Bu boyut egoizm kriterini ve kişisel, örgütsel odak noktalarını içerir.

*Başkalarının İyiliğini İsteme*; bu iklim tipinde bireylerin bakış açısı örgüt içindeki diğer bireylerin ve yanı sıra toplum refahını kapsamaktadır. Ayrıca bu iklim tipinin örgütsel stratejiler, politikalar ve uygulamalar tarafından desteklendiği algılanmaktadır. Çalışmalar bu iklim tipinin çalışanlar tarafından en çok tercih edilen iklim tipi olduğunu göstermektedir (Martin ve Cullen, 2006: 179). Başkalarının iyiliğini isteme iyilikseverlik kriterini ve kişisel, örgütsel odak noktalarını içerir.

*Bağımsızlık*; çalışanların kendi kişisel ahlaki inançlarını rehber edindiği iklim tipidir. Bireyler iyi düşünülmüş ilkelere dayalı ahlaki inançlara göre hareket ederler. Örgüt içi ya da dışı herhangi bir kimsenin bireyin etik kararları üzerinde etkisi yoktur ya da son derece azdır (Wimbush ve Shepard, 1994: 639). Bağımsızlık, ilkelilik kriterini ve kişisel odak noktasını içerir.

*Kurallar*; örgüt üyelerinin örgütsel kural ve politikalara sıkı sıkıya bağlı olmasını ifade eder. Çalışanların etik karar verme süreçlerindeki rehberi şirket kurallarıdır (Wimbush ve Shepard, 1994: 639). Örgütlerde çok bileşenli etik kodların oluşturulması, çağdaş işletmecilikte etik iklimin teorik temellerinin oluşmasında öncelikli olarak katkı sağlamaktadır (Martin ve Cullen, 2006: 179). Bağımsızlık ilkelilik kriterini ve örgütsel odak noktasını içerir.

*Kanun ve Kodlar*; bu iklim tipi çalışanların mesleki ve yasal kanun ve düzenlemelere uymasını gerektirir (Wimbush ve Shepard, 1994: 639). Bağımsızlık ilkelilik kriterini ve evrensel odak noktasını içerir.

Victor ve Cullen'in etik iklim çalışmaları çok boyutlu bir bakış açısı sunmasına rağmen etik iklim boyutları arasında karşılıklı ilişki vardır (Kelley ve Dorsch, 1991: 56). Bir örgütün tanımlanmış her etik iklim türünü içerisinde barındırması gibi bir zorunluluğu yoktur (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003: 132). Schermerhorn vd. (1991) örgütlerde farklı etik iklimlerin ortaya çıkmasında kişisel ilgi, şirket karı, etkili çalışma, kişisel arkadaşlıklar, takım çıkarları, sosyal sorumluluk ve kişisel etiğin etkili olan faktörler olduğunu ifade etmiştir (aktaran Kaplan, 2010: 12). Savran (2007: 17) ise bahsi geçen faktörlere ilaveten kişisel çıkar, kurallar, standartlar, prosedürler, kanunlar, profesyonel kodlar vb. faktörlerinde farklı iklimlerin oluşmasında etkili olduğunu belirtmiştir.

## **1.2. Etik İklimin Öncülleri**

Victor ve Cullen (1988: 119), etik iklimin öncülerini sosyal normlar, örgütsel yapı ve örgüte özgü faktörler olarak belirtmiştir. Martin ve Cullen (2006: 179) yaptıkları araştırmada etik iklimin öncüllerini, dışsal örgüt çevresi, örgütsel yapı, stratejik ve yönetsel yönelimler olmak üzere üç boyutta değerlendirmiştir. Belirtilen öncüller dışında, etik iklim üzerinde etkisi olduğu düşünülen farklı faktörler araştırmacılar tarafından değerlendirilmiştir. Bu faktörler; cinsiyet, yaş, etik eğitim (Luthar, Di Battista, ve Gautschi, 1997; Wimbush, Shepard, ve Markham, 1997), örgütsel faktörler, etik kodlar, şirket politikası (Nwachukwu ve Vitell, 1997; Wyld ve Jones, 1997), ahlaki gelişim, örgütsel bağlılık düzeyi (Kelley ve Dorsch, 1991; Sims ve Keon, 1997), etik iklimin yapısı ve sıklığı (Harris, 1990; Morris and McDonald, 1995) olarak belirtilmiştir (aktaran Malloy ve Agarwal, 2001: 44). Bu çalışmada ise bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

### **1.2.1. Bireysel Faktörler**

Litaratürde etik iklimi etkileyen bireysel faktörler; cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi, aile, din, medeni durum, yaş vb. olarak vurgulanmaktadır. Bahsi geçen faktörlere ilişkin araştırma sonuçları şu şekildedir;

Malloy ve Agarway (2003), çalışanların etik iklim algıları ile cinsiyet, eğitim seviyesi ve hizmet süresi faktörleri arasında önemli bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir.

Luo, Huang ve Najjar (2007) kız öğrencilerin etik iklim algılamalarının erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Akbaba ve Erenler (2011), turizm bölümü öğrencilerinin etik karar verme süreçlerinin hangi faktörlerden etkilendiğini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre; aile, din, sektör tecrübesi gibi faktörlerin etik karar verme üzerinde etkili olduğunu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, cinsiyetin etik karar verme davranışı üzerinde önemli derecede farklılık yaratmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Yurdakul (2013) cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu değişkenlerinin etik iklim algılamaları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığını tespit etmiştir.

Özipek (2014) çalışanların yaşı ile etik iklim algılamaları arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmış ve eğitim seviyelerinin etik iklim algılamaları üzerinde fark yarattığını tespit etmiştir.

Victor ve Cullen (1988: 122) etik iklimin oluşmasında bireyin örgüt içersindeki çalışma süresinin oldukça önemli olduğunu, bireyin örgütteki çalışma süresinin arttıkça yardım sever davranışlarının da artacağını, dolayısıyla etik iklimin oluşmasına katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Yurdakul (2013) tecrübe süresi ile etik iklim algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmiştir. Benzer şekilde, Özipek (2014) çalışanların çalışma süresi ile etik iklim algılamaları arasında pozitif ilişki tespit etmiştir.

### **1.2.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler başlığı altında etik kodlar, sosyal normlar, etik liderlik, örgüt yapısı faktörleri açıklanarak bu faktörlerin etik iklim üzerindeki etkilerini araştıran araştırma sonuçlarına değinilmiştir.

### **1.2.2.1 Etik Kodlar**

Etik kodlar neyin kabul edilip neyin edilemeyeceğine yönelik örgütün etik parametrelerini ifade eder (Stevens, 2008: 601). Diğer bir ifadeyle etik kodların, işgörenin etik konular ile ilgili kararlarında hareket yönünü tayin eden bir pusula olduğu söylenebilir (Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 97). Traaen (2000)'e göre etik kodların kurumsal kültür ile bütünleşmesi oldukça önemlidir çünkü sadece kurumsal kültürün bir parçası halini alan etik kodlar, kurumsal dürüstlüğü ve hesap verilebilirliği geliştirmektedir (aktaran TUSİAD, 2005: 96).

Etik litaretürü, etik kodların etik yönetimin en önemli bileşeni olduğunu (aktaran Valentine ve Fleischman, 2002: 301) ve örgütlerin etik olmayan davranışları gözlemlemek, düzeltmek ve bu davranışlardan vazgeçirmek için gerekli etik kodları, politikaları ve direktifleri oluşturmaması ve uygulamaması halinde etik olmayan davranış iklimi oluştuğunu belirtmektedir (Schwepker, 2001: 40). Ferrell ve Skinner (1988) etik kodların yürürlükte olduğu ve uygulandığı örgütlerde daha yüksek seviyelerde etik davranış tespit etmişlerdir. Malloy ve Agarway (2003) ise, örgütün etik kodlara sahip olup – olmamasının etik iklim algılamaları üzerinde anlamlı bir farklılığı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Akaah ve Riordan (1989), Cleek ve Leonard (1998) da etik kodların çalışanların davranışları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır (aktaran Snell ve Herndon, 2004: 76).

### **1.2.2.2. Sosyal Normlar**

Sosyal normlar örgütler tarafından etik karar vermenin bir yolu olarak görülmektedir. Sosyal normlar, örgüt içerisindeki politikalar ve uygulamalardan oluşan örgütsel sinyallerdir. Birey bu sinyaller sayesinde örgütün ne beklediğini algılayabilmektedir (Cohen, 1998: 1213).

### **1.2.2.3. Etik Liderlik**

Liderler örgütün dış dünyadaki gerçek temsilcileridir ve tavırları da sembolik anlamlar taşımaktadır. Dolayısıyla liderler tavırları ile örgüt içinde pozitif bir etik iklim oluşturmada ya da etik olmayan iklimi sürdürmede son derece etkilidirler (O'Connell ve Bligh, 2009: 214). Yapılan araştırmalar (Yağmur, 2013; Bilgen, 2014;

Erogluer ve Yılmaz, 2015) etik liderliğin, etik iklim üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

#### **1.2.2.4. Örgüt Yapısı**

Etik iklim için en önemli belirleyicilerden bir tanesi örgütlerin ve örgütteki bireylerin geçmişlerinde sahip oldukları benzersiz özelliklerdir. İklimler örgütsel sosyalleşme, bireysel seçim, çekicilik ve yıpranmanın homojen bileşimi ile zenginleşir. Bahsi geçen faktörlerin farklı etkilerine maruz kalan örgütsel pozisyonların alt birimlerinde, iş ve görev süresi düzeylerinde homojen iklimlerin oluşma ihtimali düşük görülmektedir (Victor ve Cullen, 1988: 122).

Malloy ve Agarway (2003), örgütün büyüklüğü ile etik kodlara sahip olup – olmamasının etik iklim algılamaları üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığını tespit etmiştir.

### **1.3. Etik İklimin Sonuçları**

Etik iklim ile ilgili literatür incelendiğinde, etik iklimin farklı konular ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Literatür taramalarına göre etik iklimin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, bireysel performans ve örgütsel performans ile pozitif yönde, etik dışı davranış ve ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Farklı sonuçların da söz konusu olduğu araştırma sonuçları, aşağıda sunulmuştur.

Schwepker (2001), pozitif iklim algılamaların iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elçi (2005), kişisel çıkarın öncelikli olduğu etik iklim tiplerinde örgütsel performansın zayıfladığı; takım çıkarının gözetildiği, kurumsal ahlak kurallarının, kanunların ve mesleki ahlak kurallarının öncelikli olduğu etik iklim tiplerinin ise örgütsel performansı desteklediği sonucuna ulaşmıştır. Çevirgen ve Üngüren (2009), Alanya’da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde etik iklim ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yaptıkları çalışmada, etik iklim ile işgörenlerin iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Kaplan (2010), Kapadokya bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel

işletmeleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Kaplan (2010), etik iklimin başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kodlar, kurallar boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu, etik iklimin araçsallık boyutu ile duygusal bağlılık arasında ise negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Özyer (2010), örgütlerini etik olarak algılayan çalışanların diğerlerine nazaran daha az ayrılma niyeti içerisinde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Büte (2011), etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ekiztepe (2011) Antalya, Bodrum ve Kuşadası'nda faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yaptığı araştırmada etiğe dayalı örgüt ikliminin örgütsel adalet algısını ve örgütsel bağlılığı yükselttiğini tespit etmiştir. Bulut (2012), etik liderlik ve etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş performansları üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit etmiştir. Yağmur (2013), etik iklimin çalışanların etik dışı davranışlarını negatif yönde etkilediğini bulgusuna ulaşmıştır. Torun (2013), kuruma güven oluşturmada etik iklim algısının pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bilgen (2014), etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılığı artırdığını tespit etmiştir.

#### **1.4. Etik İklim İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar**

Etik iklim ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına ulaşabilmek için yerli ve yabancı literatür taranmış olup, konu ile ilgili yapılmış sınırlı sayıda araştırmaya ulaşılabilmektedir. Savran (2007) tarafından yapılan araştırma sonuçları etik iklim ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Savran (2007: 136-138), etik iklim ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır;

- Etik ile ilgili konularda işletme ile çalışan arasında yakalanan uyum, karar verme süreçlerindeki ve karşılaşılan etik konulardaki belirsizliği ortadan kaldıracaktır. Ayrıca üst yönetimin etik davranışı vurgulaması ile çalışanın işin değişik boyutlarında (terfi, çalışma arkadaşları, denetçiler, işin kendisi) işletmeye olan güven duygusu artacaktır. Bu güven ortamı duygusal tükenmeyi, duyarsızlaşmayı ve başarısızlık hissini önleyecektir.

- İşgörene değer verilmesi, üstleri tarafından takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi (terfi, parasal ödüller vb.) kişisel başarı hissini artırarak tükenmişliği önleyecektir.
- Çalışanlara karşı yapılan etik dışı davranışlar ise (izin kullandırılmaması, iş – gelir kaybı endişesinin kullanılması, yıldırma, korkutma, gelişim imkanlarından yoksun bırakılması, eşit davranılmaması, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin göz ardı edilmesi, iş ahlakı kurallarının ihlali), çalışanın hizmet vermek için kendisini zorlamasına ve dolayısıyla duyarsızlaşmaya ve duygusal tükenmeye neden olacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK

Bu bölümde duygusal emek kavramı, duygusal emek yaklaşımları, boyutları, duygusal emeği etkileyen faktörler ve sonuçları açıklanmıştır. Son olarak ise duygusal emek ile tükenmişliği inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 2.1. Duygusal Emek Kavramı

Duygu olgusu 1800'lü yıllardan beri üzerinde çalışılan ve oldukça dikkat çeken bir kavramdır. Yapılan araştırmalara bakıldığında duyguların biyolojik, psikolojik, sosyolojik ve kültürel açılardan incelendiği görülmektedir. Ancak duyguların iş yaşamındaki varlığı 1980'li yıllardan itibaren gündeme gelmeye başlamıştır (Seçer, 2005: 814). İş yaşamında duygu konusunun ihmal edilmesinin çeşitli nedenleri vardır: nedenlerden biri, özellikle klasik yönetim döneminde amaç ekonomi ve verimlilik olduğundan bunu etkileyebilecek her şeye karşı çıkmış olmasıdır. Çalışanların duyguları göz ardı edilmiş, çalışanlar sadece rasyonel varlıklar olarak görülmüştür. Ayrıca duyguların örgütler açısından zarar verici olduğu inancı diğer bir nedendir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 90). Zamanla gelişmiş ülkelerin çoğunda ekonominin imalat sektöründen hizmet sektörüne kayması iş gereklerinin yapısının değişmesine neden olmuştur. Böylelikle hizmet sektörü çalışanlarından beklenen davranışlar, diğer sektör çalışanlarından beklenen davranışlardan farklılaşmıştır. Örneğin fabrika çalışanlarının işe alımında el becerileri veya zekaları gibi özelliklere dikkat edilirken, hizmet sektörü çalışanlarında bu özelliklerin yanında müşteriye karşı samimi davranışlar sergileme ve müşteri ile ilgilenme gibi özelliklere de dikkat edilmektedir. Çoğu hizmet sektörü çalışanın, zihinsel ve fiziksel emek yanında Hochschild'ın (1983) tanımladığı gibi duygusal emek sergilemesi de gerekmektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1181). Zihinsel emek çalışanların ortaya koyduğu bilgi ve



yetenekleri, fiziksel emek kurumun amaçlarına ulaşmak için gösterilen çabayı anlatırken üçüncü bir emek türü olan duygusal emek ise etkili ve verimli bir çalışma için çalışanların kendilerinden beklenen duyguları taşıması ve göstermesini ifade eder (Savaş, 2012: 43). Çünkü hizmet sektöründe uygun duyguların sergilenmesi başarılı bir performansın tamamlayıcı parçasıdır (Seçer, 2012: 240).

Duygusal Emek kavramı ilk defa Amerikalı Sosyolog Arlie R. Hochschild tarafından *The Managed Heart: Commercialization of Humman Feeling (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi)* adlı kitabında kullanılmıştır. Hochschild (1983: 7), hostesler üzerinde yapmış olduğu çalışmada duygusal emeği, “herkes tarafından gözlenebilen jest ve mimik hareketleri oluşturma amaçlı duygu yönetimi” şeklinde tanımlamış ve maaş karşılığı yapılan hareketleri içerdiği için işletme ve çalışan arasında bir değişim değeri taşıdığını ifade etmiştir.

Hochschild (1983), 19. yy. daki çocuk işçilerin fiziksel sömürüsü ile 20. yy. daki uçak mürettebatının duygusal sömürüsünü kıyaslamaktadır. Hochschild uçak mürettebatının çocuk işçilere göre çok daha iyi fiziksel çalışma şartlarına ve daha makul çalışma saatlerine sahip olmalarına rağmen kendilerinden daha fazla ödün verdiklerini savunmaktadır. Bu durumu ise uçak mürettebatının fiziksel aktivitelerinin yanında duygularının da, işverenler tarafından kontrol edilmesine bağlamaktadır (Pala, 2008: 10).

Hochschild’ın (1983) başlattığı duygusal emek akımı ile ilgili iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. Duygusal emeği olumsuz olarak değerlendiren ilk bakış açısı kavramı duygusal yabancılaşma, gerçek duyguların maskelenmesi şeklinde ele almıştır (Man ve Öz, 2009: 79). Ashforth ve Humphrey (1993: 88), duygusal emeği hizmet süresince örgüt tarafından beklenen duyguların yansıtılması olarak ifade etmiştir. Morris ve Feldman (1996: 987), duygusal emeği kişilerarası etkileşim sürecinde örgüt tarafından istenilen duyguların gösterilmesindeki çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamıştır. Grandey (2000: 97), ise kavramı örgütsel amaçlar için duyguların ve ifadelerin düzenlenme süreci olarak ifade etmiştir. Chu (2002: 9), duygusal emeği davranış kurallarına ve mesleki normlara uygun duyguyu sergileyebilmek için bireyin iç duygularını ya da davranışlarını düzenleme derecesi

olarak tanımlamıştır. Chu ve Murrmann (2006: 1183), duygusal emeği herkes tarafından gözlemlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimlerde bulunmak için duyguların yönetilmesi şeklinde tanımlamakta ve ücret karşılığı sergilendiği için değiştirilebilen bir değer olarak ifade etmektedir. Pala (2008: 11), ise işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile çalışanlardan kendi duyguları yerine işletmenin istediği duyguları sergilemesini istemeleri olarak tanımlamıştır.

England ve Farkas (1986)'ın temsil ettiği diğer araştırmacılar alternatif bir tanım öne sürmüşler ve duygusal emeğin başkaları üzerindeki etkisine dikkat çekmişlerdir. England ve Farkas (1986), duygusal emeği, çalışanın karşısındakini anlamak için çaba sarf etmesi, empati kurması, karşısındakinin duygularını kendi duygularıyla eşleştirmeye çalışması şeklinde ifade etmiştir (Steinberg ve Figart, 1999: 11; Man ve Öz, 2009: 79-80). Benzer şekilde James (1989), duygusal emek kavramını çalışanların diğer insanların duygularını anlamak için emek harcanması ve esas olarak duyguların düzenlenmesi şeklinde tanımlamıştır (Steinberg ve Figart, 1999: 11).

## **2.2. Duygusal Emek Yaklaşımları**

Duygusal emek kavramı 1983 yılında Hochschild tarafından ortaya atılmıştır. Hochschild'dan sonra birçok araştırmacı bu konuyu incelemiş ve araştırmıştır. Konu hakkında literatürde kabul gören dört temel yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar; Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ve Grandey'in (2000) geliştirdiği yaklaşımlardır. Bu yaklaşımların hepsi aşağıda kronolojik olarak incelenmiştir.

### **2.2.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1983)**

Duygusal emek kavramının öncüsü olan Hochschild, Goffman'ın (1959) bireylerin belli etkiler yaratabilmek için neredeyse tüm sosyal ilişkilerde rol yaptığı yönündeki savından yola çıkmıştır. Tabii ki bu fikir örgütler için de geçerlidir (Zapf, 2002: 238). Ancak Hochschild'in (1983) odaklandığı nokta duyguların ticarileştirilmesidir. Tüm bireyler kişisel izlenim açısından duygularını yönetirler fakat duygular bir mal gibi

piyasada alınıp satılır hale geldiklerinde çalışanların üzerindeki etkileri farklı olacaktır (aktaran Özgen, 2010: 18).

Hochschild'a (1983: 147) göre duygusal emek sergilenmesi gereken mesleklerin üç özelliğinin bulunması gerekmektedir. Bunlardan birincisi duygusal emek sergileyen çalışanların müşteriler ile yüz yüze veya telefonda iletişim halinde olmaları; ikincisi çalışanların müşterilerin duygularını etkilemek durumunda olmaları ve son olarak işverenlerin çalışanların duygu ifadeleri üzerinde denetim sahibi olmalarıdır. Buradan yola çıkan Hochschild (1983), meslekleri duygusal emek gerektiren ve gerektirmeyenler şeklinde gruplandırmıştır. Bu özelliklere göre duygusal emek gerektiren altı meslek grubu belirlemiştir (aktaran Ünler Öz, 2007b: 5).

