

**DUYGUSAL EMEK GEREKTİREN MESLEKLERDE
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMUNUN
DUYGUSAL EMEĞE BAĞLI İŞ DOYUMUNA ETKİSİ:
ÇAĞRI MERKEZLERİNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Gülden ÖZKAN
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2011

**DUYGUSAL EMEK GEREKTİREN MESLEKLERDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
DOYUMUNUN DUYGUSAL EMEĞE BAĞLI İŞ DOYUMUNA ETKİSİ:
ÇAĞRI MERKEZLERİNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Gülden ÖZKAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İletişim Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Erhan EROĞLU**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran, 2011**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gülden ÖZKAN'ın "Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde rgtsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İř Doyumuna Etkisi: ağrı Merkezlerinde Bir Uygulama rneęi" başlıklı tezi 20 Haziran 2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ęretim ve Sınav Yönetmelięinin ilgili maddeleri uyarınca, İletişim Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

ye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Erhan EROğLU

ye : Prof.Dr.Deniz TAřCI

ye : Doç.Dr.İdil SAYIMER

İmza

.....
.....
.....

Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

DUYGUSAL EMEK GEREKTİREN MESLEKLERDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMUNUN DUYGUSAL EMEĞE BAĞLI İŞ DOYUMUNA ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZLERİNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Gülden ÖZKAN

İletişim Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2011

Danışman: Doç Dr. Erhan EROĞLU

Birey-odaklı mesleklerde müşteriler ile yüz yüze ya da telefon aracılığıyla iletişim halinde olan çalışanların, çalıştıkları kurum tarafından belirlenen uygun duygusal gösterimleri sözlü ya da sözsüz olarak sergilemeleri sürecinde harcadıkları çaba duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmanın genel amacını, duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk ve duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ile örgütsel iletişim doyumunu arasındaki ilişkilerin ortaya koyulması ve elde edilen bulgular doğrultusunda uygun önerilerin geliştirilmesi oluşturmaktadır.

Bu amaca yönelik olarak, duygusal emek yoğun mesleklerden biri olan çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek süreci değişkenleri ve örgütsel iletişim doyumunu hakkındaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Duygusal emek sürecinde yer alan duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk ve duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ile örgütsel iletişim doyumunu değişkenleri arasında literatüre bağlı olarak tanımlanan ilişkiler ağı 383 çağrı merkezi çalışanının görüşleri alınarak test edilmiştir. Katılımcılara 5 bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler çağrı merkezlerinin duygusal emek yoğun çalışma alanlarından biri olduğunu doğrulamaktadır. Duygusal emek sürecine bağlı olarak duygusal uyumsuzluğun yüksek ve duygusal emeğe bağlı iş doyumunun ve örgütsel iletişim doyumunun düşük bulunduğu elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, duygusal emek davranışları, duygusal davranış kuralları, örgütsel iletişim doyumunu, iş doyumunu

Abstract

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SATISFACTION ON JOB SATISFACTION AT PROFESSIONS THAT REQUIRE EMOTIONAL LABOUR: A SAMPLE APPLICATION ON CALL CENTERS

Gülden ÖZKAN

Division of Communication

Anadolu University, Institute of Social Sciences, June 2011

Adviser: Asso. Prof. Erhan EROĞLU

Emotional labour is named as the efforts of employees who are in face to face or phone to phone with customers in people-oriented professions, in the process of displaying organizationally desired appropriate emotion in verbal or non-verbal way. General aim of this study consists relationships among emotional labour antecedents, emotional labour behaviours, emotional dissonance, outcomes of emotional labour and organizational communication satisfaction and to develop new ideas at the direction of findings.

Parallel to this aim one of the emotional labour-intensive profession call center employees perspectives about variable of emotional labour process and organizational communication satisfaction are determined. Network of relationships, which is described depend on literature, is examined among emotional labour antecedents, emotional labour behaviours, emotional dissonance, outcomes of emotional labour and organizational communication satisfaction.

A sample of 383 call center employees participated in this study. A questionnaire on emotional labour and organizational communication formed in 5 section is applied to these participants..

The data gained from the survey prove that the call centers are one of the field of emotional labour-intensive professions. Depending on emotional labour process it is proved that emotional dissonance is high outcomes of emotional labour and organizational communication satisfaction is low.

Key Words: Emotional Labour, emotional labour behaviours, emotional display rules, organizational communication satisfaction, job satisfaction

ÖNSÖZ

Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek çabaları, duygusal emeğe bağlı iş doyumları ve örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişkileri konu edinen bu tez beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve tanımları; ikinci bölümde konu ile ilgili alan yazın; üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi; dördüncü bölümde bulgular ve yorum; beşinci bölümde sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde yol gösterici kişiliği ile beni sürekli destekleyen; eleştiri, yardım ve önerilerini esirgemeyen; tüm zorluklar karşısında usanmadan beni yüreklendiren değerli danışmanım Doç Dr. Erhan EROĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca hem verilerin toplanması aşamasındaki yardımları ve destekleri ile çalışmanın tamamlanmasındaki büyük rolü, hem de anlayış ve sabrı için Doç. Dr. İdil SAYIMER'e teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, varlıkları ile bana her zaman güç veren anne-babama ve yolun başlangıcından bu yana benden hiç esirgemediği sonsuz sevgisi ve anlayışı için EŞİME minnettarım.

Gülden ÖZKAN

Eskişehir, 2011

Özgeçmiş

Güliden ÖZKAN

İletişim Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Ls.	2003	Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü
Lise	1998	Teğmen Ali Rıza Akıncı Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri/yılı: İzmir / 1980 Cinsiyet: Kadın Yabancı dil: İngilizce

İçindekiler

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz	iii
Abstract	iv
Önsöz.....	v
Özgeçmiş	vi
Tablolar Listesi	ix
Şekiller Listesi	x
Çizelgeler Listesi.....	xi
Kısaltmalar Listesi	xvii
1. Giriş	1
1.1.Problem.....	1
1.2. Amaç	10
1.3. Önem.....	12
1.4. Varsayımlar.....	12
1.5. Tanımlar	13
2. Alanyazın Taraması.....	15
2.1. Çağrı Merkezleri ve Çalışanları.....	26
2.1.1. Çağrı merkezi sistemi	26
2.1.2. Çağrı merkezlerinin gelişimi.....	28
2.1.3. Çağrı merkezlerinin işleyişi	31
2.1.4. Çağrı merkezlerinde çalışma koşulları.....	36
2.2. Duygusal Emek Kavramı	51
2.2.1. Duygusal emek yaklaşımları.....	59
2.2.1.1. Hocshchild yaklaşımı.....	59
2.2.1.2. Ashforth ve Humphrey yaklaşımı.....	66

2.2.1.3. Morris ve Feldman yaklaşımı.....	68
2.2.1.4. Grandey yaklaşımı	73
2.2.2. Duygusal emeğin öncelleri	80
2.2.2.1. Duygu çeşitliliği.....	80
2.2.2.2.Sıklık	83
2.2.2.3. Süre	84
2.2.2.4. Duygusal davranış kuralları.....	86
2.2.3. Duygusal emek davranışları.....	99
2.2.4. Duygusal uyumsuzluk.....	103
2.2.5. Duygusal emeğin sonuçları	109
2.2.5.1. İş doyumu.....	118
2.3. Örgütsel İletişim Doyumu.....	125
3. Yöntem	134
3.1. Araştırma Modeli.....	134
3.2. Evren ve Örneklem.....	136
3.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi	137
4. Bulgular ve Yorum.....	145
4.1. Katılımcıların Profili.....	145
4.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	148
4.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	178
4.4. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Bulgular	197
5. Sonuç ve Öneriler	219
Ekler	227
Kaynakça	270

Tablolar Listesi

Tablo 1. Gelen ve Giden Çağrılarla Sunulan Hizmetler.....	28
Tablo 2. Duygusal Emek Tanımları.....	56
Tablo 3. Duygusal Emek Gerektiren Meslekler İçin İş İlanı Örnekleri.....	90
Tablo 4. Ritz-Carlton Otelleri Çalışan Kartları.....	93
Tablo 5. Farklı Ana Kütle Boyutları İçin Örneklem Sayıları.....	136

Şekiller Listesi

Şekil 1. Çağrı Merkezlerinde Yapılanma.....	35
Şekil 2. Panoptikon Hapishane Planı.....	44
Şekil 3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli.....	70
Şekil 4. Duygu Düzenlemesi Süreç Modeli.....	74
Şekil 5. Grandey'in Duygusal Emek Modeli.....	76

Çizelgeler Listesi

Çizelge 1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları.....	145
Çizelge 2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları.....	145
Çizelge 3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	146
Çizelge 4. Katılımcıların Çalışma Şekline Göre Dağılımları.....	146
Çizelge 5. Katılımcıların Şu An Çalıştıkları Çağrı Merkezinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	147
Çizelge 6. Katılımcıların Günlük Mesai Saatlerine Göre Dağılımları.....	147
Çizelge 7. Duygusal Emek Öncelleri Ölçeğine İlişkin Maddelerin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	149
Çizelge 8. Duygusal Emek Davranışları Ölçeğine (Yüzeysel Davranma – Derinlemesine Davranma – Doğal Davranma) İlişkin Maddelerin Korelasyon Analizi Sonuçları	152
Çizelge 9. Duygusal Uyumsuzluk Ölçeğine İlişkin Maddelerin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	153
Çizelge 10. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeğine İlişkin Maddelerin Korelasyon Analizi Sonuçları	155
Çizelge 11. Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Maddelerinin Korelasyon Analizi.....	157
Çizelge 12. Duygusal Emek Öncelleri Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları (Odg5 – Ddk8 Analiz Dışı Bırakıldıktan Sonra).....	158
Çizelge 13. Duygusal Emek Davranışları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	159
Çizelge 14. Duygusal Uyumsuzluk Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları (Du5 Analiz Dışı Bırakıldıktan Sonra).....	160
Çizelge 15. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	161

Çizelge 16. Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları (Madde İd3 Analiz Dışı Bırakıldıktan Sonra).....	163
Çizelge 17. Olumlu Duyguların Gösterimi Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları.....	164
Çizelge 18. Duygusal Davranış Kuralları Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları	165
Çizelge 19. Müşteri İle Gerçekleştirilen Toplam İletişim Süresi Sorusuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları	167
Çizelge 20. Müşteri İle Gerçekleştirilen Her Bir İletişim Süresi Sorusuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları	168
Çizelge 21. Duygusal Emek Davranışı Ölçeği - Yüzeysel Davranma Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları	168
Çizelge 22. Duygusal Emek Davranışı Ölçeği - Derinlemesine Davranma Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları	169
Çizelge 23. Duygusal Emek Davranışı - Doğal Davranma Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları	169
Çizelge 24. Duygusal Uyumsuzluk Ölçeğine Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları	170
Çizelge 25. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – Örgütsel Bütünleşme Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları	171
Çizelge 26. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – Kurum Bilgisi Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları	172
Çizelge 27. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – Geri Bildirim Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımı.....	173
Çizelge 28. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – İletişim İklimi Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımı.....	174
Çizelge 29. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – Üst İle İletişim Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımı	175

Çizelge 30. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – Kanal Kalitesi Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımı.....	175
Çizelge 31. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – Çalışma Arkadaşları Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımı	176
Çizelge 32. Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Ölçeğine Verilen Yanıtların Oransal Dağılımı	177
Çizelge 33. Cinsiyet ve Değişkenlere Ait Faktörler Grup İstatistik Sonuçları..	178
Çizelge 34. Cinsiyet ve Değişkenlere Ait Faktörler t-Testi Sonuçları.....	179
Çizelge 35. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Betimleyici İstatistik Sonuçları.....	182
Çizelge 36. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler ANOVA Sonuçları.....	185
Çizelge 37. Eğitim ve Değişkenlere Ait Faktörler Betimleyici İstatistik Sonuçları.....	188
Çizelge 38. Eğitim ve Değişkenlere Ait Faktörler ANOVA Sonuçları.....	189
Çizelge 39. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Betimleyici İstatistik Sonuçları.....	192
Çizelge 40. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler ANOVA Sonuçları.....	196
Çizelge 41. Duygusal Emek Öncelleri – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Modelleme.....	198
Çizelge 42. Duygusal Emek Öncelleri – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Model Özeti.....	198
Çizelge 43. Duygusal Emek Öncelleri – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları.....	198
Çizelge 44. Duygusal Emek Öncelleri – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları.....	199
Çizelge 45. Duygusal Emek Öncelleri – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi Modelleme.....	200

Çizelge 46. Duygusal Emek Öncelleri – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi Model Özeti.....	200
Çizelge 47. Duygusal Emek Öncelleri – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları.....	200
Çizelge. 48. Duygusal Emek Öncelleri – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları	201
Çizelge 49. Duygusal Emek Öncelleri – Doğal Davranma Regresyon Analizi Modelleme.....	202
Çizelge 50. Duygusal Emek Öncelleri – Doğal Davranma Regresyon Analizi Model Özeti.....	202
Çizelge 51. Duygusal Emek Öncelleri – Doğal Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları.....	202
Çizelge 52. Duygusal Emek Öncelleri – Doğal Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları.....	203
Çizelge 53. Yüzeysel Davranma-Derinlemesine Davranma-Doğal Davranma – Duygusal Uyumsuzluk Regresyon Analizi Modelleme.....	204
Çizelge 54. Yüzeysel Davranma-Derinlemesine Davranma-Doğal Davranma - Duygusal Uyumsuzluk Regresyon Analizi Model Özeti.....	204
Çizelge 55. Yüzeysel Davranma-Derinlemesine Davranma-Doğal Davranma - Duygusal Uyumsuzluk Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları.....	204
Çizelge 56. Yüzeysel Davranma-Derinlemesine Davranma-Doğal Davranma - Duygusal Uyumsuzluk Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları.....	205
Çizelge 57. Duygusal Uyumsuzluk – Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Regresyon Analizi Modelleme.....	206
Çizelge 58. Duygusal Uyumsuzluk – Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Regresyon Analizi Model Özeti.....	207

Çizelge 59. Duygusal Uyumsuzluk – Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları.....	207
Çizelge 60. Duygusal Uyumsuzluk – Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları.....	207
Çizelge 61. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Modelleme.....	208
Çizelge 62. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Model Özeti.....	209
Çizelge 63. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları.....	209
Çizelge 64. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları.....	210
Çizelge 65. Örgütsel Bütünleşme ve Geri Bildirim Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Modelleme.....	211
Çizelge 66. Örgütsel Bütünleşme ve Geri Bildirim Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Model Özeti.....	211
Çizelge 67. Örgütsel Bütünleşme ve Geri Bildirim Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları.....	211
Çizelge 68. Örgütsel Bütünleşme ve Geri Bildirim Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları.....	212
Çizelge 69. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi Modelleme.....	213
Çizelge 70. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi Model Özeti.....	213
Çizelge 71. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları.....	213
Çizelge 72. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları.....	214

Çizelge 73. Geri Bildirim ve Üstlerle İletişim Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi Modelleme.....	214
Çizelge 74. Geri Bildirim ve Üstlerle İletişim Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi Model Özeti.....	215
Çizelge 75. Geri Bildirim ve Üstlerle İletişim Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları.....	215
Çizelge 76. Geri Bildirim ve Üstlerle İletişim Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları.....	215
Çizelge 77. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Doğal Davranma Regresyon Analizi Modelleme.....	216
Çizelge 78. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Doğal Davranma Regresyon Analizi Model Özeti.....	217
Çizelge 79. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Doğal Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları.....	217
Çizelge 80. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Doğal Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları.....	218

Kısaltmalar Listesi

Odg:	Olumlu duyguların gösterimi
Tdg:	Tarafsız duyguların gösterimi
Ddk:	Duygusal davranış kuralları
Çs:	Çalışma şekli
Oçs:	Ortalama çalışma saati
İs:	İletişim sıklığı
İsu:	İletişim süresi
Yd:	Yüzeysel davranma:
Dd:	Derinlemesine davranma
Dod:	Doğal davranma
Du:	Duygusal uyumsuzluk
Ob:	Örgütsel bütünleşme
Kb:	Kurum bilgisi:
Gb:	Geri bildirim:
İi:	İletişim iklimi:
Ui:	Üstlerle iletişim:
Ca:	Çalışma arkadaşları
İd:	İş doyumu
C:	Cinsiyet
Y:	Yaş
Csu:	Çalışma süresi:
E:	Eğitim

1. Giriş

Bu bölümde araştırmanın kuramsal temeli, problemi, amacı, önemi ve varsayımları açıklanmış, kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem

21. yüzyılın gelişen teknolojisi birtakım işleri yok ederken, özellikle hizmet sektöründe yeni çalışma alanları yaratmaktadır. Teknolojik değişimin ortaya çıkarttığı yeni istihdam alanları arasında, önemli ticari ve sosyal faaliyetleri fiziksel alanlardan bağımsız, interaktif ortamlara taşıyan böylelikle üretici ve tüketici arasındaki sınırları ortadan kaldıran çağrı merkezleri ilk sıralarda yer almaktadır.

Müşterilerin tüm dünyada ürün ve hizmet satan kurumların odak noktası haline gelmesi, müşteri memnuniyeti kavramının firmalar tarafından düstur edinilmesi, kurumların müşteri mutluluğunu sağlamak için daha hızlı ve kolay yollar aramalarına neden olmuştur.

Rekabet ortamının gittikçe daha zorlu hale geldiği, ürün ve hizmet satışında sınırların öneminin kaybolduğu günümüzde, tüketiciler istek ve şikâyetlerini bildirmek için kurumlara en zahmetsiz yolla ulaşmak istemektedirler. Bu noktada hem müşteri hem de kurum açısından birçok avantajı bünyesinde barındıran çağrı merkezleri iki nokta arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Çağrı merkezleri tüketiciler tarafından rahat erişilebilen, talepler doğrultusunda kurumların kendilerini geliştirmelerine

olanak tanıyan, üretici ve tüketici arasındaki ilişkiyi ve iletişimi sağlayan önemli bir role sahiptir.

Önceleri müşteri ilişkileri için personel ayıran, bölüm kuran işletmeler, teknolojinin gelişimi ile birlikte bu hizmetleri telefon, faks, internet gibi hizmet sağlayıcılarla vermeye başlamışlardır. Çağrı merkezleri, pazarlama, satış ve satış sonrası faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası haline dönüşmüştür.

Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, çağrı merkezi; bir kurumun ilişki içinde olduğu tüm paydaşların (müşteri, çalışan, bayi, tedarikçi vs.), öncelikle telefon olmak üzere teknolojinin getirdiği tüm iletişim biçimlerini (elektronik posta, faks vs.) kullanarak kurum ile etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezlerine verilen addır (Kohen, 2004).

Çağrı merkezlerinin çalışma ve örgütsel psikoloji yazınında sıklıkla yer almasının temel nedeni ise, çalışma şartlarının yapısından kaynaklanmaktadır.

Çağrı merkezlerindeki tüm iletişim ve iş akışı yönetim tarafından belirlenmektedir. Belirlenen açılış ve kapanış cümlelerinin ve zorunlu ifadelerin (memnuniyetle, teşekkür ederim, efendim vb.) müşteri temsilcisi tarafından kullanılması gerekmektedir (Turan, 2007). Çağrı merkezi çalışanı bu rutin iletişim sürecini her telefonda tekrarlamak ve belirlenmiş senaryoya (script) bağlı kalmak zorundadır (Klemann ve Matuschek, 2002). Sistem çoğu zaman çalışanın yaratıcılığını ve işine kendisinden de bir şeyler eklemesini engellemektedir.

Çağrı merkezlerinde, müşteri temsilcilerinin gerçekleştirdikleri görüşmeler elektronik sistemler vasıtasıyla sürekli kayıt altına alınmaktadır. Niceliksel ölçümlerin (görüşmenin süresi, görüşme sayısı, sistemde bulunma ya da bulunmama uzunluğu vb.) yanı sıra niteliksel ölçümler de (müşteri temsilcisinin bilgisi dâhilinde ya da değil) çeşitli ancak belirsiz aralıklarla yapılmaktadır (Hollman vd. 2002). Çağrı merkezleri ile ilgili çalışmalarda “elektronik panoptikon”¹ (gözetleme) adı verilen bu sistem, merkezlerin Taylorizm²’in yeniden can bulduğu alanlar olduğu yönündeki görüşleri destekler niteliktedir (Taylor, 2003; Frenkel vd., 1998; Bain vd., 2001).

Çağrı merkezi çalışmaları, aşırı işbölümü özelliği, düşük vasıf gerektirmesi, basit bir iş olması ve sınırlı iş talebine dayalı olması gibi özellikleri ile Taylorizme benzetilmektedir (Grebner, 2003). Müşteri temsilcilerinin yaptığı görüşmeler her an izlenmekte, raporlanmakta, performans değerlendirmeleri bu raporların sonuçlarına göre yapılmaktadır. Ücret, terfi ve ek ödemeler bu raporlara dayandırılarak belirlenmekte, bireyin çalışması adeta zaman-hareket etüdü anlayışıyla şekillendirilmektedir. Bu endişe durumu, çalışanı sürekli daha fazla çalışmaya sevk etmektedir.

¹ Bu sistem, çağrı merkezi çalışanlarının bir kez izlendikleri bilgisini aldıktan sonra artık izlenmeseler bile izlendiklerini düşünerek, yönetimin istediği şekilde davranmalarını ve sürekli daha fazla çalışmaya yöneldiklerini anlatmak için kullanılmıştır. Panoptikon ile ilgili ayrıntılı bilgiye “Bölüm 2 Alanyazın Taraması” bölümünde yer verilmiştir.

² Taylor’a göre işçinin verimliliğinin önündeki en önemli engel, işçinin doğal tembelliğidir. Ancak bundan daha önemli olan sorun, işçiler tarafından bilinçli olarak yapılan ve söz konusu işin gerçekte ne kadar sürede yapılabileceğini gizlemeye çalışan bir davranış olan “sistematik kaytarma” (systematic soldiering) sürecidir (Taylor, 1911). Taylor işçilerin bu davranışlarının gerisinde işverenlerle çıkarlarının çeliştiği düşüncesinin yattığını, ancak buna karşın, “bilimsel yönetim ilkelerinin” uygulanması durumunda her iki kesimin de mümkün olan en fazla kazancı elde edebileceğini iddia etmektedir (Taylor, 1911). Taylorizm hakkında ayrıntılı bilgiye “Bölüm 2 Alanyazın Taraması” bölümünde yer verilmiştir.

Taylorizm’de üretimde emeğin türdeşleşmesi, çalışmanın sürekliliği ve çalışanların kesin itaati iş sürecinin temel ilkeleridir. Bu temel ilkeyi olanaklı kılan şey, zaman-hareket yasalarıdır, bu yasalar çalışanlar üzerinde sürekli denetimi mümkün kılmaktadır.

Taylorizm’de her iş belirli standart zaman çizelgeleriyle önceden belirlenmekte, işe ait her türlü detay yönetim tarafından planlanmaktadır. Böylelikle çalışanın yaptığı işe kendisinden bir şeyler katması imkânsız hale gelmekte, işgörenin kendisine verilen reçeteyi her defasında tekrar tekrar uygulaması yeterli olmaktadır.

Diğer iş kolları ile karşılaştırıldığında çağrı merkezleri, iş bölümü, sınırlı iş gerekleri, basitlik, tekdüzelik, yetki ve kontrol azlığı ile “Taylorizm”in yeniden vücut bulduğu yerler olarak tanımlanmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında sadece iş sürecinin yönetim tarafından planlanmasıyla kalmayan aynı zamanda duygusal ifadelerin ve hislerin de en küçük ayrıntısına kadar kurallara bağlandığı, Taylorizmin duyguları da kontrol altına aldığı istihdam alanlarından biridir çağrı merkezleri.

Çağrı merkezlerinde yapılan görüşmeler sürekli kayıt altına alınmakta, böylelikle iş tanımında yer alan işi yapış ve bu yapışı destekleyen uygun duygunun ifadesi yani rasyonel ve duygusal boyutlar denetim altında tutulabilmektedir. Çağrı merkezlerinde çalışan iş görenler, hem iş yapış biçimlerinin hem de duygu ifade ediş şekillerinin sürekli izleniyor olduğu bilgisi ve tedirginliği ile hep daha fazla çalışma ve her an istendik duyguyu karşı tarafa geçirme baskısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bir günde ortalama 150 telefon görüşmesi yapan müşteri temsilcileri, genellikle 9 saatin üstünde çalışmaktadırlar. Otomatik çağrı dağıtma sistemi ile çalışan bu merkezlerde, müşteri temsilcisinin bir müşteri ile konuşması bittiği anda yeni bir müşteri ile konuşma direkt olarak başlamaktadır. Müşteri temsilcileri çağrılar arasında mola vermeden çalışmaktadırlar. Böyle bir çalışma sistemi sürekli olarak müşteriler ile iletişimi gerektirmekte, bunun yanı sıra duyguları da kontrol altında tutmayı, dengelemeyi mecbur kılmaktadır. Çalışanlar, telefonun öbür ucunda bağırın, söylenen hatta hakaret eden müşterilere karşı da kibar tavırlarını korumak, kurumlarının kendilerinden bekledikleri sabrı ve güler yüzü göstermek durumunda kalmaktadırlar. Bu durum çağrı merkezlerini “duygusal emek (emotional labour)” yoğun bir sektör olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Duygusal emek ya da duygusal işçilik, ‘birey-odaklı (people-oriented)’ mesleklerde temel görevlerin yanı sıra yapılması gereken ikinci görev olarak karşımıza çıkmaktadır (Zapf, 2003). Bu meslek grubu içinde de müşteri-temelli hizmet sektörü duygusal emek yoğunluğu konusunda başı çekmektedir.

Duygusal emek, çalışan ve etkileşim halinde olunan kişi arasındaki etkileşimin kalitesini ifade etmektedir. Çalışan; hasta, çocuk, müşteri, yolcu, misafir veya benzerlerinden biri ile iletişimde bulunmaktadır. Uygun duygunun ifade edilmesi tüm hizmet sektörü çalışanlarının olduğu gibi çağrı merkezi çalışanlarının da iş gereklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Zapf, 2002).

Çağrı merkezlerinde “kızgınlık”, “sinirlilik” gibi duygular baskın duygularken, istenmeyen nahoş durumlarda dahi kurumun arzu ettiği etkiyi bırakmak için uygun duygu halinin sergilenmesi işin bir parçası haline gelmiştir (Zapf, 2002).

Çağrı merkezlerinde duygusal emek kendini “kontrol” noktasında göstermektedir. Çalışanlardan görüşme esnasında sürekli olarak gülümsemeleri ve müşterinin ruhsal durumunda istenileni yaratmak için kurumun standartlarına ve normlarına uygun duyguyu sergilemeleri beklenmektedir. Eş deyişle çalışanlar kurumlarını temsil etmek zorundadırlar. Dahası çalışanlardan, kişisel kaygı ya da duygularına rağmen müşteriye hizmet vermenin mutluluğunu göstermeleri istenmektedir (Erikson ve Wharton, 1997).

Bireyin sürekli olarak duygularını ve bunları ifade ediş biçimini kontrol altında tutma zorunluluğu tüm hizmet sektörü çalışanlarından beklenmekle birlikte çağrı merkezi çalışanları için belirlenmiş ve açıkça ifade edilmiş duygusal davranış kurallarına uyma zorunluluğunun daha belirgin olduğu görülmektedir. Çağrı merkezi çalışanlarının müşteriler ile yaptıkları görüşmeler her an kayıt altına alınmaktadır, bu bağlamda çalışanlar için kurumların kendilerinden bekledikleri duygusal davranış kurallarına uymak bir baskı süreci ile birlikte işlemektedir. Bu nedenle çalışanlar mesai süresi boyunca bizzat hissettikleri duygular ile göstermek zorunda oldukları duygular arasında sıkışıp kalmaktadırlar.

Çağrı merkezi çalışanları telefonun diğer ucundaki müşterileri hoşnut edecek, olumlu duygular göstermek için ya hissetmedikleri duyguları

hissediymiş gibi davranmak ya da gerçek duygularını bastırmak zorunda kalmakta, bu nedenle duygusal uyumsuzluk yaşamaktadırlar. Araştırmalar duygusal uyumsuzluğun, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, hiddetlenme, psikosomatik rahatsızlıklar, iş tatmininde düşüş ile ilişkili olduğunu göstermektedir. (Dormann vd., 2002; Zapf, 2002; Zapf vd., 1999; Zapf, vd., 2001).

Çağrı merkezi çalışanları insana özgü bir ihtiyaca cevap vermektedirler: “iletişim”. Merkez çalışanları müşteriler ile bağlı bulundukları kurum arasında bir köprü görevi görmekte, çoğu zaman müşteri tarafından kurumun kendisi olarak algılanmaktadırlar. Tüketiciler ihtiyaç duydukları her anda en az zahmetli iletişim kanalından kurumlara ulaşmak, onlarla iletişime geçmek istemektedirler. Çağrı merkezi çalışanları ise, ortalama 2-2,5 dakikalık bir süre içinde, belirlenen kurallara uygun olarak müşteriye tanımak, sorununu anlamak, onu çözmek veya uygun bir yöntemle çözülemeyeceğini anlatmak, memnuniyet yaratmak, tekrar aynı ürün/hizmetin seçilme olasılığını yükseltmek durumundadır.

Merkez çalışanları tüm bunları telefonda ve/veya bilgisayar ekranı karşısında yüzünü görmediği, yoğunlukla oldukça sabırsız ve bir sorunu olduğu için fevkalade sinirli bir kişiye “güler yüz” göstererek, müşterinin iyi ya da kötü tüm sözlerine “haklısınız” karşılığını vererek yapmak zorundadır.

Bir iletişim işçisi olarak günde ortalama 150 çağrıyı cevaplayan ve çalıştığı süre boyunca kesintisiz iletişim halinde olan çağrı merkezi çalışanlarının iletişim doyum düzeyleri bu çalışmanın temel araştırma sorusunu

oluşturmaktadır. İletişim doyumu, bir çalışanın çalışma ortamında ve/veya ona dair tüm iletişim çevresinden aldığı doyumun bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu doyum, üstlerle olan iletişimi, çalışılan kurum hakkındaki bilgiyi, aynı mesaiyi paylaşanların iletişim ortamını, kurum politika ve hedeflerinden haberdar olmayı içermektedir. Öz olarak iletişim doyumu kişinin çalıştığı kurumda, kurum ve çalışanlar hakkında sahip olduğu bilgi miktarından ve kişinin çalışma ortamında ihtiyaç duyduğu iletişim düzeyinden tatmin olup olmadığı ile ilgilenmektedir.

Yapılan araştırmalar (Grandey, 2003; Diefenndorff vd., 2005; Morris ve Feldman, 1997) kurum, kurum kültürü, duygusal davranış kuralları gibi bilgilerin çalışana sağlıklı, açık ve detaylı şekilde iletilmesinin ve bunun pekiştirilmesinin derinlemesine davranma sıklığını arttırdığını, yüzeysel davranma yerine derinlemesine davranmanın da duygusal uyumsuzluğu azalttığını, daha az duygusal emek sarfiyatını beraberinde getirdiğini ortaya sermektedir.

Duygusal emek yoğunluğunun ve duygusal uyumsuzluğun beklenen sonuçlarından biri iş doyumunun düşüklüğü olarak karşımıza çıkmaktadır. İş doyumunu, genel olarak bir bireyin beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki olarak tanımlanmaktadır. Çağrı merkezlerinde yapılan araştırmalarda uygulamalara katılan çalışanların iş doyum düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Klemann ve Matuschek, 2002; Turan, 2007; Keser, 2006).

İş doyumu; işin niteliği, ücret ve yan ödemeler, bireylerarası ilişkiler, yükselme fırsatları, çalışma arkadaşları, yönetim ve yöneticiler gibi alt boyutlardan oluşmaktadır. Endüstri psikolojisi alan yazınında sıklıkla araştırılan konulardan biri olan iş doyumu ya yukarıda sayılan alt boyutlarda değerlendirilmekte ya da çalışanın tümüyle, bir bütün olarak işinden elde ettiği doyum düzeyi sorgulanarak belirlenmektedir.

Bu çalışmada ise çalışanın duygusal emeğe bağlı iş doyum düzeyini ortaya çıkarmaya yönelik bir yöntem tercih edilmiş ve çalışanın duygusal emeğe bağlı iş doyumu ölçülmeye çalışılmıştır. Duygusal emek öncellerine bağlı olarak geliştirilen ölçek yardımı ile çağrı merkezi çalışanlarının iş doyumu alt boyutlarını ya da genel iş doyumlarını değil sadece duygusal emek yoğunluklarına bağlı olarak işlerinden tatmin olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma, çağrı merkezlerinde duygusal emek ve iş gören açısından duygusal emeğin neden olduğu sonuçlar ile örgütsel iletişim doyumunun bu süreçteki etkisi üzerine yoğunlaşmaktadır. Gerçekte hissettiği duyguları olduğu gibi yansıtamayan, kimi zaman aşırılaştıran, kimi zaman değiştiren, kimi zaman ise bastıran merkez çalışanı hissettiği duygular ile göstermek zorunda olduğu duygular arasında bir uyumsuzluk yaşamakta, bu uyumsuzluk ise iş doyumunda azalmaya, işten ayrılma niyetinde artışa yol açmaktadır. Bu araştırma ise; örgütsel iletişimin duygusal emek sürecindeki rolünü belirlemek üzere yürütülmüştür.

Tüm bu bilgiler ve araştırma sonuçlarının ışığında bu çalışmanın problemini, duygusal emek yoğun mesleklerden biri olarak kabul edilen

çağrı merkezlerinde örgütsel iletişim doyum düzeyi ile duygusal emek davranışları (yüzeysel davranma, derinlemesine davranma, doğal davranma), duygusal uyumsuzluk ve duygusal emeğe bağlı iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın genel amacı; duygusal emeğin yoğun olarak sarf edildiği mesleklerden biri olan çağrı merkezlerinde örgütsel iletişim doyum düzeyi, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk ve duygusal emeğe bağlı iş doyumunu arasındaki ilişkileri belirlemek, elde edilen sonuçlara bağlı olarak öneriler geliştirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

Araştırma Sorusu 1. Duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ve örgütsel iletişim doyumunu cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma Sorusu 2. Duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ve örgütsel iletişim doyumunu yaşa göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma Sorusu 3: Duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ve örgütsel iletişim doyumunu eğitim düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma Sorusu 4: Duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyumu ve örgütsel iletişim doyumu çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma Sorusu 5: Duygusal emek öncelleri ile yüzeysel davranma arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 6: Duygusal emek öncelleri ile derinlemesine davranma arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 7: Duygusal emek öncelleri ile doğal davranma arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 8: Yüzeysel davranma ile duygusal uyumsuzluk arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 9: Derinlemesine davranma ile duygusal uyumsuzluk arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 10: Doğal davranma ile duygusal uyumsuzluk arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 11: Duygusal uyumsuzluk ile duygusal emeğe bağlı iş doyumu arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 12: Örgütsel iletişim doyumu ile yüzeysel davranma arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 13: Örgütsel iletişim doyumu ile derinlemesine davranma arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 14: Örgütsel iletişim doyumu ile doğal davranma arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Bu çalışma;

- Örgütsel iletişim doyumu ile duygusal emek, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk ve duygusal emeğe bağlı iş doyumu arasındaki ilişkileri konu edinmesi açısından,
- Yeni istihdam alanlarından biri olarak çağrı merkezlerinde çalışan bireyler ile çalışılmış olması yönünden,
- Duygusal emek yoğun mesleklerden biri olan çağrı merkezlerinin yöneticilerine çalışanlarının duygusal emek davranışları ve bunun sonuçları hakkında bilgi sağlayıcı olması sebebiyle,
- Yapılacak daha ileri çalışmalara bir temel oluşturması bakımından önemlidir.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlara dayanarak yapılmıştır.

- Çağrı merkezleri, duygusal emek gerektiren istihdam alanlarından biridir.

- Çalışmaya katılanlar gerçekçi ve kendileri için en doğru cevapları vermişlerdir.
- Ölçeklerde bulunan tüm sorular ve ifadeler herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmıştır.

1.5. Tanımlar

Çağrı merkezi: Bir kurumun ilişki içinde olduğu tüm paydaşların (müşteri, çalışan, bayi, tedarikçi vs.), öncelikle telefon olmak üzere teknolojinin getirdiği tüm iletişim biçimlerini (elektronik posta, faks vs.) kullanarak kurum ile etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezlerine verilen addır.

Duygusal emek: Çalışma süresi boyunca çalışanın kendisinden istenen, iş akdinin bir parçası olarak yerine getirmesi beklenen uygun duygusal gösterimin ilişki kurulan tarafta (müşteri, hasta, konuk, yolcu, öğrenci, suçlu, zanlı vb.) özel bazı duyguları ya da tepkileri uyandırabilmek amacıyla, sözlü ya da sözsüz araçlarla sergilenmesi sürecidir.

Duygusal uyumsuzluk: Kurumun sergilenmesini istediği duygu ile çalışanın hissettiği duygu arasındaki farktır.

İletişim doyum: Birisiyle başarılı şekilde iletişim kurulan ya da kendisiyle başarılı bir iletişim kurulan kişisel bir doyumunu temsil etmektedir.

İş doyumu: Bir bireyin beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepkisidir.

2. Alanyazın Taraması

Günümüzden 40 yıl önce ABD’de kurulan ilk çağrı merkezi çağımızın modern merkezleri ile kıyaslanamayacak kadar pahalı ve az fonksiyoneldi (Kohen, 2002). Sayıları son 10 yılda hızla artan çağrı merkezleri 1970’lerde yaşanan kriz sonrası ekonominin, verimliliği arttırması beklenen yeni çalışma alanlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yeni istihdam alanı çalışanlarının duygusal emek sarfiyatları, iletişim doyum düzeyleri ve duygusal emeğe bağlı iş doyumları üzerine hazırlanan bu çalışmanın alan yazın taramasına geçmeden önce kapitalist üretimin tarihsel sürecine kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Kapitalist üretim sisteminin, birden fazla kişinin aynı zamanda, aynı yerde, aynı kişi için tek türden bir malı üretmek üzere bir arada çalışmaları ile başladığı söylenebilir. Bireyin kendi ihtiyaçları için değil, satış ve kar amacıyla bir pazar için üretim yapmasını, basit iş bölümlerini ve sayıca az kişinin bir araya gelişini içeren bu ilk oluşumlar “basit elbirliği” olarak adlandırılmaktadır (Belek, 1999).

İzleyen dönemde daha yoğun olarak görülmeye başlanan “manüfaktür” tarzı üretim, kapitalizmin temeli olarak kabul edilmektedir. 16. yüzyılın sonlarında bu tarz üretimde, çalışan kişi sayısı fazlalaşmış, yapılan işin bölümleri artmıştır (Özakar, 2004). Lonca ustaları imalatçı orta sınıf tarafından bir kenara itilmişler, farklı lonca birlikleri arasındaki işbölümü, tek tek her atölye içindeki işbölümü karşısında yok olmaya başlamıştır (Marx ve Engels, 1872).

18. yüzyılda makinelerin icadı ve 19. yüzyılda makinelerden oluşan sistemlerin kullanılmaya başlanması “fabrika” türü üretime geçişin nedeni olarak

görülmektedir. Fabrika tipi üretimin ilk örnekleri işverene ait binalarda, sıkı gözetim altında çok sayıda kişinin çalıştığı, gittikçe artan sayıda malın üretilmesinin hedeflendiği, ustalığın önemsizleştiği üretim tarzı olarak özetlenmektedir.

1769'da buhar makinesinin icadı ile başlayan, yeni icatlar ve teknolojik buluşlarla devam eden bu dönemde fabrikaların ve fabrikalardaki makinelerin sayısı oldukça artmıştır. Zanaat üretimi yerini giderek fabrikasyon üretime, kitle üretime bırakmıştır. Öte yandan kısa süreli iş başı eğitimleri ile öğrenilebilen basit, basmakalıp, tekrara dayalı işler çalışanın ürettiğine yabancılaşması sürecini başlatmıştır (Sayın, 1983'ten aktaran Özakar, 2004: 27).

Birinci Endüstri Devrimi döneminde Charles Babbage ve Andrew Ure üretimin basit bölümlere ayrılması ve üretim ile yönetim birimlerinin farklılaştırılması faaliyetlerini formüle eden ilk kişiler olmuşlardır. Yazarlar üretim sürecinin birbirinden farklı basit düzeylere bölünmesi böylece parçalanın bu işler için daha az nitelikli kişilerin daha ucuza çalıştırılması üzerine yazmışlardır (Belek, 1999).

İkinci Endüstri Devrimi döneminin iş-yönetim disiplini konusundaki temsilcisi ise Frederick W. Taylor'dur. Yazarın 1911 yılında yayınlanan "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı kitabında çalışma, çalışanlar, iş bölümü, verimlilik ve motivasyon üzerine geliştirdiği düşünceleri "Taylorizm" olarak adlandırılmış ve 20. yüzyıl fabrikasyon üretiminin karakteristik simgesi haline gelmiştir.

Taylorizm'de üretimde emeğin türdeşleşmesi, çalışmanın sürekliliği ve çalışanların kesin itaati iş sürecinin temel ilkeleridir. Burada işin sürekliliğini ve

kesin itaati sağlayan unsur, makineler arası işbölümünü olanaklı kılan “zaman ve hareket” yasalarıdır. Zaman ve hareket bölümü bir yandan işlevler arasında eşgüdümü öte yandan hem çalışma koşulları hem de çalışanlar üzerinde sürekli denetimi sağlar (Öngen, 1996).

Taylor, ilkelerini en üst düzeyde verimlilik üzerine kurmuştur. Bunu kitabında şu sözleri ile dile getirmektedir; “ Kimse tek bir ferdin en fazla refahı, ancak maksimum bireysel verimliliğe ulaşarak, yani en fazla günlük üretimi gerçekleştirerek sağlayabileceğini inkâr edemez (Taylor, 1911: 6).”

Verimliliği arttırmanın yegâne yolunun çalışanın “gerçek” çalışma gücünde çalıştırılmasına ve bunun da bazı bilimsel ilkelere bağlı olduğunu söyleyen yazar, çalışanın doğası gereği tembel ve işten kaytarma eğiliminde olduğunu belirtmektedir.

“...işçi mümkün olan en fazla işi yapmak için çabalamak yerine, genellikle kasti olarak günlük yapabileceği işin yarısını veya üçte birini yapacak şekilde az çalışmayı planlamaktadır(...) Bu şekilde az çalışma yani kasten işi yavaş yapma yoluyla günlük işten kaçınma, Amerika’da “kaytarma”, İngiltere’de “iş asma”, İskoçya’da “kasten yavaş çalışma” olarak isimlendirilmekte ve dünyanın her yerindeki sanayi kuruluşlarında ve ticari işletmelerde hüküm sürmektedir (Taylor, 1911: 7-8).”

Taylorizm, denetici bir kadronun varlığı, işyerinde işçiler arasındaki iletişimin ortadan kaldırılması gibi yöntemlerle örgütteki kültürel ortamın da değişmesine yol açmıştır (Braverman, 1974’ten aktaran Alkan, 2007: 22). Taylor bu düşüncesini şu sözleriyle açıklamaktadır:

“Dikkatli bir inceleme, işçilerin gruplar halinde bir araya geldiklerinde, grup içindeki tüm bireylerin tek tek kişisel gayretlerinden daha az bir verime sahip olduklarını gözler önüne serecektir. (...) Mümkün olduğu kadar her işçiye ayrı bir görev verilmesi için düzenleme yapılmalıydı.(Taylor, 1911: 47)”

Her iş, belirli standart zaman çizelgeleriyle önceden belirlendiği için denetim aşamasında da yönetime destek olmuştur. Tüm bu çalışmalar insanın yani çalışanın makine, hatta makinenin bir parçası durumuna indirgemıştır. Amaç iş içinde tesadüflerden ileri gelebilecek emek ve enerji kayıplarının en aza indirilmesidir (Braverman, 1974’ten aktaran Alkan, 2007: 22).

Taylor, büyük bir tesiste makine ve endüstriyel tasarımın çok karmaşık hale gelebileceğini, ancak işçilerin bu bütünü anlamalarına gerek olmadığını düşünüyordu. Ona göre bütünün tasarımıyla ne kadar az meşgul olurlarsa kendi işlerine o kadar verimli sarılırlardı (Sennett, 2002).

Yazar ayrıca, makinalarda teknik gelişmeler sağlandıktan sonra, işin ölçülebilen ve izlenebilen küçük parçalara ayrılmasını önermiştir. Çalışanın hedeflenen üretimin üstüne çıktığında ödüllendirilmesi, altına düşüldüğünde cezalandırılması gereklidir. Temel olarak yapılan işlerde işçinin becerisi en aza indirgenmelidir. İşin uygulamasında işçinin kontrolü azaltılmalı ve becerisinden bağımsız hale getirilmelidir.

Her dönemin olduğu gibi bu dönemin de başlıca amacı fabrikasyon üretimde verimliliğin artırılması olmuştur. Bu amaçla kullanılan üretim hattı/montaj bandı olgusunun kökleri 1890’lardaki Chicago Et Endüstrisi’ne dayanmaktadır. Fakat ilk büyük montaj hattı üretim sistemini Ford’un Detroit’teki otomobil fabrikası uygulamıştır.

1913 yılında geliştirilmiş ve ilk kez Ford otomobil fabrikasında uygulamasına geçilmiş bir üretim sistemi olarak Fordizm, üretimin sürekli kayan bir montaj hattı (assembly line) üzerinde, özel amaçlı makineler ve ağırlıklı olarak niteliksiz emek kullanılarak yapıldığı seri/kitlesel üretim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle Fordist Üretim Sistemi, zaman zaman “Bant-tipi Üretim” ya da “Seri/Kitlesel Üretim” olarak da adlandırılmaktadır (Bilgin, 2000).

Fordist iş organizasyonunda, Taylorist ilkelere göre üretim sürecindeki küçük parçalara bölünen işler yapılış sırasına göre bir hatta dizilmekte, işçilerin üretim sürecinde işi gereği parça almak alet-makine kullanmak için gidiş-gelişleri önlenmektedir. Bunun yerine, işin nesnesinin, üretim sürecinin gerektirdiği işlem sırasına göre dizilmiş makineler ve iş istasyonları boyunca hareket etmesi sağlanmakta ve böylece Fordist montaj hattı ortaya çıkmaktadır (Ansal, 1996).

Fordizm’de fabrikalar, işlerin parçalara ayrılarak (yoğun işbölümü temelinde) ve basitleştirilerek tasarlandığı, öyle ki tek tek işçilerin işin bütününe ilişkin en ufak bir fikirlerinin bile olmadığı, adeta çalışanların işlerinin basit bir vida sıkma işine indirgendiği ve çalışanların iş yapma hızlarının makinelerin hızına endekslendiği bir süreçte örgütlenmişlerdir (Dikmen, 2004).

1908 yılında, Henry Ford T modeli olarak bilinen otomobillerin üretimine geçtiğinde, bu otomobillerden bir tanesini yapmak için 18 değil, 7882 işin yapılması gerekiyordu. Yaşam öyküsünde Ford, uzmanlığı gerektiren bu 7882 işten 949’unun son derece sağlam ve güçlü insanlar, 3338’inin ise sıradan güçlü insanlar gerektirdiğini söyler. Geri kalanların çoğunun kadın ve çocuklar tarafından yapılabileceğini dile getirip, ekliyor; anladık ki, 670 iş hiç ayağı

olmayan, 2637 iş tek ayağı olmayan, 2 iş kolları olmayan, 715 iş tek kolu olan ve 10 tanesi de körler tarafından yapılabilirdi. Yani kısacası uzmanlığı gerektiren işlerin yapılması için insanın bütününe ihtiyaç yoktu, bir parçası yeterdi (Toffler, 1981).

Montaj hattı üretim bandının kullanılması beraberinde olağanüstü bir üretkenlik artışı getirmiştir. Üretkenlikteki artışa ek olarak, mal üretiminde standardizasyon sağlanmış ve bunlara paralel olarak da seri/kitlesele üretim önceki dönemlere göre büyük ölçüde artış sağlamıştır.

Kapitalizm güçlü bir üretim şekli olarak asıl varlığını İkinci Dünya Savaşı sonrasında kazanmıştır. 1950 ile 1970 arasında hem ürün miktarının, hem üretim hızının, hem de çalışanların refahının oldukça yüksek olduğu bir dönem yaşanmıştır.

Ancak işin bunaltıcı niteliği ve artan yoğunluğu yüzünden işçi sorunları büyümekle kalmadığı gibi müşterilerin değişen taleplerine de cevap vermek çabuklaşmıyordu. 1970'lerde ekonomik krizle birlikte ortaya çıkan üretim fazlası, ürün kalitesine daha fazla önem verme gereğini ortaya çıkarmış, bu da tüketim normlarının değişmesine neden olmuştur. Krizle birlikte Fordist dönemin temel özelliklerinden biri olarak kabul edilen standart ürünlere olan talep hızla azalırken, çeşitlenmiş ürünlere olan talep hacminde büyük bir artış yaşandı. Bu süreçte tüketimde benzerlik ve istikrarın yerini, çeşitlilik ve kalite aldı. Bu dar boğazdan çıkış için öngörülen yol ürün kalitesini arttırmak, tüketicinin istek ve beklentilerine önem vermek olmuştur. Artık esas olan üreticinin ne ürettiği değil, tüketicinin ne istediğidir. Kalite, müşteri

memnuniyeti, müşteri ilişkileri gibi sıklıkla karşılaştığımız kavramlar bu değişimin sonuçlarıdır.

Diğer yandan, ulaşım ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ile birlikte sermaye, işgücü, üretim ve dağıtım kavramları için sınırlar ortadan kalkmıştır. Bu zeminde gelişen küreselleşme olgusu ile uluslararasılaşan pazar için üretim yapmak belirsizlikleri de beraberinde getirmiştir. Bilinen coğrafyanın ve tanınan kültürün tüketicilerine aşina üreticiler çok çeşitli talepleri olan dünya kıtalarına yayılmış bir pazar ile karşı karşıya kalmıştır. Ancak Fordist üretim sisteminin katı yapısı böyle bir çeşitliliğe, böyle bir esnekliğe sahip değildir. Bu yüzden de sermaye, içinde bulunduğu krizden yeni iş örgütlenme ilkeleri uygulayarak, Fordizmi daha esnek kılmaya çalışarak ve talep değişikliklerine adapte olabilen yeni üretim sistemleri ve hizmet alanları yaratarak çıkmaya çalışmıştır (Piori ve Sabel, 1984'ten aktaran Ansal, 1996: 13).

Farklı ekoller tarafından “sanayi sonrası toplum”, “enformasyon toplumu”, “post-fordizm” “neo-fordizm” olarak kavramsallaştıran bu süreçte değişen ekonomik ve sosyal koşullara bağlı olarak yeni istihdam türleri ve çalışma biçimleri oluşmuştur.

Bahsi geçen dönemde enformasyon teknolojilerinin gelişmesi ve yayılması beraberinde yeni istihdam ve üretim ortamına dair bazı öngörüler getirmiştir (Bell, 1976; Dordick ve Wang, 1993'ten aktaran Castells, 2005: 278) :

- Verimliliğin ve büyümenin kaynağı bilgi-işlemle bütün ekonomik faaliyet alanlarına yayılan bilginin üretiminde yatmaktadır.
- Ekonomik faaliyet malların üretiminden, hizmetlerin sunumuna doğru

kaymaktadır.

- Yeni ekonomi icraatları nitelikli bilgiye ve enformasyona dayalı mesleklerin önemini arttırmaktadır.

Görüldüğü gibi hizmet sektörü, bu yeni düzenin lokomotifi konumunda bulunmaktadır. İstihdam istatistiklerinde hizmet; tarım, madencilik, inşaat, imalat ya da kamu hizmetleri dışında kalan her şeyi kapsayan artık bir kavram olarak kullanılmaktadır.

Castells (2005) çalışmasında hizmet sektörü ile ilgili olarak şu bilgileri sunmaktadır:

- 1970-1990 arası dönemde hizmet sektörünün her sınıfında 1970 öncesi döneme göre artış yaşanmıştır.
- Toplam çalışan sayısı ile karşılaştırıldığında G-7³ ülkelerinde oran %50'ye kadar ulaşmaktadır.
- İş imkânı kaynağı olarak hizmet sektöründeki faaliyetler giderek çeşitlenmektedir.
- Büro işleri ve satışa dönük işlerde çalışan "beyaz yakalı" proleterya sınıfı oluşmaktadır.

Son yıllarda tarım ve sanayi sektörleri gerileme gösterirken hizmet sektörü hem istihdamdaki payı hem de GSMH'ya katkısı bakımından artış kaydetmektedir. OECD (2008) verilerine göre 1996-2006 yılları arasındaki 10 yıllık dönemde

³ G-7 ülkeleri; Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Fransa, İngiltere, İtalya, Japonya ve Kanada'dan oluşmaktadır.

OECD ülkelerinde⁴ tarım ve imalat sektöründeki istihdam oranlarında yaklaşık 3 puanlık düşme yaşanırken, hizmet sektöründe 6 puanlık bir artış görülmüş, toplam istihdam içindeki pay % 63,9'dan %69,7'ye çıkmıştır. Ülkemizde ise 1996 yılında %33,7 olan bu oran 2006 yılı için % 47,3 olarak kaydedilmiştir. 2008 yılında ise oranın %49,4'e yükseldiği görülmektedir (Yeşil, 2009).

GSMH'ya katkısı açısından bakıldığında ise, günümüzde OECD ülkelerinin çoğunda hizmetler sektörünün GSMH içindeki payının %70'ler düzeyinde olduğu görülmektedir (Gündoğan, 2002).

Öte yandan, 2008 yılında Türkiye'de yaratılan toplam katma değer %47,85'i sanayi ve inşaat, %52,15'i ise hizmetler sektöründe yaratılmıştır (TÜİK, 2008).

2009 – 2010 yılı verileri karşılaştırıldığında bir yıl içinde sanayi sektöründe 4.281 kişi, inşaat sektöründe 1.161 kişi kendisine çalışma alanı bulurken, hizmet sektöründe 10.683 kişi iş başı yapmıştır (TİSK, 2010).

Kriz öncesi dönemin kol gücüne dayalı iş görenleri yerlerini bu yeni dönemde hizmet sektörü çalışanlarına bırakmaktadır. Enformasyon teknolojilerinin getirdiği yeniliklere hâkim, yaratıcı ve yenilikçi bu yeni çalışan sınıf, çoğunlukla üniversite eğitimi almış, teorik bilgiyi pratiğe dönüştürerek uygulama yeteneği, farklı görevlerine yerine getirebilme kabiliyeti ve esnekliği, piyasanın ve/veya tüketicinin değişen talep yapısına karşı yenilikleri hızla uygulamaya sokabilme

⁴ OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) "Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü" nün kısaltması olarak kullanılmaktadır. Daimi OECD üyesi olan 34 ülke bulunmaktadır. Bunlar; Avusturalya, Avusturya, Belçika, Kanada, Şili, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İzlanda, İrlanda, İsrail, İtalya, Japonya, Kore, Lüksemburg, Meksika, Hollanda, Yeni Zelanda, Norveç, Polonya, Portekiz, Solovakya, Slovenya, İspanya, İsveç, İsviçre, Türkiye, Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri olarak sıralanmaktadır.

ve bilişim alanındaki gelişmelere kolaylıkla ayak uydurabilme gibi niteliklere haizdir.

Genellikle bankacılık, telekomünikasyon, sigorta, bilişim, finans, lojistik, pazarlama gibi sektörlerde istihdam edilen çalışan sınıfın bu yeni üyeleri içinde çağrı merkezleri çalışanları da yer almaktadır. Kurumlar çeşitli amaçlara (müşteri ilişkileri, pazarlama, satış vb.) hizmet eden çağrı merkezlerini ya kendi bünyelerinde oluşturmakta ya da bu hizmeti dışarıdan sağlamaktadırlar.

Çağrı merkezi endüstrisi küreselleşme ve yeni ekonomik düzen ile birlikte hizmet sektörünün yaşadığı değişimle son zamanlarda ortaya çıkan bir fenomen olarak tanımlanabilir (Frenkel vd., 1998). 21. yüzyılda çağrı merkezleri ekonominin en büyük payını oluşturan hizmet sektörünün sürekli büyüyen bir alanı haline gelmiştir. Dünya geneline bakıldığında 2000 yılının verileri çağrı merkezlerinin her yıl %40 oranında bir büyüme yaşadığını göstermektedir. Düşük maliyetlerine göre işletmelere sağladıkları büyük yararlar bu büyümenin başlıca nedeni olarak görülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki ilerlemeler, yeni ekonomi anlayışının müşteriye baş tacı ettiği uygulamaların yaygınlaşması ve çağrı merkezlerinin bir rekabet avantajı olarak görülmesiyle her geçen gün çok daha fazla sayıda endüstri kolu satış ve serviste çağrı merkezlerinden yararlanmaktadır.

Müşteri ilişkilerine verilen önemin bir göstergesi, tüketicinin üreticiye ulaşmasının en zahmetsiz yöntemi, her şey için çok daha az zamanın ayrıldığı günümüzde marka seçimi için kimi zaman tercih sebebi haline gelen çağrı merkezleri bu özellikleri ile araştırma konusu olmaktadır. Öte yandan çalışma koşullarının irdelendiği araştırmalar da yapılmaktadır.

Çağrı merkezlerinde çalışma şartlarının zorluğu, çalışanların duygularını ve duygu ifadelerini sürekli denetim altında tutma zorunlulukları, iş süreçlerinin amirleri tarafından eş zamanlı olarak dinleniyor ve/veya kayıt altına alınıyor olması, yoğun iş temposu, dinlenme sürelerinin kısıtlılığı, iş ortamının rahatsız ediciliği, tüm bunlardan kaynaklı mutsuzluk, umutsuzluk, tatmin olmama, çöküntü, endişe ve korku gibi psikolojik sorunların görülme sıklığı, “esneklik”, “müşteri memnuniyeti” ve “insan odaklı çalışma” kavramlarının sık sık tekrarlandığı yeni dönem çalışma hayatı içinde çağrı merkezi çalışanlarını ve çalışma koşullarını konu edinen araştırmaların yapılmasını adeta zorunlu hale getirmiştir. Bu çalışma da onlardan biridir.

Önceki bölümlerde de belirtilmiş olduğu üzere, çalışma yaşamları izleyen başlıklar altında ayrıntılı olarak aktarılabacak olan çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek yoğunlukları, iletişim doyum düzeyleri, duygusal emeğe bağlı iş doyumları ve bunlar arasındaki ilişkiler bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın alan yazın taramasını içeren bu bölümde sırası ile çağrı merkezleri ve çalışanları, duygusal emek, iletişim doyum ve iş doyum hakkında bilgi verilmiş, konu ve kavramlar açıklanmaya çalışılmış, ilgili literatürde daha önce yapılan çalışmalar ile araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. Çağrı Merkezleri ve Çalışanları

Bu bölümde çağrı merkezlerinin sistemi, gelişimi, işleyişi ve çağrı merkezlerinde çalışma koşulları hakkında bilgiye yer verilmiştir.

2.1.1. Çağrı merkezi sistemi

Kriz sonrası yeni ekonominin müşteri memnuniyetini merkeze yerleştiren anlayışının bir temsili olan çağrı merkezleri, iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin müşteri ilişkileri yönetiminde kullanıldığı son nokta olarak nitelendirilmektedir. Küreselleşme ile artık sadece haritalarda kalan sınırların önemsizleştiği günümüzde, okyanus aşırı bir ülkenin işletmelerinde üretilen bir malın üreticisine ulaşmanın en zahmetsiz yolu olarak görülmektedir çağrı merkezleri.

Çağrı merkezleri, kurumların temasta oldukları kişi veya kurumlarla olan iletişimlerini yürüttükleri, yazılım, donanım ve insan kaynaklarından oluşan merkezlerdir. Rezervasyon merkezi, yardım masası, bilgi hatları, müşteri ilişkileri gibi yapılara genel olarak verilen kapsayıcı bir isimdir (Arslan, 2006).

Çağrı merkezi, her şeyden önce, yeni teknolojilerin sağladığı olanaklarla ortaya çıkmış yeni bir iş organizasyonu ve hizmet üretim merkezidir. Çağrı merkezi kavramının karşılığı olarak çok sayıda farklı isimlendirme yapılmaktadır. Bunların en bilinenleri; müşteri hizmetleri hattı, müşteri hizmet merkezi, müşteri destek hattı/merkezi, teknik destek servisi, yardım hattı/merkezi/masası, müşteri bilgi hattı, danışma merkezi, temas merkezi,

müşteri etkileşim merkezi ve İngilizce karşılığı olarak “call center” şeklinde sıralanabilir.

Temelleri telefon ile iletişiminin yeni yayılmaya başladığı ve en zahmetsiz iletişim aracı olarak telefonun kabul edildiği dönemde atıldığı için bu isim zamanın en uygun ismi olarak kabul görmüştür. Bugün, çağrı merkezlerine ulaşmak için iletişimin yeni yol ve yöntemleri kullanılıyor olsa da hala en sık kullanılan araç telefondur. Hem bu nedenle, hem de yaygın kabulünden dolayı çağrı merkezi adı, tüm iletişim yöntemlerini kapsayan bir isim olarak kabul edilmektedir.

Çağrı merkezi tanımı, müşteri ile iletişimin telekomünikasyon araçları vasıtasıyla düzenlemesi faaliyetini içermektedir (Henn vd., 1996). *Incoming Call Management Institute* (ICMI), çağrı merkezlerini, müşteriye ve kuruma değer katmak amacı ile kurumun kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının (telefon, faks, e-posta, kısa mesaj, çevrimiçi sohbet) etkili bir şekilde entegre edildiği; insanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem olarak tanımlamaktadır (Kohen, 2002).

Çağrı merkezleri, insan, telefon ve bilgisayar sistemlerinin en iyi şekilde entegre edilmesiyle oluşan ve hizmet odaklı yaklaşımlarıyla müşterilerin hayatını kolaylaştıran sistemlerdir (Gençağa, 2004). Bu sistem içersinde çeşitli kanallar aracılığıyla gerçekleştirilebilen iletişim talebi “çağrı” adını almaktadır.

Çağrı merkezleri, iletişim talebinin kimden geldiğine göre iki sınıfa ayrılmaktadır; gelen çağrıları karşılayan merkezler (inbound – incoming call) ve

kendileri çağrı başlatan merkezler (outbound – outgoing call). Gelen ve giden çağrılar ile hangi hizmetlerin verildiği aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1. Gelen ve Giden Çağrılarla Sunulan Hizmetler

Gelen/Inbound	Giden/Outbound
• Müşteri Hizmetleri • Danışma Hatları • Ürün Servis Hatları • Teknik Destek • Sipariş Hatları • Şikayet Yönetimi • Asistans Hizmet Hatları	• Telefonda Satış • Telefonda Pazarlama • Hatırlatma Servisleri • Anket Yönetimi • Veri Güncelleme • Randevu Alma • Gizli Müşteri

Kaynak: Arslan, 2006: 244

2.1.2. Çağrı merkezlerinin gelişimi

Ford Otomobil Şirketi'nin müşteri şikâyetlerini almak üzere kurduğu 1960'ların sonlarına doğru açılan ücretsiz telefon hattı ilk çağrı merkezi olarak kabul edilmektedir (Bagnara vd., 2000). İlk ücretsiz 800'lü hatlar Amerika Posta Teşkilatı ve Ford Otomobil tarafından bu şekilde geliştirilmiştir (Hillmer ve McRoberts, 2004).

1970'lerin başında Continental Havayolları' nın tedarik ettiği ilk ACD (automatic call distributor- otomatik çağrı dağıtıcısı) uygulaması bugünkü ile kıyaslanamayacak derecede pahalı ve az fonksiyonel olarak

nitelendirilmektedir. Diğer alanlarda olduğu gibi çağrı merkezi teknolojileri de zaman içinde küçülmüş, ucuzlamış ve süratle yayılmıştır (Kohen, 2007).

2010 yılı verilerine göre dünya genelinde çağrı merkezlerinin pazar büyüklüğü 340 milyar Dolar olarak kabul edilmektedir. Bu pazarı 124.000 adet çağrı merkezi paylaşmaktadır. Bu merkezlerin %12'si yani 15.000 çağrı merkezi dış kaynak (outsourcing) olarak hizmet vermektedir. Yine 2010 yılı itibarıyla dünya genelinde çağrı merkezlerinde 8,8 milyon çağrı masasında, 11 milyon kişi müşteri temsilcisi olarak çalışmaktadır. Çalışanların %45'i Kuzey Amerika, %30'u Avrupa, Orta Doğu ve Afrika, %17'si Asya Pasifik ve %8'i Karayipler ve Latin Amerika'da bulunmaktadır. 2010-2013 yılları arasında çalışan sayısında %12, çağrı merkezi sayısında ise %16 oranında artış beklenmektedir.⁵

Avrupa ülkelerinde 200 ila 400 kişiye bir çağrı masası hizmet verirken, Amerika ve İngiltere gibi ülkelerde bu oran her 100 kişiye 1 çağrı masası şeklinde gerçekleşmektedir.⁶

Türkiye'nin ilk çağrı merkezi 1988 yılında Pamukbank tarafından "Alo 24" adı altında hizmete sunulmuştur. 1988 yılı için Pamukbank'ın bu hizmeti Türkiye için çok büyük bir yenilik olmasına rağmen Alo 24'ün tam olarak bir çağrı merkezi olarak tanımlanıp tanımlanamayacağı bir tartışma konusu olarak varlığını sürdürmektedir. Pamukbank Alo 24'e "0800" veya "444" ile başlayan bir telefon numarasından ulaşılamaması ve Alo 24'teki operasyonların çağrı merkezi gereklerine uygun bir şekilde işlememesi buna sebep olarak gösterilmektedir. Aynı şekilde 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi de

⁵ <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=17380111> (Erişim Tarihi: 28.03.2011)

⁶ www.cagrimerkezleridernegi.org/index.php/haberler/basinda-cikanlar (Erişim Tarihi: 18.12.2010)

Türkiye'nin en eski çağrı merkezlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Fakat 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi de ancak 2004 yılında yapılan özelleştirmeden sonra çağrı merkezi standartlarına uygun bir şekilde hizmet vermeye başlamıştır (Törün, 2006).