- Serbest meslek çalışanları (doktorlar, avukatlar),
- İşletmeciler ve yöneticiler,
- Satış görevlileri,
- Memurlar,
- Evde çalışan özel hizmetliler (çocuk bakıcıları),
- Dışarıda çalışan özel hizmetliler (garsonlar).

Hochschild (1983), çalışanların duygusal davranış kurallarını sergilerken hareketlerini kontrol etmek için iki tür strateji kullandıklarını öne sürmektedir. Birincisi, hissedilen duyguları değiştirmeye çalışmadan sadece verilen tepkilerin ayarlanması yani yüzeysel davranış, ikincisi ise sergilenmesi gereken duyguyu hissetmeye çalışmak yani derin davranış olarak ifade edilmektedir (aktaran Savaş, 2012: 48).

Hochschild'in (1983) çalışmasına diğer araştırmacılar tarafından çeşitli eleştiriler getirilmiştir. Bu eleştiriler, meslek gruplarının duygusal emek gerektiren ve gerektirmeyen meslekler olarak iki gruba ayrılmış olması ve duygusal emek gerektiren mesleklerde sergilenmesi gereken duygusal emek düzeyinin aynı seviyede değerlendirilmiş olması üzerinedir. Ayrıca kişilerin duygu gösterim kurallarını nasıl algıladıklarını ve duygu gösterim kurallarına nasıl tepki verdiklerini dikkate almamış olması yöneltilebilir diğer bir eleştiridir (Gosserand, 2003: 6). Hochschild ise bu eleştirilere, duygusal emek konusunun anlaşılabilirliği için bu meslek gruplarının

başlangıç noktası olarak kabul edilmesi gerektiği ve bu yaklaşımın ileride yapılacak çalışmalarda yeni tanım ve ölçümler ile geliştirilebileceği şeklinde cevaplar vermiştir (aktaran Ünler Öz, 2007a: 6). Ayrıca Hochschild'ın başlangıç noktası olarak belirttiği bu meslek grupları Amerikan toplumunun niteliklerine göre gruplandırılmıştır. Zamanla farklı toplumlarda farklı meslekler ortaya çıkmış ve bazı meslekler de yok olmuştur. Bu yüzden temel olarak alınan bu meslek gruplarının değişen toplum niteliklerine göre uyarlanarak yeniden değerlendirilmesinin ve ayrımının yapılmasının gerektiği belirtilmektedir (Özgen, 2010: 19).

### **2.2.2. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (1993)**

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'ın (1983) duygusal emek yaklaşımını inceleyip geliştirmiştir. İlk olarak duygusal emeği daha ayrıntılı bir şekilde tanımlamışlar, hizmet sektöründeki önemine değinmişler ve duygusal emeğin boyutlarına yüzeysel davranış ve derin davranışın yanı sıra samimi davranış şeklini de eklemiştir.

Ashforth ve Humphrey (1993: 90), duygusal emeğin hizmet sektörü açısından önemli olmasını çeşitli faktörlere bağlamaktadır. İlk olarak, müşteri ile iletişim halinde olan çalışanlar, örgüt ile müşteri arasında ara yüz vazifesi görmekte ve böylelikle müşterilere karşı örgütü temsil etmektedirler. İkincisi, hizmet süreçleri genellikle hizmet sunanla müşteri arasında yüz yüze etkileşimi içermektedir. Üçüncüsü, hizmet sunumu sırasında müşteri katılımının yarattığı belirsizlik nedeni ile hizmet sürecinin dinamik ve değişken bir yapıya sahip olmasıdır ve son olarak sunulan hizmetlerin nispeten soyut olması, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmelerini zorlaştırmasıdır. Bu dört faktör çalışan davranışlarının, müşterilerin mal ve hizmet kalitesi algılamalarındaki önemini ifade etmektedir.

Hochschild'ın (1983) yüzeysel davranış ve derin davranış yaklaşımından farklı olarak Ashforth ve Humphrey (1993), çalışanların kendisinden sergilenmesi beklenen duyguları doğal olarak hissedebileceğini ve rol yapmaya ihtiyaç duymadığı samimi davranış şeklini ortaya atmıştır. Samimi davranış gerçek duygular olması nedeni ile ilave bir çaba gerektirmemesine rağmen müşteri etkileşim süreçlerinde

işletme tarafından isteniyor olmasından dolayı duygusal emek boyutları arasına dahil edilmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

İkinci olarak duygusal emeğin fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan yönlerini incelemişlerdir. Duygusal emeğin etkileşimleri düzenleyerek ve kişiler arası problemleri önleyerek iş etkinliğini kolaylaştırdığını ve aynı zamanda kişinin canlandırdığı role kişilik kazandırmasına izin vererek kendini ifade etmeye olanak sağladığını savunmuşlardır. Bununla birlikte hizmet sektörü çalışanlarının hizmet beklentilerini kaliteli bir şekilde yerine getirememeleri durumunda, duygusal emeğin duygusal çelişkiyi tetikleyerek kişiye zarar vereceğini belirtmişlerdir.

Üçüncü ve en önemli gördükleri nokta ise, duygusal emeği sosyal kimlik teorisi çerçevesinde incelemiş olmalarıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89). Sosyal kimlik bireyin kendisini ya da diğer kişileri bir gruba ait olarak algılama eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 308). Ashforth ve Humphrey (1993: 98-99), sosyal kimlik teorisine göre, kişinin kendini örgüte ait olarak görmesi ve örgütsel rolünü içselleştirmesi halinde davranış kurallarını benimseme olasılığının yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Tersini durumda ise çalışanların duygusal çelişki yaşama ihtimallerinin yüksek olacağını belirtmişlerdir.

Ashforth ve Humphrey (1993) iki temel noktada Hoshchild'ın (1983) yaklaşımından ayrılmaktadırlar. Ashfort ve Humphrey davranışın altında yatan duygular yerine davranışa odaklanmaktadırlar (Grandey, 2000: 96). Bunun sebepleri; (a) hizmeti alanlar tarafından gözlemlenebilen ve onları etkileyen kısım davranışlardır ve (b) bireyin duygularını yönetmeksizin davranış kurallarına göre hareket edebilir olması düşüncesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90). Ayrıldıkları diğer bir nokta ise duygusal emeğin sonuçları üzerine olmuştur. Hoshchild (1983) duygusal emeğin kişiler üzerinde oluşturduğu stres ve sağlık sorunlarına değinirken, Ashfort ve Humphrey (1993) ise örgütler üzerindeki faydalarına değinmişlerdir (Grandey, 2000: 96). Ancak bu iddialarını ampirik bulgularla desteklememişlerdir (Ünler Öz, 2007b: 8).

### 2.2.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (1996)

Morris ve Feldman (1996: 987) çalışmalarında duygusal emek konusunda daha önce yapılan teorik çalışmaları üç farklı açıdan geliştirmeye çalışmışlardır. Öncelikli olarak duygusal emek kavramını daha kompleks bir şekilde ele alıp farklı boyutlarda incelemişlerdir. Yazarlar duygusal emeğin boyutlarını; duygu gösterim sıklığı, davranış kurallarına gösterilen dikkat, sergilenmesi gereken duygu çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk şeklinde ifade etmişlerdir. İkinci olarak Morris ve Feldman duygusal emek öncüllerini çok daha dikkatli bir şekilde ele almışlardır. Buna ek olarak bahsi geçen boyutları örgütsel özellikler, iş özellikleri ve bireysel farklılık değişkenleri ile ilişkilendirmişlerdir. Son olarak da duygusal emeğin sonuçlarını duygusal emeğin boyutları bazında incelemişlerdir. Duygusal emeğin tüm boyutlarının duygusal tükenmeyi arttıracığı düşünülürken, sadece duygusal uyumsuzluk boyutunun iş tatminini azaltacağı düşünülmektedir. Morris ve Feldman (1996) tarafından ifade edilen boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

*Duygu gösterim sıklığı*, yapılan işin ne sıklıkla duygu gösterimi gerektirdiği ile ilgilidir (Özgen, 2010: 21). Duygu gösterim sıklığı mesleklere göre değişiklik göstermektedir. Örneğin bir resepsiyonist saatte bir misafir ile ilgilenirken, bir kasiyer bir saatte on, on beş müşteri ile ilgilenmek durumunda kalabilmektedir (Güngör, 2009: 171-172). İşin yapısı gereği duygu gösterim sıklığının artmasının, işletme (duygu gösterimi ile ilgili) taleplerinin artmasına neden olması beklenmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 989).

*Davranış kurallarına gösterilen dikkat*, müşteri ile etkileşim sırasında duygusal emek sergilenecek süre ve duyguların yoğunluğu ile ilgilidir. Yazarlara göre çalışanlar kısa süreli müşteri etkileşimlerinde önceden belirlenmiş ve senaryolaştırılmış şekilde hareket ederler. Hafif bir gülümseme ve basit bir teşekkür yeterli olabilmektedir. Dolayısıyla kısa süreli duygu gösterimleri çok az bir çaba gerektirmektedir. Uzun etkileşimler ise daha az senaryolaştırılmış olduğundan dolayı daha fazla dikkat ve duygusal dayanıklılık gerektirmektedir. Ayrıca etkileşim süresinin uzaması çalışanın müşteri hakkında bilgi edinmesine sebep olabilmektedir. Böylelikle çalışan için gerçek duygularını saklamak zorlaşmakta, bu da daha fazla çaba ve duygusal emek anlamına gelmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 989-900).

Morris ve Feldman (1996: 991), tarafından geliştirilen modelin üçüncü boyutu *çalışanların sergilemesi gereken duygu çeşitliliğidir*. Çalışanların belirli bir iş için sergilemesi gereken duygu çeşitliliği duygusal emeğin yoğunluğunu belirler. Farklı duygular sergilemek durumunda kalan çalışan, duygularını ve hareketlerini düzenlemek için daha fazla planlama yapmak zorundadır. Dolayısıyla bu planlama daha fazla psikolojik çaba gerektirmektedir.

Örgüt tarafından sergilenmesi zorunlu tutulan duyguların gerçekten hissedilmemesinden kaynaklanan *duygusal uyumsuzluk* modelin dördüncü boyutudur. Middleton (1989) duygusal uyumsuzluğu gerçekten hissedilen duygular ile örgütlerde sergilenmesi gereken duygular arasındaki zıtlık olarak tanımlamaktadır (aktaran Morris ve Feldman, 1996: 992). Duygusal uyumsuzluk bazı çalışmalarda bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. Ancak Morris ve Feldman (1996), hissedilen duygular ile sergilenmesi gereken duygular arasındaki farklılığın daha fazla kontrol ve çaba gerektirdiğini ifade etmiş ve bundan dolayı sergilenen duygusal emeğin miktarı artacağı için bu kavramı sonuç olarak değil, duygusal emeğin bir boyutu olarak ele almıştır (Özgen, 2010: 22).

Yazarlara bu yaklaşımdaki bahsi geçen boyutların duygusal emeği değil, duygusal emek gerektiren işlerin gerekliliğini açıkladığı ve süreci tüm yönleri ile dikkate almadıkları yönünde eleştiriler yöneltilmiştir (Seçer, 2012: 260).

#### **2.2.4. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)**

Duygusal emek konusunu araştıran ve farklı bir yaklaşım geliştiren araştırmacılardan biri de Grandey'dir. Grandey (2000) duygusal emek ile ilgili çalışmasını üç aşamada yürütmüştür. İlk olarak daha önce yapılan çalışmaları (Ashforth ve Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996) inceleyerek hepsini bütünleştiren bir tanıma ulaşmıştır. Duygusal emeği, örgütsel amaçlar için duyguların ve ifadelerin düzenlenme süreci olarak tanımlamıştır (Grandey, 2000: 97).

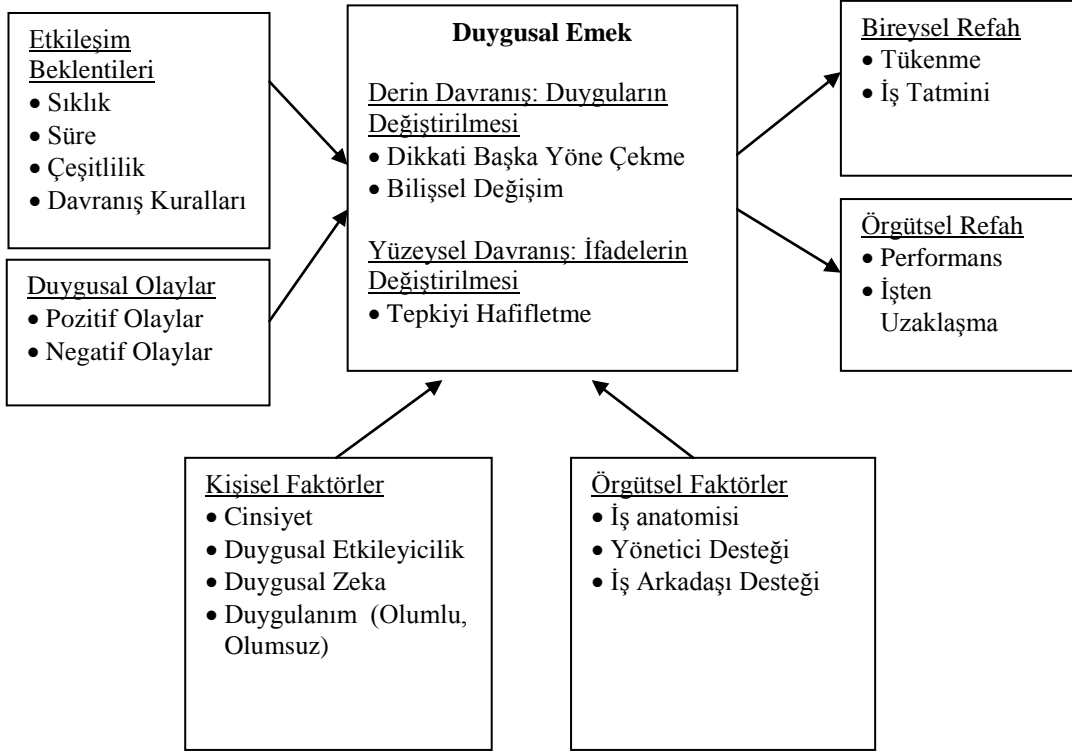
İkinci aşamada duygu düzenleme teorisini konuya dahil etmiştir. Grandey (2000: 98) duygusal emek konusunda yapılan daha önceki çalışmalarda duygu düzenleme

teorisinin hesaba katılmamasını eleştirmiştir ve kendi araştırmasında konunun daha iyi anlaşılabilmesi için Gross (1998a) tarafından ileri sürülen bu teoriyi konuya dahil etmiştir. Duygu düzenleme, bireyin sahip olduğu duygularının etkilerini içeren bir süreçtir. Bu süreç bireyin çeşitli duygulara sahip olduğunda bu duyguları nasıl açığa vuracağı ve bu duygular karşısında nasıl davranacağı ile ilgilidir (Gross, 1998b: 275). Diğer bir deyişle, duygular içsel ve dışsal olaylara verilen tepkiyi işaret ederken, duygu düzenleme bireyin bu tepkinin yoğunluğunu, süresini ve dışavurumunu düzenleme sürecidir (Seçer, 2012: 247).

Gross'a (1998a: 225) göre duygu düzenleme süreci iki aşamalıdır. Bu aşamalar öncel odaklı duygu düzenleme ve tepki odaklı duygu düzenlemedir. Öncel odaklı duygu düzenleme; durum seçme (situation selection), durum değiştirme (situation modification), dikkat dağıtma (attention deployment) ve bilişsel değişim (cognitive change) olmak üzere dört adımdan oluşur. Durum seçme ve durum değiştirme öncel odaklı duygu düzenlemenin ilk adımlarıdır ve bireylerin sevmedikleri kişilerle aynı ortama girmemelerini veya ortamdan uzaklaşmalarını ifade eder (Özgen, 2010: 28). Dikkat dağıtma, kişinin daha önce yaşadığı olayları hatırlayarak sergilemesi gereken duyguyu anımsamasıdır (Grandey, 2000: 99). Bilişsel değişim ise, bireyin bir durumdan çıkarabileceği anlamlardan hangisini seçeceği ile ilgilidir. Örneğin; size selam vermeyen yöneticinizin sizden nefret ettiğini düşünmek yerine, çok yoğun olduğunu o yüzden selam veremediğini düşünmek içinde bulunduğunuz duygu durumunu olumsuzdan olumluya yönlendirecektir (Özgen, 2010: 28). Tepki odaklı duygu düzenleme ise, kişinin belli bir duygu sonucu vereceği tepkiyi saklamasıdır (Çaldağ, 2010: 22). Bir personelin kendini çok mutlu hissetmediği halde yüzüne bir gülümseme maskesi takması ya da kendini sinir eden bir müşteriye karşı kibar davranmaya devam etmesi tepki odaklı duygu düzenlemeye örnek olarak gösterilebilir (Grandey, 2000: 99).

Grandey(2000) son aşamada ise duygusal emeğin öncüllerini ve sonuçlarını duygu düzenleme teorisi ile ilişkilendirerek belirtmiştir (Grandey, 2000: 95-96). Grandey'in duygu düzenleme teorisini dahil ettiği duygusal emek modeli aşağıda sunulmuştur.





Şekil 2.1. Grandey'in duygusal emek modeli (Grandey, 2000: 101).

Grandey (2000: 99), duygu düzenleme teorisinde yer alan dikkat dağıtma ve bilişsel değişimin derin davranış ile tepki odaklı duygu düzenlemenin ise yüzeysel davranış ile örtüşüğünü ileri sürmüştür. Duygusal emek davranışı sergilemenin çalışanlar için stresli ancak örgütler için yararlı olabileceğini açıklamıştır (Grandey, 2000: 95).

### 2.3. Duygusal Emegin Boyutları

Duygusal emek davranışı çalışanın beklenen duyguyu içselleştirmesine göre farklı boyutlarda gerçekleşmektedir. Literatürde farklı duygusal emek boyutları olmakla beraber en çok kullanılan boyutlar; yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutudur.

#### 2.3.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış gerçekte hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi yapılmasıdır. Kişinin jest, mimik ve ses tonunu düzenleyerek kendisinden beklenen duyguyu hissediyormuş gibi göstermesi, rol yapmasıdır. Yüzeysel davranış çalışanın hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmemektedir. Burada sergilenen duygu hissedilen

duygudan farklıdır (Ashforth and Humphrey, 1993: 92). Çalışanın işletmenin davranış kurallarına uyarken yüzeysel davranış sergilemesinin müşteriye yardım etme amacı taşımadığı, işini elinde tutabilmek için bu davranışı sergilediği düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışanın sergilediği yüzeysel davranış kötü niyetli davranış olarak görülmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 32).

### **2.3.2. Derin Davranış**

Derin davranış, çalışanın davranış kuralları gereği sergilemesi gereken duyguyu gerçekten hissetmeye çalışmasıdır. Derin davranışta duygular aktif olarak teşvik edilir, bastırılır ya da şekillendirilir. Hochschild (1983) derin davranışın iki şekilde sergileneceğini ifade etmiştir:

- Bir duyguyu bastırmak ya da çağrışım yapmak yolu ile kişinin duygularını uyarması
- Sergilemesi gereken duyguyu yakalamak için bireyin düşünce, hayal ve hatıralarını canlandırması (örneğin çalışanın güler yüzlü davranması gerektiğinde kendini mutlu hissedebileceği bir anı düşünmesi gibi) (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

Yüzeysel ve derin davranış boyutlarının her ikisinde de çalışan hissetmediği bir duyguyu davranış olarak yansıtmaktadır. Ancak yüzeysel davranışta çalışan beklenen duyguları sergilemeyi zorunluluk olarak görmekte ve isteksizce davranmaktadır. Derin davranış boyutunda ise beklenen davranışı sergilemek çalışan tarafından gereklilik olarak görülmekte ve çalışan bunu gerçekten hissetmek için çaba sarf etmektedir (Kaya ve Özhan, 2012: 112-113). Dolayısıyla derin davranış iyi niyetli davranış olarak görülmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 32).

### **2.3.3. Samimi Davranış**

Hochschild'ın (1983) belirttiği yüzeysel davranış ve derin davranışa ek olarak çalışanların sergilemesi gerektiği duyguyu gerçekten hissettiği durumlar olabileceğini belirten Ashforth ve Humphrey (1993) bu durumu, samimi davranış olarak ifade etmişlerdir. Örneğin, yaralı bir çocuğa ilk görüşte sempati duyan bir

hemşirenin kendisinden beklenen duyguyu sergilemesi için rol yapmaya ihtiyacı yoktur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

Samimi davranış, çalışanın gerçek duygularını içerdiği için çalışan bu davranış boyutunu sergilerken ilave bir çaba harcamak zorunda kalmamaktadır. Bundan dolayı samimi davranış genellikle duygusal emeğin ilişkilendirildiği duygusal çelişki ve tükenmişlik gibi konular ile ilişkilendirilememektedir. Bu yüzden araştırmacılar samimi davranıştan ziyade, yüzeysel davranış ve derin davranış üzerine odaklanmışlardır (Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011: 3828). Ancak hizmet süreçleri içinde örgüt tarafından isteniyor olması sebebi ile duygusal emek boyutları içine dahil edilmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

#### **2.4. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler**

Duygusal emeği etkileyen faktörler üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörlerdir.