1996 – 1997 yıllarında finans ve bankacılık alanında faaliyet gösteren kuruluşlar art arda çağrı merkezlerini bünyelerine kazandırmışlardır. Günümüz itibariyle ülkemizde faaliyet gösteren tüm bankaların çağrı merkezleri bulunmaktadır. Bu konuda finansal kurumların öncülüğünü bireysel ürün ve hizmetler sunan diğer kurumlar izlemişlerdir. Türkiye'de Bilinmeyen Numaralar Servisi 1500 çalışanı ile Türkiye çağrı merkezi sektöründe ilk sırayı almaktadır.

Türkiye'de çağrı merkezi sektörünün 1.4 milyar TL boyutunda olduğu tahmin edilmektedir. 300 adet orta ve büyük ölçekli çağrı merkezinde, yaklaşık 35.000 çağrı masası ile 40.000 çalışan istihdam edilmektedir. 40.000 çalışan yıl bazında toplam 500 milyon görüşme gerçekleştirmektedir.⁷

2008 yılı verileri, çağrı merkezlerinin %30'unun telekomünikasyon alanına hizmet verdiğini göstermektedir. Bunu %24 ile finans, %7 ile teknoloji/e-ticaret izlemektedir. Seyahat ve turizm, medya ve eğlence, üretici firmalar, perakende sektörleri çağrı merkezlerinden en yoğun yararlanılan diğer alanlar olarak gösterilmektedir.⁸

Ülkemizde çağrı merkezi çalışanlarının %70'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Ülke genelinde 40.000 çalışanın %87'si 30 yaşın altında iken yaş ortalaması 26-

⁷ <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=17380111> (Erişim Tarihi: 28.03.2011)

⁸ www.cagrimerkezleridernegi.org/uploads/Dunya-ve-Turkiye-Cagri-Merkezi-sektoru.pdf (Erişim Tarihi: 01.10.2009)

28 olarak bildirilmektedir. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında %60'ının üniversite veya yüksekokul mezunu olduğu %40'ının ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Sıralanan demografik veriler, dünya gelinde çağrı merkezi çalışanlarının örneklendirildiği veriler ile uyum göstermektedir.⁹

2.1.3. Çağrı merkezlerinin işleyişi

1900'lü yılların başlarında Henry Ford'un modern otomobili geliştirmesi, 1903'te Wright kardeşlerin uçağı keşfi ile "hız" açıkça ekonomik ve sosyal bir değer halini almaktaydı. Ancak 1876 yılında keşfedilen ve yaygın kullanımı 20. yüzyılın bu ilk yıllarına rastlayan "telefon" hız konusunda her ikisini de gölgede bırakmaktaydı.

Tarih uzmanı John Brooks 20. yüzyılın bu önemli buluşunun toplumsal yaşam üzerindeki etkisini; benzer şekilde hem ülkenin farklı şehirlerinde, hem de dünyanın farklı ülkelerinde telefon, yeni bir ruh hali, yeni bir zihin yapısı yaratmış, bu ruh hali, sadece iş yaşamında değil, hem kadın-erkek ilişkilerinde hem de tüm sosyal ilişki biçimlerinde acil(!) sonuçları hemen görmek isteyen, gergin ve her an tetikte bir insan tipini ortaya çıkartmıştır şeklinde açıklamaktadır (Cleveland ve Harne, 2006).

Telefon santrallerinin kurulmaya başlanmasıyla ortaya çıkan en büyük sorun; gün içinde, gün sonunda, sabah, öğle, akşam sürekli olarak değişen belirsiz çağrı yoğunluğundan dolayı personel sayısının kestirilememesi olmuştur. 1917 yılında "Kuyruk Formülü Erlang C" yi keşfeden A.K. Erlang, Kopenhag Telefon İşletmesi'nde mühendis olarak çalışmaktaydı. Arayan kişilerin

⁹ <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=17380111> (Erişim Tarihi: 28.03.2011)

çağrılarının karşılanıncaya kadar bir kuyrukta bekletildiklerini varsayan bu formül, hala çağrı merkezlerinde personel gereksinimini belirlemek böylece işleyişi düzenlemek amacıyla kullanılmaktadır (Arslan, 2006).

ICMI (Incoming Call Management Institute) çağrı merkezinin işleyişini doğru yöntemlerle hesaplanmış iş yükünü belirli bir kalitede, belirli servis seviyesini tutturarak karşılamak için, doğru sayıda nitelikli iş gücünü ve yardımcı kaynakları doğru zamanda hazır bulundurma olarak tanımlamaktadır (Cleveland ve Harne, 2006).

Bir çağrı merkezinin işleyişinde en önemli unsurlardan biri ihtiyaç duyulan müşteri temsilcisi sayısının hesaplanmasıdır. Örneğin, iş yükünün gelişigüzel biçimde gelen çağrılar şeklinde ortaya çıkması temel özelliklerden birisidir. Birbirinden farklı, çok sayıda değişken müşteri gereksinimlerine ve farklı koşullara bağlı olarak, müşterilerle görüşülmesi gereken durumlar da bir andan diğerine farklılık göstermektedir. Gelişigüzel biçimde gelen çağrı yapısı, çağrı merkezinde bulundurulması gereken insan kaynağı miktarını etkilemektedir (Cleveland ve Harne , 2006).

Çağrılarının gelişleri rassal dağılmaktadır. Bazı çağrılar aynı anda, bazı çağrılar da bir başka çağrı cevaplandırılırken gelebilmekte veya saat diliminin belirli dönemlerinde hiç çağrı gelmemektedir. Aynı zamanda çağrı süreleri de rassal bir dağılım göstermektedir. Görüşmelerin kimi uzun sürerken kimileri kısa sürmektedir. Bu sebeple ihtiyaç duyulan müşteri temsilcisi sayısı hesaplanırken en sağlıklı sonuçlara yıllardır üzerine çalışmalar yapılan olasılık kuralları ile ulaşılması bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir (Cleveland ve Harne, 2006). Çağrı merkezlerinin kurulumunda uygun bilimsel yöntemlerden

yararlanmamak ya da onları görmezden gelmek, müşteri temsilcilerinin iş yüklerini arttırmakta, gelen bazı çağrıların cevaplanamamasına neden olmakta bu da mesailer sürekli kayıt altına alınan müşteri temsilcilerinin performanslarını düşük göstermektedir.

Bir çağrı merkezi interaktif sesli yanıt sistemi, otomatik çağrı dağıtım sistemi, ses kayıt sistemi ve bilgisayar-telefon entegrasyonu olmak üzere temel dört teknik sistemden oluşmaktadır.

İnteraktif sesli yanıt sistemi (interactive voice response - IVR), çağrı merkezine gelen çağrıları karşılayan ve birçok parametreye göre gelen çağrıyı yönlendiren karşılama sistemi olarak tanımlanmaktadır. “Servis için 1”, “Satış için 2” gibi basit karşılama ve yönlendirme işlemleri yapabileceği gibi, şifre alma/verme, veri toplama, faks ve kısa mesaj entegrasyonu gibi uygulamalarla çok daha kompleks işlemleri yapabilecek IVR sistemleri bulunmaktadır (Arslan, 2006).

Çağrı merkezine gelen çağrılar ilk olarak sesli yanıt sistemi ile karşılanmaktadır. Çağrıyı yapan kişi bu sistem sayesinde sorununu çözebilir veya bir müşteri temsilcisi ile görüşmek isteyebilir. Gelen çağrının sisteme yüklenmiş kriterlere göre belli bir mantık içerisinde uygun müşteri temsilcisine yönlendirilmesini ve bu süreçteki tüm işlemlerin gerçek zamanlı olarak raporlanmasını sağlayan sisteme otomatik çağrı dağıtım sistemi (automatic call distribution - ACD) adı verilmektedir.

Basit anlamda çağrılarının dağıtılması, “ilk gelen ilk gider” mantığıyla yapılmaktadır. Sistemde en uzun süre bekleyen çağrı, müşteri temsilcisine en önce düşürülmektedir. Hangi müşteri temsilcisine düşürüleceği ACD sistem

kriterlerine göre değişmektedir. En uzun süre uygun olan temsilcinin veya en az süre çağrı cevaplamış temsilcinin seçilmesi en sık kullanılan teknikler olarak sayılmaktadır. İleri seviye ACD sistemleri daha fazla bilgiyi kullanarak çağrı dağıtabilmektedirler. Örneğin; gelen çağrıyı arayan numarayı tespit ederek o kişinin son görüştüğü temsilciye yönlendirebilen ya da önemli müşterileri bekletmeden bir müşteri temsilcisine aktarabilen ACD sistemleri bulunmaktadır (Arslan, 2006).

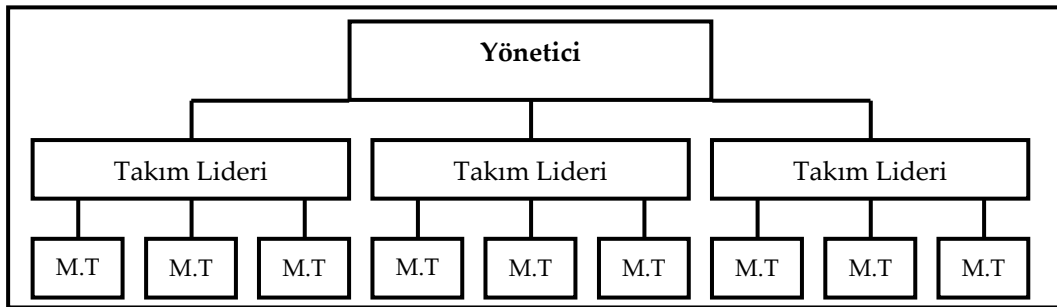
Gelen çağrılarının en uygun şekilde cevaplanabilmesi ve arayan kişinin sorununun en kısa sürede çözülebilmesi için çağrı merkezleri, bilgisayar-telefon entegrasyonu sistemi (computer-telephone integration - CTI) ile hizmet vermektedirler (Arslan, 2006). Bu sistem, arayan kişinin çeşitli bilgilerini iletişim ile eş zamanlı olarak müşteri temsilcilerinin bilgisayar ekranlarına aktarmakta, temsilcilerin müşterinin istekleri doğrultusunda işlem yapmalarına izin vermektedir. Sistemin özellikleri bununla sınırlı olmamakla birlikte en sık kullanım şeklinin bu olduğu bilinmektedir.

Çağrı merkezlerinde kullanılan bir diğer önemli bileşen ise ses kayıt sistemleridir (voice recording system - VRS). Tüm çağrı merkezlerinde kullanılan bu sistem ile yapılan tüm görüşmeler kayıt altına alınmaktadır. Kaydedilen görüşmeler, dayanak oluşturma, eğitim, otokontrol gibi çok değişik amaçlarla kullanılmaktadır ancak en yaygın ve en sık kullanımının personel performansının belirlenmesi, ödüllendirme veya cezalandırma alanlarında olduğu bilinmektedir.

Müşterilerden merkeze gelen çağrılar, interaktif sesli yanıtlama Sistemi - IVR ile karşılanmaktadır. Müşteri, ses kaydı vasıtasıyla verilen bilgiler ile

yönlendirilmekte, bu süreç içinde müşteri sorununa çözüm bulabilirse sistemi terk etmekte, bulamazsa bir müşteri temsilcisine bağlanmak üzere “kuyruk”ta beklemeye başlamaktadır. Çağrı merkezlerinin hizmet çeşitliliğine göre uygun müşteri temsilcisine aktarılması otomatik çağrı dağıtım Sistemi - ACD ile gerçekleştirilmektedir. Müşteri ile müşteri temsilcisi görüşmeye başladıklarında bilgisayar-telefon entegrasyonu - CTI sayesinde müşterinin varsa kayıtlı bilgileri, temsilcinin bilgisayar ekranına gelmektedir. Görüşme sona erdikten sonra temsilci ilgili konuda bazı işlemleri yapmak üzere sistemden çıkmakta buna çağrı sonrası iş yapma süresi adı verilmektedir. Bu zaman diliminde ilgili komut yoluyla sisteme müşteri temsilcinin meşgul olduğu sinyali gönderilmektedir. Sistem müşteri temsilcilerinin o an ne yaptıklarını tanımlayacak tüm komutları içermektedir. *Çağrı alabilir, sistem dışında, öğle yemeğinde, molada, tuvalette, çağrı sonrası işlemlerde* gibi uyarılarla o dakikada kaç müşteri temsilcisinin çağrılara cevap vereceği bilgisini sürekli olarak yenilemekte ve kayıt altına almaktadır. En kısa sürede, en çok çağrıya, en az müşteri temsilcisi ile cevap vermek üzere kurulmuş bu sistem, müşteri temsilcilerinin maksimum verimlilikle çalışması üzerine inşa edilmiştir.

Çağrı Merkezleri genellikle benzer örgütsel yapılarla kurulmaktadır. En basitinden en karmaşığına tüm merkezlerde; organizasyon şeması en yalın hali ile aşağıdaki gibi şekillenmektedir.



Şekil 1. Çağrı Merkezlerinde Yapılanma

Temel işgücü olarak kabul edilen müşteri temsilcileri bir takım liderine, takım liderleri de bir yöneticiye bağlı olarak çalışmaktadır. Takım liderleri merkez yöneticilerine takımlarının performansı hakkında haftalık ve aylık olarak rapor sunmaktadır. Sık yapılan toplantılarda liderler, iş akışı esnasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm yolları hakkında görüş bildirmektedir. Sıklıkla bir takım liderine bağlı ortalama 20 müşteri temsilcisinin çalıştığı görülmektedir (Aşkun, 2007).

2.1.4. Çağrı merkezlerinde çalışma koşulları

Hizmet odaklı ekonominin yeni çalışma alanlarından biri olan çağrı merkezleri, işletmeler açısından bakıldığında çok daha karmaşık hizmetlerin bir telefon aracılığıyla yapılabilirdiği yatırım ve işletme maliyetleri düşük departmanlar, 7 gün 24 saat hizmet verildiği için çok daha memnun müşteriler anlamına gelmektedir (Henn vd., 1996; Holman, 2003'ten aktaran Zapf vd. 2003: 312).

Çağrı merkezleri ilk kurulduğu yıllarda müşteri hizmetlerinin telefonla hizmet veren bölümü olarak konumlandırılır ve yapılandırılırken, son zamanlarda hemen her sektör için hayati önem taşıyan, internet ve e-posta gibi iletişim araçlarının da dâhil edildiği telefon bazlı müşteri hizmetleri merkezi halini almıştır. Faaliyetlerinden en önemlisi karşılanan çağrı miktarı olan, belirlenen kalite standartlarını sağlamak amacıyla müşteri temsilcilerinin performanslarının titizlikle, sürekli ölçüldüğü ve izlendiği merkezlerdir (Bain 2002).

21. yüzyılda açıkça bilinmektedir ki; tüm benzerliklerine rağmen Çağrı Merkezleri, hizmet sektörünün ve büro işlerinin diğer biçimlerinden

farklılaşmaktadır. Çağrı merkezlerini diğer işlerden farklılaştıran en önemli unsur, işin yapılma biçimi, çalışma sürecinin özellikleridir (Taylor ve Bain, 2005).

Çağrı merkezlerinin işleyişleri, nitel ve nicel bazı özelliklere göre değişiklik göstermekte, homojenlik arz etmemektedir. Bu özellikler arasında, çağrı merkezinin büyüklüğü, hangi sektöre hizmet ettiği, pazar yapısı, faaliyet tarzı (gelen çağrı-giden çağrı), teknolojik donanımı, yönetim şekli, insan kaynakları işleyiş politikası ayrıca müşteri ile müşteri temsilcisi arasındaki iletişimin karmaşıklık derecesi, gerçekleşen iletişimin tek düzelik / kişiselleştirebilirlik derecesi, nicel hedeflerin değişmezlik miktarı (rigidliği) bulunmaktadır. Bu farklılıkların miktarı ve değeri yönetimin kalite odaklı ya da miktar odaklı anlayışına göre belirlenmektedir (Batt, 2000).

Birçok araştırma göstermektedir ki; işleyişteki tüm bu farklılıklara rağmen, çağrı merkezlerindeki rutin çalışma süreci (sınırlı iş çeşitliliği, örneğin uzun periyotlar boyunca aynı işi yapma) ve karmaşık olmayan basit işler (kişisel kararı gerektirmeyen süreçler) kişisel niteliklerin sınırlı kullanımını da beraberinde getirmektedir (Grebner vd., 2003). Müşteri temsilcilerinin hem iş hızı hem de planlama ve düzenleme üzerindeki denetim ve kontrol yetkilerinin oldukça az, kişisel karar verme gereksinimlerinin çok düşük olduğu bilinmektedir.

Diğer iş kolları ile karşılaştırıldığında çağrı merkezleri, aşırı iş bölümü, sınırlı iş gerekleri, basitlik, tekdüzelik, yetki ve kontrol azlığı ile "Taylorizm" in yeniden vücut bulduğu yerler olarak tanımlanmaktadır. Yakın tarihlerde yapılan araştırmaların çağrı merkezlerindeki iş akışının nitelik gerektirmeyen basit işler

olduklarını ortaya çıkartması nedeniyle bazı araştırmacılar bu yoğun baskı altındaki çalışma türünü beyaz yakalı büro çalışanlarını kapsayan “İleri Taylorizm” (Knights ve McCabe, 1998; Dieckhoff vd., 2002; Taylor ve Bain, 1999; Bain vd., 2002) olarak adlandırmaktadırlar.

Hangi zamanda, hangi müşterinin, hangi müşteri temsilcisi ile görüşeceğine otomatik çağrı dağıtma sistemi ile bilgisayar-telefon entegrasyon teknolojisinin karar verdiği merkezlerde, diyaloglar genellikle kısa ve rutin döngüler halinde gerçekleşmektedir (Holman, 2003). Çalışanın kontrol, denetim ve planlama yetkisini neredeyse bütünüyle elinden alan bu sistem bireysel karar verme yetkisini ortadan kaldırmakta, bu durum “Taylorizm” iddialarını güçlendirmektedir. Cevaplanması gereken çağrı sayısı artıp, her birine ayrılacak zaman azaldıkça müşteri temsilcileri için bu diyaloglar çok daha rutin ve sıkıcı bir hal almaktadır (Zapf, 2003).

Taylorizm iddialarının temeli 1911 yılında Frederick W. Taylor tarafından kaleme alınmış “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı çalışmaya dayanmaktadır. Taylor’a göre çalışanın verimliğinin önündeki en önemli engel, onun doğal tembelliğidir. Ancak yazar tarafından çok daha önemli bulunan nokta, çalışanlar tarafından bilinçli olarak yapılan ve söz konusu işin gerçekte ne kadar sürede yapılabileceğini gizlemeye çalışan bir davranış olan “sistemik kaytarma” (systematic soldiering) sürecidir (Taylor, 1911). Taylor çalışanların bu davranışlarının gerisinde işverenlerle çıkarlarının çeliştiği düşüncesinin yattığını, ancak buna karşın, “bilimsel yönetim ilkelerinin” uygulanması durumunda her iki kesimin de mümkün olan en fazla kazancı elde edebileceğini iddia etmektedir. Taylor’a göre matematiksel yöntemler ile

hesaplanan “yapılabilecek maksimum iş miktarı” verimliliği arttırarak işverene, ücreti arttırarak çalışana faydalı olmaktadır.

Taylorizmin dayandığı temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Taylor, 1911):

- Çalışma sürecinin daha az beceri gerektiren, basit, ufak parçalara ayrılması,
- Kol gücü ile düşünce gücünün birbirinden ayrılması, planlamanın sadece yönetim tarafından yapılması, çalışanın ise sadece kendisine söyleneni uygulaması,
- Çalışanın ne kadar çalıştığının belirlenmesi için ürettiği mal miktarının ya da yaptığı işin ölçülmesi.

Çalışma sürecinin parçalara ayrılması, standartlaştırılması, iş akışının basitleştirilmesi gibi prensiplerin verimliliği arttırdığı iddiasında olan Taylorizm, çalışma sürecinin denetimini de düzenlemiş, basit ya da karmaşık her işin her bölümünün planlanmasının ve kontrolünün bir zorunluluk olduğunu savunmaktadır.

Frederick Taylor “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabında çeşitli kurumlarda yaptığı uygulama çalışmalarına da yer vermektedir. Bunlardan biri olan Bentelem Çelik İşletmesi’nde pik demiri yükleme işini yapan bir çalışan günde 12,5 ton pik demiri taşımakta, bunun karşılığında 1.15 Dolar kazanmaktadır. Taylor yaptığı çalışmalar sonunda bir çalışanın günde 47 ton pik demiri taşıyabileceğini hesaplamış, seçilen Schmidt adlı pik demiri işçisi şu sözlerle motive edilmeye çalışılmıştır.

“Şimdi eğer sen yüksek ücretli biriysen (47 ton taşıma karşılığı olarak 1.85 Dolar teklif edilmiştir), yarın sabahтан akşama kadar bu adam (işçiye hangi işi nasıl yapmasını söyleyecek olan denetçi) sana ne söylerse eskizsiz yapacaksın. Ne zaman sana bir pik al ve yürü derse kaldırıp yürüyeceksin. Ne zaman otur ve dinlen derse oturup dinleneceksin. Buna tüm gün boyunca devam edeceksin. Yüksek ücretli biri, ancak kendine söyleneni yapar, itiraz etmez. Bunu anladın mı? Bu adam sana ne zaman yürü derse yürü. Otur derse otur ve kesinlikle ona itiraz etme. Şimdi yarın sabah buraya geleceksin ve ben yarın gecedен önce senin gerçekten yüksek ücretli biri olup olmadığını öğreneceğim (Taylor, 1911: 29).”

Genellikle bir çağrı merkezi müşteri temsilcisi, işyerine ulaşır mesai saatinin başlamasıyla sisteme kendine ait özel bir kodu kullanarak girmekte, sistem kişiyi tanımlamakta ve çalışma süreci başlamaktadır. Burada önemli olan nokta çalışma süresi boyunca, iş akış hızına, mola zamanlarına ve sürelerine kullanılan teknik sistemler tarafından karar verilmesi, kullanılacak kelimelerin, açılış ve kapanış cümlelerinin, söylemesi zorunlu sözcük gruplarının da yönetim tarafından belirlenmiş olmasıdır.

İş akış sürecinde kilit rolü otomatik çağrı dağıtma sistemi oynamaktadır. Sistem, müşteriden gelen ya da merkezden yapılan aramalar için boş olan ilk müşteri temsilcisini görevlendirmektedir. Dikkat çekilmek istenen nokta iki çağrı arasında mola süresinin sistem tarafından dikkate alınmamasıdır. Genellikle çağrılar birbiri ardına gelmekte böylece 8 saatlik mesai boyunca telefonla konuşmak mümkün kılınmaktadır. Böylece tıpkı Taylor’un uyguladığı gibi bir çalışandan maksimum verimlilik sağlanmaktadır.

Bu çalışma sisteminin eleştiri alan bir diğer özelliği ise, çalışmanın tüm içeriğinin standartlaştırılmasıdır. Çalışan görüşme esnasında standartlaştırılmış bir iletişim gerçekleştirirken aynı zamanda ekranında gerekli yerlere standart

bilgileri girmektedir.

Çok sayıda araştırma (Frese ve Zapf, 1994; Frenkel vd., 1998; Isic vd., 1999; Richter ve Schulze, 2001; Wieland vd., 2001; Holman ve Wall, 2002;) müşteri temsilcilerinin yaptıkları iş konusunda çok sınırlı miktarda kontrol yetkilerinin olduğunu göstermektedir. Isic ve diğerlerinin 1999 yılında 250 banka çalışanı ile yaptıkları araştırmada, çağrı merkezi çalışanları ile idari kadro çalışanlarını çalışma koşulları açısından karşılaştırmışlardır. Bankanın idari kadrosunda çalışanlar örgütsel sorunlar ve zaman baskısı üzerinde dururken, çağrı merkezi çalışanları için iş akış kontrolünün ve zaman yönetiminin daha önemli olduğu bulunmuştur.

Metz, Rothe ve Degener (2001) uzmanların yardımı ile yaptıkları araştırmada bir müşteri temsilcisinin yaptığı 37 farklı iş olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak uzmanlar bu 37 farklı işi barındıran müşteri temsilciliği işini, özellikle karar verme özgürlüğünün çok sınırlı olması, basitlik ve aşırı iş bölümü ile eleştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre, müşteri temsilcileri kendi uzmanlık bilgilerini neredeyse hiç kullanma fırsatı bulamadan tüm gün aynı etkinliği tekrarlamak zorunda kalmaktadırlar.

14 çağrı merkezinde 242 müşteri temsilcisi ile İsveç'te yürütülen bir başka araştırmada, iş çeşitliliğinin yaşam doyumunu, niteliklerini sergileyebilmenin iş doyumunu arttırdığı; standart, basit işlerin ise örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Baumgartner vd., 2002).

Çağrı merkezlerinde sık tekrarlardan oluşan, basit, standart yoğun bir iş temposu ile çalışılmaktadır (Bain ve Taylor, 2000; Rose, 2002). Yapılmakta olan

işin değeri yani ne kadar iyi çalışıldığı iş hacminin büyüklüğüne, iş akışının yoğunluğuna (Deery vd., 2002), birim zamanda ne kadar fazla çağrının cevaplandığına, adeta parça başı mantığına dayanmaktadır. Bu çalışma sistemi de çalışan üzerinde yoğun baskı ve stres oluşmasına, duygusal yıpranmaya ve tükenmişliğe yol açabilmektedir.

Holman ve Wall tarafından 2002 yılında yapılan araştırmada ise İngiltere’de bulunan bir bankanın çağrı merkezinde görevli müşteri temsilcileri ile çalışılmıştır. Sonuçlar kontrol yetkisi azlığının depresyonu beraberinde getirdiğini göstermiştir. Isıç, Dorman ve Zapf ‘ın 1999 yılında yürüttükleri araştırmanın bu yöndeki bir diğer sonucu ise çağrı merkezi çalışanlarının daha sık psikosomatik rahatsızlıklar yaşadıkları yönündedir. Gerlmaier, Böcker ve Kastner (2001’den aktaran Zapf vd., 2003) ile Richter ve Schulze (2001’den aktaran Zapf vd., 2003) de yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar bildirmişlerdir.

Çağrı merkezlerinde yaşanan en önemli sorunların başında yüksek iş gücü devir hızı gelmektedir. Baumgartner ve arkadaşları (2002) tarafından çağrı merkezlerinde yıllık iş gücü devir oranının %8 ila %50 arasında olduğu belirtilmiştir. Araştırmacılar, çağrı merkezinde çalışanların belirttikleri iş bırakma gerekçelerinden en sık tekrarlananın “tekdüzellik” olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı araştırmanın sonuçları arasında basitlik ve çeşitsizliğin işten ayrılma niyeti ile doğru, çalışma süresi ile ters orantılı olduğu bilgisi yer almaktadır.

Sadece çağrı merkezi ile ilgili çalışmalarda değil genel olarak literatürde de, yetki sahibi olmamak, işin beklenenden basit olması ve tek düzeliğin yaşam

doyumunu düşürücü, iş gücü devir hızını yükseltici etkisi yaygın kabul görmektedir (Kahn ve Byosiore, 1992; Sonnentag ve Frese, 2003).

Taylor ve Scholarios (2003: 25-26) tarafından yürütülen çalışmada İskoçya’da dört büyük çağrı merkezinde incelemeler yapılmıştır. Nitel (kalite odaklı) ve nicel (miktar odaklı) iş akışlarını belirlemek üzere 692 katılımcı ile yapılan araştırmada, katılımcıların 200’ü ile de yarı-yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer verilen iki katılımcının görüşleri tekdüzelik, standartlaştırma ve basitleştirme ile beraberinde gelen stresin betimlemesi niteliğindedir.

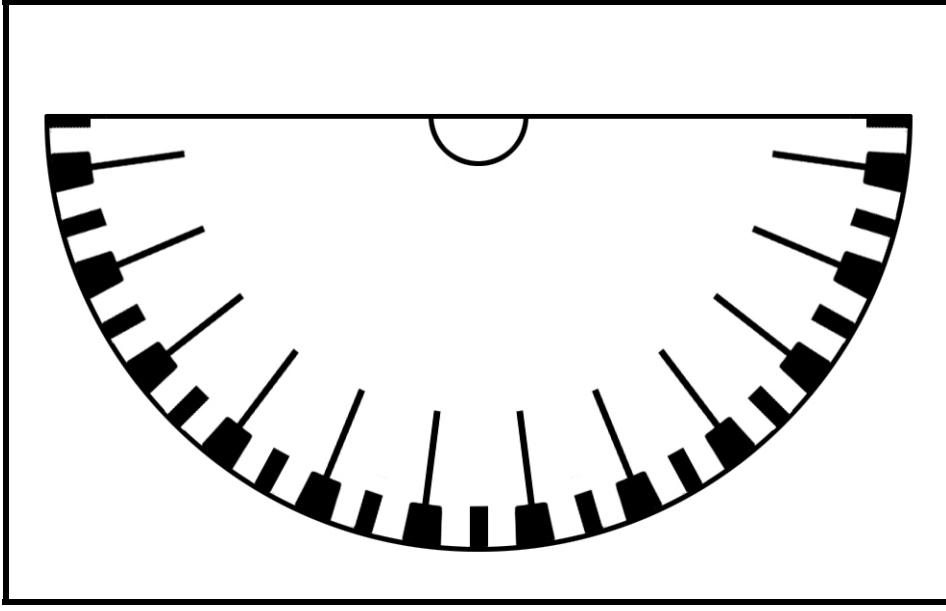
“Bu işi bıraktığım zaman bir daha asla çağrı merkezinde çalışmayı düşünmüyorum. Çünkü burada hiçbir şey değişmiyor. Hep aynı şeyleri yapıyoruz sürekli olarak telefon başındayız. Masa başından ya su içmek için ya öğle yemeği için ya da tuvalete gitmek için kalkabiliyoruz. Burada sadece birer numara gibiyiz. (03.01.2001)”

“İşim çok sıkıcı ve stresli. Çalıştığım yerdeki bütün kızlar bir telefon görüşmesi yüzünden en az bir kez mutlaka ağlamışlardır. Ama mutlaka tüm çağrıları kabul edip, tuvalet için uygun zaman bulabildikten sonra. (09.05.2000)”

200 yılı aşkın bir süre önce Jeremy Bentham ideal bir hapisanenin dizaynı konusunda bazı önermelerde bulunmuş, Foucault ise 1977 yılında bu önermeyi bir metafor olarak kullanarak geleceğin çalışma alanlarını tanımlamıştır.

İngiliz düşünür ve sosyal reformcu Jeremy Bentham’ın 1791 yılında yayınladığı “panoptikon hapisane” planı, merkezinde bir denetim kulesi, çevrede de hücreler bulunan yarım daire biçimli bir binadan oluşmaktaydı. Tek tek hücrelerde kalan mahkûmlar, gardiyanların ya da “denetçilerin” onları

gözlemesine açıktı fakat gözlenenlerin kendilerini gözleyenleri görmeleri olanaksız kılınmıştı. Dikkatle ayarlanmış bir aydınlatma sistemi ve ahşap storların kullanımıyla, içeridekiler, görevlileri görememekteydi. İzlenip izlenmediklerini bilmeyen, ama orada izlemek için birilerinin bulunduğunu varsaymak durumunda olan mahkûm için itaat, tek ussal seçenek olarak orada durmaktaydı.



Şekil 2. Panoptikon hapishane planı

Kaynak: Lyon, 1997: 64

Tarihin hiçbir döneminde hayata geçirilmemiş olan bu mimari plan Bentham tarafından suçlular ya da akıl hastalarının denetimi için önerilmişti. Foucault'a ya göre ise, bu mimaride yapılmış olmasa bile fabrikanın mimarisi işçileri büyük oranda görünür kılarak onların denetçileri tarafından tam anlamıyla denetlenebilmelerini sağlamıştır (Lyon, 1997).

Fernie ve Metcalf (1998) ise, Bentham'ın panoptikonunun Foucault'un zihninde

yarattığı geleceğin çalışma alanları vizyonunun çağrı merkezleri ile somutlaştığını iddia etmektedirler.

Yazarlar tarafından panoptikon yaklaşımı ile sistem gereği her fiilleri kayıt altında olan, eş deyişle kesintisiz olarak izlenen çağrı merkezi çalışanlarının o anda fiili olarak izlenmiyor olsalar bile izlendikleri düşüncesi ile üst düzey performans göstermek için artık dışsal bir zorlama olmadan içsel olarak çabalamaları anlatılmaktadır. Bu bağlamda Fernie ve Metcalf, çağrı merkezlerinde var olan gözetleme-denetim ve kontrol yöntemlerinin, hapisane tipi panoptikonun çağrı merkezlerine uygun versiyonu olan, “elektronik panoptikon” olarak değerlendirilmesi gerektiğini önermektedirler.

Müşteri temsilcilerinin her hareketi gerçek zamanlı olarak takım liderleri tarafından izlenmektedir. Bu izlemenin daha fazla verimlilik için olduğu savunulsa da “Big Brother-Büyük Birader” i hatırlatması kaçınılmaz olmaktadır. Gerçek zamanlı izleme, kullanıcıya görüşme yapılan kişi, numara, kuyrukta kaç kişi olduğu, ilk arayan kişinin ne kadar süredir beklediği, o anda kaç müşteri temsilcisinin görüşme yaptığı, kaçının sistem dışında olduğu bilgilerinin tümünü aynı anda gösterebilen ekranlardır. Sistem kullanıcıya belirli amaçlara göre tanımlama yapma hakkı tanımaktadır, buna göre takım lideri eğer isterse, sadece o anda sisteme bağlı olmayan müşteri temsilcilerini görebilmektedir. Çağrı merkezleri yönetime üst seviyede kontrol imkânı sağlamaktadır (Renolds, 1994).

Öte yandan sistem müşteri temsilcileri açısından da, performans bilgilerinin sürekliliği, sonuçların net olarak görülebilmesi, hızlı geri bildirim vermesi ve karmaşıklığa yol açmayacak somut bir delil olması ile bir avantaj olarak da

görülmektedir (Fernie ve Metcalf, 1998).

Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcilerinin gelen çağrıyı alıp almama konusunda bir kontrol yetkileri yoktur. Otomatik çağrı dağıtma sistemi, bir çağrı tamamlanır tamamlanmaz bir diğerini otomatik olarak boş olan müşteri temsilcisine yönlendirmektedir. Tıpkı hiç durmak bilmeyen “telefonik bir taşıma bandı” gibi (Fernie ve Metcalf, 1998). Telefon görüşmesi sonrasında müşteri temsilcisinin görüşme ile ilgili bir takım işlemler için süreye ihtiyacı varsa “çağrı sonrası iş” butonuna basarak bunu sisteme bildirmesi gerekmektedir. Bunun dışındaki durumlarda ise, “boş/çalışmıyor” butonuna basmak bir zorunluluktur ve bu bilgi ivedilikle takım liderinin monitörüne gönderilmektedir.

Ortalama mola sürelerinin denetimi de çağrı merkezi yönetimi için hayati bir konudur. Zira belirlenmiş süreye ek olarak fazladan kullanılan her dakika, hatta bekleyen müşterinin işlem yapamadan telefonu kapatması ile sonuçlanmaktadır. Çalışan, molaya çıkarken bilgisayar sistemi üzerinden kronometre başlatmakta, döndüğünde ise “hazır” düğmesini tıklayarak sıradaki ilk çağrıyı karşılamaktadır. Günün hangi saatinde, kaç dakika süreyle ve hangi amaçla molaya çıktığınız sistem tarafından kaydedilmekte ve takip eden gün bir rapor halinde, üst yönetim de dâhil, tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır. Günlük mola sürenin, hangi sebeple olursa olsun, aşılması halinde yayınlanacak raporda çalışanın isminin karşılığı kırmızı renkli olarak çıkmakta ve tüm merkez çalışanın mola aşımı yaptığını öğrenmektedir.

Molalar konusunda diğer bir unsur ise; zamanlama ile ilgili olarak yaşanmaktadır. Hattın yoğun olduğu bir zamanda mola kullanmak mümkün

olmamakta, gerçekten acil bir durumda müşteri temsilcisinin yerini terk etmesi sadece takım liderinin izni ile mümkün olmaktadır. Öte yandan takım lideri de çağrılarının yoğun olduğu bir anda çalışanın molaya çıkmasına izin verirse, ertesi gün çağrı istatistikleriyle ilgili rapor yayınlandığında kendi üst yöneticisine hesap vermek durumunda kalmaktadır.

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’de Tolga Alkan (2007: 70) tarafından hazırlanan yayınlanmamış yüksek lisans tezi için yapılan mülakatta bir çalışan durumu ifade ederken şu sözleri kullanmıştır:

“26 yaşındayım ve tuvalete gitmek için izin istiyorum. Artık ihtiyaç hissettiğim zaman sigara içebileceğim bir yerde çalışmak istiyorum. (Müşteri Hizmet Yetkilisi, 2006)”

Fernie ve Metcalf (1998: 8), Çağrı Merkezlerinde kullanılan izleme sistemlerini açıkladıkları elektronik panoptikon kavramı ve sistem hakkındaki görüşlerini şu şekilde ifade etmektedirler.

“Çok sayıda kafese benziyorlar, bir sürü küçük tiyatro, her bir oyuncunun tek başına olduğu, mükemmel bir şekilde yalnızlaştırılmış ve tamamıyla gözler önünde... Burada görülebilirlik bir tuzaktır. Her çalışan özgürlüğünü kısıtlayan takım lideri tarafından aslında ön cepheden tamamıyla görülebilir olan hücrelerine sınıksız sarılmıştır. O görülebilir fakat göremez, o bilginin bir nesnesidir, asla bir iletişimin öznesi olmamıştır. Takım liderinin görünmezliği intizamın garantisidir; burada düzensizlik, karmaşa yoktur; hırsızlık yoktur; görüş birliği, koalisyon yoktur. Bu saçmalıkların hiçbirisi işin yavaşlamasına neden olamaz ya da daha az mükemmel yapılmasına. Güç görünmelidir ama asla kanıtlanamamalıdır. (Fernie ve Metcalf, 1998: 8)”

Bain ve Taylor (1999: 103) ise Fernie ve Metcalf'ın elektronik panoptikon yaklaşımını yönetimin gücünü mükemmelleştirdiği ve çalışanı bütünüyle pasifize ettiği düşüncesiyle şu şekilde eleştirmektedirler:

“Öncelikle Çağrı Merkezlerindeki çalışma sürecini değerlendirmek için elektronik panoptikon yaklaşımı, oldukça basite indirgenmiş ve yanlış değerlendirilmiştir. Foucauldian perspektiften çalışma sürecini değerlendirmek oldukça büyük bir haksızlıktır. Birçok yazara göre bir fabrika veya ofis ne bir hapisane ne de bir akıl hastanesidir (McKinlay ve Taylor, 1998; Thomson ve Ackoroyd, 1995; Lyon, 1993).

Sermaye birikiminin dinamik süreci ve gücün doğası çalışma ortamındaki otorite ve kontrolü oluşturmakta bu da çalışma ortamını diğer kurumlardan ayıran temel farklılıkları yaratmakta ve yeniden üretmektedir. Dahası çalışma ortamını dört bir yanı kuşatılmış, sürekli gözetleme üzerine kurulmuş hapisane yönetimi ile tanımlamak; hem çalışmanın gönüllülük esasına dayalı olduğu hem de yönetimin çalışanların işyerine bağlılıklarına ihtiyacı olduğu gerçeğini göz ardı eden tamamen kontrole dayalı bir model inşa etmektedir. Fernie ve Metcalf'ın elektronik panoptikon görüşünü kabul etmek, tümüyle işverenin üstünlüğünü ve gücünü kabul etmek, çalışanların karşı koyma, direnme seçeneklerini göz ardı etmek demektir.”

Elektronik panoptikon kavramının detayları ve buna yöneltilen eleştiriler literatüre bu şekilde yansımaktadır. Ancak önemli olan ve gözden kaçırılmaması gereken nokta çağrı merkezi çalışanlarının elektronik performans izleme sistemleri ile nitel ya da nicel ölçümler için sürekli olarak izlendikleri gerçeğidir. Bu açıdan bakıldığında çalışma ortamlarında yer alan izleme sistemlerinin küçük avantajlarının yanı sıra önemli sorunları da beraberinde getirdiği görülmektedir.

Günümüzün modern işyerleri için gözetim kelimesinin kullanılması kuşku,

güven eksikliği ve itaatsizlik gibi olumsuz düşünceleri akıllara getirmektedir. Bu durum bir ironi olarak görülmektedir. Bunun nedeni, modern işletmelerde güçlendirme, güven ve takım çalışması gibi olumlu davranışlar arttırılmaya çalışılırken, gözetimin bu kavramlarla bir çelişki oluşturmasından kaynaklanmaktadır. (Sewell, 1998).

Carl Botan (1996) tarafından 465 kişi üzerinde elektronik gözetimin çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak üzere yapılan çalışmaya göre, iş arkadaşlarına göre kendilerini daha fazla gözetim altında hissedenler mahremiyet duygusunda bir kayıp hissi yaşamaktadırlar. İstatistiksel olarak anlamlı sonuçlar arasında yine işyerinde belirsizlikte artış, işyerindeki iletişimde azalma gibi belirtiler bulunmaktadır (Botan, 1996).

Aiello makalesinde teknolojiadaki değişimin işveren ve işçi arasındaki güç dengesini işveren lehine değiştirdiğini belirtmektedir. Elektronik izleme sadece güç ilişkilerinin değişmesine yol açmakla kalmamakta, aynı zamanda teknolojinin nasıl kullanıldığına bağlı olarak (disiplin etme amaçlı mı, yoksa geliştirme amaçlı mı) sosyal ilişkilerin doğasını da değiştirmektedir (Aiello ve Shao, 1993).

Elektronik performans izleme sistemleri sürekli izleme ve sonuçlar üzerindeki aşırı vurgu ile işin denetimini çalışandan alıp, görülmeyen yöneticiye vermektedir (Moorman ve Wells, 2003).

Mahremiyetin azalması elektronik gözetim nedeniyle ortaya çıkan etkilerden biridir ve etik açıdan en önemlisidir. Elektronik performans izleme sistemlerinin mahremiyeti yok etmesinin yanında çalışanlar üzerinde stres

yaratıcı bir etkisi bulunmaktadır. Massachusetts Coalition on New Office Technology tarafından yapılan 49 işletmeden 700 çalışanın katıldığı bir anketin verilerine göre katılanların %81'i gözetlenmenin işlerini daha stresli bir hale getirdiğini belirtmiştir. Laboratuar ve alan çalışmaları izlenen çalışanların izlenmeyenlere oranla çok daha yüksek seviyede stres ve tatminsizlik belirttiklerini göstermektedir (Aiello ve Shao, 1993; Aiello ve Kolb, 1995; David ve Henderson, 2000; Irving vd., 1986). Ayrıca Smith ve arkadaşları tarafından 1992 yılında yapılan çalışma elektronik performans izleme sistemleri ile izlenen çalışanların daha fazla sıklık, depresyon, anksiyete, sinir ve bitkinlik şikâyetleri bildirdikleri bulgularıyla sonuçlanmaktadır.

Carayon tarafından 1994'te yapılan araştırmada 14 farklı değişkenin stres ile ilişkisi incelenmekteydi. Bunlardan sadece ikisi ile stres arasında saptanan ilişki şu boyutta oluşmuştur. İlk durumda; eğer çalışan performans izleme sisteminin kendisi ile ilgili olarak olumlu sonuçları yansıtacağını düşünüyor ise stres ile depresyon, sinirlilik, bitkinlik ve iş doyumsuzluğu arasındaki ilişki negatif yönlü olarak gerçekleşmektedir. İkinci durumda ise; eğer çalışan kendi performans sonuçlarının başka çalışanların sonuçlarıyla karşılaştırılacağını düşünüyorsa stres ile depresyon, sinirlilik, bitkinlik ve iş doyumsuzluğu arasındaki ilişki pozitif yönlü olarak gerçekleşmektedir.

Sürekli olarak gözetlenmek, gerilimin yanında çalışanlarda bazı olumsuz fiziksel belirtilerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Farklı sektörlerden elektronik olarak izlenen 533 telekomünikasyon çalışanını içeren çalışmada anket ve tıbbi muayeneler aracılığıyla iskelet sisteminin üst kısımlarındaki ağrılar ve oranları incelenmiştir. Elektronik performans izleme sisteminin yaptığı işin kalitesini yakından izlediğini, onları daha çok çalışmak zorunda

biraktığını, işlerinin sosyal yönlerini ihlal ettiğini düşünen çalışanlar daha fazla boyun, omuz ve bilek ağrısına ilişkin belirti göstermektedir (Carayon, 1994).

Çalışanların tutumları ve sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerinin yanında çalışanlar elektronik izlemenin performansın nicelik ve nitelik yönü arasında bir çelişki yarattığından yakınmaktadırlar. Elektronik izlemeye karşı olanlar, çalışanların kaliteden ve hizmetten ödün vermeye zorladığını belirtmektedirler. Yapılan çalışmalarda, izlemenin verimlilik ve kaliteyi olumsuz etkilediği saptanmıştır.

2.2. Duygusal Emek Kavramı

Şüphesiz kurumları insanlardan, insanları da duygulardan ayrı düşünmek mümkün değildir. İnsanların var olduğu her ortamda ve tabii ki kurumlarda da duygular sürekli olarak varlıklarını korumaktadırlar.

100 yılı aşkın bir süre önce William James (1884) kaleme aldığı makalesinin başlığında “Duygu nedir?” diye sormaktaydı. Bu soruya cevap verebilmek, duygu kavramını tanımlamak hala o kadar kolay görünmemektedir. Çünkü duygular oldukça karmaşık yapılardır. Öte yandan araştırmacıların bakış açısı farklılıkları da kavrama getirilmesi beklenen ortak bir tanıma engel oluşturmaktadır. Örneğin Kleinginna ve Kleinginna (1981) yürüttükleri çalışmada 92 farklı tanımdan söz etmektedirler.

Kelime köken itibariyle incelendiğinde Latince “harekete başlamak” anlamındaki “emovere” sözcüğünden geldiği görülmektedir. Bu anlamıyla duyguların harekete geçirici bir etkisi olduğu öte yandan tam olarak kestirilemediği için hareketli doğasından dolayı bu kökenden geldiği

düşünülmektedir. İngilizce emotion (duygu) kelimesinin 1570'lerde (social moving) *hareketli* anlamında kullanıldığı, 1650'den sonraki kayıtlarda ise, güçlü hislerin duyulması, herhangi bir hissiyatın yayılması olarak karşılık bulduğu görülmektedir.¹⁰

Duygu olgusu en geniş anlamıyla “öznel bir his durumu” olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1995). Duygu bir uyarana veya düşünceye karşılık olarak gelen iç ortamın değişmesi ve bir davranışsal cevabın oluşmasıdır. Amerikalı psikolog Daniel Goleman duyguyu, “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi (2003: 373)” olarak tanımlamaktadır.

Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen bir uyarıcının varlığı ve hissedilen şeyin bir harekete neden olması duyguların uzlaşılan özellikleri arasında sayılabilir. Izard (1993), tecrübeye dayanan duyguları (acı hissi, sinirlenme, eğlenme) merkeze yerleştirerek bu duyguların bir hareket eğilimi ile kendini gösterdiğini, algıda ya da his durumunda bir sapma yarattığını dile getirmektedir. Aynı şekilde Frijda (1993), duyguların özel bir uyarıcı ve belirli davranışlar ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Psikoloji literatüründe sıklıkla incelenen konulardan biri olan duyguların önemi konusunda fikir birliği sağlanmış olmasına rağmen, kaynağını açıklamaya yönelik görüşler çeşitlenmektedir. Bu yaklaşımlardan en temel ikisi, psikoloji temelli yaklaşım ve sosyal yapısalcı yaklaşımdır.

Psikoloji temelli teoriler duyguların uyarıcılara verilen içgüdüsel tepkilerden

¹⁰ Kaynak: <http://www.etymonline.com/index.php?search=emotion&searchmode=non>

oluştüğünü savunmaktadır. Bu görüşü savunan teorisyenlere göre duygular vücudun psikolojik duyularıdır (Domagalski, 1999). Duygulara içsel ve kişisel olgular olarak yaklaşan bu bakış açısına göre, duygular biyoloji ve fizyoloji ile yakın ilişki içindedirler. Yürütölen deneysel çalışmalar ile uyarıcı-tepki ilişkisini formöle etmeye çalışan bu yaklaşımda aynı uyarıcının aynı tepkiye neden olduğu savunulmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1995).

Duygular tamamen içsel olgular değildir, şüphesiz izole edilmiş ortamlarda ortaya çıkmazlar, bir amaçları vardır ve bir bağlam içinde gelişirler. Örneğin kızgınlık, birine karşı ve bir şey için hissedilen duygudur. Psikolojinin birçok alanında göz ardı edilmiş olmasına rağmen duygu, sosyal ve kültürel boyutu olan bir olgudur. Bu düşünceden hareketle gelişen sosyal yapısalcı bakış açısı, duyguları sadece biyolojik birer savunma mekanizması olmaktan çıkarıp sosyal ve açıklayıcı nitelikleri de içinde barındıran olgular olarak kabul etmektedir. Bu yaklaşım, psikolojik ya da biyolojik duyuların duyguların birer parçası olduğunu inkâr etmemekle birlikte, duyguların açıklanmasında ve anlaşılmasında normatif etkilerin ve kültürel farklılıkların önemine dikkat çekmektedir (Domagalski, 1999).

Bu yaklaşım özellikle örgüt teorisyenleri tarafından sıklıkla savunulmuştur çünkü örgütsel yapı, süreç ve deneyimler sosyal alanda oluşmuş ve varlığını yine bu alanda devam ettiren gerçekliklerdir. Duygu olgusunun örgüt teorisyenleri tarafından bu şekilde ele alınması son dönemlere rastlamaktadır. Daha önceki dönemlerde örgütsel alanda insana özgü niteliklerden biri olan duyguların bir kenara bırakıldığı, görmezden gelindiğı hatta rasyonel olan ile ayrı düştüğü için özellikle kaçınılmış olduğu görölmektedir.

Viktoryan dönem boyunca (1820-1920) hâkim görüş duyguların denetim altında tutulması ve kontrol edilmesi yönünde olmuştur. Sanayileşmenin ilk aşamalarından beri batı kültürleri ve özellikle bilim, araçsal, rasyonel ve/veya bilişsel gibi isimler altında kurumlara ve bireylere yönelik rasyonel bakış açısı geliştirmiş (Eide, 2005) örgütsel yaşamın bir unsuru olarak çalışan insanın da etkinliğini ve verimliliğini arttırmanın yollarını aramıştır.

Yönetim bilimin klasik okullarındaki çalışmalar rasyonellik kavramına güçlü bir bağlılık göstermiştir. Genel olarak örgütsel bilimlerde araştırmalar, davranışların “rasyonel” kurallara bağlanarak açıklanmaya çalışıldığı “Taylorist” bakış açısından yapılmıştır. Bunun yanı sıra Weber (1922) bürokrasi anlayışının temel noktasını da rasyonellik ve akılcılık oluşturmuştur. Weber tarafından geliştirilen bürokrasi anlayışında, bireysel davranışlar hemen hiç yoktur, kişisel olmayan kural ve normlar ise örgütün hizmetindeki kaynakları en iyi biçimde kullanmaya yöneltmişlerdir. Kontrol ve revizyon sistemleri arzulanan davranışı güçlendirmek için dizayn edilmişlerdir. Klasik örgüt teorisindeki saf rasyonalite, kazançları maksimize etmeyi amaçlayan seçimler içermektedir (Mumby ve Putnam, 1992). Sonraki dönemlerde modern yönetim teorisi ile gelişen sistem ve durumsallık yaklaşımları da örgütün işleyişine rasyonellik bakış açısıyla yaklaşmaktadır (Ashkanasy vd., 2000).

Örgütlere ilişkin gelenekselleşmiş bakış açısı ile rasyonalite kurallarına uygun davranmak örgüte yasal bir yapı kazandırmaktadır. Bu kuralların dışındaki hareketler ya da görüntüler aşağılayıcı bir tavırla karşılanmaktadır (Ashforth ve Gibbs, 1990). Özellikle duygular ilkel insana ve ilkel kültüre özgü olarak görülmekte; kadınlar, çocuklar ve sanatçılar bu türden kabul edilmektedir (Edie, 2005).

Günümüzde duygular, kurumlar açısından gittikçe önemle ve dikkatle üzerinde durulan konulardan biri haline gelmiştir. Artan sayıda istihdam alanı duygu yoğun meslekler olarak vücut bulmaktadır (Edie, 2005). Hizmet kalitesine verilen önemin fazlalaşması, müşteri odaklılığın vazgeçilmez hale gelmesi ve hızlı değişim ortamına uyum sağlama zorunluluğu duygu yoğun mesleklerin artış nedenlerinden birkaçı olarak gösterilmektedir (Fineman, 1993; 2000; VanMaanen ve Kunda, 1989'dan aktaran Edie, 2005: 13). Dahası hizmet yoğun sektörler, hizmet alıcıların duygularına temas etmenin onlara bir şeyler satmaktan daha önemli olduğunun farkına varmışlardır.

Günümüzde çok sayıda çalışan sadakat, hassasiyet, özen, misafirperverlik gibi davranışları göstermek ve olumlu duyguları karşı tarafa yansıtmak için ücret almaktadır. Duygular artık yönetim basamaklarında gözle görünür hale gelmiş, fakat sadece bir değişim aracı olarak kendilerine yer bulabilmişlerdir.

Bu çalışmaya konu olan duygular, çalışanın işi hakkında, işe ilişkin duyguları ya da iş ortamında yönetim veya çalışma arkadaşlarından kaynaklanan duyguları değil, iş yapma süreci boyunca iş gereklerinden biri olarak, işi başarıyla yerine getirmek üzere kendi duygularını beklenen şekilde yönetmesini ve istendik duygunun karşı tarafa ulaşmasını sağlayacak şekilde duygu aktarımı yapmasını içermektedir.

“Çalışma süresi boyunca çalışanın kendisinden istenen, iş akdinin bir parçası olarak yerine getirmesi beklenen uygun duygusal gösterimin (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90)” “ilişki kurulan tarafta (müşteri, hasta, konuk, yolcu, öğrenci, suçlu, zanlı vb.) özel bazı duyguları ya da tepkileri uyandırabilmek

amacıyla, sözlü ya da sözsüz araçlarla (Noon ve Blyton, 2002: 175)” sergilenmesi süreci “duygusal emek” olarak adlandırılmaktadır.

“Duygusal emek, bireylerarası etkileşim (çalışan–müşteri) süresince kurum tarafından arzulanan duyguların karşı tarafa iletilmesindeki çaba, planlama ve kontrol ihtiyacı (Morris ve Feldman, 1996: 987)” olarak görülmektedir.

Duygusal emek kavramını ilk kez dile getirilişinden (1983) bu yana kavrama çeşitli açılardan yaklaşmış, birçok araştırmacı tarafından yeniden tanımlanmıştır. Aşağıdaki tabloda bu tanımlara tarihsel sıralama ile yer verilmiştir.

Tablo 2. Duygusal Emek Tanımları

Hochschild (1983)	“Duygusal emek, diğerleri tarafından görülebilecek şekilde mimik ve beden hareketleri aracılığıyla duyguların yönetimidir, duygusal emek bir ücret karşılığı sarfedildiğinden değişim değeri olan bir metadır (s. 7).”
James (1989)	“Duygusal emek, ana bileşeni duyguların düzenlenmesi olan, diğerlerinin duygularıyla etkileşime geçme işidir” (s.15).
Ashforth veHumphrey (1993)	“Duygusal emek, uygun duygunun ifadesi için gösterilen davranışlardır” (s. 90).
Morris ve Feldman (1996)	“Duygusal emek, bireylerarası etkileşim süresince kurumun beklediği duyguları ifade edebilmek için gösterilen çaba, yapılan plan ve kontroldür” (s. 987).
Pugliesi (1999)	“Duygusal emek, ücretli çalışma bağlamında duygu durumu için çeşitli şekillerde gösterilen eylemlerdir” (s. 126).
Zapf, Vogt, Seifert ve Isic (1999)	“Duygusal emek, kurumun arzuladığı duyguları

	gösterebilmek için gerekli olan duygu düzenlemesi işidir” (s.371).
Kruml ve Geddes (2000)	“Duygusal emek, mükemmel müşteri hizmetlerinin bir sigortası olarak açıkça belirlenmiş duyguların gösterimi ve dahası bunları hissetme gerekliliği söz konusu olduğunda çalışanın gösterdiği çabadır” (s. 177).
Grandey (2000)	“Duygusal emek, mesleğin ya da kurumun gösterim kurallarına karşılayacak şekilde duygusal gösterimlerin rol yapma, abartma ya da bastırma yoluyla dönüştürülmesi işidir” (95).
Glomb, Miner ve Tews (2002)	“Duygusal emek, görev gereği olarak tanımlanan uygun duygunun karşı tarafa geçirilmesi ya da uygu olmayan duygunun gizlenmesi esnasında sarfedilen çabadır” (s.4).
Zammuner ve Gali (2003)	“Duygusal emek, iş/çalışma bağlamında gerçekleşen duygu düzenlemesidir.”
Diefendorff ve Richard (2003)	“Duygusal emek, işin bir parçası olarak duyguların yönetilmesidir.”

Kaynak: Bono ve Vey, 2005: 216

Duygusal emeğin yukarıda aktarılan tanımları irdelendiğinde ortak noktanın duyguların düzenlenmesi ve bunun bir ücret karşılığında yapılması olduğu görülmektedir. Bu nedenle duygusal emek, çalışanın duygularını işinin bir parçası olarak görmesine, duygularını işini başarıyla yerine getirebilmek amacıyla araçsallaştırmasına neden olmaktadır. Kavramı literatüre kazandıran Arlie Russel Hochschild (1983) eserine “Yönetilen Kalpler: Duyguların Ticarileştirilmesi” adını bu nedenle vermiştir. Ancak yazarın ele aldığı ve üzerinde çalıştığı gibi çalışanlar tarafından sadece olumlu duyguların gösterimi günümüzde bu kavramı açıklamak için yetersiz kalmaktadır.

Genel olarak “müşteri” adı altında toplanan hasta, konuk, yolcu, öğrenci, suçlu, zanlı, tüketici rollerindeki hizmet alana farklı duygusal ifadeler ile hizmet verilmektedir. Örneğin, çağrı merkezi çalışanlarından sürekli mutlu bir ses tonu ile konuşmaları beklenirken, polislerden ciddi ve sert olmaları, hâkimlerden ise tarafsız olmaları istenmektedir. Dahası bazı meslek gruplarında duygu durumları içinde bulunulan duruma göre gün içinde çok kez farklılık göstermekte çalışanın değişen bu durumlara göre duygusal ifadelerde bulunması beklenmektedir. Örneğin öğretmenler gün içinde hem anlayışlı, hem disiplin sergileyen, hem ilgili, hem sevecen, hem de bazı durumlarda katı olmak durumunda kalmaktadırlar.

Birey-odaklı mesleklerde neredeyse tüm çalışma günü boyunca etkileşim içinde bulunan çalışan, kimi zaman duygularını abartmak; örneğin öyle hissetmediği halde memnuniyet duyduğunu göstermek, kimi zaman bastırmak; çok sinirlendiği halde ifade etmemek, kimi zaman ise gizlemek; merhamet duyduğunda tarafsızlığını korumak durumunda kalmaktadır. Çalışanlardan kurumlar tarafından belirlenen uygun duygusal davranışın sergilenmesi istenmektedir.

Özellikle ticari amaç güden kurumlar bu uygun duygusal davranışın müşterilerde memnuniyet yarattığını ya da var olan memnuniyeti arttırdığını, kuruma sempati duyulmasını sağladığını savunurken, bunun müşterilere verilen önemi göstermenin önemli bir parçası olduğunu kabul etmektedirler. Bu tür kurumlar açısından daha fazla memnuniyet, daha fazla müşteri ve daha fazla satış anlamına gelen duygu yönetimi, çalışanlar açısından baskı, zorlama, rol yapma, samimi olamama, hissedilen ile gösterilen duygular arasında farklılık yaşama ve bu nedenlerden ötürü duygusal uyumsuzluk, iş

doyumunda düşüş, yıpranma ve hatta duygusal tükenme anlamına gelmektedir.

2.2.1. Duygusal emek yaklaşımları

Kavramın açıklanmasına yönelik ilk yaklaşım Hochschild tarafından ortaya konulmuş, daha sonra Ashforth ve Humphrey, Morris ve Feldman ile Grandey kendi yaklaşımlarını geliştirmişlerdir. İzleyen bölümlerde bu dört temel yaklaşımın ayrıntılarına yer verilmiştir.

2.2.1.1. Hochschild yaklaşımı

Duygusal emek kavramı ilk kez bir sosyolog olan Arlie Russel Hochschild tarafından ele alınmıştır. Yazar duygusal emeği; diğerleri tarafından görülebilecek şekilde mimik ve beden hareketleri aracılığıyla duyguların yönetimi olarak tanımlamaktadır.

Bireyler yaşantıları boyunca “duruma uygun olan duyguları” hissetmek ya da uygun olmayanları hissetmemek için çaba harcamaktadırlar, bu durumu bireylerin sosyal birer varlık olmaları ile açıklamak mümkündür. Yazılı olmayan sosyal kuralların varlığı ve sosyal yapı ile kişiliğin gelişimi arasındaki ilişki sayesinde bireyler “hangi durum” karşısında “nasıl davranacaklarını” kestirebilmektedirler. Bu nedenle cenaze törenlerinde üzgün, düğün törenlerinde mutlu ve neşeli olmak doğaldır. Mesleki ya da kişisel bağlamda duygu yönetimi yapmak mümkündür ancak “duygusal emek” duygu yönetimini bir ücret karşılığında yapmak anlamını taşımaktadır (Hochschild, 1983).

Hochschild (1983), duygu yönetiminin bireylerin özel alanlarından çıkarak, çalışma hayatının bir parçası haline geldiğini belirtmektedir. Kurumların birçoğu duygusal gösterim kurallarını iş gereklerinden biri olarak görmektedir. Örneğin müşteri hizmetleri bölümlerinde müşteriye tatmin edici hizmet verilmesi kaygısı ile çalışanlardan mutlu, neşeli duygular içinde olduklarını göstermeleri beklenmektedir. Doğal olarak içlerinden gelen duygu ile kurumun belirlediği duygusal gösterim kuralları (emotional display rules) örtüşmüyorsa çalışanlar, duygusal ifadelerini manipüle etmek yolu ile açıkça belirlenmiş bu kurallara uygun davranışlar sergilemek zorunda kalmaktadırlar.

Hochschild (1983) duygu işçilerini yüz yüze ya da telefon aracılığıyla etkileşim içinde oldukları müşterilerde duygusal bir durum yaratması beklenen çalışanlar olarak tanımlamıştır. Duygusal emek yoğun mesleklerde işverenler, iç eğitim çalışmaları, duygusal gösterim kuralları ve yönetim aracılığıyla çalışanların duyguları üzerindeki kontrol yetkisini ellerinde bulundurmaktadırlar. Kurumun belirlediği sınırlar dâhilinde müşteri ile iletişim içindeyken yönetilen duygular artık sosyal bağlamda birer basit kişisel davranış olmaktan çıkmaktadır. Duyguların doğası değişmekte, alınıp satılan bir meta halini almakta, kişisel uzlaşa ile değil kurumsal kurallar ile yerleştirilmektedir. Bu nedenle kurallarla belirlenen ve denetlenen duygular, duygusal emeğin ayırt edici özellikleri arasında yer almaktadır.

Hochschild (1983)'a göre duygusal emek yoğun mesleklerde çalışanlar, işlerini yerine getirirlerken rol yapmaktadırlar. Goffman (1959)'nın dramaturji yaklaşımından esinlenen Hochschild gösterim kurallarının ya da dikte ettirilenlerin, duyguların kontrolü üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir.

Dramaturjiye dair bakış açısı, performansları kurumlar tarafından yönetilen hizmet verenleri anlayabilmek için bir yol sunmaktadır. Yazar, çalışanları rol yapan aktörlere, müşterileri seyircilere benzetmekte, çalışma alanını ise etkileşimin gerçekleştiği sahne ile özdeşleştirmektedir. Tıpkı sahne ışıklarının ve kostümlerin özenle hazırlanması gibi, hizmet sektörü çalışanları da kurumları için olumlu bir imaj oluşturabilmek için çalışmaktadırlar. Çalışma sürecinin bir parçası olarak çalışanlar yasaklı ve uygun davranış kurallarını içeren bir senaryoya uymak durumundadırlar. Tiyatro oyuncularının performanslarına rol yapma adı verilirken, çalışanlar için bu durum duygusal emek olarak adlandırılmaktadır.

Duygularını karşı tarafa iletme amacıyla tıpkı aktörler gibi hizmet çalışanları da izlenim yönetimi yapmaktadırlar. Çalışanlardan beklenen, uygun duygusal ifadenin müşterilere yansıtılmasıdır, bu amaçla çalışanlar, temelde iki tür davranış sergilemektedirler. İlki; duygusal ifadeleri düzenlemeye yarayan yüzeysel davranış (surface acting), diğeri ise; arzulanan duyguyu gerçekten hissetmek için çalışmaya dayanan “derinlemesine davranış (deep acting)tır.

Yüzeysel davranış iletişim süresince içsel olan duygu ile dışsal olan davranışın uyumsuzluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda iş gören hissettiklerini değiştirmek için çaba harcamamakta ancak davranışını kurumun istediği, müşterinin beklediği yönde düzenlemektedir. Örneğin uçuş görevlileri bir yolcu ile konuşurken zaten gülümsemektedirler. Dahası, uçuş görevlilerinin aksi bir yolcuyu ikna etmeye çalışırken ya da kötü bir ruh halinde kendilerini hiç de iyi hissetmezken de gülümsüyor olmalarıdır (Zapf, 2002). Bu durumda çalışan gerçek duygusunu saklamakta ve rol yapmaktadır.