##### **2.4.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler başlığı altında duygusal emeğin öncülleri olarak; cinsiyet, yaş, gelir, medeni durum, çalışma süresi, duygulanım ve duygusal zeka faktörleri açıklanarak, belirtilen faktörler ile duygusal emek arasında ilişkiyi ele alan bazı araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

###### **2.4.1.1. Cinsiyet**

Toplumsal beklentiler kadın ve erkek davranışları üzerinde etkili olmakta ve bireyler küçük yaşlardan itibaren bu beklentilere uygun yetiştirilmektedir. Bu durum kadınların ve erkeklerin duygu yönetimi konusunda farklı olmasının en temel nedenlerinden biridir (Akbiyık, 2013: 16). Hochschild (1983), örgütsel yaşamda hemen hemen herkesin duygusal emek sarf ettiğini ancak bunun çoğunlukla kadınlardan beklendiğini ifade etmiştir. Özellikle pozitif duyguların sergilenmesi gereken hizmet işlerinde (hosteslik, hemşirelik, sekreterlik) kadınların erkeklerden daha yetenekli olduğu, bununla birlikte negatif duyguların sergilenmesi gereken hizmet işlerinde ise (polislik, özel koruma, vergi tahsildarlığı) erkeklerin daha

başarılı olduğu düşünülmektedir (aktaran Köksel, 2009: 17-19). Wharton ve Erickson da (1993: 479), kadınların erkeklere göre hem evde hem de işyerinde duygu yönetimine daha yoğun olarak başvurduklarını ifade etmiştir. Cinsiyet farklılıklarının duygusal emek başlığı altında önemli bir konu olduğunu belirten Hochschild (1983), hizmet sektörü içerisinde yer alan mesleklerin çoğunun bayanlar tarafından icra edildiğini vurgulamıştır. Böylece cinsiyet kavramı duygusal emek başlığı altında incelenmesi gereken bir konu olmuştur (Grandey, 2000: 106).

Duygusal emek çalışmalarında cinsiyet ile ilgili bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 2.1.** Duygusal emek ve cinsiyet ile ilgili literatürdeki araştırma bulguları

Yazar	Çalışmanın Yılı	Sonuçlar
Kruml ve Geddes	2000	Cinsiyet ve duygusal çelişki arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre kadınlar duygularını hissettiklerinden farklı şekilde ifade etmeye daha eğilimlidirler.
Erickson ve Ritter	2001	Kadınların öfke ve kızgınlık gibi duyguları gizleme konusunda erkeklerden daha yüksek değer ortaya koyduğunu ancak pozitif ve negatif davranışları yönetme anlamında cinsiyetin bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Johnson	2007	Kadınlar erkeklere göre daha çok derin davranış sergilemektedir. Erkekler ise kadınlara göre daha çok yüzeysel davranış sergilemektedir. Yüzeysel davranış sergileyen kadınların, duygusal tükenme yaşama oranı erkeklere oranla daha fazladır. Yüzeysel davranış sergileyen kadınların, iş tatmini düzeyleri erkeklere oranla daha düşüktür.
Yalçın	2010	Cinsiyet ile duygusal emek arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Başbuğ, Ballı ve Oktuğ	2010	Cinsiyet ile duygusal emek alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Türkay, Ünal ve Taşar	2011	Duygusal emeğin sadece yüzeysel davranış boyutunun cinsiyete göre anlamlı oranda farklılaştığı, erkeklerin yüzeysel davranış sergileme düzeylerinin daha yüksek olduğu, derin davranış boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2.1.'deki araştırma sonuçları incelendiğinde cinsiyetin duygu düzenleme süreci, duygusal çelişki, duygusal emek davranışının boyutları ve duygusal emeğin sonuçları üzerinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Ancak cinsiyet ile duygusal emek arasında anlamlı ilişkiler bulunamayan araştırmalar da bulunmaktadır.

#### **2.4.1.2. Yaş**

Hochschild (1983) çalışanların sergilediği duygusal emek davranışlarında yaşın etkili bir faktör olduğunu savunmaktadır. Yazara göre yaşı daha büyük olan çalışanların daha fazla duygusal hatırası vardır. Böylece derin davranış sergilenmesi gereken durumlarda çalışanlar bu hatıralardan çağrışım yaparak davranışlarına daha kolay yön verebilirler. Derin davranış sergilemenin mümkün olmadığı durumlarda ise yüzeysel davranış sergilemede de yaşı büyük olan çalışanların daha tecrübeli olduklarını belirtmektedir. Bu nedenlerden dolayı yaşı daha büyük olan çalışanların daha fazla duygusal çaba sarf edecekleri ve daha fazla duygusal çelişki yaşayacakları savunulmuştur (aktaran Kruml ve Geddes, 2000: 24 - 25). Krum ve Geddes'in (2000) yaptıkları çalışma da Hochschild'i (1983) destekler niteliktedir. Yazarlara göre, yaşı daha büyük çalışanlar daha fazla duygusal çaba sarf etmekte ve daha fazla duygusal çelişki yaşamaktadırlar. Çaldağ (2010), yaş ile duygusal emek ve duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bu çalışmalara ek olarak yaş değişkeni ile ilgili farklı sonuçları içeren çalışmalar da bulunmaktadır. Dahling ve Perez (2010) yaptıkları araştırmada yaş ile derin davranış ve samimi davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, yüzeysel davranış ile negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Pala (2008) ise, yaşı büyük olan çalışanların yaşı küçük olan çalışanlara kıyasla daha kısa süreli duygusal emek davranışı sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca yaş ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar da (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010; Kaya, 2014; Kaya ve Özhan, 2012; Köksel, 2009) bulunmaktadır.

#### **2.4.1.3. Gelir**

Hochschild (1983: 7), duygusal emek tanımında duygusal emeğin maaş karşılığı yapılan hareketleri içerdiğini ve bundan dolayı işletme ve çalışan arasında bir değişim değeri taşıdığını ifade etmiştir. Buradan yola çıkılacak olursa duygusal emek sergilenmesini de gerektiren meslek gruplarında gelirin daha yüksek olması gerektiği düşünülebilir. Fakat duygusal emek işverenler tarafından gereklilik olarak görülmekte ve ekonomik anlamda değerlendirilmemektedir. Literatürde gelir ile

duygusal emek üzerine yapılan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Ulaşılan bazı araştırmaların sonuçları ise şu şekildedir; Çaldağ (2010), gelir düzeyi ile derin davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Kaya ve Özhan (2012) ise turist rehberleri üzerinde yaptıkları araştırmada gelir ile duygusal emeğin boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Hizmet sektöründe gelirin yanında gelir beklentisinin de araştırılmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir. Çünkü hizmet sektörü çalışanlarının sergilemiş olduğu duygusal emek davranışının, çalışanlara ekonomik fayda olarak geri dönebileceği ifade edilmektedir (Akbıyık, 2013: 32). Örneğin bu fayda, hizmet sunduğu kişilere samimi davranan, empati kurabilen bir doktor için daha fazla hasta, bir avukat için daha fazla müvekkil ve dolayısıyla daha fazla gelir anlamına gelmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 31). Konaklama işletmelerinde ise, çalışan personellerin sergilediği duygusal emek davranışının, kendilerine bahşiş olarak geri dönebileceği düşünülmektedir. Örneğin servis personellerinin müşterilere karşı göstermiş oldukları yakın ilgi ve kurdukları etkileşim, çalışanların bahşiş almalarını sağlayabilir veya miktarını artırabilir (Güngör, 2009: 179). Elde edilecek bu maddi kazançtan dolayı daha fazla duygusal emek sergileyebilecekleri düşünülmektedir. Wong ve Wang (2009: 258), turist rehberlerinin gelirlerinin büyük bir kısmının bahşiş ve komisyona bağlı olduğunu ve bundan dolayı daha fazla duygusal emek sergilemek zorunda olduklarını ifade etmiştir. Ancak bu güne kadar yapılan çalışmalarda gelir beklentisi ile duygusal emeğin karşılaştırıldığı bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

#### **2.4.1.4. Medeni Durum**

Literatürde medeni durum ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda farklı bulgulara rastlamak mümkündür. Wharton (1996), bireyin evli ya da bekar olmasının duygusal emek davranışı ve sonuçları üzerinde çok fazla etkili olmadığını ifade etmiştir (aktaran Özgen, 2010: 38). Bazı araştırmalar Wharton'un (1996) bu ifadesini destekler niteliktedir. Örneğin, Köksel (2009), duygusal emek boyutları ile medeni durum açısından herhangi bir farklılık bulamamıştır. Yine Kaya ve Özhan (2012), duygusal emek boyutlarının medeni duruma bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Değirmenci (2010), yaptığı araştırmada yüzeysel

davranışın alt boyutu olarak tespit ettiği bastırma davranışına bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha çok başvurduklarını tespit etmiştir. Yalçın (2010), evli çalışanların daha fazla yüzeysel davranış ve derin davranış sergilediklerini tespit etmiştir. Kaya (2014), yaptığı çalışmada bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

#### **2.4.1.5. Çalışma Süresi**

Duygusal emek ile çalışma süresi arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalar incelendiğinde farklı bulgulara rastlamak mümkündür. Örneğin Yalçın (2010), çalışma süresinin yüzeysel davranış ve derin davranış ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ünler Öz (2007b) ise, çalışma süresi ile derin davranış arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak duygusal emek boyutları ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edemeyen araştırmalar da (Kaya 2014; Kaya ve Özhan 2012; Köksel, 2009) bulunmaktadır.

#### **2.4.1.6. Duygulanım**

Duygulanım, bireyin genel olarak herkese ve her şeye karşı belirli bir duygu durumu ile (mutlu ya da üzgün) yaklaşması olarak tanımlanabilir (Morris ve Feldman, 1996: 1000). Olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım olmak üzere iki tür duygulanım vardır. Olumlu duygulanım bireyin genellikle dünyaya olumlu bir bakış açısıyla yaklaşması; olumsuz duygulanım ise olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşmasını ifade eder (Grandey, Tam ve Brauburger, 2002: 35). Karakter olarak olumlu ya da olumsuz duygulanıma sahip olmanın duygusal emek açısından önemli olduğunu düşünen bazı yazarlar duygulanımı duygusal emeğin öncüllerinden biri olarak kabul etmektedir (Oral ve Köse, 2011: 468). Morris ve Feldman (1996: 1000), olumlu ve olumsuz duygulanımın duygusal çelişki üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Olumlu duygulanıma sahip kişilerin olumsuz duygu sergilemesi gereken işlerde, olumsuz duygulanıma sahip kişilerin ise olumlu duygu sergilemesi gereken işlerde duygusal çelişki yaşayacağını ifade etmiştir.

Gosserand (2003), olumlu duygulanım ile yüzeysel davranış arasında negatif yönde, derin davranış ile pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Pala (2008),

negatif duygu ile derin davranış arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı çalışmanın sonuçlarına göre negatif duygu ile duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Pozitif duygu ise hem derin davranış hem de yüzeysel davranış ile pozitif ilişkilidir. Kim (2008), negatif duygu ile yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

#### **2.4.1.7. Duygusal Zeka**

Duygusal zeka, bireylerin kendi duygularını anlamalarına, yönetmelerine, özgüven duygularını geliştirmelerine, kendi kendilerini motive etmelerine, bunun yanında başkalarının duygularını anlayabilmelerine, empati kurabilmelerine olanak sağlayan bir kavramdır (Doğan ve Demiral, 2007: 210). Duygusal zekaya sahip olmayan bir çalışan, kendisinden beklenen duyguları ifade etmekte zorlanacak ve sergilediği duygular çoğu zaman gerçek ifadeler olmayacaktır. Çalışanların işteki rollerini içselleştirememesi halinde, gösterim kuralları ile gerçek duygular arasında bir çatışma ortaya çıkacaktır (Onay, 2011: 597). Duygusal zekaya sahip bir çalışan için ise duygusal emek süreci kolaylaşacaktır (Özgen, 2010: 44). Wong ve Law (2002), çalışanların duygusal emek düzeyleri ile duygusal zekaları arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Glomb ve Tews (2004), duygusal emeğin samimi davranış alt boyutu ile duygusal zekanın duyguları yönetme alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Duygusal zeka ile derin davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşan farklı araştırmalar da (Brotheridge, 2006; Johnson, 2007; Onay, 2011) bulunmaktadır.

#### **2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler başlığı altında otonomi ile iş arkadaşı ve yönetici desteğinin duygusal emek üzerindeki etkileri açıklanmış ve belirtilen faktörler ile duygusal emek davranışını ilişkilendiren araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

##### **2.4.2.1. Otonomi**

Otonomi, çalışanların işini gerçekleştirirken ne derecede bağımsız ve özgür davranabildiğini, işini planlama ve prosedürleri belirleme konusunda ne ölçüde inisiyatif sahibi olduğunu ifade eden bir kavramdır (Hackman ve Oldham, 1976:



258). Örgüt tarafından konulan davranış kurallarının çok katı olduğu, çalışanların duygusal tepkileri konusunda hiçbir inisiyatifinin olmadığı durumlarda duygusal emek davranışının olumsuz sonuçlarının kuvvetlendiği, inisiyatif kullanabildiği durumlarda ise bu olumsuz sonuçların hafiflediği görülmektedir (Oral ve Köse, 2011: 471). Morris ve Feldman (1997), duygusal çelişki ile otonomi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

#### **2.4.2.2. İş Arkadaşı ve Yönetici Desteği**

Kişiler arası iletişimin olumlu ve destekleyici olduğu işyerlerinde çalışanlar kendilerinden sergilenmesi beklenen duyguları doğal olarak hissedebilirler. Çalışanlardan olumlu davranışlar beklenen müşteri hizmet süreçlerinde, iş arkadaşı ve yönetici desteği ile çalışanın daha az duygusal emek harcayacağı düşünülmektedir (Grandey, 2000: 107). Grandey (1999), çalışanların müşteriler ile yaşadığı zor durumlarda yöneticisinden ve çalışma arkadaşlarından destek göreceğini bilerek daha az olumsuz duygu yaşayacağını ifade etmiştir (aktaran Çaldağ, 2010: 26). Çaldağ (2010), yapmış olduğu çalışmada çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek arttıkça yüzeysel davranış ve samimi davranışın arttığı ve tükenmişlik düzeyinin ise düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı çalışmada iş arkadaşı desteği arttıkça yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranışın arttığı tükenmişlik düzeyi ve mesleği bırakma niyetinin ise azaldığını tespit etmiştir. Türkay, Ünal ve Taşar (2011), Sakarya ilinde farklı hizmet işletmelerinde yaptıkları çalışmada duygusal emek davranışının hem yüzeysel davranış hem de derin davranış boyutunun amirin destekleyici tavrından olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır.

#### **2.4.3. Durumsal Faktörler**

Duygusal emek ile müşteri yoğunluğu, etkileşim süresi, gösterilen duygu çeşitliği ve davranış kuralları arasındaki ilişkiler durumsal faktörler başlığı altında incelenmiştir.

##### **2.4.3.1. Müşteri Yoğunluğu**

Sutton ve Rafaeli (1988: 467), müşteri yoğunluğu fazla olduğunda, çalışanların yoğunluğun düşük olduğu zamanlara göre daha az olumlu duygu (selamlama, göz teması kurma, gülümseme, teşekkür etme gibi) gösteriminde bulduklarını

belirtmiştir. Bunun sebeplerinden biri; gülümseme, selamlama ya da göz teması kurma gibi davranışlar çok kısa bir zaman almasına rağmen bu tip davranışlar müşterinin iletişimi uzatmasına sebep olabilmektedir. İkinci bir sebep ise çalışanlar müşteri yoğunluğundan dolayı stres altında iken, işletmenin davranış kuralları yerine hissettikleri davranışları sergilemeyi tercih etmeleridir. İş yoğunluğunun düşük olduğu zamanlarda ise çalışanların üzerindeki baskı (hızlı ve verimli çalışmalarına yönelik) azalmakta ve çalışanlar müşteri ile ilgilenmekten gerçekten mutlu olmaktadır (Sutton ve Rafaeli, 1988: 477-478).

#### **2.4.3.2. Etkileşim Süresi**

Etkileşim süresi çalışanların müşterilerine ayırdıkları zaman ile ilgilidir (Özgen, 2010: 47). Etkileşim süresinin artması, çalışanların ifadelerini ve duygularını düzenleme süresinin artmasına neden olmaktadır (Grandey, 2000: 102). Gosserand (2003), etkileşim süresi ile derin davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çaldağ (2010), gösterilen duygusal ifadelerin süresi ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Fakat literatürde farklı bulgular da söz konusudur. Grandey (1999) geliştirdiği modeli test ettiği doktora çalışmasında, süre ile duygusal emek arasında bir ilişki bulamamıştır (aktaran Ünler Öz, 2007b: 16). Benzer şekilde Pala (2008), duyguların gösterim süresi ile derin davranış ve yüzeysel davranış arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır ancak süre ile duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir.

#### **2.4.3.3. Gösterilen Duygu Çeşitliliği**

Wharton ve Erickson'a (1993: 466-467) göre, örgütlerde duygu gösterimi pozitif, nötr ve negatif olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Pozitif duygu gösterimi müşteri ve çalışan arasındaki bağın artmasını amaçlarken, nötr duygular yansız bir otorite ve statüyü temsil etmektedir. Negatif duygu gösterimi ise, müşterilerin gözünü korkutmak veya hizaya getirmek için sergilenen kızgınlığı ve düşmanlığı vurgulamaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 991). Sergilenmesi gereken duygu çeşitliliğinin fazla olması, çalışan için daha fazla planlama ve kontrol anlamına gelmekte ve dolayısıyla daha fazla duygusal emek gerekmektedir (Güngör, 2009:

173). Brotheridge ve Lee (2003) duygu çeşitliliği ile yüzeysel davranış ve derin davranış arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Pala (2008) yaptığı çalışmada gösterilmesi gereken duygu çeşitliliği arttıkça yüzeysel davranış ve derin davranışın arttığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Çaldağ (2010), duygusal davranış çeşitliliği arttıkça derin davranış ve samimi davranış gösteriminin arttığını tespit etmiştir. Fakat Grandey (1999), duygu çeşitliliği ile duygusal emek arasında bir ilişki bulamamıştır (aktaran Ünler Öz, 2007b: 16).

#### **2.4.3.4. Davranış Kuralları**

Davranış kuralları örgütlerde duyguların nasıl ifade edileceğini gösteren öğrenilmiş normlardır (Morris ve Feldman, 1996: 995). Davranış kurallarının belirlenmiş olmasının uygunluk denetimini kolaylaştırdığı (Akbiyık, 2013: 27), işletmenin karlılığını arttırdığı, müşteri memnuniyeti sağladığı, örgütün içsel uyumunu sürekli kıldığı ve hatta uzun vadede çalışanların iyilik halini geliştirdiği belirtilmektedir (Cropanzano vd. 2004: 48-51; aktaran Seçer, 2012: 252). Davranış kurallarının belirlenmemiş olması ya da net anlaşılmaması durumunda ise çalışanların davranışlarına kendi inisiyatiflerine göre karar vereceklerinden dolayı örgüt içinde davranış çeşitliliği doğacağı düşünülmektedir (Akbiyık, 2013: 27). Pala (2008), davranış kuralları ile derin davranış arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yalçın(2010) ise, hem yüzeysel hem de derin davranışın davranış kuralları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

### **2.5. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları**

Duygusal emek davranışının sonuçları başlığı altında duygusal çelişki, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve tükenmişlik konuları incelenecektir.

#### **2.5.1. Duygusal Çelişki**

Çalışanlardan sergilenmesi istenen duygular ile gerçekte hissettiği duygular arasındaki ilişki duygusal emek kavramının temelini oluşturmaktadır. Bu ilişkinin nasıl kurulduğu hem işletmeleri hem de çalışanları etkilemektedir. İşletmeler açısından duygusal emeğin etkinliğini, çalışanlar açısından ise kendi üzerindeki sonuçlarını etkilemektedir (Güngör, 2009: 176). Hochschild (2003) özellikle

yüzeysel davranış sergileyenlerde gösterilen duygu ile hissedilen duygu arasındaki uyumsuzluktan dolayı duygusal çelişki meydana geleceğini ifade etmiştir (aktaran Köksel, 2009: 9). Avcı ve Kılıç (2010), konaklama işletmeleri personeli üzerinde yaptıkları araştırmada yerli müşterilere hizmet sunan konaklama işletmesi çalışanlarının yabancı müşteriye hizmet sunan konaklama işletmesi çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde duygusal çelişki yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Kruml ve Geddes (2000), yaptıkları çalışmada duygusal çelişki ile ilgili şu sonuçlara ulaşmışlardır: erkek çalışanlarda, yaşı daha büyük olan çalışanlarda, müşterilere karşı duygusal bağlılık hissetmeyen çalışanlarda, müşteriler olumsuz duygular sergilediğinde ve otonominin düşük olduğu işyerlerinde duygusal çelişkinin arttığını tespit etmişlerdir.