Derinlemesine davranış ise; çalışanın kendisinden beklenen role uygun olan

duyguyu hissetmek için çaba göstermesidir. Bu durumda sadece davranış değil, davranışın yanı sıra duygular da düzenlenmektedir. Duygusal düzenleme iki şekilde vuku bulmaktadır. Bunlardan ilki; çalışanın aktif olarak hissetmesi ve/veya göstermesi beklenen duyguyu gerçekten harekete geçirmek için çalışması anlamına gelen **duyguların uyarılması**dır. İkinci yol olan **imgelem gücünün kullanılması** ise, hissedilmesi ve/veya gösterilmesi gereken duyguyu harekete geçirmek amacıyla ilişkili olan düşünce, görüntü ya da hatıraların kullanılmasıdır. Bu iki yoldan birinin kullanıldığı derinlemesine davranış Hochschild (1983) tarafından “aktif derinlemesine davranış” olarak adlandırılmıştır. Aktif derinlemesine davranış, örtüşmeyen duyguları içermekle birlikte, uygun olanın hissedilmesi yönünde çalışanın gösterdiği çabaya dayanmaktadır. Bir diğer derinlemesine davranış türü olan “pasif derinlemesine davranış” ise çalışanın hissetmesi gereken duyguyu doğal olarak zaten hissetmesi ve göstermesidir.

Duyguları düzenlemenin bu iki yolu yüzeysel davranış ile derinlemesine davranış hem kurum hem çalışan açısından birbirinden çok farklı sonuçlar doğurmaktadır. Gösterilmesi beklenen duyguların başarılı bir şekilde içselleştirilmesi çalışanın kendini bir sahtekâr ya da yabancı gibi hissetmesinin de önüne geçmekte, çalışan tarafından verilen hizmetin başarıyla sonuçlanması tatmin duygusunu pekiştirmektedir. Derinlemesine davranış bu sürece hizmet etmektedir (Hochschild, 1983). Yüzeysel davranış çalışanın baskı hissetmesine ve tatminsizliğine yol açarken, derinlemesine davranış hem çalışan hem de müşteri için bir tatmin nedeni olarak görülmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003; Grandey vd., 2005). Dahası, duyguların bastırılması, baskının hâkim olduğu süre boyunca çalışanın zihninin giderek zayıflaması gibi negatif bir sonucu da beraberinde getirmektedir (Richards ve Gross, 2000). Çünkü yüzeysel davranış sürecinde çalışan sadece duygunun iletilmesi, karşı

tarafa uygun duygunun geçmesi ile meşgul olmakta, tüm dikkatini bu işe vermekte bu nedenle bilişsel ve güdüsel olarak tükenmektedir (Diefendorff ve Gosserand, 2003; Goldberg ve Grandey, 2007; Grandey vd., 2005). Derinlemesine davranma sürecinde ise duygu değişimi gerçekleştiği için, gerçek duygular ile gösterilen duygular arasındaki çelişki azalacaktır. Bu nedenle yüzeysel davranma duygusal ve fiziksel olarak külfete neden olurken derinlemesine davranma, çalışan için daha yararlı sonuçlar sağlamaktadır.

Hochschild, Delta Havayolları'nın hostes eğitim merkezindeki kurslara katılarak hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelemiş, ayrıca bilet gişesi çalışanlarıyla da niteliksel çalışmalar yürütmüştür. Yazar müşteri ile iletişim halinde olan çalışanın sürekli olumlu duygular içindeymiş gibi davranma yükümlülüğü bulunduğunu, bunun da çalışan için ya var olan duygularını değiştirmek ya da bu duyguları samimi olarak göstermek için çaba harcamak anlamına geldiğine dikkat çekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranma, derinlemesine davranmaya kıyasla daha olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanın hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapması ya da hissettiği duyguları bastırarak hissetmediği fakat kendinden sergilemesi beklenen duyguyu göstermesi duygusal uyumsuzluğa yol açmaktadır. Hochschild (1983) tarafından yürütülen çalışmada duygusal uyumsuzluğun şiddetli baş ağrılarına sebep olduğu bulunmuştur. Yine aynı çalışma sonuçlarına göre duygusal uyumsuzluk yaşayan çalışanlar arasında işe devamsızlıkta artış ve çevrede bulunan diğer kişilere saldırganca ve nahoş sözler söyleme eğiliminde yükselme olduğu saptanmıştır.

İş sürecinin işleyişi sırasında çalışanın duyguları üzerindeki kontrol mekanizmasını işaret eden bu kavram yazara göre şu karakteristik özellikleri

taşımaktadır (Hochschild, 1983):

- *Duygusal emek, müşteri ile yüz yüze ya da telefonla iletişimin çalışma biçimi olarak benimsendiği mesleklerde yoğun olarak görülmektedir.*

Bu özellik başta hizmet sektörü ve bu sektörün müşteri ilişkileri alanı olmak üzere öğretmenlik, polislik, gardiyanlık, vergi memurluğu gibi meslekleri işaret etmektedir. Müşteri, hasta, yolcu, konuk, öğrenci gibi hizmeti alanlar ile etkileşimi yoğun olan bu meslekler birey-odaklı (people-oriented) meslekler olarak sınıflandırılmaktadırlar.

- *Bu meslek mensuplarının çalışma sürecinde gösterdikleri duygular hizmet alanların duygusal durumlarına erişilmesi yoluyla tutum ve davranışlarını etkilemektedir.*

Örneğin bir pediatri hemşiresi yaralanmış bir çocuğu tedavi ederken ağlamasını dindirecek, neşelenmesi sağlayacak şekilde teskin edici bir ses tonu ile konuşmak durumundadır.

- *Duygusal emek yoğun mesleklerde çalışanlardan göstermeleri beklenen duygular genellikle belli başlı kurallarla belirlenmiştir.*

Birçok kurumda bu kurallar kesin ve yazılı olmamakla birlikte, genellikle kurum kültürünün ya da iş tanımlarının bir parçası olarak kabul edilmektedir. Duygusal gösterim kuralları olarak adlandırılan bu kurallar bazı kurumlarda kurum misyonunun içeriğinde yer alırken, bazılarında iş başı eğitimlerinde dolaylı yollardan aktarılırken bazılarında ise profesyonel meslek etiğinin bir

parçası olarak kabul edilmektedir. Örneğin bir satış görevlisi nazik, samimi ve yardım sever olmazsa satış yapamayacağını bilmektedir.

Hochschild (1983) belirlemiş olduğu bu kriterlere göre duygusal emek sarfiyatının gerekli olduğu 44 ayrı meslek belirlemiş, bu meslekleri 6 ana başlıkta şu şekilde sınıflandırmıştır.

- A) Serbest meslek çalışanları (doktor, avukat)
- B) İşletmeci ve idareci olarak çalışanlar
- C) Satış sorumluları
- D) Büro çalışanları ve memurlar (sekreter, yönetici asistanı, veznedar)
- E) Hizmet çalışanları – ev içi özel hizmetliler (hasta bakıcı, dadı, bebek bakıcısı)
- F) Hizmet çalışanları – ev dışı hizmetler (garson, kuaför)

Hochschild'ın duygusal emek yaklaşımına diğer akademisyen ve araştırmacılar tarafından getirilen eleştirilerin başında, duygusal emek gerektiren meslekleri tanımlarken, adı geçen tüm mesleklerde çalışanların aynı seviyede duygusal emek sarfettikleri gibi bir algı yaratması gelmektedir. Öte yandan bu mesleklerde çalışan bireylerin algı ve tepkilerinin kişisel olarak farklılık göstereceğini ayrıca örgütsel, işe özgü ve diğer bağlamsal değişkenleri göz ardı ettiği (Gosserand, 2003) için de eleştirilere maruz kalmıştır. Hochschild yaklaşımının iki eksikliği diğer araştırmacılar tarafından sıklıkla eleştirilmiştir. Bunlardan ilki, çalışanların uygun duyguyu doğal olarak içlerinden gelerek hissedebilecekleri ve bu hislerini rahatlıkla müşteriye iletebilecekleri olasılığının görmezden gelinmiş olmasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; 1997; Wouter, 1989). Diğeri ise, duygusal emeğin sonuçlarının

sadece olumsuz olacağını iddia etmesidir (Conrad ve Witte, 1994; Sutton, 1987; Tolich, 1993; Wharton ve Erickson, 1993).

2.2.1.2. Ashforth ve Humphrey yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993: 90) duygusal emeği, uygun duygunun gösterilmesi için sergilenen davranış olarak tanımlamaktadırlar. Hochschild'ın aksine davranışın altında yatan duygu yerine duyguyu yansıtan davranış üzerinde durmaktadırlar. Yazarlar duygusal emek yaklaşımlarında duygudan ziyade davranışa odaklanmalarını, hizmet alan kişi tarafından açıkça görülebilen ve etkileşime yön verenin davranış olması ve gösterim kurallarına duyguları yönetmeden de uyulabilmesi nedenleriyle açıklamaktadırlar.

Yazarlar yine aynı nedenlerden dolayı bazı araştırmacıların duygu kuralları (Rafaeli ve Sutton, 1989) adı verdikleri kuralları “gösterim kuralları” olarak adlandırmaktadırlar. Çünkü gerçekte önemli olan ve üzerinde durulan çalışanların ne hissettiklerinden çok gözlenebilir olarak müşterilere nasıl davrandıklarıdır. Yazarlara göre duygusal emek bir tür izlenim yönetimi işidir.

Öte yandan duygusal emek davranışlarına ilişkin görüşleri Hochschild yaklaşımına (yüzeysel – derinlemesine) paralellik göstermektedir. Duygusal davranışın yüzeysel davranma ya da derinlemesine davranma türlerinden biri seçilerek gerçekleştirildiğini söyleyen Hochschild'a ek olarak Ashforth ve Humphrey (1993) bir üçüncü tür davranış olan *doğal davranış* da duygusal emek davranışları arasına eklemişlerdir. Yazarlar, duygusal emek çalışanının herhangi bir baskı hissetmeden, duygu yönetimi yapmak zorunda kalmadan ya da rol yapmadan da kendisinden beklenen duyguyu gerçekte hissediyor

olabileceğine dikkat çekmektedirler.

Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından duygusal emek yaklaşımına getirilen bir diğer yenilik duygusal emeğin sonuçlarına ilişkindir. Yazarlar Hochschild'ten farklı olarak duygusal emeğin sadece olumsuz değil olumlu sonuçları da olabileceğini iddia etmişlerdir. Duygusal emeğin sonuçlarını hem kurumsal hem de çalışan düzeyinde değerlendirmektedirler. Çalışanların duygusal emeğin gereklerini yerine getirerek kurumun beklediği davranışları sergilediklerini böylece görev etkinliğinin (task effectiveness) arttığını işaret etmektedirler. Bu nedenle duygusal emeğin kurumlar açısından olumlu sonuçlar sağlayabileceğini savunmaktadırlar. Duygusal emeğin kurumlar açısından olumsuz sonucu ise, müşterilere göre değişen iyi hizmet anlayışından kaynaklanmaktadır. Yazarlara göre müşterilerin “iyi hizmet” anlayışı tümüyle homojenlik göstermediği için, önceden tahmin edilemeyen durumlarda müşterilerin beklentileri çalışanın gösterdiği duygusal ifadeler ile karşılanamamaktadır.

Duygusal emeğin çalışanlar açısından sonuçlarına bakıldığında ise, duygusal davranış kurallarına uyma esnasında çalışanların kendini ifade (self-expression) yeteneklerini geliştirme fırsatı elde edebilmeleri ve sınırlı da olsa özgün davranışlar sergileyebilmeleri olumlu sonuçlar arasında sayılmaktadır. Öte yandan müşteri ya da kurum için olumlu olan çalışanlar için olumsuz olarak nitelendirilmektedir. Çalışanlar duygusal davranış normlarına uymak için gerçekte hissetmedikleri duyguları ifade ederlerken duygusal uyumsuzluk yaşayabilmektedirler bu durum güven sorunu, depresyon, hayatı ve insanları olumsuz yönleriyle görme ve yabancılaşma gibi çalışanların iş kaynaklı intibak sorunları yaşamalarına ve öz saygılarının (self-esteem) azalmasına yol

açmaktadır.

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek kavramına sosyal kimlik teorisi ile arasındaki ilişki açısından yaklaşmaktadırlar. Sosyal kimlik teorisi, bireylerin bir gruba ya da takıma ait hissetmeleri ve grubun ya da takımın özelliklerini kendi özellikleriymiş gibi benimsemeleri olarak tanımlanmaktadır. Yazarlara göre duygusal davranış kurallarının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çalışanların kurumun arzu ettiği örgütsel roller ile özdeşleşmeleri duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki yıpratıcı etkisini hafifletmektedir.

Ashforth ve Humphrey duygusal emek davranışlarının (yüzeysel, derinlemesine, doğal) iddia ettikleri sonuçlar (görev etkinliği, kendini ifade, öz saygı) ile ilişkisini ortaya koyan bir araştırma sonucu bildirmemişlerdir.

2.2.1.3. Morris ve Feldman yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996: 987) duygusal emeği, bireylerarası etkileşim süresince kurumun beklediği duyguları ifade edebilmek için gösterilen çaba, yapılan plan ve kontrol olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlama ile yazarlar duygusal emek ile ilişkili olarak 4 şeye vurgu yapmaktadırlar.

- *Duygusal emek bir etkileşim durumudur.*

Bireyler sosyal çevreyi algılamalarında bazı duyguları tecrübe etmektedirler. Bu nedenle duygusal deneyim ve izlenim dıştan gelen direktifin, pekiştirmenin ya da baskının konusu haline gelmektedir.

- *Duygusal emek davranışlarının her biri için (yüzeysel, derinlemesine, doğal) çaba sarfetmek gerekmektedir.*

Kurumun gösterilmesini beklediği duygu ile çalışanın hissettiği duygu aynı bile olsa tam anlamıyla kurumun istediği davranışın sergilenebilmesi için çalışanın belirli bir ölçüde çaba göstermesi gerekmektedir. Açıktır ki, duygular benzeşiyorsa bu çaba en asgari düzeyde olacaktır. Ancak bu durumda bile duyguların kurumun talep ettiği davranışlara dökülebilmesi de bir emek işi olarak kabul edilmektedir.

- *Duyguların en önemli boyutlarından biri izlenebilmeleridir.*

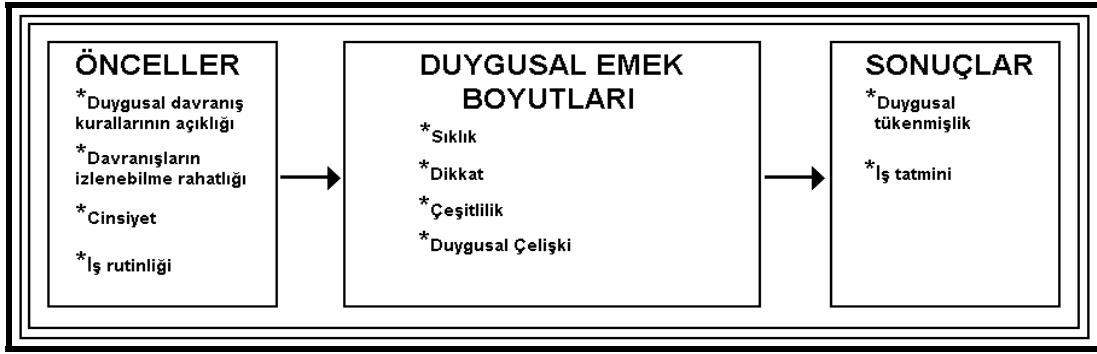
Hochschild'tan farklı olarak Morris ve Feldman duyguların izlenebilmesinin duygusal emeğin en önemli boyutlarından biri olduğunu belirtmektedirler. Gerçekte, duygularını sergileyen çalışan hizmetin bir parçası haline gelmektedir (Wichroski, 1994). Bu nedenle duyguların yönetimine odaklanmaktansa içinde anlam barındıran davranışlara odaklanmanın daha uygun olduğunu çünkü kurum tarafından istenenin duygu yönetiminden ziyade duyguları gösteren davranışların yönetimi olduğunu savunmaktadırlar.

- *Duyguların davranışa dökülmesinde zamanı ve içeriği belirleyen standartlar ya da kurallar bulunmaktadır.*

Hochschild (1979, 1983) tarafından da dile getirildiği gibi çalışanlardan yerine getirilmesi arzulanan duygulara ve bunların gösterilmesine ilişkin genel beklentiler bulunmaktadır. Uçuş hosteslerinden samimi ve neşeli görünmeleri beklenirken, cenaze hizmetleri görevlilerinin hüznü ve ağırbaşlı olmaları

gerekmektedir. Ekman'a (1973) göre bu kurallar sadece duruma uygun hangi duygunun sergileneceğini belirlemekle kalmamakta aynı zamanda bu duygunun nasıl nakledileceğini ya da açıkça nasıl ifade edileceğini de belirlemektedir.

Morris ve Feldman (1996) duygusal emek yaklaşımlarında önceller, boyutlar ve sonuçlardan oluşan bir model ortaya koymaktadırlar. Aşağıda yaklaşıma ilişkin model ve alt boyutlara dair açıklamalara yer verilmiştir.



Şekil 3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Öz, 2007: 9

Yazarların duygusal emek düzeyinin sıklık, dikkat, çeşitlilik ve duygusal çelişki değişkenlerine bağlı olarak mesleklere ve bireylere göre farklılık göstereceğini savunmaktadırlar. Duygusal emek boyutlarındaki artış çalışanın daha fazla emek sarfetmesine neden olmaktadır.

Duygusal gösterimlerinin sıklığı (Frequency of Emotional Display), çalışanın iş yapma süresi boyunca duygusal ifadeleri gösterme sıklığını ifade etmektedir. Eş deyişle çalışanın müşteri ile etkileşim sıklığı anlamını taşımaktadır. Yapılan iş ne kadar sık uygun duygunun ifade edilmesini içeriyorsa, kurumun çalışandan düzenlemesini beklediği davranış sayısı o kadar artmaktadır. Bu artış duygusal

emek çabasının da artması anlamını taşımaktadır.

Gösterim kurallarının gerektirdiği dikkat (Attentiveness to required display rules), duyguların ifadesi için çalışan tarafından harcanan dikkat miktarına işaret etmektedir. Duygusal gösterim kurallarına uygun davranışlar sergilemek ne kadar fazla dikkat gerektiriyorsa, sarfedilen psikolojik çaba ve emek miktarı da o ölçüde fazlalaşmaktadır. Çalışanın müşteri ile etkileşimi sırasında gösterilen dikkat düzeyi etkileşimin süresi ve yoğunluğu tarafından belirlenmektedir. Kısa süreli ve yüzeysel iletişim için daha düşük yoğunluklu dikkat düzeyinden bahsetmek mümkün iken, iletişimin süresi ve derinliği arttıkça gösterilmesi gereken dikkat miktarı da artmaktadır.

Yansıtılması gereken duygu çeşitliliği (Variety of emotions required to be expressed), çalışanın iş süresi boyunca göstermesi gereken duyguların çeşitliliğini ifade etmektedir. İçinde bulunulan durumsal bağlama göre uygun duygusal davranış şekillerini kısa süreler içinde değiştirmek zorunluluğu, davranışların etkin olarak planlanması ve sürekli kontrol altında tutulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle duygu çeşitliliği arttıkça, çalışanın psikolojik çabası da artmakta böylelikle duygusal emek yoğunlaşmaktadır.

Duygusal uyumsuzluk (Emotional dissonance), kurumların çalışanlardan sergilemelerini bekledikleri duygular ile çalışanın gerçekte hissettiği duygular arasındaki uyumsuzluğu ifade etmektedir. Açıktır ki, uyumsuzluk arttıkça duygusal emek ihtiyacı da artmaktadır. Duygusal uyumsuzluk konu hakkında yürütülen çalışmaların birçoğunda bir sonuç olarak ele alınırken Morris ve Feldman (1996) tarafından duygusal emeği oluşturan bir alt boyut olarak nitelendirilmektedir.

Morris ve Feldman (1996) geliştirdikleri modelde duygusal gösterim kurallarının açıklığını, izlenme sıklığını, cinsiyeti ve iş sürecinin rutinliğini duygusal emeğin öncelleri olarak işaret etmektedirler.

Gösterim kurallarının açıklığı (Explicitness of display rules), kurum tarafından beklenen duygusal davranışların çalışanlar tarafından yerine getirilmesi için belirlenen davranış kurallarının çalışanlara ne kadar açık ve belirgin şekilde aktarıldığını ifade etmektedir.

İzlenme sıklığı (Closness of monitoring), çalışanların yöneticileri tarafından ne sıklıkla izlendikleri ya da denetlendikleridir. Yöneticileri tarafından izlenen ve bu bilgiye sahip olan çalışanlar kurallara aykırı davranmadıklarını kanıtlamak amacıyla duygusal gösterim sıklıklarını arttırmaktadırlar. Duygusal gösterim sıklığının artışı, çalışanın hissettiği baskının ve duygusal emek çabasının da artışı anlamına gelmektedir.

Morris ve Feldman (1996), yapılan önceki araştırmalara dayanarak, *cinsiyetin (sex)* duygusal emek sürecinde belirleyici olduğunu savunmaktadırlar. Kadınların erkeklere oranla duygularını daha kolay ifade ettiklerini ve kadınlara yönelik olan bu beklentinin daha yaygın olarak kabul gördüğünü belirtmektedirler. Yazarlara göre kadınlar, çalışma süreleri boyunca aynı kurumda çalışan erkek çalışma arkadaşlarına oranla daha sık duygusal gösterimde bulunmaktadırlar.

İş sürecinin rutinliği (Routinness of task), çalışanın süreç boyunca yaptığı işi ne kadar tekrar ettiği olarak tanımlanmaktadır. İş sürecinin tekrarlara dayandığı

çalışma alanlarında çalışanın yerine getirmesi beklenen görevlere dair tanımlanmış bir süreç senaryosu oluşturmak mümkün olmaktadır. Bu durumda duygusal davranışları tanımlamak da kolaylaşmaktadır. Özce, iş rutinliğinin fazla olduğu mesleklerde kurumlar duygusal davranışlar üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmaktadır.

Morris ve Feldman (1996) yaklaşımlarını ve modellerini yürüttükleri araştırma çalışmasında sınımlardır. Yapılan uygulama sonucunda, duygusal uyumsuzluğun, sıklık, dikkat ve çeşitlilik ile negatif yönde ilişki gösterdiği, duygusal uyumsuzluk ile iş doyumunu arasında ise pozitif yönde ilişki bulunduğu bilgisine ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlardan da anlaşıldığı üzere yazarlar tarafından duygusal emek boyutları olarak tanımlanan değişkenler, duygusal emek öncelleri olarak yer bulmaktadırlar. Duygusal uyumsuzluk ise, diğer araştırmacıların savunduğu gibi bir sonuç olarak şekillenmektedir.

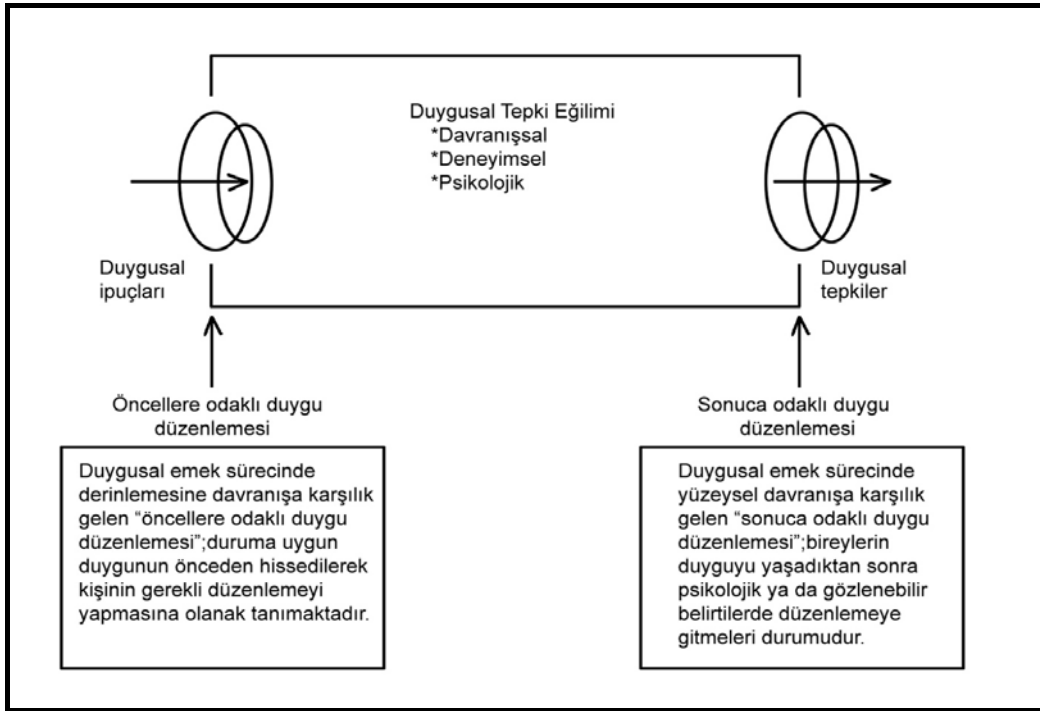
2.2.1.4. Grandey yaklaşımı

Grandey (2000: 95) duygusal emek kavramını, mesleğin ya da kurumun gösterim kurallarını karşılayacak şekilde duygusal gösterimlerin rol yapma, abartma ya da bastırma yoluyla dönüştürülmesi işi olarak tanımlamaktadır.

Yazar, yüzeysel davranma-derinlemesine davranma ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi açıklarken kurduğu yapıyı “duygu düzenlemesi” kavramına dayandırmaktadır. “Duygu düzenlemesi, psikoloji literatüründe durumun gerektirdiği normlara göre kişinin duygusal ifadelerini kontrol altında tutması olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle duygu düzenlemesi, bireylerin hangi duyguyu, nerede ve ne zaman ifade edeceklerine karar vermeleridir

(Gross, 1998a: 224)."

Grandey, duygusal emek kavramına ilişkin geliştirdiği yaklaşımında duygu düzenlemesi süreç modelini Gross (1998a) tarafından geliştirilen modele dayandırmaktadır. Bu süreç modelinde duygu düzenlemesi girdi-çıkı (input-output) ilişkisi içerisinde incelenmektedir. Model genel çizgileri ile aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.



Şekil 4. Duygu Düzenlemesi Süreç Modeli

Kaynak: Gross, 1998a: 226

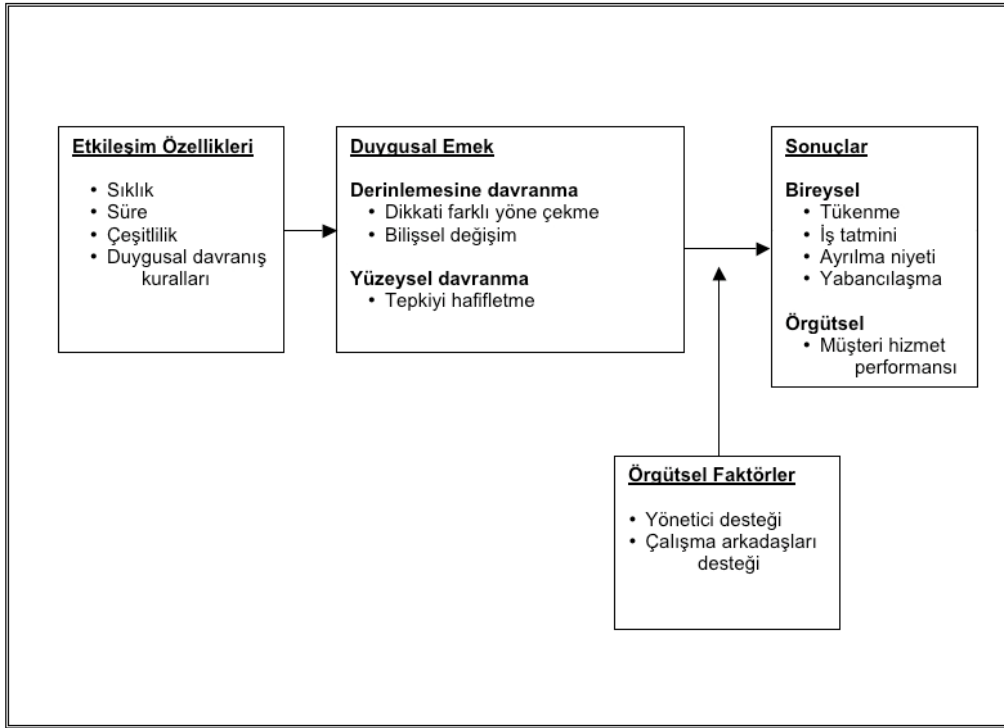
Öncellere odaklanma; duruma uygun duygunun önceden hissedilerek kişinin gerekli düzenlemeleri yapması anlamını taşımaktadır. Hochschild'ın (1983) yaklaşımında bulunan derinlemesine davranış ile özdeşleştirilebilir. Gross (1998b: 282-285) bu süreci 4 aşamalı olarak şu şekilde açıklamaktadır.

- 1- *Şartları seçme (Situation selection)*: Bireyler içinde bulunacakları ortamları kendi iradeleri ile seçmektedirler. Bu nedenle kendilerinde olumlu duygular yaratacak ortamlara yakınlaşma, olumsuz duygular yaratacak ortamlardan uzaklaşma eğilimi göstermektedirler.
- 2- *Şartları değiştirme (Situation modification)*: Şartların seçiminden sonra içinde bulunulan durumda meydana gelebilecek istenmeyen kötü durumlarda bireyler durumu değiştirme yoluna gitmektedirler.
- 3- *Dikkati düzenleme (Attention deployment)*: İstenmeyen bir durum ile karşılaşıldığında olumsuzluğu ortadan kaldıracak şekilde bireyin ilgisini başka bir tarafa yöneltmesi olarak açıklanmaktadır.
- 4- *Bilişsel değişim (Cognitive change)*: Bireyin yaşayacağı duygusal etkiyi en aza indirmek için algılama şeklini değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Grandey (2000) duygu düzenlemesinin öncel odaklı bu boyutunu duygusal emek süreci içinde şu şekilde açıklamaktadır. Sürecin birinci ve ikinci metodu çalışanlar için uygulanabilecek yollar arasında yer almamaktadır. Zira çalışanlar işlerini yani içinde bulundukları şartları zaten seçmiş durumdadırlar. Bu şartlar dâhilinde yaşayabilecekleri olumsuz durumlar karşısında şartları değiştirme yoluna da gidememektedirler çünkü yüz yüze ya da telefon ile iletişim halinde oldukları bir müşteri ile müşteri talep etmedikçe süreci sonlandırma şansları yoktur. Bu nedenle özellikle hizmet çalışanları duygu düzenlemesinde son iki metottan yararlanmaktadırlar. Çalışanlar olumsuz bir duygu durumu ile karşılaştıklarında olumlu duygular çağrıştıran düşünceler ile ilgilerini başka yöne kanalize etmektedirler. Öte yandan algılama şeklinin değiştirilmesi olarak tanımlanan bilişsel değişim de kullanılan bir diğer yöntemdir. Hochschild (1983), uçuş hostesleri ile yürüttüğü çalışmada bu durumu şöyle örneklendirmektedir. Uçuş hostesleri saldırgan yolculara davranışlarında onları

sanki birer çocukmuş gibi düşünerek davranışlarını bu şekilde yorumlamakta, böylelikle olumsuz duyguların oluşumunu engellemektedirler.

Sonuca odaklanma ise, tepkinin düzenlenmesi ya da hafifletilmesi olarak özetlenebilmektedir. Bu durumu seçen çalışan ya göstereceği tepkinin yoğunluğunu azaltmakta ya da rol yapmaktadır. Hochschild (1983)'ün yaklaşımındaki yüzeysel davranmaya karşılık gelen sonuç odaklı düzenlemede çalışanlar uygun duygusal ifade için duygularını abartma veya bastırma yollarından birini tercih etmektedirler.



Şekil 5. Grandey'in Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Öz, 2007: 14

Grandey (2000) modelinde sıklık, süre, çeşitlilik ve gösterim kuralları duygusal emeğin öncelleri olarak yer almaktadır. Yazara göre bu etkileşim özellikleri duygusal emek gerektiren mesleklerin ayırt edici niteliklerindendir.

Mesleklere göre müşteri – çalışan etkileşimi sürecinde beklentiler yani etkileşim özellikleri farklılaşmaktadır. *Etkileşim sıklığı*, duygusal emek gerektiren meslekleri hem diğerlerinden hem de kendi içlerinde birbirlerinden ayırt etmek için kullanılabilecek bir değişkendir. Küçük bir işletmede çalışan karşılama görevlisi bir saat içinde bir müşteri ile iletişim kurarken, bir alışveriş merkezi kasiyeri belki de on müşteri ile karşılaşmaktadır. *Etkileşim süresi*, bir diğer ayırt edici özellik olarak belirlenmiştir. Özel hastane çalışanı olarak bir hekim hastasına uzun vakitler ayırabilirken, bir mağazada satış görevlisi kısa süre içerisinde birçok müşteri ile ilgilenmek durumunda kalmaktadır. Benzer şekilde *çeşitlilik* özelliği de duygusal emeğin öncelleri arasında bulunmaktadır. Çeşitlilik çalışanın etkileşim süreci boyunca birbirinden ne kadar farklı duyguları gösterdiğini ifade etmektedir. Hizmet ve sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar, sıklık, süre ve yoğunluk değişkenlerinin tükenmişliğin öncülü olarak kabul edilebileceğini göstermektedir (Cordes vd. 1997; Maslach, 1978; Morris ve Feldman, 1997, Singh vd. 1994).