### **2.5.2. İşten Ayrılma Niyeti**

Grandey (1999), hizmet sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini etkileyen en önemli faktörün müşteri ile yüzyüze iletişim halinde iken duygularını kontrol etme gerekliliği olduğunu belirtmiştir (aktaran Ünler Öz, 2007b: 29). Grandey (2000: 105), ise sergilenen duygusal emek düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabileceğini belirtmiştir. Yapılan araştırmalar bu ifadeleri destekler niteliktedir. Ünler Öz (2007b), yaptığı çalışmada duygusal emek davranışının boyutlarını; rol yapma, gerçek duyguları gizleme ve derinlemesine davranma şeklinde bulmuştur. Bu boyutlar arasından gerçek duyguları gizleme ve derinlemesine davranma ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı sonuçlar elde etmiştir. Araştırmasının sonuçlarına göre gerçek duyguların gizlenmesi ile işten ayrılma niyeti pozitif yönde, derinlemesine davranma ile işten ayrılma niyeti ise negatif yönde ilişkilidir. Çaldağ (2010), duygusal emek davranışı ile mesleği bırakma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yalçın (2010), derin davranış ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yürür ve Ünlü (2011), yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı sonuçlar elde etmiştir. Beğenirbaş ve Çalışkan (2014), yüzeysel rol yapan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığını tespit etmiştir. Fakat duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı sonuçlar elde edilemeyen araştırmalar da söz konusudur. Değirmenci (2010), duygusal emeğin alt boyutu olarak belirlediği

rol yapma, bastırma ve derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

### **2.5.3. İş Tatmini**

Osagbemi (1997), iş tatmininin çalışanın işten beklediği, hak ettiğini düşündüğü sonuçlar ile elde ettiği gerçek sonuçların karşılaştırması sonucu ortaya çıkan duygusal durum olduğunu ifade etmiştir ve kişinin belli bir işe karşı pozitif duygusal yaklaşımı olarak tanımlamıştır (aktaran Eroğluer, 2011: 123). Çalışanların duygusal emek sergilemesindeki ustalığın iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir (Genç, 2013: 67). Duygusal emek ile iş tatminini karşılaştıran bazı araştırmaların sonuçları şu şekildedir; Morris ve Feldman (1997) duygusal çelişki arttıkça iş tatmininin düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Grandey (1999) ise, hem yüzeysel davranışın hem de derinlemesine davranışın iş tatminini düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır (aktaran Oral ve Köse, 2011: 475). Gosserand (2003), yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit etmiş, ancak derin davranış ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Johnson (2007), yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı, derin davranış ile iş tatmini arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Pala (2008), yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki olmadığı fakat derin davranış ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Pala ve Tepeci (2009), beş farklı otel işletmesinde çalışan 174 personelden elde ettikleri veriler ile yaptıkları araştırmada, derin davranış sergilemenin iş tatminini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Yüzeysel davranışın ise, iş tatminini azalttığı (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010; Kaya, 2014; Oral ve Köse, 2011) görülmektedir.

### **2.5.4. Tükenmişlik**

Tükenmişlik, genellikle işi gereği sürekli insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan işgörenlerde ortaya çıkan sinizm ya da duygusal tükenme kaynaklı bir sendromdur. Bu sendromun kilit noktaları çalışanın duygusal tükenme hissinin artması, müşteriler hakkında olumsuz ve alaycı, tutum ve duygular geliştirmesi, kendini mutsuz hissetmesi ve yaptığı iş ile ilgili yeteneklerinin yetersiz olduğu düşüncesidir (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Çalışan – müşteri iletişiminin, duygusal emek

sergilemeyi zorunlu kıldığı iş gruplarında tükenme yaşanma olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir (Köksel, 2009: 45). Hochschild (1983) ve Wharton (1993) bir çalışanın iş yerinde gösterdiği duygusal emek nedeniyle duygusal tükenme yaşamasını iki sebebe bağlamıştır. Bu sebepler; duygusal uyumsuzluktan kaynaklanan gerginlik ve çalışanların müşterilere karşı sürekli rol yapmasından dolayı, duygusal kaynaklarının tükenmesidir (aktaran Grandey, 2003: 6).

## **2.6. Duygusal Emek İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar**

Duygusal emeğin sonuçları ile ilgili yapılan araştırmalarda tükenmişliğin ağırlıklı olarak incelenen bir kavram olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında; derin davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Ancak farklı sonuçlar da söz konusudur. Bu konuda yapılan araştırma sonuçlarından bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Grandey'in (1999), 168 üniversite çalışanından elde ettiği veriler ile yaptığı doktora çalışmasının sonuçlarına göre; duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış ve derin davranış, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir. Çalışmada, yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi ile negatif yönde ilişkili olduğu, derin davranış ile kişisel başarı hissi arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (aktaran Kaya, 2014: 62).

Erickson ve Ritter (2001), pozitif duygular sergilemenin tükenmişlik duygusunu azalttığını; öfke, kızgınlık gibi duyguları sergilemek zorunda olmanın ise tükenmişlik duygusunu artırdığını tespit etmiştir.

Brotheridge ve Grandey (2002), derin davranışın kişisel başarı duygusunu artırdığını, yüzeysel davranış ve olumsuz duyguları saklama gereğinin ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olduğunu tespit etmiştir.

Grandey (2003), yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir fakat derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Seçer ve Tınar (2004), duygusal emek ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında bir ilişki tespit edememiş, duygusal emeğin sadece kişisel başarı hissini arttırdığını tespit etmiştir (aktaran Oral ve Köse, 2011: 474).

Aytekin Uysal (2007), yaptığı çalışmada samimi davranış ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır ancak, yüzeysel davranış ve derin davranış ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.

Furnell (2008), Güney Afrika'da bir çağrı merkezinde 210 kişiyle yaptığı araştırma sonucunda, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında, derin davranış ile kişisel başarı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Köksel (2009), 136 doktordan elde ettiği veriler ile yaptığı çalışmada yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı, derin davranış ile duyarsızlaşma arasında ise negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Yalçın'ın (2010); İstanbul, Ankara, Kuşadası (Aydın) ve Antalya'da bulunan kafe, restoran ve otellerde çalışan garsonlardan oluşan 254 kişilik örnekleme yaptığı araştırma sonuçlarına göre; derin davranış ile tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Derin davranış ve yüzeysel davranış ile kişisel başarı hissi arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

Çaldağ (2010), 353 sağlık personelinden elde ettiği veriler ile yaptığı çalışmada duygusal emek ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Duygusal emeğin alt boyutları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler ise

şöyledir; yüzeysel davranış ve duyguların doğal yolla ifadesi ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı, derin davranış ile tükenmişlik arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Oral ve Köse (2011) hekimler üzerinde yaptıkları araştırmada, yüzeysel davranışın bireylerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerini yükselttiği sonucuna ulaşmışlardır, ancak derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Ünlü ve Yürür (2011), 112 turizm ve sağlık personelinden elde ettikleri veriler ile yaptıkları çalışmada yüzeysel davranış ve derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Kaya ve Özhan'ın (2012), 147 turist rehberi üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı görülmektedir. Derin davranış ve samimi davranış ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı, derin davranış ve samimi davranış ile kişisel başarı hissi arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Lee ve Ok (2012), yapmış oldukları çalışmada duygusal uyumsuzluk ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında, duygusal çaba ile kişisel başarı hissi arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Eroğlu (2014), Denizli'de banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında derin davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kaya (2014), yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında, samimi davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir ancak derin davranış ile tükenmişlik alt boyutları arasında, anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK

Bu bölümde tükenmişlik kavramının tanımı, tükenmişlik yaklaşımları, tükenmişliğin boyutları, tükenmişliği etkileyen faktörler ve tükenmişliğin sonuçları açıklanmıştır.

#### 3.1. Tükenmişlik Kavramı

İnsanların işleri ile kurdukları ilişki ve bu ilişkinin kötüye gitmesi ile baş gösteren zorluklar, uzun süredir modern çağın dikkate değer bir olgusudur. Bu olgu için tükenmişlik kavramının kullanımı 1970’li yılların Amerika’sında, özellikle hizmet sektöründe çalışan kişiler arasında görülmeye başlanmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398). Tükenmişliğin ilk klinik tanımı Freudenberger (1974, 1975) tarafından “Mesleki bir tehlike” olarak yapılmıştır (aktaran Sürgevil Dalkılıç, 2014: 6). Freudenberger’e (1974) göre tükenmişlik başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarının tükenmesi durumudur (aktaran Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 132). Freudenberger’den sonra birçok araştırmacı bu konu hakkında çalışmış ve farklı tanımlar geliştirmiştir. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Cherniss (1980), tükenmişliği iş ile ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, çalışanın davranış ve alışkanlıklarını olumsuz yönde etkileyen bir süreç olarak tanımlamıştır (aktaran Polatçı, 2007: 4).

Maslach ve Zimbardo (1982: 2) ise, tükenmişliği işi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde çalışan bireylerde meydana gelebilecek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik, genellikle işi gereği sürekli insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan işgörenlerde ortaya çıkan

sinizm ya da duygusal tükenme kaynaklı bir sendromdur. Bu sendromun kilit noktaları çalışanın duygusal tükenme hissinin artması, müşteriler hakkında olumsuz ve alaycı, tutum ve duygular geliştirmesi, kendini mutsuz hissetmesi ve yaptığı iş ile ilgili yeteneklerinin yetersiz olduğu düşüncesinin oluşmasıdır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Pearlman ve Hartman 1982 yılına kadar yapılan çalışmaları inceleyerek tükenmişlik kavramının aşağıda belirtilen tanımları içerdiğini belirtmiştir ( aktaran Cordes and Dougherty, 1993: 623).

- Başarısız olma, yıpranma, duygusal tükenme
- Yaratıcılığı yitirme
- İşe karşı bağlılığı yitirme
- Müşterilere, çalışma arkadaşlarına, işe ve kuruma yabancılaşma
- Kronik stresin yansıması
- Genellikle rahatsız edici fiziksel ve duygusal belirtiler ile ilişkili olarak, bireyin kendisine ve müşterilere karşı uygun olmayan tutumlar sergilemesi.

Pines ve Aranson (1988) ise tükenmişliği; duygusal talepler gerektiren durumlara uzun süre maruz kalmanın neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlamaktadır (aktaran Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 132).

Tükenmişlik, işyerinde kişiler ile aşırı iletişim sonucunda kişinin tutum ve davranışlarında değişikliğe yol açan işyerindeki kişilerarası stresörlere verilen bir tepki olarak ortaya çıkar (Leiter ve Maslach, 1988: 297). Barutçu ve Serinkan (2008: 543), bireylerin iş yaşamlarında karşılaştıkları olumsuz uyarıcılar karşısında yaşadıkları stresin uzun sürmesi halinde tükenmişlik duygusu ile karşı karşıya geldiklerini belirtmiştir.

Tükenmişlik kavramı 1970'li yıllardan itibaren dikkat çeken ve üzerinde çok çalışılan bir araştırma konusu olmuştur. Bu süreç içerisinde farklı yaklaşımlar ve farklı yöntemler geliştirilmiştir. Tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tarafından iki dönemde kategorize edilerek

özetlenmiştir. Öncül dönem ve deneysel dönem olarak isimlendirdikleri bu dönemlerde yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir.

Öncül dönem: Konu ile ilgili ilk makaleler 1970’li yılların ortalarında Amerika’da ortaya çıkmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 400). Bu makaleler, klinik psikolog Freudenberger (1974, 1975) (aktaran Sürgevil Dalkılıç, 2014: 23) ve işyerindeki duygular üzerine çalışan sosyal psikolog Maslach (1976) tarafından yazılmıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399). Klinik bakış açısı tükenmişliğin belirtilerine ve ruh sağlığında yarattığı sorunlara odaklanırken, toplumsal bakış açısı, hizmet sektörü işlerinde hizmeti sunan ile hizmeti alan arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Bu makalelerin literatüre en önemli katkısı, bu olguyu tanımlamış olmaları, bu olguya bir isim vermiş olmaları ve bu olgunun nadir görülen bir tepki olmadığını ortaya koymalarıdır. Bu dönemde yapılan çalışmaların birçoğu görüşme, örnek olay ve gözlem teknikleri ile yapılmış betimsel ve nitel çalışmalardır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 400).

Deneysel Dönem: Öncül dönemde yapılan tanımlamalar ve yayınlanan makalelere karşın yeterli bir ölçme aracı olmadığı için araştırmacılar kısır bir döngü içinde sıkışıp kalmışlardı, ancak 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ölçek ile bu durumun değişmesi sağlanmıştır (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993: 631). 1980’li yıllarda tükenmişlik üzerine daha sistematik ve deneysel çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Daha büyük kitleler üzerinde anket ve araştırma metotları kullanılarak yapılan çalışmalarla, konu daha nicel hale getirilmiştir. Bu dönemde tükenmişlik iş stresinin bir türü olarak görülmüş ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve personel devir hızı gibi konularla ilişkilendirilmiştir. 1990’lı yıllarda ise tükenmişlik hizmet ve eğitim sektörü dışındaki meslekleri de kapsayacak şekilde geliştirilmiştir. Örgütsel faktörler ile tükenmişliğin boyutları arasındaki kompleks ilişki, yapısal bir model oluşturulmasını sağlamıştır. Konu hakkında yapılan çalışmalar öncelikle tükenmişlik ile bireyin iş çevresi arasındaki ilişkinin, daha sonra da tükenmişlik ile bireyin düşünce ve duyguları arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine olmuştur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 401).

## **3.2. Tükenmişlik Yaklaşımları**

Tükenmişlik ile ilgili literatür incelendiğinde, konu ile ilgili birçok farklı yaklaşım geliştirildiği görülmektedir. Bu yaklaşımlardan Freudenberger (1974), Maslach (1981), Cherniss (1980), Pines (1988), Edelvich ve Brodsky (1980), Golembiewski (1984) ve Pearlman ve Hartman (1982) tarafından geliştirilen yaklaşımlar aşağıda incelenmiştir.

### **3.2.1. Freudenberger'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1974)**

Tükenmişlik kavramı ilk defa Freudenberger (1974, 1975) tarafından mesleki bir tehlike olarak tanımlanmıştır (Sürgevil vd., 2007: 39). Bir sağlık kurumunda psikiyatrist olarak çalışan Freudenberger, birlikte çalıştığı gönüllülerin giderek duygusal olarak tükendiklerini, bağlılık ve motivasyon kaybı yaşadıklarını gözlemlemiş ve psikolojik tükenme halini ifade etmek için tükenmişlik kavramını kullanmıştır (Maslach ve Schaufeli, 1993: 2). Freudenberger'e göre tükenmişlik enerji ve güç kaynakları üzerindeki aşırı talepten kaynaklanan başarısızlık, aşınma ve bitkinlik duygularının bir araya gelmesi sonucu oluşmaktadır (aktaran Sevim, 2011: 74). Freudenberger yaptığı araştırmada, tükenmişlik yaşayan bireylerin iş motivasyonlarını ve işe bağlılıklarını kaybettikleri sonucuna ulaşmıştır (Yıldız, 2015: 60).

### **3.2.2. Cherniss'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1980)**

Cherniss (1980) tükenmişlik kavramını ilk tanımlayanlar arasında bulunmaktadır. Cherniss'e göre tükenmişliğin temelinde bireyin iş talepleri ile başa çıkamamasından kaynaklanan stres bulunmaktadır. Bu durumda birey öncelikle stres kaynağını yok etmeye çalışır fakat yok edemezse duygusal bir tampon olarak iş ve çalışanlarla olan psikolojik ilişkisini keser (aktaran Yıldız, 2015: 63). Cherniss (1980), tükenmişliği zaman içinde gelişen bir süreç olarak değerlendirmiş ve bununla ilgili en kapsamlı modeli ortaya koymuştur. Cherniss'e göre tükenmişlik, indirgenmiş hedefler, işin sonuçları ile ilgili daha az kişisel sorumluluk duyma, idealizmde azalma, işe yabancılaşma ve bireysel çıkar beklentisinin artması gibi bireysel tutumlardaki olumsuz değişimleri içerir. Bu olumsuz tutum değişikliğinin artması, bireyin problemler ile baş etme biçimini ya da problemleri çözmede yetersiz kaldığı

sonucunu gösterir. Cherniss'in modeline göre tükenmişliğin üç değişkenden etkilendiği varsayılmaktadır. Bu faktörler bireyin iş ortamı (oryantasyon, iş yükü, otonomi, liderlik, kontrol), stres kaynakları ve bireysel faktörler (demografik özellikler, kariyer yönelimleri, ilave destek, talepler) olarak belirtilmiştir (Burke ve Greenglass, 1995: 1357).

### **3.2.3. Maslach'ın Tükenmişlik Yaklaşımı (1981)**

Literatürde en yaygın olarak kabul gören Maslach'ın geliştirdiği tükenmişlik yaklaşımıdır. Maslach tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak üç boyutlu bir sendrom olarak ele almıştır (Maslach ve Jackson, 1981). Maslach'a göre tükenmişlik süreci kişinin duygusal kaynaklarını tüketen iş ile ilgili stresörlere bir tepki olarak ortaya çıkar ve duygusal tükenme ile başlar. Birey duygusal tükenme hissi bağlamında, başa çıkma stratejisi olarak diğerleri ile olan ilişkilerini keser ve araya psikolojik bir mesafe koyar. Duyarsızlaşma oluştuğunda ise, birey mevcut durum ile müşteri ve/veya işveren beklentileri arasındaki uyumsuzluğu fark eder. Bu durum da, düşük kişisel başarı hissine yol açar (Lewin ve Sager, 2007: 1217).

Maslach modeline göre duygusal tükenme duyarsızlaşmanın öncülü iken duyarsızlaşma da düşük kişisel başarının öncülüdür (Lewin ve Sager, 2007: 1217). Maslach, bu üç boyutun kavramsal olarak birbirinden farklı olmasına rağmen birbirleri ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 104). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik kavramının tanımlanmasını izleyen yıllarda Maslach Tükenmişlik Ölçeğini (Maslach Burnout Inventory - MBI) geliştirmişlerdir. Maslach tükenmişlik ölçeğinin orijinali hizmet sektörü çalışanları için tasarlanmıştır, ancak öğretmenler tarafından tükenmişliğe gösterilen ilgi karşısında ikincisi geliştirilmiştir. Maslach tükenmişlik ölçeği günümüzde hala araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaya devam etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 401).

### **3.2.4. Pines’in Tükenmişlik Yaklaşımı (1988)**

Pines’e göre (1998, 2002) tükenmişliğin ortaya çıkmasındaki temel neden insanların yaşamlarının anlamlı, yaptıkları işlerin ise faydalı ve önemli olduğuna inanma ihtiyacıdır (aktaran Polatçı, 2007: 6). Pines ve Aronson’un (1988) yapmış olduğu tanıma göre tükenmişlik, şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe, kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur (aktaran Çarpi, 2006: 63). Pines ve Aronson (1988) tarafından geliştirilen model fiziksel bitkinlik, duygusal bitkinlik ve zihinsel bitkinlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Fiziksel bitkinlik boyutu; enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük ile ifade edilirken duygusal bitkinlik boyutu; çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmışlık duygusu, aldanmışlık ve hayal kırıklığı olarak ifade edilmektedir. Zihinsel bitkinlik boyutu ise bireyin kendisine, işine, diğer kişilere ve hayata karşı olumsuz tutumlar sergilemesi olarak belirtilmektedir (aktaran Sürgevil Dalkılıç, 2014: 43).

Tükenmişlik kavramının ölçümünde kullanılan ikinci bir ölçek olan Tükenmişlik Ölçeği (Burnout Measure – BM) Pines ve Aronson (1988) tarafından geliştirilmiştir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 136). Yazarlar tükenmişliğin alt boyutlarını birbirinden farklı olarak belirtse de ölçek tek bir tükenmişlik düzeyi belirlenecek şekilde tek boyutlu olarak tasarlanmıştır (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993: 631).

### **3.2.5. Edelwich ve Brodsky’in Tükenmişlik Yaklaşımı (1980)**

Edelwich ve Brodsky’e (1980) göre tükenmişlik idealizm, enerji ve amaç yitimidir ve iş koşullarına bağlı olarak ortaya çıkar. Edelwich ve Brodsky’in modeline göre, tükenmişlik dört aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar; idealist coşku, durgunluk, engellenme ve duyarsızlaşma aşamalarıdır (aktaran Üst, 2012: 43). İdealist coşku bireyin işe yeni girdiği dönemlerde görülür ve bu aşamada bireyin iş ile ilgili umutları ve motivasyonu en üst düzeydedir. Birey yüksek performans gösterir ve karşılığında takdir bekler ancak bu dönemde çeşitli problemler ile karşılaşan ve beklentileri karşılanmayan birey durgunluk dönemine girer. Durgunluk aşamasında bireyin enerjisi ve motivasyonu düştükçe işe ilişkin beklentileri de düşer ve bundan dolayı bireyin ilgisi iş dışındaki faaliyetlere (aile, hobi) kayar. Engellenme olarak isimlendirilen üçüncü aşamada birey, başarılı olma gayretlerinin yetersiz kaldığını

ve çalışma arkadaşları, yöneticileri tarafından engellendiğini düşünmektedir. Bu durum bireyin uyumsuzluklar yaşamasına ve içine kapanmasına sebep olur. Duyarsızlaşma aşamasında ise birey işini duygudan yoksun bir şekilde yapmaya başlar (Yıldız, 2015: 63).