Grandey'in yaklaşımına göre bu özellikler yazılı ya da değil duygusal davranış kuralları ile kurum tarafından kontrol edilmektedir. Kurum tarafından açıkça belirlenmiş duygusal davranış kuralları çalışanların kurumun beklentilerini karşılamak amacıyla daha fazla duygusal emek sarf etmelerine neden olmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar da bu görüşü destekler niteliktedir. Brotheridge ve Lee (1998) tarafından tam ve yarı zamanlı öğrenciler ile yürütülen çalışmada yüzeysel ve derinlemesine davranış ile duygusal davranış kuralları arasında anlamlı korelasyona rastlanmıştır. Kruml ve Geddes'in (1998) yaptıkları araştırmada duygusal davranış kuralları ile duygusal çaba arasında, Grandey (1999) tarafından yürütülen uygulamada ise, kurallar ile

derinlemesine davranış arasında ilişki kaydedilen sonuçlara yansımaktadır. Yazar bu sonuçlara dayanarak kurum tarafından açıkça belirlenmiş duygusal davranış kurallarının çalışanları duygularını yönetmeye sevk ettiğini belirtmektedir. Bu yüzden Grandey, duygusal davranış kurallarını da duygusal emeğin öncüllerinden biri olarak kabul etmektedir.

Grandey'in modelinde duygusal emeğin sonuçlarına bakıldığında bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olarak iki tür sonucun var olduğu görülmektedir. Duygusal emeğin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olarak inceleme yöntemine Ashforth ve Humphrey (1996)'in çalışmasında da rastlanmaktadır, öte yandan Hochschild (1983) da duygusal emeğin kurumlar ve/veya müşteriler için olumlu olan sonuçların çalışanlar açısından olumsuz olduğunu iddia etmektedir. Yazar tükenme, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal yabancılaşmanın duygusal emeğin bireysel sonuçları arasında olduğunu; örgütsel sonuç olarak da müşteriye verilen hizmet algısının yer aldığını söylemektedir.

Modelde dikkatleri çeken bir diğer unsur ise, Grandey'in örgütsel faktörler olarak isimlendirdiği çalışma ortamıdır. Duygu düzenlemesi teorisi (Gross, 1998 a-b), duygusal tepkilerin çevresel etmenler tarafından şekillendiği iddiasını içermektedir. Grandey (2000) duygusal emek sürecinde yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteğini çevresel etmenler olarak kabul etmektedir. Yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından gösterilen desteğin olumlu bir çalışma ortamı yarattığı açıktır (Schneider ve Bower, 1985). Destekleyici bir örgüt ikliminde çalışan kişinin bu algısı, yüksek iş tatmini, düşük stres, düşük işten ayrılma niyeti ve yüksek takım çalışması performansı ile ilişkilendirilmektedir. Olumlu duyguların müşteriye yansıtılmasının beklendiği

hizmet sektöründe, sosyal çevre algısının pozitif olması çalışanın daha az duygusal emek sarfetmesi anlamına gelmektedir. Bu doğrudan sonucun yanı sıra dolaylı olarak ise; bireyler arası ilişkilerin olumlu ve destekleyici olduğu çalışma ortamında çalışanlar duygusal emek kaynaklı stres ile daha kolay başa çıkabilmektedirler.

Grandey, önerdiği modeli 1999 yılında tamamladığı doktora tez çalışmasında uygulama olanağı bulmuştur. Yürütülen uygulama çalışması, sıklık, süre ve çeşitlilik değişkenleri ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki ortaya koymazken, duygusal davranış kuralları ile duygusal emek arasında anlamlı korelasyon tespit edilmiştir.

Duygusal emek davranışları ile sonuçlar arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, derinlemesine davranış ile bireysel sonuçlar arasında ilişki bulunamazken, müşteri hizmet performansı ile doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca dayanarak, içten, samimi davranmak için çaba sarf eden çalışanların müşteri tarafından da bu şekilde algılandıkları, yapmacık bulunmadıkları bu nedenle alınan hizmetin memnuniyet verici olarak değerlendirildiği söylenebilir. Yüzeysel davranış ile hizmet performansının ters orantılı bir ilişki içinde olduğunun da sonuçlar arasında yer alması bu görüşü destekler niteliktedir. Öte yandan yüzeysel davranışın tükenme, ayrılma niyeti ve yabancılaşma ile doğru orantılı; iş tatmini ile ters orantılı bir ilişki içinde olduğu da bulunmuştur. Böylelikle yüzeysel davranmanın hem bireyler hem de kurumlar açısından olumsuz sonuçlar doğurduğu görüşü desteklenmiştir.

Duygusal emek kavramını ve sürecini açıklamak üzere oluşturulmuş tüm modeller incelendiğinde aralarında bulunan farklara rağmen bütün modellerin

duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları ve duygusal emeğin sonuçları değişkenlerini içerdikleri görülmektedir.

2.2.2 Duygusal emeğin öncelleri

Duygu çeşitliliği, sıklık, süre ve duygusal davranış kuralları duygusal emeğin öncelleri olarak kabul edilmektedir. İlerleyen bölümlerde bu öncellerin detaylarına yer verilmiştir.

2.2.2.1. Duygu çeşitliliği

Duygusal emeğin öncellerinden duygu çeşitliliği, çalışandan iş süreci boyunca göstermesi beklenen duyguların birbirinden ne kadar farklılaştığını ifade etmektedir. Duygu çeşitliliği ne kadar fazla ise duygusal emek yoğunluğu o derece artmaktadır.

Az sayıda araştırmacı tarafından çalışılmış olan duygu çeşitliliği öncülü, farklı meslek yapılarının farklı duygu gösterimleri gerektirdiğini ortaya koymakla birlikte, aynı işin farklı duygusal gösterimleri bünyesinde barındırabileceğini de gözler önüne sermektedir. Bu durumda çalışanlar daha fazla planlama yapmak, davranışlarını daha yoğun olarak kontrol altında tutmak durumunda kalmaktadırlar, bu da daha fazla çaba, daha fazla duygusal emek anlamına gelmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

Duygu çeşitliliği, olumlu duyguların gösterimi, olumsuz duyguların gösterimi ve tarafsız duyguların gösterimi olarak sıralanmaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987). **Olumlu duygular**, bir diğer deyişle *bütünleştirici (integrative) duygular*,

çalışan ile müşterinin yakınlaşmasını sağlayan, arkadaşça samimi duyguları ifade etmektedir. Genellikle ön büro çalışanları, çağrı merkezi müşteri temsilcileri, müşteri hizmetleri görevlileri gibi çalışanlardan mutlu görünmeleri sıcakkanlı olmaları, nazik davranmaları beklenmektedir.

Çağrı merkezlerinde “kızgınlık”, “sinirlilik” gibi duygular baskın duygularken, istenmeyen nahoş durumlarda dahi kurumun arzu ettiği etkiyi bırakmak için uygun duygu halinin sergilenmesi işin bir parçası haline gelmiştir (Zapf, 2002). Çağrı merkezi çalışanlarından görüşme esnasında sürekli olarak gülümsemeleri ve müşterinin ruhsal durumunda istenileni yaratmak için kurumun standartlarına ve normlarına uygun duyguyu sergilemeleri beklenmektedir. Eş deyişle çalışanlar kurumlarını temsil etmek zorundadırlar. Dahası çalışanlardan, kişisel kaygı ya da duygularına rağmen müşteriye hizmet vermenin mutluluğunu göstermeleri istenmektedir (Erikson ve Wharton, 1997). Thompson ve diğerleri (2001) çağrı merkezlerinde ihtiyaç duyulan en kritik yeteneğin teknik değil, sosyal yetenek olduğunu bulmuşlardır. Bilgisayar becerileri ve ürün bilgisi bir kenara bırakılırsa, baskı altında sakinliğini korumak, kabalık örneği gösteren, taciz eden müşteriye karşı içten olumlu ve nazik davranmak, empati kurmak, müşterinin ruh halini anlamaya çalışmak ziyadesiyle önemli nitelikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Rose ve Wright, 2005).

Farklılaştırıcı duygular olarak da nitelendirilen **olumsuz duyguların gösterimi** ise, sert davranışlar sergilemeleri umulan çalışanlardan beklenen duygulardır. Vergi memurluğu, güvenlik görevliliği, polislik gibi mesleklerde *farklılaştırıcı (differentiating) duygular* ile korku ya da tedirginlik yaratarak otoritenin korunması hedeflenmektedir. Örneğin bir polis memurunun alkollü araç

kullanan bir genç ile olan iletişimde sert ve öfkeli davranması şaşkınlık yaratmamaktadır (Zapf, 2002). Duygusal emeğin amacı; müşterilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak olabileceği gibi (örneğin satış görevlileri), kötü hissettirmek de (örneğin hapishanelerdeki gardiyanlar) olabilmektedir. Zira suç sahasında çalışanların bir amacı da itiraf etmeyi sağlamaktır (Steinberg ve Figart, 1999).

Duygu çeşitlerinden sonuncusu yansız, **tarafsız duyguların sergilenmesi** olarak ifade edilmekle birlikte aslında bu son tür olumlu ya da olumsuz tüm duyguların *bastırılması, maskelenmesi (suppression)* anlamını taşımaktadır. Tarafsızlığın mesleki özelliklerden biri olduğu, adil niteliğin gösterilmesinin zorunlu olduğu ya da çalışanın yanlılığının sürecin akışını etkilediği durumlarda duyguların bastırılması gerekmektedir. Örneğin hakimlerin ve terapistlerin meslekleri bu türden davranışların beklendiği mesleklerdendir (Grandey, 2000).

Duygusal emek gerektiren meslekler, temel olarak olumlu, olumsuz ya da tarafsız duyguların gösterimini içeren çalışma alanları olarak kategorize edilmektedir. Öte yandan tek bir meslek bu üç duygusal gösterim türünü de bünyesinde barındırabilmektedir (Zapf, 2002). Örneğin bir öğretmen, kimi zaman arkadaşça ve samimi, kimi zaman sert ve disiplinli kimi zaman ise tarafsız davranmak, onu bu davranışlara yöneltecek uygun duyguları hissetmek durumunda kalabilir, dahası bu duyguları peş peşe kısa zaman içinde göstermesi gerekebilir.

2.2.2.2. Sıklık

Duygusal emek konulu çalışmalarda duygusal gösterimlerin sıklığı diğer değişkenlerle ilişkisi en sık araştırılan öncel olarak karşımıza çıkmaktadır. Sıklık müşteri ve çalışan arasındaki etkileşimin veya çalışanın gösterdiği duygusal davranışın toplam çalışma süresine oranını ifade etmektedir. Bazı meslekler diğerlerine oranla daha sık duygusal gösterim gerektirmektedir. Örneğin işlek bir fast-food restoranında yoğun bir günde servis görevlisinin yüzden fazla kişiye hizmet vermesi gerekirken, küçük yerel bir otel hizmetlisinin gün içinde iletişim kurduğu müşteri sayısı bir elin parmaklarını geçmemektedir. Rafaeli ve Sutton (1990) alış-veriş merkezi kasiyerleri ile yaptıkları çalışmada yoğun saatlerde, müşterilere ayrılan zaman dilimi azaldığı için daha az duygu gösteriminde bulunulduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çağrı merkezlerinde ise bu süreç adeta aralıksız olarak işlemektedir. Günde ortalama 150 çağrı karşılayan bir müşteri temsilcisi, mesai saatinin neredeyse tamamını verdiği hizmeti duygusal gösterimler ile destekleyerek geçirmektedir. Dollard ve diğerleri (2001'den aktaran Lewing ve Dollard, 2003: 379) tarafından Avustralya'da 771 çağrı merkezi çalışanı ile yürütülen araştırmada çalışmaya katılanların %68.5'i gün içinde defalarca olumlu duygu gösteriminde bulunmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların %78'i mesai saatlerinde yaptıkları telefon görüşmelerinin 5 dakikadan daha az sürdüğünü bildirmişlerdir.

Sıklık ile duygusal emek arasındaki ilişkinin hem pozitif yönde (Brotheridge ve Lee, 1998) hem de negatif (Grandey, 1999) yönde sonuçlar gösterdiği araştırmalar bulunmaktadır.

2.2.2.3. Süre

Çalışanın müşteri ile kurduğu iletişimin çalışanın ne kadar zamanını aldığını ifade etmektedir. Mesleğin türüne, işin niteliğine, hizmetin özelliğine göre müşteri ile kurulan iletişimin süresi de farklılık göstermektedir.

Bir resepsiyonistin konuk ile iletişim süresi bir karşılama diyalogunun gerektirdiği süre ile sınırlıyken, hazır yiyecek restoranlarında kalite ile özdeşleştirilen hızlı servis gerekliliğinden dolayı her bir etkileşim süresinin 3-4 dakikayı geçmemesi adeta kurum kuralları arasında yer almaktadır.

Duygusal emek sürecinde bir öncül olarak sürenin duygusal emeğe olan etkisi araştırmacılar tarafından iki şekilde değerlendirilmiştir. Çalışanın müşteri ile olan etkileşiminin kısa süreli olması kurum tarafından çalışandan göstermesi beklenen duygusal davranışların sayı bazında az olması anlamına gelmektedir. Öte yandan etkileşim süresinin kısalığı iletişimin içeriğinin planlanabilirliğini arttırmaktadır (Sutton ve Rafaeli, 1988).

1988 yılında 576 mağaza çalışanı ile yürütülen çalışmada Sutton ve Rafaeli (1988) müşteriler ile kısa süre etkileşimde bulunan çalışanların yüksek oranda senaryolaştırılmış iletişim formları kullandıklarını tespit etmişlerdir. Bu türden çalışanlar için duygusal gösterim genellikle basit bir gülümsemeden ya da sade bir teşekkürden ibaret olmaktadır. Araştırmacılar çalışan – müşteri iletişiminin kısa süreli olduğu mesleklerde çalışanın içeriği planlamasının daha zahmetsiz olduğunu ve bu nedenle daha az duygusal emek gerektirdiğini tespit etmişlerdir (Sutton ve Rafaeli, 1988; Sutton, 1989). Öte yandan müşteri ile gerçekleştirilen iletişim içeriğinin kolayca senaryolaştırılabilir olması işin niteliği hakkında fikir verir özelliktedir. Bu türden işler basit, tekrara dayalı,

rutin ve otonomi gerektirmeyen işler olarak nitelendirilmektedir. Dahası bahsi geçen iletişim içeriğinin de yönetim tarafından belirleniyor olması, çalışanların psikosomatik şikâyetlerinin yoğunlaşmasına (Isic vd., 1999), yabancılaşma, işe kayıtsızlık (Hochschild, 1983) gibi psikolojik iyiliği tehdit eden yıkıcı sonuçlar yaşamasına neden olmaktadır. Bu tür mesleklerde çalışanlarla yapılan araştırmalarda iş doyumunun düşük olduğu ve duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının çok daha yıpratıcı olduğu (Wharton, 1999) bulunan sonuçlar arasında yer almaktadır.

Çağrı merkezlerinde ise müşteri istek ve şikâyetlerini en kısa sürede çözümlemek neredeyse iş gereklerinden biri halini almıştır. Erinç (2007) tarafından yürütülen tez çalışmasında, özel bir bankanın çağrı merkezinde çalışan 259 müşteri temsilcisinden 110'unun katıldığı bir anket düzenlenmiştir. Katılımcılar bir mesai süresinde ortalama olarak 117 kişi ile görüştiklerini, ortalama görüşme süresinin ise 2 dakika 30 saniye olduğunu bildirmişlerdir. Günlük mesai saatinin 9 saat olduğunu bildirenlerin oranı %93.6 iken, gün içinde kullanılan mola süresinin 1.5 saat olduğu verilen bilgiler arasında yer almaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda her bir müşteriye ayrılan zamanın ortalama olarak 3 dakika 30 saniye olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu da, 2 dakika 30 saniyesini müşteri ile telefonda geçiren müşteri temsilcisinin telefonu kapattıktan sonra kalan 1 dakikayı çağrı sonrası ilgili işlemleri yapmaya ayırdığını, sonrasında tekrar çağrı almaya devam ettiğini göstermektedir.

Görüldüğü gibi sürenin kısa olması çalışanlar tarafından gösterilen duygusal davranışların daha az olduğu savını her zaman doğrulamamaktadır. Bu şartlar altında süre kavramını sıklık ile birlikte değerlendirmek doğru olacaktır.

2.2.2.4. Duygusal davranış kuralları

Sosyal yaşamın gerçekliği içinde duygusal davranış kuralları, kişinin içinde bulunduğu durumda hissettiklerini yüz ifadeleri ve mimikler aracılığı ile davranışlarına ne şekilde yansıtacağı kararını ifade etmektedir. Ekman ve Friesen (1975: 137) bu kuralları “gelişen her bir duruma karşı, duygu gösteriminin yönetilmesi ihtiyacı” olarak tanımlamaktadırlar.

Matsumoto ve diğerleri (2005) Ekman ve Friesen (1975) ‘nin yaptığı bu tanımları tekrar değerlendirerek duygusal davranış kurallarını; sosyal şartlarda sosyal alışkanlıklara bağlı olarak gelişen duygusal gösterimlerin uygunluğu hakkındaki bilişsel yapılar olarak tanımlamışlardır. Bir cenazede üzgün olduğunu göstermek, bir hediye alınca mutluluğunu belirtmek örnek olarak verilebilir.

Duygusal emek araştırmalarında duygusal davranış kuralları ise; “çalışma hayatında hangi durumda hangi duygunun ifade edileceğini düzenleyen biçimsel standartlar olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 91)”. Benzer şekilde Rafaeli ve Sutton (1990: 625), çalışma sürecinde yapılan işin bir parçası olarak gösterilmesi ve gösterilmemesi gereken duygulara ilişkin olarak kurumun beklentilerini duygusal davranış kuralları olarak tanımlamaktadırlar.

Özellikle hizmet sektörünün neredeyse egemen istihdam alanı olması ile birlikte hizmet çalışanları kurumun temsilciliğini üstlenmekte, belki de müşterinin kurumla tek temas noktası haline gelmektedirler. Müşteri memnuniyeti esasına dayanan çalışma yaşamında çalışan – müşteri etkileşimi

saygı, nezaket, içtenlik gibi duyguların alış-verişini de içermektedir (Parasurman vd., 1985). Çalışanlar tarafından aktarılması beklenen bu duygular müşteride kalıcı bir izlenim yaratarak, kurumun en temel amaçlarına ulaşmasını sağlayacak hizmet kalitesi algısını şekillendirmektedir (Barger ve Grandey, 2006).

Bu nedenle, örgütsel literatürde, duygusal davranış kurallarının, sosyal kurallardan farklı olarak çok daha açık ve belirgin, eğitim ve değerlendirmelerle pekiştirilen, iş kolu, meslek, kurum ya da grup bağlamıyla şekillendirilen bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Geddes ve Callister, 2007; Rafaeli ve Sutton, 1989).

Duygusal davranış kuralları müşteri – çalışan etkileşimi sırasında kurum tarafından onaylanan ve yasaklanan duyguları ve bunların gösterim miktarını ifade etmektedir. Kurumsal açıdan gösterim kuralları sunulan hizmetin tutarlılığını garanti altına almak söylemi ile duyguları kurumsal amaçlara hizmet eder hale getirmektedir.

Duygusal davranış kuralları, hem duyguyu hem de duygunun iletimini içermektedir. Kurum bir taraftan çalışanlara hissetmeleri ve/veya göstermeleri beklenen duyguları belirtirken, diğer taraftan bu duyguların iletim şeklini de göstermektedir. Bu nedenle duygusal davranış kuralları, hem iletilmesi gereken duyguları hem de bastırılması gereken duyguları içermektedir.

Duygunun iletimi; hissedilen ve/veya arzulanan duygunun ifadesini işaret ederken, *duygunun bastırılması* ise; hissedilen duygunun saklanmasını (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff ve Richard, 2003) ifade etmektedir.

Ekman ve Friesen (1975: 140-142) duyguların hem iletimini hem de bastırılmasını içeren altı çeşit iletim yöntemi tanımlamışlardır:

- **Yansıtma (Express):** Duyguların herhangi bir değişikliğe uğratılmadan olduğu gibi aktarılmasıdır.
- **Hafifletmek (Qualify):** Güçlü duyguların hafifletilmesi için farklı yansıtılmasıdır.
- **Abartmak (Amplify):** Duygunun yoğunluğunun arttırarak ifade edilmesidir.
- **Bastırmak (Deamplify):** Duygunun yoğunluğunun azaltılarak ifade edilmesidir.
- **Tarafsızlaştırmak (Neutralize):** Hiçbir duygu yokmuş gibi davranılmasıdır.
- **Maskelemek (Mask):** Hissedilen duygudan farklı bir duygunun yansıtılmasıdır.

Duygusal davranış kuralları olumsuz duyguların gösterim gerekliliğini de içerdiği gibi (vergi memurları, polisler) hizmet sektöründe daha yaygın olarak olumlu duyguların aktarılmasını işaret eden bütünleştirici davranış kurallarına rastlanmaktadır (Wharton ve Erickson, 1995). Bu kuralların hakim olduğu bir kurumda çalışanlardan beklenen mutluluklarını *doğrudan iletmek*, çok coşkulu olduklarında *bastırmak*, memnuniyet duyduklarında *abartmak*, kızgın olduklarında bunu *nötralize etmek*, bıkkınlıklarını *maskelemek*, umutsuzluğa düştüklerinde bunu *hafifletmek* için çaba sarf etmeleridir.

Duygusal davranış kurallarının çalışanlar tarafından birbirinden farklı şekilde

algılanabildiği aynı zamanda kurumsal kurallar (Ashforth ve Humphrey, 1993), görev gerekleri (Sutton ve Rafaeli, 1988), işyerindeki sosyal bilgilendirme (Diefendorff ve Richard, 2008), bireysel farklılıklar (Diefendorff ve Richard, 2008) gibi birçok faktörden etkilendiği yapılan çalışmaların sonuçları arasında yer almaktadır. Bu nedenle çalışanlarının belirli duyguları ifade etmesini bekleyen kurumlar, çalışanlar arasında belirsizliğe yol açmaması ve müşteriye aktarılması belirlenmiş standartların yakalanması amacıyla arzulanan duygusal gösterimleri net ve belirgin bir şekilde açıklama ihtiyacı duymaktadırlar.

Öte yandan duygusal davranış kuralları, çalışanların içsel mekanizmaları yerine davranışlarını işaret ederek müşterilerin, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının bu davranışları rahatça gözlemleyebilmesini sağlamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Böylelikle gözlemlenebilen bu davranışlar kolaylıkla denetlenebilmekte, kontrol edilebilmekte ve kurallara uyulup uyulmadığı anlaşılabilmektedir.

Müşteriye verilen hizmette standardizasyonu sağlamak ayrıca denetimi kolaylaştırmak amacıyla müşteriye yansıtılacak duyguların birer iş gereği olarak çalışana öğretilmesinde üç yolun varlığı savunulmaktadır. Bunlardan ilki *işe alım kriterleri*, ikincisi çalışma sürecinde verilen *eğitim*, üçüncüsü ise *ödül-ceza sistemi* olarak sıralanmaktadır (Rafaelli ve Sutton, 1987) .

Kurumlar, duygusal emek gerektiren mesleklerde iş gerekleri arasına gösterilmesi beklenen duygusal ifadeleri de eklemekte ve duruma uygun duyguları sergileyebilecek adayları işe almaktadırlar. Bu konu kapsamında yürütülen bir çalışmada (Kozak ve Güçlü, 2008) ulusal bir gazetenin insan kaynakları ekinde yer alan turizm işletmelerinin verdiği iş ilanları (2001 Ocak –

2007 Temmuz aralığında) incelenmiştir. Turizm işletmeleri kapsamında, otel, havayolu, seyahat acentesi, yiyecek-içecek işletmesi, devre mülk, devre tatil iş ilanları dâhil edilmiştir. 192 adet iş ilanının incelendiği araştırma sonuçlarına göre iş ilanlarının %12,7 sinde duygusal davranış kurallarına yönelik kurumsal beklentiler iş gereği olarak yer almaktadır. Çalışmada incelenen başlıklar yüzeysel davranma, derinlemesine davranma, samimi davranma, duyguların yansıtılması ve duygusal davranış kuralları olarak belirlenmiştir. Başlıklar altında değerlendirilen ilanlar örneklendirilmediğinden kategoriler konusunda bulanıklık söz konusudur. Ayrıca duygusal davranış türleri çalışanların duygusal davranış kurallarına uymak için gösterdikleri çaba sonucu ortaya çıktığından, bu başlıkları duygusal davranış kurallarından bağımsız olarak değerlendirmenin doğruluğu tartışma konusudur. Öte yandan iş ilanlarında iyimserlik, empati kurma, uyumlu olma gibi özelliklerin sıklıkla aranan niteliklerden olduğu araştırmanın diğer sonuçları arasında yer almaktadır.

Tablo 3. Duygusal Emek Gerektiren Meslekler İçin İş İlanı Örnekleri

ÇAĞRI MERKEZİ MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ
Genel Nitelikler: • Tercihen üniversite veya yüksekokul mezunu / öğrencisi, • Vardiyalı çalışma esasına göre esnek çalışma saatlerine uyum sağlayabilecek (7/24 düzen), • Windows tabanlı internet uygulamalarına ve MS Office yazılımlarına kullanıcı seviyesinde hakim, • Dinamik, dışadönük, iletişimi ve ilişki yönetimi kuvvetli, • Akıcı konuşan ve düzgün bir diksiyona sahip, • Problem çözme yeteneği gelişmiş, • Erkek adaylar için askerlik hizmetini tamamlamış veya en az 2 yıl tecilli,

Kasiyer

Aranan Nitelikler:

- Mağazacılık konusunda minimum 1 sene deneyimli
- Tercihen IBM kasa programını bilen
- Minimum lise mezunu
- İletişim becerisi yüksek
- Markayı en iyi şekilde temsil edebilecek
- 18-28 yaşları arasında
- **Güleryüzlü, pozitif, dinamik**
- Askerlik hizmetini tamamlamış (Erkek adaylar için)

ZİNCİR MAĞAZA SATIŞ TEMSİLCİSİ

İş Tanımı:

- Zincir Mağaza Müşteri ziyaretlerini yaparak, sipariş almak,
- Tanzim-teşhir faaliyetlerini yürütmek,
- **Müşteri ziyaretlerinin sürekliliğini sağlamak, ilişkileri sıcak tutmak,**
- Haftada 2 gün ofiste kalarak mağaza iadelerini ve varsa sorunlu sevkیاتları çözüme ulaştırmak,

Kaynak: www.kariyer.net

İşe alımın ilk basamağı olan ilanlardan sonra ikinci basamak olan adaylar ile yapılan görüşmeler gelmektedir. Bu görüşmelerde de adaylar arasından işin gerektirdiği duygusal çabayı gösterebileceği ipuçlarını veren adaylar tercih önceliği kazanmaktadırlar. Konu ile ilgili yürütülen çalışmalarında Forbes ve Jakson (1980), görüşmeler sırasında aranan niteliklerle bağlantılı olarak güler yüzlülüğünü koruyan, göz temasından kaçınmayan ve anlama ve anlayış gösterme anlamıyla başını sık sallayan adayların işe alınma olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucunu bildirmektedirler.

İkinci yol, işe alınan adayların eğitim yani sosyalleşme süreçleri boyunca kendilerinden beklenen duygusal gösterimlerin bir diğer deyişle, kurumun duygusal davranış kurallarının çalışana aktarılmasıdır. Çalışanlara kurumun duygusal davranışlar yönündeki beklentileri el kitapları, eğitim notları gibi yöntemlerle aktarılabilirdiği gibi, işe yeni başlayanların diğer çalışanların deneyimlerini gözlemleme yoluyla da bu kuralları öğrenmeleri beklenebilir. Örneğin pratisyen hekimlerden stajları sırasında diğer hekimlerin hastalar arasında ayırım yapmadıklarını göstermek üzere hangi duygusal davranışları göstererek ılıman bir ortam yarattıklarını öğrenmeleri beklenmektedir (Daniels, 1960).

Özellikle hizmet sektöründe kurumun duygusal davranışlar hakkındaki beklentilerini çalışanlarına iş başı ya da iş süreci eğitimleri ile aktardıkları görülmektedir. 2007 yılında Çukur ve Şahin tarafından 150 hizmet sektörü çalışanı ile yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile yürütülen açıklayıcı çalışmada duygusal davranış kurallarının kendilerine hangi yolla iletilindiği sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların %8'i bu kuralların yazılı olarak iletilindiğini, %28'i dolaylı yollar ile öğretilindiğini, %64'ü ise eğitimleri sırasında ya da yöneticileri tarafından aktarıldığını belirtmişlerdir (Çukur ve Şahin, 2007).

Ritz-Carlton oteller zincirinin bu konudaki uygulamaları çarpıcı niteliktedir. Kurumun çalışan – müşteri ilişkilerini düzenleyen ve konuklara otelin hizmet kalitesini aktarmaya yönelik olan beş bölümlük kartları bulunmaktadır. Hizmetin 3 aşaması, slogan, çalışan andı, credo ve 20 temel kural bölümlerinin yer aldığı bu kartların tüm hizmet personeli tarafından sürekli olarak yanlarında taşınması ve ezbere bilinmesi beklenmektedir. Sözü geçen bu kartlarda yer alan içeriğe ilişkin örneklere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4. Ritz-Carlton Otelleri Çalışan Kartları

<u>Slogan</u> “Biz hanımefendi ve beyefendilere hizmet eden hanımefendi ve beyefendileriz.”
<u>Hizmetin 3 aşaması</u> - Konuğa ismi ile hitap ederek sıcak ve içten bir karşılama - Müşteri ihtiyaçlarını tatmin etme - Konuğa ismi ile hitap ederek sıcak ve içten bir uğurlama
<u>Credo</u> - Ritz-Carlton otelleri, konuklarımız için samimi bir özeni ve rahatlığı misyon edindiğimiz yerdir. - Konuklarımız için her zaman sıcak, rahatlatıcı ve zarif bir ortamda en iyi hizmeti vermeyi taahhüt ederiz. - Ritz-Carlton duyguları canlandıran, yaşam doyumu veren, henüz dile getirilmemiş ihtiyaç ve isteklerin karşılandığı bir deneyimdir.
<u>Ritz-Carlton’ın 20 temel kuralından örnekler:</u> 1- Kurumumuzun temel inancı “Credo” adı altında yer almaktadır. Tüm çalışanlar bu inancı bilmeli, onu sahiplenmeli ve yerine getirmek için tüm gücünü göstermelidir. 2- Hizmet profesyonelleri olarak bizler hem misafirlerimize hem de birbirimize saygılı ve kibar davranmalıyız. 14- “Gülümseyin, şimdi sahnedeyiz” Daima olumlu göz teması kurun. Kendi aranızda ve misafirlerle konuşurken her zaman uygun kelimeleri seçin. “Günaydın”, “Elbette”, “Bundan memnuniyet duyarım”, “Onur duyarım” gibi cümleleri kullanın. 15- Hem çalışma alanında hem de dışarıda bu otelin bir temsilcisi olduğunuzu unutmayın. Daima olumlu izlenim yaratacak şekilde konuşun. Uygun kişi ile iletişim kurun. 17- Ritz-Carlton telefon cevaplama prosedürünü uygulayın. Telefonun üç kereden fazla çalmasına izin vermeyin ve telefonu “gülümseyerek” açın. Telefondaki konuğa ismi ile hitap edin. Eğer gerçekten gerekli ise “Sizi telefonda bekletebilir miyim?” diyerek izin alın. Çağrıyı bir başkasına aktarmayın sorunu siz çözün. Telefon görüşmelerinde geçerli olan standartları elektronik postalarda da uygulayın.

Kaynak: Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C, Application Summary ,1999: 2

Bu kartlar, otelin bulunduğu ülkeye göre hem İngilizce hem de ülke dilinde hazırlanmaktadır. “Line-up” adı verilen ve her sabah düzenli olarak yapılan bölüm toplantılarında kurallar tekrar hatırlanmakta, ezbere bilinip bilinmediği yöneticiler tarafından kontrol edilmektedir. Böylelikle her gün içinde duygusal davranış kurallarının da yer aldığı bu kurallar ve inançlar tekrar hatırlanmakta ve hatırlatılmaktadır (Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C, Application Summary ,1999) .