### **3.2.6. Golembiewski'nin Tükenmişlik Yaklaşımı (1984)**

Golembiewski tarafından geliştirilen modelde ise, tükenmişlik süreci duyarsızlaşma ile başlar, duyarsızlaşma bireyin işe ilişkin performansını düşürür ve kendini başarısız olarak nitelendirmesine neden olur. Süreç bir sonraki aşamada duygusal tükenme ile son bulur. Golembiewski modeline göre duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissinin öncülü iken düşük kişisel başarı hissi, duygusal tükenmenin öncülüdür (Lewin ve Sager, 2007: 1217).

### **3.2.7. Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Yaklaşımı (1982)**

Pearlman ve Hartman (1982) tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmaları sentezleyerek yeni bir tanımlamaya ulaşmıştır. Pearlman ve Hartman'a göre tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen üç bileşenli bir tepkidir. Bu bileşenler duygusal ve / veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi, başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır (Sürgevil Dalkılıç, 2014: 44). Pearlman ve Hartman tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli; durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

*Durumun strese götürme derecesi;* hangi durumların strese neden olduğunu gösterir. Stresin derecesini, kişi ile örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesini belirlemektedir.

*Algılanan stres düzeyi;* strese neden olan birçok durum, her bireyde strese neden olmayabilir. Bu, kişinin stresi algılama düzeyi ile ilgilidir. Bunu rol ve örgüt değişkenleri, bireyin kişilik ve geçmiş yaşamı etkilemektedir.

*Strese verilen tepki;* bu aşamada verilen tepki fizyolojik, bilişsel ve davranışsal olabilir.

*Strese verilen tepkinin sonucu;* stresin sonucu olarak iş doyumunu, psikolojik ve fizyolojik sağlıkta bozulma, işi bırakma veya işten atılma gibi durumlar

oluşabilmektedir. Çok yönlü kronik duygusal stres ise tükenmişliğe neden olabilmektedir.

Tükenmişlik sendromu ile ilgili birçok farklı yaklaşım olmasına rağmen, Schaufeli ve Buunk'e (1996: 315) göre bu yaklaşımlar beş ana unsurda birleşmektedir. Bu unsurlar şöyle sıralanabilir; depresif duygu durumu belirtileridir ve özellikle duygusal tükenme en baskın boyutudur, psikolojik ve davranışsal belirtiler, fiziksel belirtilere göre daha ayırt edicidir, tükenmişliğin genellikle iş ile ilgili olduğu kabul edilir, belirtiler normal bireylerde gözlemlenir, negatif tutumlar ve davranışlar yüzünden, etkinlik ve iş performansında düşüş meydana gelir.

### **3.3. Tükenmişliğin Boyutları**

Tükenmişlikle ilgili günümüzde en yaygın kabul gören tanımı yapan Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik kavramını, duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarı hissi (personel accomplishment) olmak üzere üç farklı boyutta incelemiştir.

#### **3.3.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme çalışanların yorgunluk ve duygusal olarak yıpranmışlık hislerindeki artış olarak tanımlanmaktadır (Ergin, 1992: 144). Duygusal tükenme, kişinin duygusal kaynaklarının aşırı zorlanmış ve bitmiş olması durumundan bahseder. Bu durumun asıl sebebi işyerindeki aşırı iş yükü ve kişisel çatışmalardır. Duygusal tükenme yaşayan kişinin yeni bir güne başlayabilecek ya da yeni bir kişi ile yüzleşebilecek enerjisi yoktur, kendini tekrar toparlayamayacak kadar bitkin ve tükenmiş hisseder (Maslach ve Goldberg, 1998: 64), kendisine ve çevresine karşı negatif yüklüdür (Yıldız, 2015: 61). Duygusal tükenme, tükenmişliğin stres boyutunu temsil eder (Maslach ve Goldberg, 1998: 64) ve en açık gözlemlenebilen boyutudur (Yıldız, 2015: 61).

#### **3.3.2. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma genellikle idealizm kaybını da içeren, müşterilere karşı negatif, duygusuz ya da aşırı tepkili olmayı ifade eden bir kavramdır. Genellikle duygusal



tükenmeye bağı olarak gelişir. Duygusal tükenme yaşayan birey kendini korumak adına duygusal bir tampon olarak (Maslach ve Goldberg, 1998: 64) çevresine karşı kayıtsız bir tutum oluşturur. Kişi duygusal olarak işten uzaklaşır (Yıldız, 2015: 61), insanlarla olan ilişkilerini minimum düzeye indirir ve klişeleşmiş kalıplarla hareket eder, işi gereği karşılaştığı insanlara birer nesneymiş gibi davranır. Giderek gelişen soğuk, ilgisiz, katı ve hatta insani olmayan yapı, duyarsızlaşmayı oluşturur (Basım ve Şeşen, 2006: 16).

Duyarsızlaşma tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil eder (Maslach ve Goldberg, 1998: 64) ve en problemli boyutudur. Kişilerarası ilişkilerde meydana gelen bozulmalar tükenmişliği bireysel bir sorun olmaktan çıkartıp örgüt geneline yayılan bir salgın hastalığa dönüştürür (Polatçı, 2007: 40).

### **3.3.3. Kişisel Başarı Hissi**

Kişinin işi ile ilgili yeterlilik ve verimliliğinin düştüğüne inanmasıdır. Öz yeterlilik duygusundaki azalma depresyona ve iş talepleri ile baş etmede yetersizliğe sebep olmaktadır. Bu durum kişinin işinde ilerleyebilme imkanından ve sosyal destekten yoksun olduğu düşüncesini güçlendirebilir. Çalışanın müşterilere yardımcı olma ile ilgili yeteneklerinin yetersiz olduğu düşüncesi büyür ve kendini başarısız olarak görmesine sebep olabilir. Kişisel başarı hissi tükenmişliğin kendini değerlendirme boyutunu temsil eder (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

## **3.4. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler**

Tükenmişliğe etki eden faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında toplanarak açıklanmıştır.

### **3.4.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler başlığı altında tükenmişliğin öncülleri olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi, kişilik tipi ve kontrol odağı gibi faktörler açıklanarak, belirtilen faktörler ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele alan bazı araştırma sonuçlarına yer verilecektir.

### **3.4.1.1. Cinsiyet**

Bazı çalışmalar kadınların tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğunu ortaya koysa da cinsiyet tükenmişlik üzerinde güçlü bir belirleyici değildir. Söz konusu çalışmalarda kadınların duygusal tükenme puanlarının daha yüksek olmasının ise, kalıplaşmış toplum rolleri ya da seçilen meslekler ile ilgili (örn; genellikle polislerin erkek, hemşirelerin ise kadın olması ) olabileceği düşünülmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410). Cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkilerini araştıran bazı araştırma sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Ergin (1992), kadınların erkeklerden daha fazla duygusal tükenme hissettiğini ve erkeklerin kişisel başarı duygusunun kadınlardan daha fazla olduğunu tespit etmiştir.

Bahar (2006), otel işletmeleri önbüro departmanı çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada kadınların erkeklere oranla, daha çok duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıklarını tespit etmiş ancak kişisel başarı boyutunda anlamlı bir ilişkiye ulaşamamıştır.

Altay ve Akgül (2010), erkeklerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır, ancak kişisel başarı hissi boyutunda erkekler ve bayanlar arasında herhangi bir fark tespit edememiştir.

Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman (2005), Polatçı (2007), Azizoğlu ve Özyer (2010) ise tükenmişlik düzeyleri üzerinde cinsiyetin etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

### **3.4.1.2. Yaş**

Üzerinde çalışılan tüm demografik faktörler arasında en tutarlı ilişki yaş ve tükenmişlik arasında tespit edilmiştir ve genç çalışanların yaşı daha ileri olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı belirtilmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 409).

Birdir ve Tepeci (2003), tükenmişlik ile yaptıkları çalışmada beş faktör (duygusal tükenme I, kişisel başarı, duyarsızlaşma, kişisel başarı II, duygusal tükenme II)

ortaya çıkmıştır. Yaş ile duyarsızlaşma ve duygusal tükenme I boyutları arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir.

Barutçu ve Serinkan (2008), yaş ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Altay ve Akgül (2010), yapmış oldukları çalışmada yaş ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin yaşları 26-35 aralığındayken tükenmişlik düzeyleri daha yüksek olduğu, yaşları ilerledikçe (36-45 yaş aralığında) tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman (2005), yapmış oldukları çalışmada duygusal tükenmede en yüksek sıra ortalamasının 41-50 yaş arasındaki öğretmenlerde, en düşük duygusal tükenmenin ise 21-30 yaş grubundaki öğretmenlerde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise en yüksek sıra ortalamasının 51 yaş ve üzerindeki grupta yer alan öğretmenlerde olduğu tespit edilmiştir.

Yaş ile tükenmişliğin boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilemeyen araştırmalar da (Azizoğlu ve Özyer, 2010; Bahar, 2006) mevcuttur.

### **3.4.1.3. Eğitim Durumu**

Bazı çalışmalar eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığını tespit etmişlerdir. Bu durum eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların işyerlerindeki sorumluluklarının ve stres seviyesinin daha fazla olmasına bağlanabilir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olması ve bu beklentilerinin gerçekleşmemesi halinde tükenmişliğe neden olabileceği düşünülmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410). Dönmez (2008), duygusal tükenme açısından eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşmış ancak önlisans eğitimi almış işgörenlerin duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi açısından diğer gruplara nazaran daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını sonucuna ulaşmıştır. Bahar

(2006), eğitim durumu ile tükenmişliğin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

#### **3.4.1.4. Medeni Durum**

Tükenmişlik medeni durum açısından değerlendirildiğinde bekar olanların (özellikle erkeklerin) evli olanlara göre tükenmişliğe daha meyilli olduğu ortaya çıkan sonuçlar arasındadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410). Maslach ve Jackson (1981: 111) yapmış oldukları araştırmada medeni durum ile tükenmişliğin sadece duygusal tükenme boyutu arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ergin (1992) bekarlarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın evlilere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Birdir ve Tepeci (2003) ise, yapmış oldukları çalışmada duygusal tükenme I boyutunda bekar genel müdürlerin evli genel müdürlere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Tükenmişliğin diğer boyutlarında ise anlamlı bir fark bulunamamıştır. Polatçı (2007), evli akademisyenlerin bekarlara göre daha fazla kişisel başarı hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. Medeni durum ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşamayan araştırmalar da (Altay ve Akgül, 2010; Bahar, 2006) mevcuttur.

#### **3.4.1.5. Çalışma Süresi**

Maslach ve Jackson'a (1981: 111 ) göre, tükenmişlik genellikle meslek kariyerinin ilk yıllarında ortaya çıkmaktadır ve birey bununla baş etmekte zorlanırsa mesleği tamamen bırakabilmektedir. Ergin (1992) yaptığı çalışmada, çalışma süresi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında negatif yönlü, kişisel başarı boyutu arasında ise pozitif yönlü ilişkiler tespit etmiştir. Barutçu ve Serinkan (2008) toplam çalışma yılı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bahar (2006), çalışma süresi ile tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.

#### **3.4.1.6. A Tipi Kişilik**

Kişilik yapılarının tükenmişlik yaşama ihtimali üzerinde ciddi etkisi vardır (Polatçı, 2007: 50). Luthans'a (1995) göre, A tipi kişilik yapısına sahip bireyler kendilerine ulaşılması güç hedefler koyarlar, çoğu zaman eve iş getirirler, geceleri hafta sonları

çalışırlar, sürekli kendisi ve başkaları ile rekabet halindedirler, diğerlerinin çalışma şekillerini eleştirirler. İşi yetiştirme baskısı altında ve zor koşullarda uzun süre çalışırlar ve zor koşullar yüzünden engellenmişlik hissine kapılabilirler (aktaran Durna, 2004: 201). Freudenberger (1974), Niehouse (1981) ve Helliwell (1981) A tipi kişilik yapısında olan bireylerin tükenmişlik sendromu için potansiyel olduklarını belirtmişlerdir (aktaran Sürgevil Dalkılıç, 2014: 79). Aksoy'un (2009) yapmış olduğu çalışmanın sonuçları bu düşünceleri destekler niteliktedir. Aksoy, A tipi kişilik ile tükenmişlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. A tipi kişilik ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile yine pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşırken, kişisel başarısızlık boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı çıkan sonuçlar arasındadır.

#### **3.4.1.7. Kontrol Odağı**

Lefcourt'a göre kişinin yaşadığı ya da yaşama olasılığı olan olumlu ve olumsuz olayların kendisinden ya da dışarıdan gelen etkiler sebebiyle oluşabileceğine inanma eğilimi vardır ve bu iki eğilim kontrol odağını oluşturmaktadır (Akratan Ataç, 2015: 2). Tükenmişlik dış kontrol odaklı kişiler arasında, iç kontrol odaklı kişilere göre daha yüksektir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410). Sarıkaya (2007) yapmış olduğu araştırmada iç kontrol odaklı kişilerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin dış kontrol odaklı kişilere göre daha düşük olduğu, ayrıca iç kontrol odaklı bireylerin başarı hislerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özdemir (2009), yapmış olduğu çalışmada iç kontrol odaklı bireylerin yaşadıkları duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinin dış kontrol odaklı bireylere göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yazıcı (2011) ise, yapmış olduğu çalışmada dış kontrol odaklı çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek ve kişisel başarı hislerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fakat farklı bulgular da söz konusudur. Ataç (2015) yapmış olduğu çalışmada, denetim odağı ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.

#### **3.4.2. Örgütsel Faktörler**

Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tarafından önerilen sınıflama çerçevesinde tükenmişlik üzerinde etkili olan örgütsel faktörler iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet,

adalet ve değerler olarak belirlenmiştir. Belirtilen örgütsel faktörler ile tükenmişlik arasındaki ilişki, ilgili başlıklar altında açıklanmıştır.

#### **3.4.2.1. İş yükü**

İş yükü, kişinin belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapması gereken iş miktarı olarak ifade edilebilir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139). Hem nicel hem de nitel aşırı iş yükü kişinin kaynaklarını tüketerek, tükenmişliğe sebep olmaktadır (Maslach ve Leiter, 2007: 369). İş yükü, esas olarak iş taleplerinin insan sınırlarını aşmasıdır (Maslach ve Goldberg, 1998: 71). Budak ve Sürgevil (2005) yapmış oldukları çalışmada, bireyin iş yükü algısında yaşanacak bir uyumsuzluğun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini arttıracadığı sonucuna ulaşmıştır. Kaya (2010), iş yükü ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Demirkaya (2014), iş yükü ve duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

#### **3.4.2.2. Kontrol**

Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözmeye ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı olarak ifade edilebilir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139). Bireylerin yaptıkları iş üzerinde çok az kontrole sahip olması, iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluğın önemli bir göstergesidir. Bu uyumsuzluk katı politikalar ve sıkı bir takip ile bireylerin kısıtlanmasıyla oluşur. Kişilerin düşünme ve problem çözmeye yeteneği vardır ve bu yüzden karar verme ve tercih yapma fırsatına sahip olmak isterler (Maslach ve Goldberg, 1998: 72). Araştırmalar kontrol eksikliği ile yüksek düzeyde stres ve tükenmişlik arasında ilişki tespit etmiştir (Maslach ve Leiter, 2007: 369). Budak ve Sürgevil (2005) yapmış oldukları çalışmanın sonuçlarına göre, bireylerin kontrol boyutunda uyumsuzluk yaşamaları, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyini yükselmektedir, işleri üzerinde kontrol sahibi oldukları düşüncesi de kişisel başarı duygusunu arttırmaktadır.

#### **3.4.2.3. Ödül**

İşe ilişkin her türlü ödülün, çalışanın beklentileri ile olan tutarlılık düzeyini ifade eder (Leiter ve Maslach, 2003: 97). Çalışanın ödül ile ilgili beklentileri uzun süre

karşılanmazsa, bu durum kendisini değersiz hissetmesine neden olacaktır (Yıldız, 2015: 71). Budak ve Sürgevil (2005), ödül algısı yükseldikçe bireylerin kendilerini daha başarılı hissettikleri sonucuna ulaşmıştır.

#### **3.4.2.4. Aidiyet**

Aidiyet, çalışanların işyerindeki diğer kişiler ile süregelen ilişkileri (Maslach ve Leiter, 2007: 370) ve sosyal etkileşimin kalitesi ile ilgilidir. Aynı zamanda çatışma, karşılıklı destek, yakınlık, ekip olarak çalışabilme kapasitesi konularını da içerir (Leiter ve Maslach, 2003: 98). Bu ilişkilerde güven ve destek eksikliği, çözülmemiş çatışmalar söz konusu ise tükenmişlik riski artacaktır (Maslach ve Leiter, 2007: 370). Çalışanları işyerinde motive eden unsurlardan biri de ait olma ihtiyacının karşılanmasıdır. Kişinin çalışma arkadaşları ile iyi iletişim kurabilmesi, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olacak ve aynı zamanda çalışanın iş arkadaşlarından aldığı destek, kişisel başarı ve etkinliğini arttıracaktır (Yıldız, 2015: 72). Yapılan araştırmalar olumlu ve destekleyici iş ortamlarında tükenmişliğin daha az olduğunu göstermektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415). Kavoglu, Ünsar ve Oğuzhan (2010) yapmış oldukları çalışmada amir desteğinin tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

#### **3.4.2.5. Adalet**

Adalet, çalışanların örgütün karar ya da politikalarının doğruluğuna inanmasını ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olmasını ifade eder (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139). İşyerindeki iş yükü veya ücret eşitsizliği, değerlendirme ve terfilerde uygunsuz yaklaşımlar, şikayetlere yol açan durumlar ya da anlaşmazlıkların çözümü ile ilgili prosedürlerin her iki tarafa da söz hakkı vermemesi, adaletsizlik olarak değerlendirilecektir (Maslach ve Goldberg, 1998: 72). Adalet eksikliği en az iki şekilde tükenmişliği şiddetlendirmektedir. İlk olarak, adaletsiz uygulamalar çalışanlar açısından duygusal olarak üzücü ve yorucudur, ikinci olarak da adaletsizlik örgütsel sinizm duygusunu yükseltmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415). Kavoglu, Ünsar ve Oğuzhan (2010) yapmış oldukları çalışmanın sonucunda; çalışanların işyeri yönetiminde uygulanan kuralları,

politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **3.4.2.6. Değerler**

Değerler bireyin iş ilişkilerinin temel noktasıdır ve kişiyi işe bağlayan ideal ve motivasyonu içerir. Değerler birey ile örgüt arasındaki ilişkilerde para ya da terfi gibi faydacı değişimlerin çok ötesinde bir bağ oluşturur (Leiter ve Maslach, 2003: 99). Kişisel ve örgütsel değerler arasında uyumsuzluk olduğunda, çalışan kendini yapmak istediği iş ile yapmak zorunda olduğu iş arasında seçim yapma durumunda bulacaktır. Bu durum çalışan üzerinde daha büyük bir tükenmişliğe sebep olabilir (Maslach ve Leiter, 2007: 370). Budak ve Sürgevil (2005) yapmış oldukları çalışmada değerler konusunda bir uyumsuzluk yaşandığında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyinin yükseldiği sonucuna ulaşmıştır.

#### **3.5. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik hem bireyler, hem müşteriler hem de örgütler üzerinde önemli sonuçlar doğuran bir kavramdır. Tükenmişliğin, hizmet kalitesi, işgücü devir hızı, devamsızlık gibi örgütsel sonuçlarının yanında, alkol ve uyuşturucu kullanımındaki artış, evlilik ve aile problemleri, fiziksel bitkinlik, uykusuzluk gibi birçok bireysel problemle de ilişkili olduğu görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Tükenmişlik, özellikle işe olumlu beklentiler, heyecan ve insanlara yardım etmek için kendini adanmış şekilde giren çalışanlar için trajik bir bitiş noktasıdır (Maslach ve Goldberg, 1998: 63). Bazı çalışanlar tükenmişliğin sonucu olarak işten ayrılırken bazı çalışanlar devam etmelerine rağmen yapabileceklerinin en iyisi yerine en azını sergilerler. Fiziksel ve psikolojik sağlıktaki ve işin kalitesindeki bu düşüş sadece tükenmişliği yaşayan çalışan için değil ondan etkilenen herkes için çok pahalıya mal olabilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 63). Tükenmişlik, bireyin ev hayatını da olumsuz yönde etkilemektedir (Maslach ve Leiter, 2007: 369). Devamsızlık, işten ayrılma niyeti, personel devir hızı artarken bununla birlikte çalışmaya devam eden personelin etkinlik ve verimliliği düşmektedir. Tükenmişlik iş tatminini, işe ve örgüte olan bağlılığı düşürür. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar hem daha fazla kişisel çatışmaya sebep olarak hem de iş görevlerini bozarak iş arkadaşları üzerinde



olumsuz etki yaratabilir. Böylece tükenmişlik etkileşim yolu ile kendini sürdürür ve bulaşıcı hale gelebilir (Maslach ve Leiter, 2007: 369). Tükenmişliğin örgütler açısından katlanılması en zor maliyeti kendilerini örgütlerine adanmış, örgüte değer katan, başarı ve gelecek vadeden çalışanların tükenmişlik sendromu nedeni ile kaybedilmesidir (Polatçı, 2007: 9). Tükenmişliğin sonuçlarına ilişkin yapılan araştırmalardan bazılarının sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir;

Lazaro, Shinn ve Robinson (1984), tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Weisberg (1994), işgörenlerin yaşadığı tükenmişliğin motivasyon ve verimliliği azalttığını, işten ayrılma eğilimini ise arttırdığını tespit etmiştir (aktaran Birdir ve Tepeci, 2003: 95).

Birdir ve Tepeci (2003), Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otellerin genel müdürlerinden elde etmiş oldukları veriler ile yapmış oldukları araştırmanın sonucuna göre; genel müdürlerin işyeri değiştirme eğilimleri tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ile ilişkilidir.

Polatçı (2007), mesleğini değiştirme eğiliminde olan akademisyenlerin, diğerlerine göre daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı yaşadığı sonucuna ulaşmıştır.

Kaya (2010), duygusal tükenmişlik duygusu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır fakat duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir.

Altay ve Akgül’ün (2010) araştırmasının sonuçlarına göre, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi düzeyleri yüksek personel fırsatını bulduğunda işini değiştirmeyi düşünmektedir.

Kervancı (2013), tükenmişlik sendromu ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit ederken, tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duygusal

tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Osmanoğlu Taştan (2015), yapmış olduğu çalışmada tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Oktar (2015), tükenmişliğin alt boyutları olarak belirlediği duygusal tükenmişlik, kendine yabancılaşma ve kişisel başarısızlık hissi boyutlarının iş tatmini üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıdaki araştırma bulgularından da anlaşılacağı üzere tükenmişlik her boyutta örgütte dolaylı ya da doğrudan birçok maliyete sebep olmaktadır (Reynolds ve Tabacchi, 1993: 68).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **OTEL İŞLETMELERİNDE ETİK İKLİM VE DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİLERİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde otel işletmelerinde etik iklim ve duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkileri ile ilgili yapılan alan araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

#### **4.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi**

Araştırmanın konusu; çalışanların etik iklim algılamalarının ve duygusal emek davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkilerinin Nevşehir’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örneğinde belirlenmesidir.

Otel işletmeleri yapısı itibariyle emeğin yoğun, otomasyonun sınırlı, üretim ve tüketimin eş zamanlı ve müşteri – çalışan ilişkisinin yoğun olduğu işletmelerdir. Bu özelliklerinden dolayı insan faktörü giderek artan bir önem kazanmaktadır. İşletmelerin uzun vadede varlığını devam ettirebilmesinin, karlılığını arttırabilmesinin ve rekabet avantajı elde edebilmesinin çalışan verimliliğine bağlı olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin çalışanlardan beklentileri her geçen gün artmaktadır. Çalışanlar bu yüksek beklentilere karşılık verebilmek için, yoğun stres altında kalmaktadır. Tükenmişliğin diğer örgütsel stres kaynaklarından farklı olarak çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişiler ile kurdukları yoğun iletişimden kaynaklandığı da düşünülecek olursa; çalışanların maruz kaldığı bu yoğun stres, duygusal olarak tükenmelerine sebep olmaktadır. İşletmelerin tükenmişlik nedeniyle özellikle kendini örgüte adayan, yüksek performans sergileyen çalışanlarını kaybetmemeleri için etik iklim yaratmaları ve duygusal emek sürecini doğru yönetmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir.

Temel değişkenlerin etik iklim, duygusal emek ve tükenmişlik olduğu bu çalışma turizm sektöründe gerçekleştirilmiştir. Litaratürde etik iklim algılamalarının tükenmişlik üzerine ve duygusal emek davranışının tükenmişlik üzerine olan etkilerini araştıran sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu çalışmanın farklı bir kültürde ve hizmet sektöründe yer alan turizm alanında yapılmış olmasından dolayı, literatürdeki boşluğu dolduracağı varsayılmaktadır. Bu yönü çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı**

Tükenmişliğin ortaya çıkması bazı öncüllere bağlı bulunmaktadır. Bu tez çalışmasında etik iklim algılamaları ve duygusal emek davranışı öncül olarak ele alınmıştır. Çalışmanın bağımsız değişkenleri etik iklim ve duygusal emek olarak belirlenirken, tükenmişlik bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın amacı etik iklim algılamalarının ve duygusal emek davranışının tükenmişlik üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.

#### **4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Bu çalışmada, çalışanların etik iklim algılamalarının ve duygusal emek davranışlarının tükenmişlik üzerine olan etkileri, Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örneğinde incelenmektedir. Araştırma kapsamına önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanlarında görev yapan işgören, şef ve departman müdürleri dahil edilmiştir. Araştırmanın, belirli bir turizm bölgesi içerisinde gerçekleştirilmiş olması ve çalışanların algılamalarına dayalı olması gibi sebeplerden dolayı bir takım sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ve ortaya koyulacak yorumların değerlendirilmesinde, bahsedilen sınırlılıkların dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

- Nevşehir’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmış olması,
- Etik iklim ve tükenmişlik ölçeklerinin farklı bir kültür dikkate alınarak geliştirilmiş olması ve ölçeklerin Türk kültürü ile bağdaşmama olasılığı,
- Otel çalışanlarından bir kısmının çeşitli nedenlerle soruları içtenlikle cevaplandırmamış olmaları olasılığı.

#### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma yöntemi başlığı altında ana kütlenin belirlenmesi, anket formunun oluşturulması, pilot araştırma ve verilerin analiz yöntemleri yer almaktadır.

##### **4.4.1. Ana Kütlenin Belirlenmesi**

Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre (Haziran 2015) Nevşehir il sınırları içerisinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 4 yıldızlı (17 adet) ve 5 yıldızlı (5 adet) otel sayısı 22 olarak belirlenmiştir.

Tükenmişlik kavramının tanımında yer alan “iş gereği insanlarla yoğun ilişkiler içerisinde olan çalışanlarda meydana gelen bir sendrom” (Maslach ve Zimbardo, 1982: 2; Leiter ve Maslach, 1988: 297; Maslach ve Jackson, 1981: 99); ve duygusal emek tanımında yer alan; “hizmet süreçlerinde örgüt tarafından istenilen duyguların müşterilere yansıtılması” (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88; Morris ve Feldman, 1996: 987; Grandey, 2000: 97) ifadelerinden dolayı araştırma kapsamına sadece müşteriler ile iletişim halinde olan departmanlar dahil edilmiştir. Otel işletmelerinde hizmet departmanlarının (personel, muhasebe, teknik, çamaşırhane, satış ve güvenlik departmanları) müşteri ile direk ilişkisi olmadığından dolayı, sadece faaliyet departmanları olarak belirtilen önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanları (Şener, 2010) ana kütle içersine alınmıştır.

Bahsi geçen 22 otel işletmesinden bir tanesi faaliyette olmadığı ve bir tanesi de anketleri doldurmayı kabul etmediği için 20 otel işletmesi ile görüşülmüştür. Görüşmeler sonucunda önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanları personel sayısı 535 olarak belirlenmiştir. Anketin uygulanmasında ana kütleliyi oluşturan bütün birimlere uygulanması olarak tanımlanan (Nakip, 2006: 197) tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Bahsi geçen departmanlarda çalışan 535 personelin her biri için otellere anket formu bırakılmış (Temmuz 2015) olup geri dönen anket sayısı 315'dir. Anketlerden 4 tanesi eksik bilgi içerdiği için analizlere dahil edilmemiştir. Analizlere dahil edilen anket sayısı 311'dir. Anketlerin geri dönüş oranı %58.13'dür. Bu oran, bu tür araştırmalar için bilimsel olarak kabul edilebilir bir orandır (Schwepker, 2001).

#### **4.4.2. Anket Formunun Oluşturulması**

Otel işletmesi çalışanlarının, etik iklim algılamalarının ve duygusal emek davranışlarının tukenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kullanılan anket, dört bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde etik iklim algılamalarını ölçmek amacıyla, Schwepker (2001) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Etik iklim leği; tek boyut ve toplam 5’li likert tipi 7 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin ikinci bölümünde, Pala ve Tepeci (2009) tarafından geliştirilen duygusal emek leği kullanılmıştır. Bu lek; derin davranış (6 ifade) ve yzeyssel davranış (6 ifade) olmak üzere iki boyut ve toplam 5’li likert tipi 12 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin nc bölümünde, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tukenmişlik leği kullanılmıştır. Tukenmişlik leği; duygusal tukenme (9 ifade), duyarsızlaşma (5 ifade), kişisel başarı hissi (8 ifade) olmak üzere üç boyut ve 22 ifadeden oluşan 5’li likert tipi bir ölçektir (1=Hibir Zaman, 2= ok Nadir, 3= Bazen, 4= oğu Zaman, 5= Her Zaman).

Anketin dördüncü bölümünde ise, katılımcıların cinsiyetini, medeni durumunu, yaşını, eğitim durumunu, turizm eğitimi alma durumunu, çalıştığı otelin yıldız sayısını, otelde görev yaptığı departman ve konumunu, otel ve sektör tecrübesini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

#### **4.4.3. Pilot Araştırma**

Anket uygulamasına geçmeden önce ana ktle içerisinde bulunan 5 yıldıızlı bir otel işletmesinde 30 kişi üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Soruların katılımcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığı üzerinde durulmuştur. Ayrıca pilot

araştırmadan elde edilen veriler analiz edilerek boyutların güvenilirlik katsayılarına bakılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda soruların katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı ve ön test sonuçlarına göre değişken boyutlarının cronbach alfa katsayısının 0.70 üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.4.4. Verilerin Analizi**

Verileri analiz etmek için IBM SPSS Statistics 20 paket programı kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçeklerin (etik iklim, derin davranış, yüzeysel davranış, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi) güvenilirliğini ölçmek için cronbach's alpha yöntemi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler (etik iklim ve duygusal emeğin alt boyutları olan derin davranış ile yüzeysel davranış) ile bağımlı değişkenler (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi) arasındaki ilişkileri test etmek için korelasyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etki düzeyini belirlemek için regresyon analizi kullanılmıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Oppenheim (1996), geçerliliği ölçme aracının, ölçmek istenilen konuyu gerçekten ölçüp ölçmediğini ifade eden bir kavram olarak tanımlamıştır (aktaran Ural ve Kılıç, 2006: 69). Geçerlilik, ölçmenin doğruluk derecesi olup, ölçülen özelliklerin gözlenen ölçek puanlardaki gerçek farklarını yansıtır. İçerik geçerliliği, tahmini geçerlilik, eşzamanlı geçerlilik ve yapısal geçerlilik olmak üzere dört türlü geçerlilik vardır (Nakip, 2006: 150). Bu araştırmada, anketin geçerliğinin test edilmesinde içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği subjektif bir yöntem olup, uzman bir kişinin ölçekleri denetlemesi değerlendirmesidir (Nakip, 2006: 150). Ankette yer alan ifadelerin hazırlanmasında öğretim üyelerinin görüş ve önerileri ve pilot çalışması sonucunda elde edilen geri bildirimler dikkate alınmıştır.

Güvenirlik ise, ölçmenin tekrarlanması halinde ortaya çıkan tutarlı sonuçlardır. Bir ölçeğin geçerli olması için güvenilir olması gerekir, ancak bir ölçeğin güvenilir olması geçerli olduğu anlamına gelmez. Güvenirliğin değerlendirilebilmesi için; Test-yeniden test, alternatif form, ikiye bölme, alfa (cronbach's alpha katsayısı) yöntemlerinden faydalanılmaktadır (Nakip, 2006: 144-145). Araştırmada

güvenilirliği ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısının 0,80'in üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nakip, 2006: 146).

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.1.** Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Etik İklim	7	0,908
<b>Duygusal Emek (2 boyut)</b>		
Derin Davranış	6	0,908
Yüzeysel Davranış	6	0,833
<b>Tükenmişlik (3 boyut)</b>		
Duygusal Tükenme	9	0,905
Duyarsızlaşma	5	0,814
Kişisel Başarı Hissi	8	0,860

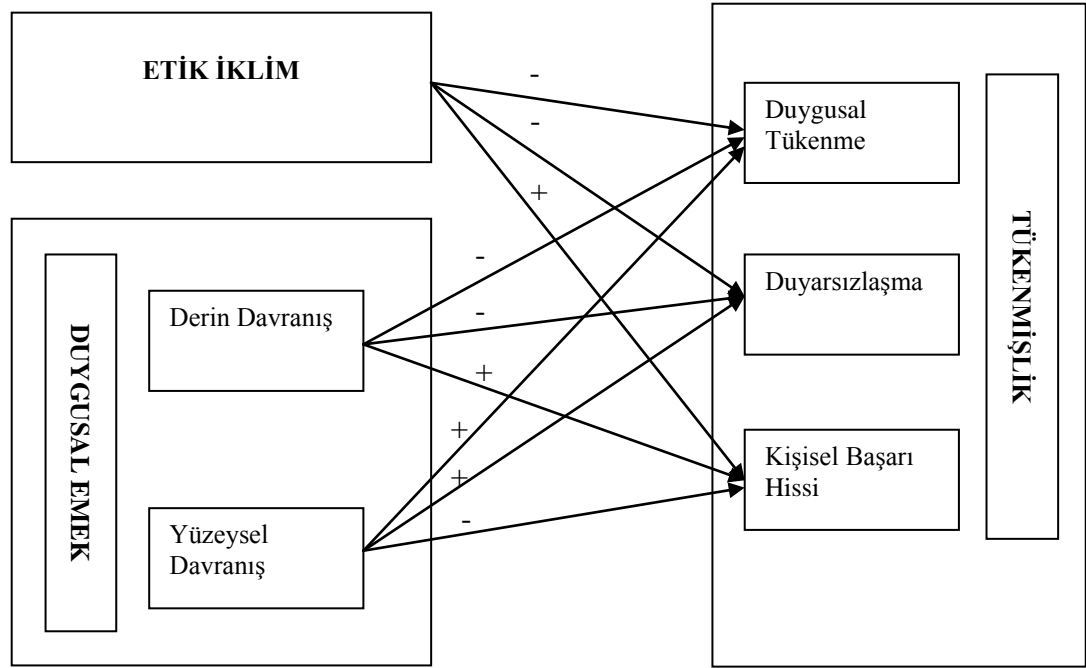
Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının  $\alpha > 0,80$  olduğu gözlenmiştir. Kabul edilebilir alt sınır 0,60 olduğu için, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

#### **4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Şekil 4.1.'de gösterilen araştırma modeline göre, etik iklim algılamalarının ve duygusal emek davranışlarının tükenmişliği etkilediği varsayılmaktadır. Araştırmanın modelinde bağımlı değişken tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissidir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise etik iklim ve duygusal emeğin alt boyutları olan derin davranış ve yüzeysel davranıştır.



Araştırmanın modeli ve hipotezler şu şekildedir:



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Literatür incelendiğinde etik iklim algılamalarının tükenmişlik üzerine olan etkilerini inceleyen sadece bir çalışmaya rastlanmıştır. Savran (2007), tarafından yapılan araştırmada üç boyut olarak belirlenen etik iklim (yardımsever yaklaşım, ilkeli yaklaşım ve egoist yaklaşım) ve yine üç boyut olarak belirlenen tükenmişlik (duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma) toplam etik iklim ve toplam tükenmişlik olarak karşılaştırılmıştır. Etik iklim ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Etik iklim ve tükenmişlik konularının ilişkilendirildiği başka bir araştırmaya ulaşamadığı için, söz konusu değişkenlerin farklı konular ile ilişkilendirildiği diğer çalışmalar incelenmiştir. Bahsi geçen değişkenlerin ilişkilendirildiği konulardaki etki yönleri değerlendirilerek elde edilen bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Etik iklim algılamaları duygusal tükenme üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**H<sub>2</sub>:** Etik iklim algılamaları duyarsızlaşma üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**H<sub>3</sub>:** Etik iklim algılamaları kişisel başarı hissi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Duygusal emeğin boyutları ile tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları ise şu şekildedir; derin davranış ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü ve anlamlı (Yalçın, 2010), yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü ve anlamlı (Grandey, 1999; Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003; Furnell, 2008; Köksel, 2009; Oral ve Köse, 2011; Eroğlu, 2014; Kaya, 2014), derin davranış ile duyarsızlaşma arasında ise negatif yönlü ve anlamlı (Köksel, 2009; Yalçın, 2010; Kaya ve Özhan, 2012), yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı (Grandey, 1999; Brotheridge ve Grandey, 2002; Köksel, 2009; Oral ve Köse, 2011; Eroğlu, 2014) ilişkiler tespit edilmiştir.

Kişisel başarı hissi üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre ise; derin davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü ve anlamlı (Brotheridge ve Grandey, 2002; Furnell, 2008; Yalçın, 2010; Kaya ve Özhan, 2012; Eroğlu, 2014), yüzeysel davranış ile kişisel başarı hissi arasında negatif yönlü ve anlamlı (Grandey, 1999) ilişki tespit edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarından yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>4</sub>:** Derin davranış duygusal tükenme üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**H<sub>5</sub>:** Yüzeysel davranış duygusal tükenme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>6</sub>:** Derin davranış duyarsızlaşma üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**H<sub>7</sub>:** Yüzeysel davranış duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>8</sub>:** Derin davranış kişisel başarı hissi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**H<sub>9</sub>:** Yüzeysel davranış kişisel başarı hissi üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Geliştirilen hipotezler, anket yöntemi kullanarak elde edilen verilere istatistik analizler uygulanması ile test edilmiştir. Araştırmanın bulgularına ve hipotez sonuçlarına ilgili başlıklar altında yer verilmiştir.

#### **4.7. Araştırmanın Bulguları**

Uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilere, araştırma amacına uygun olarak çeşitli istatistik analizler uygulanmıştır.

#### 4.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında anket uygulanan otel işletmesi çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 4.2.'de verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Anketi Cevaplayan Çalışanların Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Kadın	138	44,4	Bekar	165	53,1
Erkek	169	54,3	Evli	144	46,3
Kayıp Değer	4	1,3	Kayıp Değer	2	0,6
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Düzeyi</b>		
20 yaş ve altı	29	9,3	İlköğretim	73	23,5
21-25 yaş arası	101	32,5	Lise	139	44,7
26-30 yaş arası	75	24,1	Önlisans	53	17,0
31-35 yaş arası	50	16,1	Lisans	41	13,2
36 yaş ve üzeri	56	18,0	Lisansüstü	4	1,3
			Kayıp Değer	1	0,3
<b>Turizm Meslek Eğitimi</b>			<b>Çalışmakta Olunan Otelin</b>		
<b>Alma Durumu</b>			<b>Yıldız Durumu</b>		
Evet	172	55,3	4 yıldız	194	62,4
Hayır	126	40,5	5 yıldız	117	37,6
Kayıp Değer	13	4,2			
<b>Çalışanın Oteldeki</b>			<b>Söz Konusu Otelde Çalışma</b>		
<b>Konumu</b>			<b>Süresi</b>		
İşgören			1 yıl ve daha az	109	35,0
Şef	220	70,7	2-6 yıl arası	136	43,7
Departman Müdürü	33	10,6	7-11 yıl arası	38	12,2
Diğer	12	3,9	11-15 yıl arası	15	4,8
Kayıp Değer	39	12,5	16 yıl ve üzeri	8	2,6
	7	2,3	Kayıp Değer	5	1,6
<b>Sektördeki Toplam</b>			<b>Çalışanın Görev Yaptığı</b>		
<b>Teçrübe Süresi</b>			<b>Departman</b>		
1 yıl ve daha az	54	17,4	Önbüro	93	29,9
2-6 yıl arası	146	46,9	Kat Hizmetleri	115	37,0
7-11 yıl arası	53	17,0	Yiyecek ve İçecek	95	30,5
11-15 yıl arası	30	9,6	Kayıp Değer	8	2,6
16 yıl ve üzeri	27	8,7			
Kayıp Değer	1	0,3			

Tablo 4.2.'deki çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların %44,4'ünün kadın, %54,3'ünün erkek olduğu görülmüştür. Medeni durum açısından bakıldığında ise %53,1'inin bekar, %46,3'ünün ise evli olduğu anlaşılmaktadır. Anketin uygulandığı otel personelinin yaş aralığı açısından dağılımı incelendiğinde ise; çalışanların %9,3'ünün 20 yaş ve altı, %32,5'inin 21-25 yaş arası, %24,1'inin 26-30 yaş arası, %16,1'inin 31-35 yaş arası, %18'inin ise 36 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Anketi cevaplayan

çalışanların %23,5'inin ilköğretim, %44,7'sinin lise, %17'sinin önlisans, %13,2'sinin lisans ve %1,3'ünün lisansüstü düzeyde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların 55,3'ünün turizm meslek eğitimi almış olup, %40,5'i ise turizm meslek eğitimi almamıştır. Anketi cevaplayan personelin %62,4'ü 4 yıldızlı otellerde çalışmakta olup, %37,6'sı ise 5 yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Otelde çalışılan konum açısından incelendiğinde ise; %70,7'sinin işgören, %10,6'sının şef, %3,9'unun departman müdürü, %12,5'inin ise diğer (stajyer) pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. Çalışanların söz konusu oteldeki çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde %35'inin 1 yıl ve daha az süre ile, %43,7'sinin 2-6 yıl arası, %12,2'sinin 7-11 yıl arası, %4,8'inin 11-15 yıl arası, %2,6'sının ise 16 yıl ve üzeri süre ile çalıştıkları görülmektedir. Sektör tecrübesi açısından bakıldığında ise %17,4'ünün 1 yıl ve daha az, %46,9'unun 2-6 yıl arası, %17'sinin 7-11 yıl arası, %9,6'sının 11-15 yıl arası, %8,7'sinin ise 16 yıl ve üzeri sürede sektör tecrübesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların görev yaptıkları departmanlar açısından değerlendirme yapıldığında %29,9'unun önbüro departmanında, %37'sinin kat hizmetleri departmanında, %30,5'inin ise yiyecek içecek departmanında çalıştığı görülmektedir.