Son yöntem ise, çalışanları kurumun beklentilerine yönelik duygusal davranışlar sergilediklerinde ödüllendirmek, beklentilerin aksine sergilenen davranışlar ya da beklenen ancak sergilenmeyen davranışlar için cezalandırmak anlamını taşımaktadır. Örneğin Turan (2007) tarafından yürütülen tez çalışmasında bir çağrı merkezinde kullanılan puanlama yöntemi ile performans değerlendirme kriterleri örnek olarak verilmektedir. “Memnuniyetle” ifadesinin kullanımı, “Sabır ve Empati”, “Ses Tonu” değerlendirilen kriterler arasında yer almaktadır. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri uygulanan bu performans değerlendirme kriterlerine bağlı olarak maaş artışı ya da kesintisi ile ödüllendirilmekte ya da cezalandırılmaktadır.

Yapılan araştırmalar duygusal davranış kuralları ile duygusal emek arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Duygusal davranış kuralları konusunda bildirilen sonuçlar iki kategoride toplanmaktadır. Araştırmaların bir kısmı, duygusal davranış kurallarının duygusal emek sarfiyatı ile olan ilişkisini incelerken, diğer bir kısmı ise duygusal davranış kurallarının çalışanı hangi duygusal davranışa (yüzeysel-derinlemesine) yönelttiğini saptamaya çalışmaktadır. Her iki alana yönelik olarak yürütülen çalışmaların sonuçları da birbiriyle uyumlu görünmemektedir.

Hochschild (1983) duygusal davranış kurallarının uçuş hosteslerinin iş davranışlarını negatif yönde etkilediğini bildirirken, Morris ve Feldman (1997) 216 banka çalışanı ile yürüttükleri çalışmanın sonucunda açıkça ifade edilmiş davranış kurallarının duygusal emek sıklığını azalttığını söylemektedir. Kurallar çalışana açık ve belirgin şekilde aktarıldığında çalışanın derinlemesine davranma sıklığı artmakta, duygusal uyumsuzluğu azalmakta böylece duygusal emek harcama miktarı düşmektedir.

Öte yandan Morris ve Feldman'ın (1997) çalışmasının aksine duygusal davranış kurallarının açıkça, detaylı olarak belirtildiği kurumlarda çalışanlar arasında, genel olarak belirtilen kurumlarda çalışanlara oranla daha sık duygusal uyumsuzluk yaşandığı yürütülen bir başka araştırmanın sonuçları arasında yer almaktadır (Grandey, 2000). Bunun nedeni olarak, duygusal davranış kurallarının daha fazla çabayı ve kişinin kendini daha fazla kontrol altında tutmasını gerektirmesi gösterilmektedir.

Ek olarak bu durumun kişinin “kendi gibi” hissetmemesine ve doğal davranmadığı hissine kapılmasına yol açmakta olduğu, bu dışsal kontrolün işe duyulan içsel motivasyonun düşmesine sebep olduğu bildirilen sonuçlar arasındadır (Ryan ve Deci, 2000).

Duygusal davranış kuralları ile duygusal emek davranışı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasının hedeflendiği araştırma sonuçları ise şöyle şekillenmektedir. Grandey (2003) tarafından yürütülen çalışmada üniversitede idari işlerle görevli 131 hizmet çalışanı ile çalışılmıştır. Araştırma sonuçları davranış kuralları ile derinlemesine davranma arasında olumlu ilişki

bulunurken, yüzeysel davranma ile arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Bu çalışmada, çalışanların davranış kurallarını anlama düzeylerinin yükselmesi ile bu duyguları yaşama eğilimlerinin arttığı anlaşılmıştır.

Brotheridge ve Lee'nin (2002) yürüttükleri araştırmanın sonuçları ise, duygusal davranış kurallarının her iki davranma türü ile pozitif ilişki gösterdiği yönündedir. Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005), duygusal davranış kurallarını bütünleştirici kurallar olarak incelemişler ancak bunu olumlu duyguların gösterimi ve olumsuz duyguların gizlenmesi boyutlarında ele almışlardır. 270 hizmet sektörü çalışanı ile yürüttükleri çalışma sonuçlarına bakıldığında, çalışanın olumlu duygularını ifade etmek zorunda kaldığında bunu derinlemesine davranış sergileyerek yapmakta olduğu, olumsuz duygularını ise sadece yüzeysel olarak bastırdığı görülmektedir.

Çağrı merkezi çalışanları açısından kurumun belirlediği duygusal davranış kurallarının diğer hizmet sektörü çalışanları ile kıyaslandığında daha katı olduğu görülmektedir. Çünkü çağrı merkezlerinde gerçekleşen görüşmeler sürekli kayıt altına alınmaktadır. Elektronik performans izleme sistemleri duygusal davranış kurallarının uygulama alanını tüm çalışma süresine genişletmekte, çalışan için gizli bir göz olarak baskı unsuru oluşturmaktadır. Her an dinlendiğinin bilgisine sahip olan çalışan, müşteriler ile olan tüm iletişimde kurumun belirlediği davranış kurallarına (çağrı merkezleri için bu kural; müşteriye sadece olumlu duyguların aktarılması, olumsuz olanların ise bastırılması şeklindedir) uymak için sürekli olarak kendini kontrol altında tutmak zorunda kalmaktadır.

Pemila D'Cruz ve Ernesto Noranda (2008: 138) Hindistan'ın Bangalore ve

Mumbai şehirlerinde 31 erkek ve 27 kadın çağrı merkezi çalışanı ile yaptıkları çalışmada derinlemesine görüşme tekniğini kullanmışlardır. Yapılan çalışmada duygusal emek üzerine katılımcılardan birinin verdiği bilgiler dikkat çekmektedir.

“Ne olursa olsun müşteriye karşı her zaman nazik olmak zorundayız. Müşteri iyi bir anında olmayabilir bu nedenle bağırabilir ancak siz buna tepki gösteremezsiniz. Takım lideri her an sizi dinliyor olabilir ya da istediği bir çağrının kopyasını arşivden elde edebilir. Bu nedenle nazik davranmak oldukça önemli bir konu. Ayrıca tutturulması gereken ortalama çağrı süresi ve belirlenmiş metinden ezberlediğiniz sözcük ve cümleler her an aklınızın bir köşesinde olmalı. Bir müşteriyi yanlış yönlendirmeniz onun size dava açmasına neden olabilir. Görüldüğü gibi çok fazla şey var ve biz tüm bunlara uymak zorundayız.”

Taylor ve Scholarios (2003: 25) tarafından derinlemesine görüşme tekniği ile yürütülen çalışmada çağrı merkezi çalışanlarından birinin görüşü şu şekildedir:

“İşim çok sıkıcı ve stresli. Çalıştığım çağrı merkezindeki bütün kızlar gelen bir çağrı nedeniyle mutlaka en az bir kere ağlamışlardır. Ama kesinlikle tüm çağrıları kabul edip, tuvalete gitmek izin alabildikten sonra.”

Çağrı merkezlerinde duygusal davranış kuralları, elektronik performans izleme sistemleri ve duygusal emeğin sonuçları ile ilgili çalışmada Holman, Chissick ve Totterdell (2002) çağrı merkezlerinde performans izleme sistemlerinin duygusal emeğin öncelleri arasında yer alacak kadar etkin olduğunu söylemektedirler. İngiltere’de bir bankada çalışan 347 çağrı merkezi müşteri temsilcisi ile yürüttükleri çalışmada elektronik izlenme ile yüzeysel davranma arasında pozitif yönlü ilişki bu ilişkiye bağlı olarak da çalışanlarda duygusal uyumsuzluk tespit edilmiştir. Öte yandan izlenmenin sıklığı arttıkça yüzeysel

davranmanın ve buna bağlı olarak duygusal uyumsuzluğun da arttığı bildirilen sonuçlar arasındadır.

Duygusal emek sürecini açıklamaya yönelik olarak yürütülen hem model yaklaşımları hem de açımlayıcı ampirik çalışmalar duygusal emeğin kurumun belirlediği duygusal davranış kurallarına uyma zorunluluğundan ortaya çıktığını göstermektedir. Kurumun belirlediği duygusal davranış kuralları çalışanın göstermesi gereken duygulara işaret etmektedir. Çalışan tarafından hissedilen duygular ile beklenen duygular arasında farkın olduğu durumlarda çalışan duygularını istendik biçime sokmak üzere çaba harcamakta bu da duygusal olarak emek sarf etmek anlamını taşımaktadır.

Duygusal davranışları belirgin ya da değil kurallara bağlamak, duygu yönetimine iş gereklerinden biri niteliği kazandırırken aynı zamanda kuruma da duygular üzerinde kontrol sahibi olma imkânı vermektedir. Ancak aynı özellik, duyguların da işin bir parçası olarak değerler sistemine tabi, alış-veriş nesnesi bir meta haline dönüşmesine yol açmaktadır.

Kurumlar açısından örgütsel hedeflere ulaşabilmek, çalışanlara rehberlik etmek, çalışanların davranışlarını kurumsal amaçlarla uyumlu hale getirebilmek ve standardizasyonu sağlayabilmek amacıyla oluşturulan duygusal davranış kuralları, çalışanların (çağrı merkezlerinde elektronik performans izleme sistemleri nedeniyle tüm çalışma süreci boyunca ve başka bir denetim ögesine ihtiyaç bırakmayacak şekilde) hissettikleri duyguları gizlemek, bastırmak, abartmak ya da maskelemek yöntemleri ile değiştirmelerine bu nedenle kendi gibi hissetmemelerine yol açmaktadır.

2.2.3. Duygusal emek davranışları

Kurumun beklediği duygusal davranış kurallarına uymak için çalışanlar tarafından sergilenen üç tür davranış bulunmaktadır. Bunların ilk ikisi yüzeysel davranma (surface acting) ve derinlemesine davranma (deep acting) duygusal emek kavramını dile getiren ilk yazar olan Hochschild (1983) tarafından betimlenmiş, sonraki araştırmacılar tarafından çeşitli araştırmalar ile detaylandırılmıştır. Kurumun belirlediği duygusal davranış kuralları ile kişinin gerçekte hissettiği duygular arasında fark olması durumunda çalışan bu iki davranış türünden birine yönelmektedir. Duygusal emek davranışlarından sonuncu olan doğal davranma (genuine emotion) ise Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından eklenmiştir. Çalışan göstermesi beklenen davranışlara ilişkin duyguları hâlihazırda doğal olarak hissediyor ise bu davranış türünü seçmektedir.

Yüzeysel davranma, gerçekte hissedilmeyen duyguların duygusal davranış kurallarına uymak için, hissediliyormuş gibi yapılması ve duyguya uygun davranışların sergilenmesi anlamını taşımaktadır (Hochschild, 1979; 1983). Yüzeysel davranmada uygun davranışın sergilenmesi, içten gelmediği halde bir duygunun gösterilmesi, duygunun abartılması, azaltılması ya da hissedilen duygunun gizlenmesi şeklinde gerçekleşebilmektedir.

Yüzeysel davranma sonuç-odaklı davranma olarak da adlandırılmaktadır. Kurumun belirlediği duygusal davranış kurallarına uymak için çalışan sadece davranışlarını değiştirmekte, hissettiği duygularda bir değişikliğe gitmemektedir (Grandey, 2003). Yüzeysel davranma türünde çalışan yerine getirmek zorunda olduğu davranışları betimler ve bilir, içsel duyguları yerine

gözlemlenebilir davranışlarını kontrol eder, özel ve kamusal ayırımını korumak için çaba sarf eder (Parkinson, 1991). Çalışan bu şekilde kendi gerçekliği ile iş yaşamındaki rolünü birbirinden ayırmaktadır. Ancak kişi bu şekilde davranarak hissettikleri ya da düşündükleri konusunda diğerlerine rol yapabilirken, kendisini kandırması söz konusu değildir (Hochschild, 1983). Bu nedenle yapılan araştırmalarda yüzeysel davranma ile çalışanın yaşadığı bazı olumsuz sonuçlar arasında ilişkiler tespit edilmiştir. Yürütülen çalışmalarda yüzeysel davranma, tükenmişlik ve performansta düşüş ile ilişkili bulunmuştur (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003; Totterdell ve Holman, 2003). Hochschild (1983) tarafından hostesler ile yürütülen çalışmada yüzeysel davranmanın sonuçlarının çalışanlar açısından daha tahrip edici olduğu ulaşılan sonuçlar arasındadır. Aynı araştırmada yüzeysel davranmanın, işe devamsızlığı ve biyolojik rahatsızlıkları arttırdığı ayrıca çalışanların öfkeleri üzerindeki kontrolü yitirerek çevrelerindeki kişilere kötü sözler sarf ettikleri bulunmuştur.

Hochschild'ın Delta Havayolları ile yaptığı çalışmada, uçuş hostesi kriz anında kendi endişelerine rağmen panik oluşmasını önlemek amacıyla nasıl davrandığını şu şekilde anlatmaktadır.

“Çok dürüst bir insan olmama rağmen, korkutucu durumlarda yüzümü ayna gibi kullanmamayı öğrendim. Yolcularıma karşı oldukça koruyucu olduğumu hissediyorum. Anons sırasında sesim biraz titreyebilir belki ama söyledığım şeye inanmalarını sağlamak zorundayım. (Hochschild, 1983: 107)”

Yüzeysel davranma bastırma ya da taklit yolu ile davranışların değiştirilmesi (Brotheridge ve Lee, 2002; Grandey, 2000) eş değişle uyum sağlama durumu iken derinlemesine davranış dönüşüm ile ilişkilidir (Hochschild, 1983). Derinlemesine davranışta çalışan, kurum tarafından beklenen ifadeyi

sergileyebilmek amacıyla duyguyu gerçekten hissetmeye, deneyimlemeye çalışmaktadır. Bu durumda duygular, çalışanı istendik kişinin ruh haline bürünmeye sevk etmektedir. Bu yöntem profesyonel oyuncuların rollerini başarıyla yerine getirmeleri için uyguladıkları bir kişisel eğitim metodu olarak da kullanılmaktadır (Hochschild, 1983).

Öncel odaklı davranış olarak da isimlendirilen derinlemesine davranışta çalışan, duygu durumuna ilişkin düşünce yapısını ya da altta yatan fikirlerini değiştirmek yolu ile davranışını sergilemeden önce hissettiği duyguyu değiştirmeye çalışmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003). Hochschild (1983) bu değişimin imge ve hatıraların canlandırması veya yaşanmış önceki deneyimlerin hatırlanması yoluyla olabileceğini belirtmektedir. Duygusal emek sürecine duygusal düzenleme yaklaşımıyla açıklama getirmeye çalışan Grandey (2000) ise, değişimin ilgiyi başka yöne kaydırma ya da bilişsel değişim ile gerçekleştirebileceğini savunmaktadır.

Özellikle hizmet sektöründe yüzeysel davranış, müşterinin saldırganca tutumuna karşı çalışanın olumsuz duyguları bastırması amacıyla kullanılmaktadır (Grandey, 2000; Hochschild, 1983). Deneyim örnekleme çalışmalarında hizmet çalışanları yüzeysel davranışları daha sıklıkla olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldıklarında kullandıklarını bildirmektedirler (Grandey ve diğerleri, 2002; Totterdell ve Holman, 2003). Çağrı merkezinde yapılan bir araştırmada katılımcılar, arayan müşterinin saldırgan olduğu durumlarda gerilimin çok arttığını bu nedenle olumsuz duyguları gizlemek için yüzeysel davranışa yöneldiklerini, ancak gerilimin olmadığı ya da nispeten az olduğu çağrı süreleri boyunca derinlemesine davranmak için çaba sarf ettiklerini dile getirmektedirler (Gross, 1998b).

Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005) tarafından yürütülen çalışmada araştırmacılar hizmet sektöründe çalışmış 270 lisans öğrencine uygulandıkları anket sonucunda, olumlu duygunun gösterilmesi ile içten davranma; olumsuz duygunun gösterilmesi ile görünüşte davranma arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamışlardır. Bu sonuçlara göre hizmet çalışanları, müşterilere olumlu duygular göstermek zorunda kaldıklarında bu duyguyu bizzat yaşayarak davranmakta, olumsuz duyguları müşteriye yansıtılmaması, bastırılması gerektiği zamanlarda ise görünüşte davranmaya yönelmektedirler.

Yapılan çalışmalar (Grandey 2003; Diefendorff vd., 2005; Morris ve Feldman 1997) kurum kültürü, duygusal davranış kuralları gibi bilgilerin çalışana sağlıklı, açık ve detaylı şekilde iletilmesinin ve bunun pekiştirilmesinin derinlemesine davranma sıklığını arttırdığını göstermektedir. Yüzeysel davranma yerine derinlemesine davranmanın da duygusal dengesizliği azalttığı ve daha az duygusal emek sarfiyatını beraberinde getirdiği çalışmaların öteki sonuçları arasında yer almaktadır.

Duygusal davranış kurallarına uymak amacıyla çalışan tarafından geliştirilen yüzeysel ya da derinlemesine duygusal emek davranışlarına ek olarak yanı sıra Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından işaret edilen üçüncü tür davranış ise doğal davranma ya da içten davranma (genuine emotion) olarak adlandırılmaktadır. Yazarlara göre çalışanları hissettikleri bazı duygular kendiliğinden duygusal davranış kurallarına paralellik göstermektedir. Doğal olarak içten gelen duyguların müşteriye yansıtılması çaba gerektirmeyen bir davranış olarak gözüküyor olsa bile, duyguların kullanılmasının kurum tarafından iş gereklerinden biri olarak kabul edilmesi, duyguların işin bir

parçası olarak görülmesi dahası iletim şeklinin kurum tarafından belirleniyor olması bu davranış türünü de duygusal emek sürecine dâhil etmek gerekliliğini doğurmaktadır.

2.2.4. Duygusal uyumsuzluk

“Gerçekte hissedilen duygular ile kurum tarafından gösterilmesi beklenen duygular arasındaki karmaşıklığa duygusal uyumsuzluk adı verilmektedir (Middleton, 1989: 189).” Çalışanlar gerçek duyguları ile duygusal davranış kurallarının gerektirdiği duygular arasında çatışma olduğunda duygusal uyumsuzluk yaşamaktadırlar (Adelmann, 1989). Duygusal ifadelerin düzenlenmesini bu kadar zor ve duygusal emeği bu kadar yoğun kılan şey çalışanın içsel olarak yaşadığı bu çatışma halidir.

Çalışan kurum tarafından belirlenmiş duyguları ifade etmesi gereken bir durumda gerçekte hiçbir şey hissetmiyor olabilir ya da tam tersi duygular içinde olduğunda yansıtmamak için bastırmak zorunda kalabilir ve arzulanan duyguları iletmek üzere yoğun çaba harcayabilir. Bu durumda duygusal uyumsuzluk seviyesinin yüksek olması beklenmektedir. Duygusal emek süreci, duygusal davranış kuralları, duygusal emek davranışları ve duygusal uyumsuzluk sacayağı üzerinde durmaktadır.

Duygusal davranış kuralları ile gerçekte hissedilen duygular arasındaki farklılık, çalışanı yüzeysel, derinlemesine ve doğal davranış türlerinden birini seçmeye yöneltmekte bu seçim duygusal uyumsuzluk seviyesini belirlemektedir. Yüzeysel davranma sıklığının arttığı durumlarda duygusal uyumsuzluk seviyesinin arttığı, öte yandan derinlemesine davranışın ise

duygusal uyumsuzluğu azalttığı yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Brotheridge ve Lee, 1998; Grandey, 2000; Gross ve Levenson, 1997).

Olumsuz duyguları (öfke, kızgınlık, kırgınlık vb.) sürekli olarak bastırmak fizyolojik sistemde ve bağışıklık sisteminde aksamalara sebep olmaktadır. Howes ve diğerleri (2000) tarafından yürütülen çalışmada yüzeysel davranmanın yani çalışırken gerçek duyguları gizlemenin müşteriler ile çalışanlar arasında mesafeye sebep olduğu ve çalışanların müşterileri birer canlı gibi değil nesne olarak görme eğiliminin arttığı bulunmuştur. Aynı çalışmada olumsuz duyguları sürekli gizleme davranışının yabancılaşma ile olan ilişkisi ortaya çıkarılmıştır.

Konu hakkında yürütülen ampirik çalışmalar gerçek duyguları bastırmanın sağlık ve yaşam doyumu üzerinde tahrip edici etkileri olduğunu göstermektedir. Heuver ve Bakker (2003) tarafından uçuş hostesleri ile yapılan çalışmada hissedilen gerçek duygular ile gösterilmesi gereken olumlu duygusal davranışlar arasında yapısal farkların bulunduğu durumlarda çalışanların daha fazla iş yükü ancak daha az kontrol hakkı hissettikleri ve daha fazla tükenmişlik şikayetinde bulundukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yapılan bir başka çalışmada ise, (Rutter ve Fielding, 1988) ıslah evlerinde çalışan memurlar örneklem olarak tayin edilmiştir. Çalışmada samimi duygularını sürekli baskı altında tutmak zorunda kalan, sert, katı ve disiplin sağlayıcı davranışlar sergilemesi beklenen memurların stres şikâyetinden yakındıkları saptanmıştır.

Dahası duygularını sürekli saklamak zorunda kalan çalışanlar, fiziksel sorunlar

ve hastalıklar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Grandey (2000) yüksek tansiyon ve kanserin bunlardan birkaçı olduğunu belirtmektedir.

Bireylerin kendi duygularını anlamlı buldukları ve doğal halleriyle korumak ve sürdürmek üzere istekli oldukları gerçeği, duygusal uyumsuzluğun psikolojik nedeni olarak görülmektedir (Erickson ve Wharton, 1997). Sürekli olarak bu isteğin bastırılması kişide tahribata yol açmaktadır. Morris ve Feldman (1996) duygusal uyumsuzluğun bireysel ve örgütsel uyumsuzluğu, öz-saygının azalmasını, depresyonu, sinizmi ve işe yabancılaşmayı beraberinde getirdiğini belirtmektedir. Dahası kişinin artık kendi duygularının farkına varmamasıyla birlikte kendine yabancılaşmasına da yol açabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Yapılan araştırmalar duygusal uyumsuzluğun genel olarak yaşam doyumu ile ilişkili olduğunu göstermektedir çünkü duygusal uyumsuzluğun artışı duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın, hiddetlenmenin, psikosomatik rahatsızlıkların ve iş tatminsizliğinin artışı da beraberinde getirmektedir (Dormann vd., 2002; Zapf, 2002; Zapf vd., 1999; Zapf vd., 2001). Tüm bunlar kişinin sağlıklı ve mutlu bir yaşam sürmesinin ve öznel iyiliğinin önündeki engeller olarak görülmektedir.

Çağrı merkezlerinde çalışma sistemi, müşterilerin sorun ya da şikâyetlerini çözmeye çalışmak, onları bilgilendirmek ya da satış yapmak amacıyla kurum bünyesinde ya da dış kaynak kullanımı yoluyla çalışan-müşteri iletişimine dayanan bir sistemdir. Müşteri ilişkileri yönetimi bakış açısıyla, çalışanların müşterilere ilettiği duygular hizmet kalitesi algısında kritik bir rol oynamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Çalışanın davranışı hizmetin

başarılı bir şekilde verilmesi için merkezi bir öneme sahiptir bu nedenle etkileşimli hizmet alanlarında yaygın olarak görülen kurum normlarının belirlediği şekilde davranmak çağrı merkezi çalışanları için de bir gereklilik halini almıştır.

Bilgisayar teknolojisi çağrı merkezlerinde kontrol mekanizmasının en kritik bileşeni durumundadır (Batt, 1999). Bu şekilde iş akışı izlenebilmekte, telefon başında olunmayan zaman süresi ayarlanabilmekte, müşteri temsilci ile müşteri arasındaki iletişimin kalitesi (tek taraflı olarak çalışanlar açısından) değerlendirilebilmektedir. Dahası çalışanlardan kesin çizgilerle belirlenmiş diyalog senaryolarına uymaları ve fazlasıyla detaylı komutlara itaat etmeleri beklenmektedir. Davranış ve konuşmaların bu yakın takibi ayrıca çalışanın iletişim şeklini ve içeriğini çeşitlendirmesine getirilen kısıtlamalar çalışanın büyük ölçüde kontrolü teslim etmesi anlamını taşımaktadır (Wharton, 1996).

Duygusal davranış kurallarına uyumun böylesine sıkı kontrol altında tutulduğu çağrı merkezlerinde, çalışanlar öfkeli, mutsuz ve adeta taciz eden müşterilerin isteklerini uygun şekilde yanıtlamak adına durumu istendik şekilde yönetmek için gerçek duygularını bastırmak ve zor müşterilerden duygularını korumak zorunda kalmaktadırlar (Frenkel vd., 1998; Hochschild, 1983). Çalışanın gerçekte hissettiği ile göstermesi beklenen duygu arasındaki ayrım, çözülmesi zor, derin kaygılara yol açan duygusal bir karmaşaya neden olmaktadır (Wharton, 1993).

Yürütülen önceki çalışmalar duygusal uyumsuzluğun çağrı merkezlerinde belirgin bir gerilim unsuru olduğunu ortaya koymaktadır (Grandey vd., 2004; Grebner vd., 2003; Holman, 2003; Holman vd., 2002; Kinman, 2009; Lewing ve

Dollard, 2003; Zapf vd., 1999; Zapf vd., 2003).

Yönetim tarafından yapılan habersiz denetim çağrıları ve sürekli kayıt sistemi ile çağrı merkezlerinde kural dışı davranışlar kolayca belirlenebilmektedir (Holman, 2003). Bu nedenle karşılaştırmalı araştırmalarda çağrı merkezlerinde çalışanların daha fazla duygusal uyumsuzluk bildirdikleri görülmektedir. Zapf ve arkadaşları tarafından 2003 yılında çağrı merkezleri ile hizmet sektörünün benzer diğer işlerinin karşılaştırıldığı çalışmada, çağrı merkezi çalışanlarının diğerlerine oranla daha az sayıda negatif duyguyu müşterilerine yansıttıkları, eş deyişle duygularını daha çok bastırdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Goldberg ve Grandey (2007) tarafından yürütülen çalışmada çağrı merkezlerinde “güler yüzlü hizmet” olarak ifade edilen kuralın duygusal emek gerektirmeyen çalışma şartları ile karşılaştırıldığında daha fazla duygusal uyumsuzluğa sebep olduğu bulunmuştur. Hopp ve diğerleri (2010) bu kuraldan kaynaklı duygusal uyumsuzluğun, kan basıncının yükselmesi gibi fizyolojik olumsuz sonuçlara neden olduğuna dikkat çekmektedirler.

Öte yandan müşterilerin çalışanlara karşı genellikle saldırganca tavırlar sergilemesi (Grandey vd., 2004; Totterdell ve Holman, 2003) ve bir çalışama günü içinde yüz elliye yakın müşteri ile önceden belirlenmiş aynı rutin iletişimin gerçekleştirilmesi çalışanı kolayca bıkkınlığa sevk edebilmektedir. Bu nedenle, çağrı merkezlerinde olumsuz duyguların bastırılması çok katı bir kuraldır.

Lewing ve Dollard tarafından (2003), Avusturalya’da 99 çağrı merkezi çalışanı ile yapılan araştırmada, duygusal uyumsuzluk, olumlu duyguların gösterim gerekliliği ve duygusal tükenme arasında ilişkiye rastlanmıştır. Duygusal

davranış kuralları tek başına duygusal tükenmeye sebep olmazken, kuralların yarattığı duygusal uyumsuzluk tükenmeye yol açmaktadır. Wegge vd. (2010) tarafından 161 çağrı merkezi çalışanının katıldığı araştırma, duygusal uyumsuzluğun düşük çalışma isteği ve öznel-iyilik ile ilişkili olduğu, müşteri ile gerçekleşen iletişim sırasında çalışanının olumsuz duygularını bastırmasının duygusal uyumsuzluğu arttırdığı bulgularıyla sonuçlanmaktadır. Çağrı merkezlerini arayan müşterilerin genellikle kızgın ve tartışmaya açık ruh halleri ve memnuniyetsizliklerinden ötürü kurumu aradıkları dikkate alındığında, hissedilen duygu ile gösterilmesi gereken duygu arasındaki fark daha da büyümekte, bu nedenle çağrı merkezi çalışanları baskı ve iş tatminsizliği yaşadıklarını belirtmektedirler.

Duygusal uyumsuzluk iş motivasyonu ve bireysel sağlığı olumsuz etkilemektedir. Çünkü duygusal uyumsuzluk, fazladan çabaya neden olan düzenleme problemlerine yol açmakta ve uzun dönemde duygu kaynaklarının tükenmesi ihtimalini barındırmaktadır (Zapf, 2002). İrادی duygu düzenlemesi ve çalışanın duygularını sürekli kontrol altında tutmaya çalışması çokça zahmetli bir durum olarak görülmektedir. Bu durum üst düzeyde enerji sarfiyatını gerektirmekte, bu nedenle kişinin çalışma performansını düşürebilmektedir (Baumeister vd., 1998).

Çağrı merkezlerinde hizmet verilen kişi sayısı ile hizmetin kalitesi arasındaki denge bir diğer duygusal uyumsuzluk unsuru olarak görülmektedir. Çağrı merkezlerinde yapılan araştırmalar yönetimin hem hizmet kalitesinin hem de müşteri işlem sayısının yüksek olması konusunda beklenti içinde olduklarını göstermektedir. Çalışanlar hizmet kalitesi takibi amacıyla sürekli olarak kayıt altında tutulmakta ek olarak verimlilik konusunda da büyük bir baskı

görmektedirler. Çağrı merkezlerinin çoğunda müşteri temsilcisi başına düşen çağrı sayısı sürekli olarak arttırılmaya çalışılırken, çağrı süreleri ve çağrı sonrası iş süreleri de azaltılmaya uğraşmaktadır (Taylor, 1998; Taylor ve Bain, 1999). Bu çelişkili ve asimetrik baskı bir taraftan çalışanların rol çatışması temelli duygusal uyumsuzluk yaşamalarına yol açarken öte yandan hizmet kalitesini arttırmaya yönelik yeteneklerini sınırlamaktadır (Knights ve McCabe, 1998).

2.2.5. Duygusal emeğin sonuçları

Duygusal emek araştırmalarının birçoğu olgunun sonuçlarına ilişkin olarak yürütülmüştür. Yürütülen çalışmalar sürece dahil olan taraflar bakımından sınıflandırılabilceği gibi, sonuçların olumlu ya da olumsuz oluşuna göre de sınıflandırılabilir. Yapılan araştırmalar kurum ve çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz sonuçları gözler önüne sermektedir.

Hizmet sektöründe duygu düzenlemesi (olumlu duyguların gösterilmesi, olumsuz duyguların saklanması) müşteri sadakati ve satın alma tekrarı için en önemli boyutlardan birini oluşturmaktadır (Hochschild, 1983). Kurumun olumlu imajını yansıtmak, müşteride uygun duyguyu yaratmak ve duyguları uygun şekilde yönetmek müşteri hizmetleri performansı için başarılı sonuçlar doğurmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Örneğin gülümseyerek ve dostça davranmak bir restoran çalışanı için fazladan bahşiş anlamına gelmektedir (Adelmann, 1995). Benzer şekilde Pugh (1998) çalışmasında banka memurlarının duygusal gösterimleri ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Çalışanlar tarafından müşterilere gösterilen olumlu duygusal davranışlar müşterinin olumlu duygular beslemesi, aldığı hizmet kalitesini olumlu değerlendirmesi ve kuruma karşı olumlu bir tutum

içinde olması anlamına gelmektedir (Pugh, 2001).

Kurum tarafından düzenlenen duygusal emek davranışları ile kazanılmaya çalışılan müşteri memnuniyeti, bunun getirdiği gelir artışı ve tercih edilme olasılığının yükselmesi 21. yüzyılda bu konuya verilen önemin nedenini gözler önüne sermektedir.

Bununla birlikte kurum tarafından belirlenen uygun duygunun müşteriye yansıtılması her zaman beklenen sonuçları doğurmamaktadır. Duygu düzenlemesi konusunda çalışan araştırmacılar duyguları bastırmanın ya da abartmanın bilişsel performansı düşürdüğü yönünde bulguların varlığına işaret etmektedirler (Baumeister vd., 1998; Richards ve Gross, 1999).

Duygusal emeğin müşteriler açısından bir başka olumsuz sonucu ise samimiyetsizlik olarak ifade edilmektedir. Müşteriler doğal davranış ile yapmacık olanı (derinlemesine davranış – yüzeysel davranış) ayırt etmekte (Ekman vd., 1988) ve ihtiyaçlarının samimi bir alaka ile karşılanmasını beklemektedir. Doğal olmak, müşterilerin çalışanların davranışlarını değerlendirmek için kullandıkları anahtar faktör olarak nitelendirilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Grandey ve diğerleri (2005) çalışanın sergilediği doğal duygusal davranışların müşterinin içtenlik ve samimiyet algısını arttırdığını iddia etmektedirler. Açık ki, bu algı müşterinin çalışan ve kurum hakkındaki değerlendirmesini olumlu etkilemektedir (Cote, 2005). Bu nedenle yüzeysel davranma müşterilerde olumsuz bir etki bırakırken, derinlemesine davranma tam tersi sonuçlar yaratmaktadır (Grandey, 1999).

Totterdell ve Holman (2003), çağrı merkezi çalışanları ile yürüttükleri çalışmada derinlemesine davranış ile performans arasında pozitif ilişkiye rastlarken, yüzeysel davranış ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı yönünde sonuç bildirmişlerdir.