#### 4.7.2. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Etik iklim, duygusal emek ve tükenmişliğin alt boyutlarının ortalamaları, standart sapmaları, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve Cronbach Alpha değerleri Tablo-4.3'de verilmiştir.

**Tablo 4.3.** Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alpha Değerleri

	Art. Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6
1. Etik İklim	3,43	0,97	(0,91)					
2. Derin Davranış	3,55	0,94	,560**	(0,91)				
3. Yüzeysel Davranış	3,35	0,86	,342**	,494**	(0,83)			
4. Duygusal Tükenme	2,50	0,89	-,173**	-,152**	-,080	(0,91)		
5. Duyarsızlaşma	2,27	0,95	-,076	-,138*	,075	,541**	(0,81)	
6. Kişisel Başarı Hissi	3,57	0,83	,159**	,270**	,108	-,194**	-,036	(0,86)

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Tablo 4.3. incelendiğinde etik iklim ile duygusal tükenme ( $r=-0,173$ ;  $p<0,01$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Etik iklim ile kişisel başarı hissi ( $r=0,159$ ;  $p<0,01$ ) arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak etik iklim ile duyarsızlaşma ( $r=-0,076$ ;  $p>0,05$ ) arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Duygusal emeğin derin davranış boyutu ile duygusal tükenme ( $r=-0,152$ ;  $p<0,01$ ) ve duyarsızlaşma ( $r=-0,138$ ;  $p<0,05$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Derin davranış ile kişisel başarı hissi ( $r=0,270$ ;  $p<0,01$ ) arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile duygusal tükenme ( $r=-0,080$ ;  $p>0,05$ ), duyarsızlaşma ( $r=0,075$ ;  $p>0,05$ ) ve kişisel başarı hissi ( $r=0,108$ ;  $p>0,01$ ) arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

#### 4.7.3. Etik İklim Açısından Tükenmişliğe İlişkin Basit Regresyon Analizi

##### Sonuçları

Etik iklim algılamalarının tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmeye ilişkin etkilerini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 4.4.'de verilmiştir.

**Tablo 4.4.** Etik İklim Açısından Duygusal Tükenmeye İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Etik İklim	-0,159	0,051	-3,087	<b>0,002**</b>	1,000	1,000
F			9,532			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,027			
R <sup>2</sup>			0,030			
Standart Tahmin Hatası			0,87585			
Durbin-Watson			1,499			
Anlamlılık Düzeyi			0,002			

Bağımlı Değişken: **Duygusal Tükenme**

\*\*  $p<0,05$ ; \*  $p<0,01$

Etik iklim algılamalarının duygusal tükenme üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla basit regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre etik iklimin duygusal tükenmeyi negatif yönde ( $\beta=-0,159$ ) etkilediği tespit edilmiştir (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,027). Tablo 4.4.'e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir

bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş  $R^2= 0,027$ ;  $F_{(1,309)}= 9,532$ ;  $p<0,01$ ). Bu sonuçlara göre duygusal tükenmedeki değişimin %2,7'sinin etik iklim tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağlamda etik iklimin duygusal tükenmenin bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir ( $\beta= -0,159$ ;  $t= -3,087$ ;  $p= 0,002$ ). Bu sonuçlara göre H1 desteklenmiştir.

Etik iklim algılamalarının tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşmaya ilişkin etkilerini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-4.5.'de verilmiştir.

**Tablo 4.5.** Etik İklim Açısından Duyarsızlaşmaya İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Etik İklim	-0,074	0,056	-1,341	0,181	1,000	1,000
F			1,797			
Düzeltilmiş $R^2$			0,003			
$R^2$			0,006			
Standart Tahmin Hatası			0,94490			
Durbin-Watson			1,672			
Anlamlılık Düzeyi			0,181			

Bağımlı Değişken: **Duyarsızlaşma**

\*\*  $p<0,05$ ; \*  $p<0,01$

Etik iklimin tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutunu üzerindeki etkisini tespit etmek için basit regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre tablo 4.5.'de görüldüğü üzere etik iklimin duyarsızlaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,181>0,05$ ) bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre H2 desteklenmemiştir.

Etik iklim algılamalarının tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı hissine ilişkin etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-4.6.'da verilmiştir.

**Tablo 4.6.** Etik İklim Açısından Kişisel Başarı Hissine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Etik İklim	0,137	0,048	2,830	<b>0,005**</b>	1.000	1.00
F			8,007			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,022			
R <sup>2</sup>			0,025			
Standart Tahmin Hatası			0,82504			
Durbin-Watson			1,557			
Anlamlılık Düzeyi			0,005			

Bağımlı Değişken: **Kişisel Başarı Hissi**

\*\* p<0,05; \* p<0,01

Etik iklim algılamalarının kişisel başarı hissi üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla basit regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre etik iklimin ( $\beta=0,137$ ) kişisel başarı hissini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,022). Tablo 4.6.'ya göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,022; F<sub>(1,309)</sub>= 8,007; p<0,01). Bu sonuçlara göre kişisel başarı hissindeki değişimin %2,2'sinin etik iklim tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağlamda etik iklimin kişisel başarı hissini bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir ( $\beta= 0,137$ ; t= 2,830; p= 0,005). Bu sonuçlara göre H3 desteklenmiştir.

#### **4.7.4. Duygusal Emek Açısından Tükenmişliğe İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Duygusal emeğin derin davranış ve yüzeysel davranış boyutlarının tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutu üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.7.'de özetlenmiştir.

**Tablo 4.7.** Duygusal Emeğin Alt Boyutları Açısından Duygusal Tükenmeye İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Derin Davranış	-0,140	0,061	-2,297	<b>0,022*</b>	0,756	1,322
Yüzeysel Davranış	-0,007	0,067	-0,099	0,921	0,756	1,322
F			3,641			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,017			
R <sup>2</sup>			0,023			
Standart Tahmin Hatası			0,88035			
Durbin-Watson			1,442			
Anlamlılık Düzeyi			0,027			

Bağımlı Değişken: **Duygusal Tükenme**

\*\* p<0,05; \* p<0,01

Tablo 4.7.'ye göre çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,017; F<sub>(1,308)</sub>= 3,641; p<0,05). Bu çevrevede duygusal tükenmedeki değişimin % 1,7'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında derin davranışın ( $\beta = -0,140$ ) duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle H4 desteklenmiştir. Ancak yüzeysel davranışın (p= 0.921) duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H5 desteklenmemiştir.

Tablo 4.7.'deki tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde regresyon modelinde çoklu bağıntı sorunu olmadığı ifade edilebilir. Çünkü tüm toleranslar 0.1'den büyük (Kaplan, 2010:147) ve varyans etkileme faktörleri (VIF) 5'den küçüktür (Gujarati, 1999: 27).

Duygusal emeğin derin davranış ve yüzeysel davranış boyutlarının tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutu üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.8.'de özetlenmiştir.



**Tablo 4.8.** Duygusal Emeğin Alt Boyutları Açısından Duyarsızlaşmaya İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Derin Davranış	-0,233	0,064	-3,618	<b>0,000**</b>	0,756	1,322
Yüzeysel Davranış	0,210	0,071	-2,965	<b>0,003**</b>	0,756	1,322
F			7,465			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,040			
R <sup>2</sup>			0,046			
Standart Tahmin Hatası			0,92698			
Durbin-Watson			1,744			
Anlamlılık Düzeyi			0,001			

Bağımlı Değişken: **Duyarsızlaşma**

\*\* p<0,05; \* p<0,01

Tablo 4.8.'e göre çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,040; F<sub>(1,308)</sub>= 7,465; p<0,05). Bu çerçevede duyarsızlaşmadaki değişimin % 4'ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında derin davranışın ( $\beta = -0,233$ ) duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle H6 desteklenmiştir. Diğer yandan yüzeysel davranışın ise, ( $\beta = 0,210$ ) duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre H7 desteklenmiştir.

Tablo 4.8.'deki tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde regresyon modelinde çoklu bağıntı sorunu olmadığı ifade edilebilir.

Duygusal emeğin derin davranış ve yüzeysel davranış boyutlarının tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutu üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.9.'da özetlenmiştir.

**Tablo 4.9.** Duygusal Emegin Alt Boyutları Açısından Kişisel Başarı Hissine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Derin Davranış	0,254	0,056	4,539	<b>0,000**</b>	0,756	1,322
Yüzeysel Davranış	-0,033	0,062	-0,535	0,593	0,756	1,322
F			12,226			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,068			
R <sup>2</sup>			0,074			
Standart Tahmin Hatası			0,80565			
Durbin-Watson			1,520			
Anlamlılık Düzeyi			0,027			

Bağımlı Değişken: **Kişisel Başarı Hissi**

\*\* p<0,05; \* p<0,01

Tablo 4.9.'a göre çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,068; F<sub>(1,308)</sub>= 12,226; p<0,05). Bu çevrevede kişisel başarı hissi değişimin % 6,8'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında derin davranışın ( $\beta=0,254$ ) kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle H8 desteklenmiştir. Ancak yüzeysel davranışın (p= 0.593) kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H9 desteklenmemiştir.

Tablo 4.9.'daki tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde regresyon modelinde çoklu bağıntı sorunu olmadığı ifade edilebilir.

Otel işletmeleri çalışanlarının etik iklim ve duygusal emek davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla geliştirilen 9 adet hipotezle ilgili sonuçlar, Tablo 4.10.'da verilmiştir.

**Tablo 4.10.** Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>1 H<sub>1</sub>:</b> Etik iklim algılamaları duygusal tükenme üzerinde negatif etkiye sahiptir.	<b>DESTEKLENMİŞTİR</b>
<b>2 H<sub>2</sub>:</b> Etik iklim algılamaları duyarsızlaşma üzerinde negatif etkiye sahiptir.	DESTEKLENMEMİŞTİR
<b>3 H<sub>3</sub>:</b> Etik iklim algılamaları kişisel başarı hissi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>DESTEKLENMİŞTİR</b>
<b>4 H<sub>4</sub>:</b> Derin davranış duygusal tükenme üzerinde negatif etkiye sahiptir.	<b>DESTEKLENMİŞTİR</b>
<b>5 H<sub>5</sub>:</b> Yüzeysel davranış duygusal tükenme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	DESTEKLENMEMİŞTİR
<b>6 H<sub>6</sub>:</b> Derin davranış duyarsızlaşma üzerinde negatif etkiye sahiptir.	<b>DESTEKLENMİŞTİR</b>
<b>7 H<sub>7</sub>:</b> Yüzeysel davranış duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>DESTEKLENMİŞTİR</b>
<b>8 H<sub>8</sub>:</b> Derin davranış kişisel başarı hissi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<b>DESTEKLENMİŞTİR</b>
<b>9 H<sub>9</sub>:</b> Yüzeysel davranış kişisel başarı hissi üzerinde negatif etkiye sahiptir.	DESTEKLENMEMİŞTİR

Tablo 4.10.'da görüldüğü üzere etik iklim algılamalarının duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi üzerinde etkisi olduğu hipotezleri desteklenirken, etik iklim algılamalarının duyarsızlaşma üzerinde etkisi olduğu yönündeki hipotez desteklenmemiştir. Duygusal emeğin derin davranışın boyutunun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi üzerinde etkisi olduğu yönündeki hipotezler desteklenirken, yüzeysel davranışın boyutunun ise sadece duyarsızlaşma üzerinde etkisi olduğu yönündeki hipotez desteklenmiştir. Yüzeysel davranışın, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi üzerinde etkisi olduğu yönündeki hipotezler ise desteklenmemiştir.

## SONUÇ

Bu çalışmada Nevşehir’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin etik iklim algılamaları ve duygusal emek davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek için uygulanan anket tekniği ile elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; etik iklim ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü ve anlamlı, kişisel başarı hissi arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak etik iklim ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Duygusal emeğin derin davranış boyutu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı, kişisel başarı boyutu arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; otel çalışanlarının etik iklim algılamalarının tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu üzerinde negatif, kişisel başarı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Etik iklim algılamalarının duyarsızlaşma üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre çalışanların işletmelerine yönelik etik iklim algılamalarının artmasının, duygusal tükenmeyi azaltacağı, kişisel başarıyı arttıracığı ifade edilebilir. Konaklama işletmesi yöneticilerinin etik iklimleri destekleyici tedbirler olarak, duygusal tükenmeyi azaltmasının ve kişisel başarıyı arttırmasının mümkün olabileceği söylenebilir.

Duygusal emeğin derin davranış ve yüzeysel davranış boyutlarının tükenmişliğin boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan analiz sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Derin davranış boyutunun duygusal tükenme üzerinde negatif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar literatürdeki (Yalçın, 2010) bulgular ile benzerlik göstermektedir. Yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuç Yalçın (2010), Yürür ve Ünlü (2011) sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda, otel işletmesi çalışanlarının duygusal tükenme seviyelerini azaltmak için derin davranış şeklini artıracak uygulamalara ağırlık verilmesinin faydalı olabileceği söylenebilir.

Derin davranışın duyarsızlaşma üzerinde negatif etkiye sahip olması yine ulaşılan sonuçlar arasındadır. Bu sonuçlar literatürdeki (Köksel, 2009; Yalçın, 2010; Kaya ve Özhan, 2012) sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma arasında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar literatürdeki (Grandey, 1999; Brotheridge ve Grandey, 2002; Köksel, 2009; Oral ve Köse, 2011; Eroğlu, 2014) sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Buradan hareketle, yüzeysel davranışın duyarsızlaşma seviyesini arttırdığı söylenebilir. Otel işletmesi çalışanlarının duyarsızlaşma düzeylerini azaltmak için derin davranış şeklini arttıracak yönde uygulamalara ağırlık verilmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Derin davranışın kişisel başarıyı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar literatürdeki (Brotheridge ve Grandey, 2002; Furnell, 2008; Yalçın, 2010; Kaya ve Özhan, 2012; Eroğlu, 2014) bulgularla benzerlik göstermektedir. Yüzeysel davranış ile kişisel başarı boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlar ise, Köksel (2009) ve Eroğlu (2014) sonuçları ile benzerlik göstermektedir. İşletmelerde derin davranış şeklini destekleyici tedbirler alınarak, kişisel başarının arttırılmasının mümkün olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde otel işletmesi çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin azaltılması için etik iklim ve duygusal emek davranışı ile ilgili bazı öneriler ortaya koyulabilir. Bunlar;

- Meslek odaları tarafından mesleki etik kodlar oluşturulmalıdır. Ayrıca oluşturulan mesleki etik kodların işletmeler tarafından etkin kullanılmasının sağlanması için kontrol mekanizması oluşturulmalıdır.
- Personel özlük haklarının ve çalışma şartlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Etik iklimin oluşturulması, duygusal emek davranış sürecinin iyi yönetilmesi ve işgörenlerin tükenmişlik sendromundan korunması süreçlerinde işletme yönetiminin fonksiyonu üst düzeydedir. İşletmeler insan kaynakları politika ve uygulamalarını bu yönde geliştirelmelerinin önemli olduğu düşünülmektedir.
- Meslek etik kodların benimsenmesi ve uygulanması sürecinde personel eğitim desteği sağlanmasının ve üst yönetimin rol model davranışlar sergilemesinin önemli olduğu düşünülmektedir.
- Otel işletmelerinde istihdam edilecek personel nitelik ve niceliklerinin belirlenmesi gerekmektedir.
- Turizm sektörünün emek yoğun bir özellik göstermesi ve hizmet süreçlerinde müşterinin bulunmasından dolayı duygusal emek davranışı özellikle önem taşımaktadır. İşletmelerin personel seçim sürecinden başlayarak tüm süreçlerde derin davranış şeklini destekleyecek (personel seçimi, motivasyon, iş yükü, iş arkadaşı desteği, yönetici desteği, davranış kuralları vb. konularda) tedbirler almasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.
- Çalışan personelin tükenmişlik sendromundan korunması için personele tükenmişlik konusunda bilgi verilmelidir.
- İşyükü seviyesi tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Personel işyüklerinin kişilerin sınırlarını aşmayacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir.
- Çalışan personele işi üzerinde belirli düzeyde kontrol yetkisi verilmesi, kendini işletmeye ait hissetmesinin sağlanması, işletme içersinde oluşturulacak etik iklim ile adalet sağlanması ve kurulacak adil bir ödül sistemi ile tükenmişlik sendromunun önüne geçilebileceği ya da en alt seviyeye indirilebileceği düşünülmektedir.

Bahsi geçen hususlar dikkatte alınmadığı takdirde ise işletmeler özellikle yüksek performans sergileyen, gelecek vadeden çalışanlarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalabileceklerdir. Ayrıca tükenmişlik işletmeye dolaylı olarak da zarar verebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı araştırmanın Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, araştırma sonuçları sadece Nevşehir ölçeğinde geçerlidir. Bu çalışmanın sonuçları, ileride farklı ölçeklerde yapılacak çalışmalar için yol gösterici olabilir. Genelleme yapılabilmesi için araştırma konusunun farklı ölçeklerde ve sektörlerde tekrarlanması gerekmektedir. Farklı ölçek ve sektörlerde yapılacak araştırma sonuçlarıyla bir genellemeye ulaşılabileceği ve elde edilen sonuçlar ile tükenmişliğe etki eden faktörler belirlenerek yöneticilere fayda sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca etik iklim ile duygusal emek konularının ilişkilendirildiği bir araştırma yapılmasının da yararlı olabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Agarwal J, Malloy DC (1999) Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: an empirical study. *Journal of Business Ethics* 20: 1-14.
- Akbaba A, Erenler E (2011) Etik karar verme ve cinsiyet farklılıkları üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 31: 447-464.
- Akbıyık M (2013) Etkili liderliğin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisi: hizmet sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Aksoy Ö (2009) Öğretmen ve okul yöneticilerinde a tipi kişilik özellikleri ile tükenmişlik ilişkileri ve Bayrampaşa ilçesi ilköğretim okullarında yapılan bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Altay H, Akgül V (2010) Seyahat acentası çalışanlarının tükenmişlik düzeyi: Hatay örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(14): 87 – 112.
- Ashforth BE, Humphrey RH (1993) Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review* 18(1): 88-115.
- Ataç HD (2015) Sınıf öğretmenlerinde denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Avcı U, Kılıç B (2010) Konaklama sektöründe duygusal emek üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi*. Kuşadası, Aydın, Aralık 2-5.
- Avşaroğlu S, Deniz ME, Kahraman A (2005) Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14: 115-129.
- Aytekin Uysal A (2007) Öğretmenlerde gözlenen duygusal yaşantı örüntülerinin ve duygusal işçiliğin mesleki iş doyumu ve tükenmişlik üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Muğla.
- Azizoğlu Ö, Özyer K (2010) Polislerde tükenmişlik sendromu üzerine bir ampirik çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 21(1): 137-147.



- Bahar E (2006) Tükenmişlik sendromu, otel işletmelerinde önbüro çalışanlarında bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Barnett T, Schubert E (2002) Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics* 36: 279-290.
- Bartels LK, Harrick E, Martell K, Strickland D (1998) The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource management. *Journal of Business Ethics* 17: 799-804.
- Barutçu E, Serinkan C (2008) Günümüzün önemli sorunlarından biri olarak tükenmişlik sendromu ve Denizli’de yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış* 8(2): 541-561.
- Basım HN, Şeşen B (2006) Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: kamu’da bir uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 6(2): 15-23.
- Başbuğ G, Ballı E, Oktuğ Z (2010) Duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi: çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 58(1): 253-274.
- Beğenirbaş M, Çalışkan A (2014) Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal* 5(2): 109-127.
- Bektaş Ç, Köseoğlu MA (2007) Etik kodların yönetsel karar alma sürecinde etkileri ve bir model önerisi. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 9(2): 94-115.
- Bilgen A (2014) Çalışanların etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklara etkisi: özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, İstanbul.
- Birdir K, Tepeci M (2003) Otel genel müdürlerinde tükenmişlik sendromu ve tükenmişliğin genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 14(2): 93-106.
- Brotheridge CM (2006) The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psicothema* 18: 139-144.

- Brotheridge CM, Grandey AA (2002) Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior* 60: 17–39.
- Brotheridge CM, Lee RT (2003) Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76: 365–379.
- Budak G, Sürgevil O (2005) Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerine bir uygulama. *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi* 20(2): 95-108.
- Bulut H (2012) Etik liderliğin ve etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılığına ve iş performanslarına etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Burke RJ, Greenglass ER (1995) A longitudinal examination of the cherniss model of psychological burnout. *Social Science & Medicine* 40(10): 1357-1363.
- Büte M (2011) Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25(1): 171-192.
- Can H, Aşan Ö, Aydın EM (2006) *Örgütsel Davranış* (Arıkan Basım, İstanbul).
- Chu KHL (2002) The effects of emotional labor on employee work outcomes. Doctoral Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- Chu KHL, Murrmann SK (2006) Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management* 27: 1181-1191.
- Cohen DV (1998) Moral climate in business firms: a conceptual framework for analysis and change. *Journal of Business Ethics* 17: 1211-1226.
- Cordes CL, Dougherty TW (1993) A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review* 18(4): 621-656.
- Cullen JB, Parboteeah KP, Victor B (2003) The effects of ethical climate on organizational commitment: a two-study analysis. *Journal of Business Ethics* 46: 127-141.
- Çaldağ MA (2010) Duygusal emek davranışının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Çarpi B (2006) Tükenmişlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2(1): 62-77.

- Çevirgen A, Üngüren E (2009) Konaklama işletmelerinde etik iklim ve iş tatmini ilişkisi. *10. Ulusal Turizm Kongresi*. Mersin, Ekim 21-24.
- Dahling JJ, Perez LA (2010) Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences* 48: 574-578.
- Değirmenci S (2010) Hemşirelerin duygusal emek davranışı ve etkileyen faktörler. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.
- Demirkaya S (2014) Hastane acil servislerinde çalışan sağlık personelinin iş yükü ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Deshpande SP (1996) The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: an empirical investigation. *Journal of Business Ethics* 15: 655-660.
- Doğan S, Demiral Ö (2007) Kurumların başarısında duygusal zekanın yeri ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi* 14(1): 209 – 230.
- Dönmez B (2008) Seyahat acentasında çalışan işgörenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Mersin.
- Durna U (2004) Stres, a ve b tipi kişilik yapısı ve bunlar arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi* 11(1):191-206.
- Ekiztepe B (2011) Konaklama işletmelerinde etik iklimi, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla.
- Elçi M (2005) Örgütlerde etik iklimin personelin vatandaşlık davranışlarına etkileri. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Ergin C (1992), Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeği'nin uyarlanması. *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erickson RJ, Ritter C (2001) Emotional labour, burnout, and inauthenticity: does gender matter? *American Sociological Association* 6(2): 146-163.
- Eroğlu ŞG (2014) Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19: 147-160.

- Erogluer K (2011) Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış* 1(1): 121 -136.
- Erogluer K, Yılmaz Ö (2015) Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: iş yaşamında yalnızlık duygusunun aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 7(1): 280-308.
- Ferrell OC, Skinner SJ (1998) Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research* 25: 103-109.
- Flannery BL, May DR (2000) Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry. *Academy of Management Journal* 43(4): 642-662.
- Furnell BA (2008) Exploring the relationship between burnout, emotional labour and emotional intelligence: a study on call-centre representatives. Master's Thesis, University of Stellenbosch, South Africa.
- Genç V (2013) Alanya'daki turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek ve duygusal zeka düzeylerinin iş tatminine etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Glomb TM, Tews MJ (2004) Emotional labor: a conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior* 64: 1-23.
- Gosserand RH (2003) An examination of individual and organizational factors related to emotional labor. Doctoral Thesis, Louisiana State University, Louisiana.
- Grandey AA (2000) Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology* 5(1): 95-110.
- Grandey AA (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 AA, Tam AP, Brauburger AL (2002) Affective states and traits in the workplace: diary and survey data from young workers. *Motivation and Emotion* 26(1): 31-55.

- Gross, JJ (1998a) Antecedent- and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology* 74(1): 224-237.
- Gross JJ (1998b) The emerging field of emotional regulation: an integrative review. *Review of General Psychology* 2(3): 271-299.
- Gujarati DM (1999) *Temel Ekonometri*, çev. Ümit Şenesen, Gülay Günlük Şenesen. (Litaratür Yayıncılık, İstanbul).
- Güngör M (2009) Duygusal emek kavramı: süreci ve sonuçları. *Kamu-İş* 11(1): 167-184.
- Hackman JR, Oldman GR (1976) Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behavior and human performance* 16: 250-279.
- Hochschild AR (1983) *The managed heart: Commercialization of human feeling* (University of California Press, Berkeley).
- Johnson HAM (2007) Service with a smile: antecedents and consequences of emotional labor strategies. Doctoral Thesis, University of South Florida, South Florida.
- Kağıtçıbaşı Ç (2010) *Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş* (Evrım Yayınevi, İstanbul).
- Kaplan M (2010) Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Kavoğlu S, Ünsar AS, Oğuzhan A (2010) Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisi ve örnek bir uygulama. 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Çukurova Üniversitesi, Adana, Mayıs 20-22.
- Kaya E (2010) İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: sağlık personeli üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Kaya F (2014) Duygusal emek ile tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan yaşlı bakım personeline yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa.

- Kaya U, Özhan K (2012) Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi* 3(2): 109-130.
- Kelley SW, Dorsch MJ (1991) Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11(4): 55-67.
- Kervancı F (2013) Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Kim HJ (2008) Hotel service providers' emotional labor: the antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management* 27: 151-161.
- Kim NY, Miller G (2008) Perceptions of the ethical climate in the Korean tourism industry. *Journal of Business Ethics* 82: 941-954.
- Köksel L (2009) İş yaşamında duygusal emek ve amprik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa.
- Kruml SM, Geddes D (2000) Exploring the dimensions of emotional labor: the heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly* 14(1): 8-49.
- Lazaro C, Shinn M, Robinson PE (1984) Burnout, job performance, and job withdrawal behaviors. *Journal of Health and Human Resources Administration* 7(2): 213-234.
- Lee JH, 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.
- Leiter MP, Maslach C (1988) The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal Of Organizational Behaviour* 9: 297-308.
- Leiter MP, Maslach C (2003) *Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout*. Perrewe PL, Ganster DC (Eds.) *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, 3: 91–134.
- Lemmergaard J, Lauridsen J (2008) The ethical climate of Danish firms: a discussion and enhancement of the ethical-climate model. *Journal of Business Ethics* 80: 653-675.

- Lewin JE, Sager JK (2007) A process model of burnout among salesperson: some new thoughts. *Science Direct* 60: 1216-1224.
- Lopez TB, Babin BJ, Chung C (2009) Perceptions of ethical work climate and person-organization fit among retail employees in Japan and the US: a cross-cultural scale validation. *Journal of Business Research* 62: 594-600.
- Luo M, Huang W, Najjar L (2007) The relationship between perceptions of a Chinese high school's ethical climate and students' school performance. *The Journal Moral Education* 36(1): 93-111.
- Malloy DC, Agarwal J (2001) Ethical climate in nonprofit organizations propositions and implications. *Nonprofit Management* 12(1): 39-54.
- Malloy DC, Agarwal J (2003) Factors influencing ethical climate in a nonprofit organisation: an empirical investigation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 8(3): 224-250.
- Man F, Öz CS (2009) Göründüğü gibi olmamak ya da olduğu gibi görünmemek: çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum* 20(1): 75-94.
- Martin KD, Cullen JB (2006) Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics* 69: 175-194.
- Maslach C, Goldberg J (1998) Prevention of burnout: new perspectives. *Applied & Preventive Psychology* 7: 63-74.
- Maslach C, Jackson SE (1981) The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior* 2: 99-113.
- Maslach C, Leiter MP (2007) *Burnout*. Fink G (Eds.) Encyclopedia of Stress, 2nd ed. (Oxford, UK: Elsevier).
- Maslach C, Schaufeli WB (1993) *Historical and conceptual development of burnout*. In Schaufeli WB, Maslach C, Marek T (Eds.) Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research, Washington, DC: Taylor & Francis 1-16.
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter PL (2001) Job burnout. *Annual Review Psychology* 52: 397-422.
- Maslach C, Zimbardo PG (1982) *Burnout – The Cost of Caring* (Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey).
- Morris JA, Feldman DC (1996) The dimensions, antecedents, and consequens of emotional labor. *Acedemy of Management Review* 21(4): 986-1010.

- Morris JA, Feldman DC (1997) Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues* 9(3): 257-274.
- Nakip M (2006) *Pazarlama Araştırmaları ve Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Oktar MN (2015) Engelli bireylerle çalışanlarda algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi: İstanbul ili Beykoz ilçesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Hizmetler Anabilim Dalı, Yalova.
- Onay M (2011) Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış* 11(4): 587-600.
- Oral L, Köse S (2011) Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(2): 463-492.
- Osmanoğlu Taştan N (2015) Mobbing (psikolojik şiddet) algısı, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: banka çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- O'Connell W, Bling M (2009) Emerging from ethical scandal: can corruption really have a happy ending?. *Leadership* 5(2): 213-235.
- Özdemir E (2009) Okul yöneticilerinin denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özgen I (2010) *Turizm işletmelerinde duygusal emek* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Özipek H (2014) Etik iklimin anti sosyal davranışlara etkisi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özyer K (2010) Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Pala T (2008) Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Mersin.



- Pala T, Tepeci M (2009) Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve duygusal emeğin çalışanların tutumlarına etkileri. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir, Mayıs 21-23.
- Payne D, Raiborn C, Askvik J (1997) A global code of business ethics. *Journal of Business Ethics* 16: 1727-1735.
- Polatçı S (2007) Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerine bir analiz). Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tokat.
- Rafaeli A, Sutton RI (1987) Expression of emotion as part of the role. *Academy of Management* 12(1): 23-37.
- Reynolds D, Tabacchi M (1993) Burnout in full service Chain restaurants. *The Cornell H.R.A. Quarterly* 34(2): 62-68.
- Sağlam Arı G, Çına Bal E (2008) Tükenmişlik kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi* 15(1): 131-148.
- Sarıkaya P (2007) Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Savaş AC (2012) İlköğretim müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Enstitü Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Savran G (2007), Etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetim sistemleri üzerine etkileri: bir laboratuvar uygulaması. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.
- Schaufeli WB, Buunk BP (1996) *Professional burnout*. In Schabracq MJ, Cooper CL (Eds.) *Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester: John Wiley & Sons 311-346.
- Schaufeli WB, Van Dierendonck (1993) The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior* 14(7): 631-647.

- Schwepker CH (2001) Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research* 54: 39-52.
- Schwepker CH, Hartline MD (2005) Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research* 7(4): 377-397.
- Seçer HŞ (2005) Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 50: 814-834.
- Seçer HŞ (2012) *Duygusal emek: teorik yaklaşımlar, işleyiş ve sonuçları*. Keser A, Yılmaz G ve Yürür S (Der.) Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar (Umuttepe Yayınları, Kocaeli).
- Sevim L (2011) Tükenmişlik ve iş bağlılığının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: turizm sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Shafer WE (2009) Ethical climate organizational-professional conflict and organizational commitment a study of Chinese auditors. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 22(7): 1087-1110.
- Snell RS, Herndon Jr. NC (2004) Hong Kong's code of ethics initiative: some differences between theory and practice. *Journal of Business Ethics* 51: 75-89.
- Steinberg JR, Figart DM (1999) Emotional labor since the managed heart. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 561: 8-26.
- Stevens B (2008) Corporate ethical codes: effective instruments for influencing behavior. *Journal of Business Ethics* 78: 601-609.
- Suar D, Khuntia R (2004) Does ethical climate influence unethical practices and work behaviour?. *Journal of Human Values* 10(1): 10-21.
- Sutton RI, Rafaeli A (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: the case of convenience stores. *Academy of Management* 31(3): 461-487.
- Sürgevil Dalkılıç O (2014) *Çalışma Yaşamında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri* (Nobel Yayın, Ankara).
- Sürgevil O, Fettahlıoğlu ÖO, Gücenmez S, Budak G, Budak G (2007) Belediye çalışanlarının duygusal saldırıya uğrama ve tükenmişlik düzeylerinin

- incelenmesine yönelik bir araştırma. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 17: 36-58.
- Şener B (2010) *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Torun MK (2013) Turizm alanında lisans ve önlisans eğitimi veren kurumlarda etik iklimin kuruma güven üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.
- Trevino LK (1986) Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management* 11(3): 601-617.
- Türkay O, Ünal A, Taşar O (2011) Motivasyonel ve yapısal etkenler altında duygusal emeğin işe bağlılığa etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 7(14): 201-222.
- Ural A, Kılıç İ (2006) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi SPSS 10.0 – 12.00 For Windows* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- TÜSİAD (2005) *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar Cilt 1* (TÜSİAD-T, İstanbul).
- Ünler Öz E (2007a) Effects of emotional labor on employees' work outcomes. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ünler Öz E (2007b) *Duygusal Emek Davranışının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi* (Beta Basım Yayım, İstanbul).
- Ünlü O, Yürür Ş (2011) Duygusal emek duygusal tükenme ve görev / bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 37: 183-207.
- Üst Ç (2012) Turizm sektörü çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi: Erzurum konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Valentine S, Fleischman G (2002) Ethics codes and professionals' tolerance of societal diversity. *Journal of Business Ethics* (40): 301-312.
- Victor B, Cullen JB (1988) The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly* 33(1): 101-125.

- Weeks AW, Loe TW, Chonko LB, Wakefield K (2004) The effects of perceived ethical climate on the search for sales force excellence. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14(3): 199-214.
- Wharton AS, Erickson RJ (1993) Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management* 18(3): 457-486.
- Wimbush JC, Sherpard JM (1994) Toward an understanding of ethical climate: its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics* 13: 637-647.
- Wong CS, Law KS (2002) The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. *The Leadership Quarterly* 13: 243-274.
- Wong JW, Wang CH (2009) Emotional labor of the tour leaders: an exploratory study. *Tourism Management* 30: 249-259.
- Wyld DC, Jones CA (1997) The importance of context: the ethical work climate construct and models of ethical decision making – an agenda for research. *Journal of Business Ethics* 16: 465-472.
- Yağmur A (2013) Etik liderlik ve etik iklimin etik dışı davranışlara etkisi: ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Yalçın A (2010) Emotional labor: dispositional antecedents and the role of affective events. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Yazıcı H (2011) Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin denetim odaklarının, problem çözme becerileri ve tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yeşiltaş M (2012) Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: otel işletmelerine yönelik bir uygulama. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Yıldız SM (2015) *Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi* (Detay Yayıncılık, Ankara).

- Yurdakul M (2013) İş ahlakında etik iklim: bireysel ve kurumsal özellikler açısından etik iklimin bankacılık sektöründe araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yürür S, Gümüş M, Hamarat B (2011) Çalışan – müşteri ilişkilerinde algılanan adalet/adaletsizliğin duygusal emek davranışlarına etkisi. *Journey of Yaşar University* 23(6): 3826-3839.
- Yürür Ü, Ünlü O (2011) Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 13(2): 81-104.
- Zapf D (2002) Emotional work and psychological well-being a review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review* 12: 237-268.

## **EKLER**

### **Ek-1**

# **OTEL İŞLETMELERİNDE ETİK İKLİM ALGILAMALARININ VE DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “Otel İşletmelerinde Etik İklim Algılamalarının ve Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerine Etkileri: Nevşehir Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir araştırma olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Metin KAPLAN

[mkaplan@nevsehir.edu.tr](mailto:mkaplan@nevsehir.edu.tr)

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

Öğr. Gör. Özlem ULUTAŞ

[ozlem.ulutas@nevsehir.edu.tr](mailto:ozlem.ulutas@nevsehir.edu.tr)

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz MYO

Etik İklim, Duygusal Emek ve Tükenmişlik ile ilgili aşağıda bulunan ifadelere katılım derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

<b>ETİK İKLİM İLE İLGİLİ İFADELER</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Çalıştığım otelin resmi ve yazılı etik kuralları (kodları) vardır.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım otel etik kuralları kesin bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım otelde etik davranışlar ile ilgili politikalar vardır.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım otel etik davranışlar ile ilgili politikaları kesin bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım otelin üst yönetimi hiçbir koşul altında etik olmayan davranışa tolerans gösterilmeyeceğinin bilinmesini sağlar.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım oteldeki çalışanlardan birinin, <u>kişisel çıkarlarını ön planda tutacak şekilde</u> , etik olmayan bir davranışta bulunduğu ortaya çıkarsa, o kişi derhal cezalandırılır.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım oteldeki çalışanlardan birinin, <u>kurum çıkarlarını ön planda tutacak şekilde</u> , etik olmayan bir davranışta bulunduğu ortaya çıkarsa, o kişi derhal cezalandırılır.	1	2	3	4	5

<b>DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ İFADELER</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar) gerçekten hissettiklerimle örtüşür.	1	2	3	4	5
2. İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.	1	2	3	4	5
3. Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım.	1	2	3	4	5
4. Çalışmaya başlarken genelde kendime "bugün güzel bir gün olacak" derim.	1	2	3	4	5
5. Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm.	1	2	3	4	5
6. Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
7. Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de numaradan hoş görünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
8. İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için sahte yüz ifadeleri takınırım.	1	2	3	4	5
9. Müşterilere yansıttığım (hoş) duygular gerçekten hissetmediğim duygulardır.	1	2	3	4	5
10. Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı (olumlu) davranabilirim.	1	2	3	4	5
11. Müşterilerle olan ilişkilerimde aldatıcı iyi tavırlar sergileyebilirim.	1	2	3	4	5
12. Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi sergileyebilirim.	1	2	3	4	5

<b>TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ İFADELER</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Çok Nadir</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. İşgünü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	1	2	3	4	5
5. Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
8. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
9. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
10. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1	2	3	4	5
11. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı daha duyarsız oldum.	1	2	3	4	5
12. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1	2	3	4	5
13. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
14. İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5
15. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	1	2	3	4	5
16. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1	2	3	4	5
17. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18. Kendimi çok enerjik hissediyorum.	1	2	3	4	5
19. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	1	2	3	4	5
20. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	1	2	3	4	5
21. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
22. İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.	1	2	3	4	5



## DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	2. Medeni durumunuz <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
3. Yaşınız <input type="checkbox"/> 20 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 21 – 25 yaş arası <input type="checkbox"/> 26 – 30 yaş arası <input type="checkbox"/> 31 – 35 yaş arası <input type="checkbox"/> 36 ve üzeri	4. Eğitim durumunuz <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
5. Turizm meslek eğitimi aldınız mı? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır	6. Çalışmakta olduğunuz otel kaç yıldızlıdır? <input type="checkbox"/> 4 yıldız <input type="checkbox"/> 5 yıldız
7. Oteldeki konumunuz <input type="checkbox"/> İşgören <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Departman Müdürü <input type="checkbox"/> Diğer.....(belirtiniz)	8. Bu otelde kaç yıldır çalışmaktasınız? <input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2 – 6 yıl arası <input type="checkbox"/> 7 – 11 yıl arası <input type="checkbox"/> 11 – 15 yıl arası <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
9. Sektördeki toplam tecrübeniz <input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2 – 6 yıl arası <input type="checkbox"/> 7 – 11 yıl arası <input type="checkbox"/> 11 – 15 yıl arası <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri	10. Çalıştığınız departman <input type="checkbox"/> Önbüro <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Yiyecek & İçecek

## ÖZ GEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Özlem ULUTAŞ

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Alaşehir / 08.03.1983

Tel: 0384 341 44 21

E-posta: ozlem.ulutas@nevsehir.edu.tr

Yazışma Adresi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Ürgüp Sebhat ve Erol

Toksöz MYO Fatih Mah. 12.Cad. No:9 Ürgüp / NEVŞEHİR

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
67.09	Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu	2007
4.15	Çeşme Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	2001

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2009 -	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Ürgüp Sebhat ve Erol Toksöz MYO	Öğretim Görevlisi
2008 - 2009	Altın Yunus Resort & Thermal Hotel	Satış Pazarlama Sorumlusu
2004 - 2008	Dedeman Kapadokya Hotel & Convention Center	Rezervasyon Sorumlusu

### YABANCI DİL

### YAYINLAR