Duygusal emek gerektiren mesleklerde kurumların karşı karşıya kaldıkları bir diğer tehdit edici sonucun ise, çalışanların işe bağlılıkları ve devam durumlarıyla ilgili olduğu görülmektedir. Grandey (2000) bunu işten uzaklaşma davranışı olarak adlandırmaktadır. Duygusal emek yoğun mesleklerde çalışanlar duygusal olarak üstesinden gelemedikleri durumlarla karşı karşıya kaldıklarında ortamdan uzaklaşma, işe gelmeme ya da tümüyle işi bırakma eylemi içine girebilmektedirler.

Öte yandan Ashforth ve Humphrey (1993) müşteriden müşteriye değişen “iyi hizmet” algısının duygusal emek sürecinde kurum açısından olumsuzluklara yol açabileceğini belirtmektedir. Kurum müşterilerinin tümü için iyi hizmet, uygun tutum ve davranışlar eş olmadığı için, tahmin edilememiş durumlarda müşterinin beklentileri çalışanın gösterdiği duygusal ifadeler ile karşılanamamaktadır.

Yapılan çalışmalar, duygusal emeğin sonuçlarının -en azından var olma nedeninin- kurumlar açısından yararlı olduğunu ortaya çıkarırken bireyler açısından daha sıklıkla olumsuz sonuçlara neden olduğunu işaret etmektedir. Öte yandan yürütülen bazı çalışmalarda tam tersi sonuçlara ulaşılmıştır.

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal davranış kurallarının çalışanlarla

müşteriler arasında oluşması muhtemel problemleri engellediğini iddia etmektedirler. Yazarlara göre, duygusal davranış kuralları çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirmelerine (task effectiveness) yardımcı olmakta; bu da bireylerin öz yeterlilik düzeylerini geliştirmektedir. Aynı çalışmada yazarlar duygusal emeğin çalışanlara insan ilişkilerinde doğabilecek olumsuzlukları önceden kestirme ve çatışmalardan kaçınma yeteneği kazandırdığını ifade ederek, bu becerinin stresten korunma ve buna bağlı olarak tatminde artışı getireceği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Morris ve Feldman'a (1996) göre, duygusal emek sarfiyatı bütün çalışanlar için iş doyumunu azaltıcı bir etken değildir. Bazı çalışanlar kurumun beklediği davranışları doğal olarak yapmakta ve muhtemel olumsuz sonuçlardan zarar görmemektedir.

Wharton (1999) duygusal emek gerektiren ve gerektirmeyen meslekler arasında yapmış olduğu karşılaştırmalı araştırmada duygusal emek sarf eden çalışanların iş doyumlarının daha fazla olduğu sonucunu elde etmiştir. Yazara göre insanlarla iletişimi gerektiren meslekler bazı çalışanlar açısından daha ilginç ve tatmin edici bulunabilmektedir. Bu da çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

Benzer şekilde Fineman (1993), kurumların çalışanların duygusal yaşantıları üzerinde tam kontrolü olduğu görüşünün abartıldığını, çalışanların bir oyun ortaya koyduklarının farkında olduklarını ve bundan hoşlanabileceklerini ileri sürmüştür. Ayrıca duygusal emeğin, duygusal davranış kuralları sayesinde müşteri-çalışan ilişkilerinin "yapılandırılmış" olmasını sağladığını ve böylece çalışanı koruduğunu savunmaktadır.

Cote (2005) alanda yürütülen çalışmaların, duygu düzenlemesinin çalışanlar

açısından olumsuz bireysel sonuçlarına (psikolojik çaba, duygusal uyumsuzluk gibi) odaklandığını bu nedenle, duygusal emeğin çalışanın öznel iyiliği üzerine olan olumlu etkisinin göz ardı edildiğini iddia etmektedir. Yazara göre her ne kadar çaba gerektiren bir durum da olsa olumlu duyguları arttırmak, çalışanın gerilimini azaltmaktadır. Benzer şekilde Kruml ve Geddes (2000) duygusal düzenleme için sarf edilen çabanın bireysel başarı ile pozitif yönlü ilişkili olduğuna işaret etmektedir.

Cote ve Morgan ise (2002) farklı duygusal emek davranışlarının çalışan üzerinde farklı etkiler ortaya çıkardığını dile getirmektedirler. Örneğin, derinlemesine davranma çalışanı olumsuz sonuçlara sevk etmezken, yüzeysel davranma çalışanı fiziksel ve psikolojik açıdan zorlamaktadır. Benzer şekilde Mann (1999), duygusal uyumsuzluğun yalnızca duyguların bastırıldığı veya varmış gibi gösterildiği durumlarda ortaya çıktığını, doğal duyguların duygusal uyumsuzluğa ve onun olası sonuçlarına yol açmadığını savunmaktadır.

Rafaeli ve Sutton (1987) duygusal emeğin çalışanlara sağladığı finansal kazanıma işaret etmektedir. Yazarlar Tidd ve Lokard (1978) tarafından garsonlar ile yürütülmüş çalışmayı örnek göstererek daha fazla gülümsemenin daha fazla bahşiş anlamına geldiğini belirtmektedir. Hizmet sektörü çalışanlarının büyük bölümü için benzer finansal kazanımlar söz konusu olabilmektedir. Örneğin bir doktor, bir avukat ya da bir kuaför samimi davranışları, ılımlı tutumu ile daha fazla müşteri edinebilmekte ya da var olan müşterilerinin sadakatini sağlayabilmektedir. Ücretli çalışanlar için ise bu durum prim usulü çalışma biçimine sahip olmaları ya da performans değerlendirme kriterlerine göre ücretlendirme yapılması koşulu ile geçerli olmaktadır.

Duygusal emeğin çalışanlar açısından yabancılaşma (Hochschild, 1983), duygusal kontrol kaybı (Hochschild, 1979, 1983), stres (Adelman, 1995; Pugliesi, 1999), duygusal tükenme (Abraham, 1998; Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003), doğal hissetmeme (Erickson ve Ritter, 2001; Brotheridge ve Lee, 2002), fiziksel rahatsızlık belirtileri (Schaubroeck ve Jones, 2000), iş tatmininde düşüş (Abraham, 1999; Adelman, 1995; Jones, 1998; Pugliesi, 1999; Wharton, 1993; 1996), performansta azalma (Totterdell ve Holman, 2003), örgütsel vatandaşlık davranışında azalma (Jones, 1998) gibi olumsuz neticelere yol açtığı yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır.

Hochschild (1979, 1983) duygusal emeğin neden olduğu olumsuz sonuçların, kurumlar tarafından belirlenmiş duygusal davranış kurallarına uyma zorunluluğundan kaynaklanan kişinin kendi duygularının kontrolünü yitirmesine bağlı olarak ortaya çıktığını dile getirmektedir. Yazara göre çalışan duygusal emek sürecinde görev gerekleri ile “kendi olma” düşüncesi arasında sıkışıp kalmakta, kendi duygu, düşünce ve yeteneklerini sürekli engellemektedir. Hochschild (1983) bu kontrol yitiminin yabancılaşmaya ve iş sürecinin diğer aşamalarında da kontrol kaybına neden olduğunu iddia etmektedir.

Duygusal emek yoğun mesleklerde sürecin çalışanlar açısından tahrip edici sonuçları irdelendiğinde iki önemli netice üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki tükenmişlik iken bir diğeri iş doyumdur. Tükenmişlik durumu; hissizleşme, duygusal hissiyata ait içsel işaretlerin kaybolması, hiçbir duygunun hissedilememesi ya da yaratılamaması durumu olarak tanımlanmaktadır. Hizmet sektöründe birey-odaklı, iletişime dayalı mesleklerde görülen tükenmişlik, çalışanların robotlaşması, ilgisizleşmesi ve

duygudaşlık yeteneklerini yitirmesi ile sonuçlanmaktadır. Birçok meslek dalında çalışanlar için tükenmişlik riski söz konusu olmakla birlikte sosyal hizmet uzmanlığı, polislik, danışmanlık, çocuk bakıcılığı gibi karşılıklı etkileşime ve duygudaşlığa dayanan mesleklerde risk daha fazla olarak görülmekte, araştırmalar bu alanlarda yoğunlaşmaktadır.

Tükenmişlik terimi ilk olarak Freudenberger tarafından 1974 yılında işyerindeki baskıdan kaynaklanan “yıpranma” durumu olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik, çalışanlara gün be gün zarar veren kronik bir süreçtir. Alanda kabul edilen en yaygın tanım, Maslach ve çalışma arkadaşları tarafından gönüllü hizmet çalışanları konusunda yürüttükleri araştırmada oluşturulmuştur (Miller, 2006).

Maslach’a göre tükenmişlik; işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk durumlarının, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansıtılması ile oluşan bir hastalık tablosudur (Maslach, 1982’den aktaran Cordes ve Dougherty, 1993: 624).

Yazara göre tükenmişlik durumu birbirleriyle ilişkili üç boyuttan meydana gelmektedir. Tükenme olgusunun ana bileşeni olan *duygusal tükenme*; çalışanın yorgunluk hayal kırıklığı, bitkinlik hissettiği ve bir sonraki iş gününü karşılama enerjisinin olmamasından endişe duyduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenmenin en önemli sonucu olarak çalışanların işlerinden uzaklaşarak, işe gelme isteklerini kaybetmeleri gösterilmektedir. İkinci boyut, *düşük kişisel başarı duygusudur*. Bu durumda çalışan kendini başarısız

hissetmekte ve işin gerektirdiklerini uygun şekilde yerine getiremediğini düşünmektedir. Tükenmenin bu boyutunda çalışan kendini yetersiz hissetmekte, problemlerle başa çıkamayacağını düşünmekte ve dolayısıyla çalışma isteği ve gücü giderek azalmaktadır. Tükenme olgusunun son bileşeni *duyarsızlaşma*dır. Duyarsızlaşma iş sürecinin bir parçası olarak hizmet alan tarafla sürekli iletişim kurmak zorunda kalan çalışanlarda görülmektedir. Duyarsızlaşma; çalışanın müşterileri birer insan olarak değil, birer obje olarak görme ve onlara bu şekilde davranma eğiliminin artması olarak açıklanmaktadır. Bu durum çalışanın tarafların tümüne olumsuz bir tutum içinde olmasını, katı, duygusuz, alaycı tavırlar sergilemesini beraberinde getirmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001; Cordes ve Dougherty, 1993) .

Tükenmişliğin birey açısından gerginlik, uykusuzluk, halsizlik, alkol ve sakinleştirici ilaç kullanımında artış, uyuşturucu kullanımı gibi bir takım olumsuz sonuçları olduğu bilinmektedir. Bunların yanı sıra kişinin özsaygısında azalma, kendisini değersiz ve yetersiz hissetmesi ile birlikte gelen bir takım psikolojik sorunlara da yol açtığı ifade edilmektedir (Sürgevil, 2006).

Grandey tarafından 1999 yılında yürütülen çalışmada, duygusal emekle tükenmişlik arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu; duygusal emeğin çalışanlarda tükenmişliğe yol açtığını ifade edilmektedir. Yürütülen araştırmada yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla doğru, kişisel başarı duygusuyla ise ters orantılı bir ilişki gösterdiği ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır. Yazarın 2003 yılında yürüttüğü çalışmada ise duygusal emeğin duygusal tükenme ile ilişkisi konusunda öncekine benzer sonuçlar elde edilmiştir. Grandey (2003) çalışanın duygusal emek çabasına bağlı olarak duygusal tükenme yaşamasını, duygusal uyumsuzluğun çalışan üzerinde yarattığı baskı ve çalışanın duygusal davranış kurallarına uymak

üzere sürekli rol yapmasından dolayı duygu kaynaklarının tükenmesi ile açıklamaktadır. Çalışmanın sonuçları yüzeysel davranışın duygusal tükenme ile ilişkisini ortaya koyarken, derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasında bir ilişki olmadığına işaret etmektedir. Öte yandan çalışmada derinlemesine davranışın kişisel başarı duygusunu arttırdığı yönündeki bulgular, derinlemesine davranış sergilemenin çalışanın müşteri ile olan iletişimde aldığı olumlu geri bildirimlerin kişisel yeterlilik duygusunu arttırdığı ve duygusal kaynaklarını beslediği görüşüne dayandırılmaktadır. Çalışanın derinlemesine davranış göstererek duygusal uyumsuzluk yaşama olasılığının azalması, duygusal tükenmişlik sendromu yaşama olasılığının da azalması anlamını taşımaktadır.

Gerçekte hissedilen ve kurum tarafından gösterilmesi beklenen duygular arasındaki uyumsuzluk, var olmayan duyguların varmış gibi yansıtılması çalışanın kendisine olan öz saygısının azalmasına, duygusal tükenmişlik yaşamasına ve işine ve/veya kendine yabancılaşmasına yol açmaktadır (Zapf vd., 2001).

Adelman 1989 yılında yürüttüğü çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmış, duygusal emeğin yabancılaşmaya neden olduğunu belirtmiştir. Yazar meslekleri yoğun duygusal emek gerektiren ve daha az duygusal emek gerektiren meslekler olarak ayırmış ve duygusal emek yoğun mesleklerde çalışanların diğerlerine göre daha sık düşük öz-saygı, sağlık problemleri ve depresyon belirtileri bildirdiklerini dile getirmiştir. Duygusal emeğin tükenmişlik bulgusu ile pozitif yönlü ilişkili olduğu konusunda Pugliesi ve Shook 1977 yılında, Wharton ise 1993 ve 1996 yıllarında yürüttükleri çalışma sonuçlarına dayanarak benzer neticeler bildirmişlerdir.

2.2.5.1. İş doyumu

20. yüzyılın başlarından bu yana iş doyumu; yaşam doyumu, kendine güven, fiziksel ve psikolojik sağlık, müşteri tatmini, işe devamsızlık, verimlilik, performans ve iş gücü devir hızı ile ilişkilendirilerek incelenmiş ve bu nedenle araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiştir.

İş doyumu; çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak değerlendirilmektedir (Erdoğan, 1994: 376). Bir başka tanımda ise iş doyumu, çalışanların isteklerinin iş tarafından karşılanıp karşılanmadığının yine çalışan tarafından öznel bir şekilde değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır (Chappell, 1995). Çalışanın işine karşı tutumu ya da duygusal yanıtı olan iş doyumu (Chapell, 1995), çalışanın yaşadığı deneyimlere bağlı olarak ortaya çıkmakta, bu deneyimler sonucunda ruhsal durumu olumlu ise yapılan işten doyum sağlandığı, olumsuz ise sağlanmadığı (Barutçugil, 2004: 198) sonucu elde edilmektedir.

Kutanis (2003: 70) ise, “iş doyumunu çalışanın işine karşı olan genel davranışları ve tutumları” olarak tanımlamaktadır. Kutanis’e göre iş doyumu, çalışanın iç huzurunu ve rahatlığını içermekte, çalışanın beklentileri ile elde ettikleri arasındaki uyum durumuna göre doyum düzeyi de değişmektedir.

İş doyumu, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesi olarak; bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmeloglu, 2005). Bu anlamda iş doyumu, “bireyin çalışma ortamına karşı

reaksiyonu” dur (Berry, 1997’ten aktaran Aşan ve Erenler, 2008: 204).

İşin niteliği, ücret, bireylerarası ilişkiler ile iletişim ve kariyer fırsatları literatürde iş doyumunu oluşturan bileşenler olarak yer almaktadır. Genel olarak “iş” tanımının içinde yer alan unsurlardan yola çıkılarak açıklanan iş doyumunu faktörlerinden sağlanan doyum miktarı, çalışanın sosyo-demografik özelliklerine ve çalıştığı kurumdaki pozisyonuna bağlı olarak da farklılıklar göstermektedir (Eren, 2001).

İş doyumunu belirleyen ana bileşen olan *işin niteliği*, yapılan işin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi ve sorumluluk gerektirmesi olarak özetlenmektedir. İş doyumunu oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil etmektedir. Çalışılan meslek, yapılan iş çalışana ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise, çalışanın işinden elde ettiği doyum o derece artmaktadır. Yapılan işin monoton, basit, tekrara dayalı ve sıkıcı hale dönüşmesi, çalışanlarda iş doyumsuzluğu, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres ve işe yabancılaşma gibi sorunlar yaratmaktadır. Bireylerin çalışma yaşamında karşılaştıkları bu tür sorunların işe devamsızlık, işten ayrılma, üretimin kalite ve miktarında düşüş, kişilerarası ilişkilerde bozulma ve artan şikâyetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar, işin içeriğindeki çekiciliğin hem çalışanlar hem de kurumlar açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Truman, 1999). İşin ilginç olmasının yanı sıra niteliği oluşturan bir diğer faktör ise zorluk derecesidir. Bireylerin başarıma arzuları ve başarılarını gösterme eğilimlerinin varlığı düşüncesine dayanarak kişilerin zor işleri başarıma ve fark edilen bu başarıdan dolayı doyum sağlama isteklerinin olduğu kabul edilmektedir. Öte yandan çalışanın bireysel yetenek ve özelliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalmasının ise, sıkıntı, moral bozukluğu ve dolayısıyla

iş doyumsuzluğu yaşamayı anlamına geldiği belirtilmektedir (Erdoğan, 1996).

İş doyumunu belirleyen bir diğer faktör *ücret*dir. Flippo'ya göre; çalışanın kuruma yaptığı katkılar karşısında aldığı ücret ve diğer yan ödemeler yaşamın devamını sağlamanın yanı sıra çalışana kurum içinde statü ve saygınlık da kazandırmaktadır (Flippo, 1985'ten aktaran Karatepe, 2005: 30). Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Çalışan kurumunun uyguladığı ücret sisteminin ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olmaktadır. Kurum tarafından sağlanan maddi olanakların çalışanın iş doyumuna olan etkisi konusunda fikir birliğine varılamamaktadır. Bazı araştırmacılar (Herzberg, 1959; Levy, 1989; Sousa-Poza, 2000'den aktaran Gülnar, 2007: 110) bir motive edici olarak ücret ile iş doyumunu arasında düşük korelasyon olduğunu savunurken, bazıları (Locke, 1976'dan aktaran Gülnar, 2007: 110) bunun aksini iddia etmektedir.

Kurum içinde bireylerarası ilişkilerin ve iletişimin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Kurum içi ilişkiler, çalışanın eşit konumda olan çalışma arkadaşlarıyla, astlarıyla ve üstleriyle sahip olduğu ilişki durumunu ve düzeyini ifade etmektedir. Bireylerarası ilişkilerin iş doyumuna olan etkisi ise bu düzeyin çalışanın beklentileriyle ne kadar örtüştüğü ile ölçülmektedir. Kurum içi ilişkilerin olumlu ve istenen yönde olması çalışanın doyumunu ile sonuçlanmaktadır. Öte yandan kurumlarda oluşturulan sağlıklı bir iletişim ağı, görev ve sorumlulukların daha iyi anlaşılmasını ve belirsizliklerin ortadan kalkmasını sağlayarak çalışanların tatminine olumlu katkıda

bulunmaktadır. 1930'lu yıllardan beri insan ilişkilerinde yapılan araştırma ve çalışmalar doğrultusunda bilgilendirilmiş çalışanların kurumlarıyla daha fazla bütünleştiklerini, daha iyi motive olduklarını, kurumlarına daha büyük bağlılık gösterdiklerini ileri süren görüş ve yaklaşımlar günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır (Okay ve Okay, 2002).

Kariyer fırsatlarının ve gelişme olanaklarının tüm çalışanlar tarafından açıkça bilindiği ve adil olduğu kurumlarda iş doyumu açısından da olumlu sonuçlara ulaşılmakta, tersi durumlarda ise çalışanların iş doyumları düşebilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

Duygusal emek literatüründe sürecin değişkenleri ile iş doyumu ilişkisi araştırmacılar tarafından en sık araştırılan konulardan birini oluşturmaktadır. Yürütülen araştırmaların birçoğunda duygusal emeğin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediğine ilişkin sonuçlara ulaşılmış olmasının yanı sıra tersi yönde bulguların varlığına işaret eden araştırmalar da bulunmaktadır.

Hochschild (1983) çalışma süreci boyunca duyguları kontrol altında tutmanın çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyeceği yönünde görüş bildirmektedir. Morris ve Feldman (1997) tarafından yürütülen çalışmada ise, yüzeysel davranışın duygusal uyumsuzluğa sebep olduğu bunun da çalışanın iş doyumunu düşürdüğü bulgusuna ulaşılmıştır.

Pugliesi 1999 yılında üniversite çalışanları ile yürüttüğü çalışmasının sonuçlarında, duygusal emek sürecinde yüzeysel davranmanın iş doyumu ile negatif yönlü, iş stresi ve psikolojik sıkıntı ile pozitif yönlü ilişkisinin varlığına işaret etmektedir. Benzer şekilde Grandey (1999) tarafından yürütülen üniversitede bulunan yönetici asistanlarının çalışma grubu seçildiği

araştırmada yüzeysel davranma ile iş doyumu negatif yönlü ilişkili bulunurken işten ayrılma ile pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal emeğin özellikle yüzeysel davranmanın, gerçekte hissedilen duygu ile çalışanın uymak zorunda olduğu kurum kuralları arasındaki farktan kaynaklanan uyumsuzluk durumunun iş doyumunu düşürdüğü yürütülen çok sayıda araştırma ile ortaya çıkarılmıştır (Bulan vd., 1997; Judge vd., 2009; Yang ve Chang, 2008; Parkinson, 1991; Pugliesi ve Shook, 1997; Rutter ve Fielding, 1988).

Bu bulguların aksine, duygusal emeğin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği yönünde görüş bildiren araştırmacılar bulunmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1997; Stenross ve Kleinman, 1989; Tolich, 1993; Wharton, 1993). Wharton (1993), yapmış olduğu çalışmada duygusal emek kullanımının çalışanların iş doyumunu artırdığı sonucunu elde etmiştir. Bono ve Vey (2005) tarafından meta-analiz yöntemi ile yapılan çalışmada araştırma sonuçlarında yer alan iş doyumu ile duygusal emek arasındaki ilişkinin tutarsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş doyumu, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur (Kurçer, 2005). Bu duygular, bireyin önceki iş yaşantılarına, beklentilerine ve sahip oldukları seçeneklere bağlıdır (Çetinkaya ve Özbaşaran, 2004). İş doyumu, çalışanların fizyolojik, ruhsal sağlıklarının ve duygularının iyi olduğunun bir belirtisidir (Oshagbemi, 2000). İş doyumu denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir (Akıncı, 2002).

İş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, kariyer olanakları, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Currivan, 1999; Friday ve Friday, 2003; Crossman, ve Abou- Zaki, 2003; Kurçer, 2005). Düşük iş doyumunun çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanan sonuçlar arasında yer almaktadır (Tett ve Meyer, 1993)

Çağrı merkezi çalışanlarının iş doyumları üzerine yürütülen çok sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür (Zapf vd., 2003; Isıc vd., 1999; Parlak ve Çetin, 2007; Öz, 2007; Başbuğ vd., 2010; Lewing ve Dollard, 2003; Tuten ve Neidermeyer, 2004; Keser, 2006; Yücel, 2005). İş yükü, rutin çalışma süreci, işin aşırı bölünmesi, basit görev yapısı, çalışanların yeteneklerinden sınırlı düzeyde yararlanma, kontrol düzeyinin düşüklüğü, ücret, geçici istihdam, sosyal çevre tarafından işin değerli bulunmaması, vardiyalı çalışma, çalışma saatlerinin uzunluğu, yoğun tempo, kişisel alandan yoksunluk, sosyal olamama, herkes yapabilir durumuna indirgeme ve kariyer olanaklarının sınırlı olması çağrı merkezi çalışanları açısından duygusal emek dışında iş doyumunu etkileyen diğer stres faktörleri olarak kabul edilmektedir.

Bir kurumda şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan birinin iş doyumunda düşme olduğu belirtilmektedir. Bireyler, iş hayatında istediği işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler (Tütüncü, 2000). Çalışanların iş doyumlarının

sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevi olarak görülmektedir (Toker, 2007).

Türkiye’de çağrı merkezleri ile ilgili durum incelendiğinde yeni gelişme gösteren istihdam merkezlerinden biri olarak bu sektör, her gün onlarca sayıda kişiye iş olanağı sunmaktadır. Ancak yeteri kadar uzmanlaşmamış yöneticiler işin mali ve istatistiksel kısmına odaklanarak sadece teknik tarafını görmekte bu nedenle sosyal yanını gözden kaçırmaktadırlar (Ertaş, 2005). Çağrı merkezlerinde istihdamın yoğun ancak iş gücü devir hızının bu denli yüksek olmasının en önemli sebeplerinden biri işinden tatmin olmayan çalışanın bir başka iş aramaya yönelmesi olarak görülmektedir. Düşük iş doyumunun bireyler açısından hayal kırıklığı, stres, gerilim, kişilik bozuklukları, nevrozlar ve psikozlar gibi sonuçlar yarattığı, kurumsal açıdan ise; düşük iş performansı, devamsızlık, işe ilgisizlik, iş kazaları, olumsuz ilişkiler, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti gibi neticelere yol açtığı bilinen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Duygusal emek araştırmaları incelendiğinde yapılan çalışmalarda iş doyumunu ölçmek üzere sıklıkla genel iş doyumunu ölçeklerinden yararlanıldığı görülmektedir (Yang ve Chang, 2008; Zapf vd., 1999; Judge vd., 2009; Fisher, 2000; Pugliesi, 1999). Genel iş doyumunu ölçekleri iş doyumunu oluşturan faktörleri tek tek ölçmek yerine çalışanın işi hakkındaki bütünsel değerlendirmesine ulaşmak için oluşturulan ölçeklerdir.

Genel iş doyumunu ölçekleri ile yürütülen araştırma sonuçlarından çalışanın iş doyumunu oluşturan alt boyutlardan ne ölçüde doyum elde ettiği bilgisine ulaşılamamaktadır. Bu nedenle aksaklık yaşanan bir alt boyut, genel iş doyumunu sonuçlarını etkileyebilmekte ya da diğer boyutlarda sorun olmadığı gerekçesi

ile sorun olan alt boyut dikkatlerden kaçabilmektedir.

Bu çalışmada araştırmacı tarafından geliştirilen iş doyumu ölçeği, duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ölçmek üzere oluşturulmuştur. Genel iş doyumunu ya da iş doyumunu oluşturan diğer alt boyutları ölçmek yerine işin niteliği alt boyutu içerisinde yer alan duygusal emek sürecinin iş doyumuna olan etkisinin ölçülmesinin hedeflendiği sorular duygusal emek öncellerine bağlı olarak geliştirilmiştir.

2.3. Örgütsel İletişim Doyumu

Bir kurumda çalışan bireyler arasında olması gereken uygun iletişimi sağlayan öge örgütsel iletişimdir. Çevresini etkileyen aynı zamanda çevresinden etkilenen karmaşık bir açık sistem oluşturan örgütsel iletişim, iletilerin akışını, amacını, yönünü ve araçlarını da içermektedir. Örgütsel iletişim, insanları, onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini de kapsamaktadır.

“Örgütsel iletişim; çevresel belirsizliğin üstesinden gelmek için birbirine bağlı ilişkiler ağı içerisinde mesajların oluşturulması ve değiştirilmesi sürecidir (Goldhaber, 1977: 16).” Çalışanlar kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve kurum dışında kendileriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek istemektedirler. Belirsizlik, söylenti için uygun bir zemin hazırlamakta ve çalışanların işlerinde başarısız olmalarına neden olmaktadır. Belirsizlik ne kadar artarsa başarısızlık da o oranda artış göstermektedir (Hegeman, 1995).

“Örgütsel iletişim; kurumu bir arada tutan bir “yapıştırıcı”, örgütsel fonksiyonları pürüzsüzleştiren bir “yağ”, sistemi birbirine bağlayan bir “ip”, kurumun her tarafına yayılan bir “güç” olarak nitelendirilmektedir (Goldhaber, 1977: 5).”

İnsan ilişkileri yaklaşımı dâhilinde yürütülen araştırmalarda gözler önüne serilen ve günümüzde de ortak kabul gören bazı görüşler bulunmaktadır. Öncelikle kurumların; birer sosyal sistem, bu sistemin en temel ve en önemli ögesinin ise insan olduğu gerçeği kabul edilmektedir. Bir kurum çatısı altında bir araya gelen insanların her birinin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, gelenekler ve değer yargıları bulunmaktadır. Kurum dâhilinde oluşan bu sosyal sistem çalışanlar üzerinde fiziksel unsurlardan daha fazla etkili olmaktadır (Mucuk, 1997).

Öte yandan çalışanların sorumlu oldukları işleri, üstleri, astları ve birbirleri ile olan ilişkileri ile davranışlarını belirleyen unsurlar (çalışma koşulları, üretme yeteneği, psikolojik ve sosyo-psikolojik etkenler) arasında ilişki olduğu ve kurumların “ilişkiler karmaşası” niteliği taşıdığı görülmektedir (Fişek, 1979).

İnsan ilişkileri yaklaşımı, ekonomik insan modelinin kabulüne karşı sosyal insan gerçekliğini gözler önüne sermektedir (Baransel, 1993). Kurumlar tarafından arzu edilen verimliliği sağlamanın yolu olarak fiziksel çalışma koşulları ve ücret kadar, insanı insan olarak görmenin ve kabul edebilmenin önemi vurgulanmaktadır.

İletişim bireylerin sosyal ihtiyaçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Kurum içinde iletişim bilgilendirme, değerlendirme ve motive etme amaçlarına hizmet

etmektedir. Çalışanlar, kurumlarının amaçları, çalışma şekilleri ve bunlarda meydana gelen değişiklikler hakkında bilinçli ya da bilinçsiz olarak bilgi sahibi olmayı arzu etmektedirler (Eren, 2001).

Kurum içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar için motive edici olmaktadır. Kurum ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını arttırmaktadır. Kurum içi iletişimin doğru işlemesi, üyelerin kendilerine olan güven ve saygılarını arttırmakta, kurum amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlamaktadır (Hegeman, 1995).

Kurumdaki iletişimin işleyişi, çalışanın psiko-sosyal gereksinimleri göz önünde bulundurularak düzenlendiği takdirde kuruma önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Bu gereksinimler Ardoino (1964'ten aktaran Sabuncuoğlu, 1984: 113) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- Çalışanın üstlendiği görevi yerine getirebilmek için ihtiyaç duyduğu pratik, teknik ve insani bilgileri kapsayan *öğrenme isteği*.
- Yerine getirilmesi gerekenlerin ne olduğunun, nasıl yapılacağının ve neden yapılacağının bilgisini içeren *anlama isteği*.
- Düşüncelerini kabul ettirme, iletilen görüşlere karşılık verme, önerilerde bulunma kısaca iletişim kurma ihtiyacını karşılayan *duygu ve düşüncelerini iletme isteği*.

Kurumlarda örgütsel iletişimin sağlıklı işlemesi, kurumca belirlenen görev ve sorumlulukların çalışana iletilmesinden öte bir anlam taşımaktadır. Tatmin

edici örgütsel iletişim akışı, içerisinde çalışanın yukarıda bahsi geçen ihtiyaçlarının gerektirdiği bilgileri de barındırmalıdır. Çalışanın kurum ve kurumda üstlendiği iş hakkında eksiksiz ve yeterli bilgi sahibi olması, belirsizliğe mahal verilmemesi kuruma olan bağlılığını arttırmanın yanı sıra görevini başarıyla yerine getirmesini de sağlayacaktır. Kurumu ve görevinin gerekleri ile bunların gerekçeleri hakkında doğru ve net bilgiye sahip çalışanın hem örgütsel iletişim doyumunu hem de buna bağlı olan iş doyumunu artacaktır.

Son elli yılda örgütsel iletişime ilişkin olarak yürütülen araştırmalar; iletişim ile iş tatmini arasında bağlantı kurmaktadır (Shocley ve Zabalak, 2006). Çünkü örgütsel iletişimin amaçlarından biri de, çalışanların güdülenmesi ve elbirliği yapması amacıyla işten doyumları için gereken tutumu onlara kazandıracak bilgileri sağlamaktır (Başaran, 1982).

Blegen tarafından 1993 yılında 48 araştırma ve toplam 15.408 denek ile yapılan bir meta analizi çalışmasında iş doyumunu ile ilişkili değişkenler ve bunların iş doyumuna etki dereceleri incelenmiştir. Çalışma sonunda iş doyumuna etki ettiği belirlenen on iki değişken çok güçlü, orta ve zayıf derecede ilişki gruplarına ayrılmıştır. Çalışmaya göre; stres ve işe bağlılık iş doyumunu çok güçlü olarak etkileyen ilk iki değişken olarak yerlerini alırken, iletişim orta dereceli ilişki grubunda başı çekmektedir.

Robert ve O'Reilly tarafından 1975 yılında bir paket-dağıtım işletmesinin yirmi yedi şubesinin karşılaştırıldığı çalışmada, şubelerin birbiriyle çok benze işler yaptıkları ancak verimlilikte çok büyük farklar olduğu belirtilmektedir. Araştırmada kurum içi iletişim ile ilgili bilgiler 975 çalışana uygulanan anketler aracılığıyla sağlanmıştır. Araştırmacıların iletişim ile verimlilik verilerini

karşılaştırdıkları çalışmanın sonuçlarında yüksek başarıya sahip şubelerin iletişim kanallarının açık olduğu bilgisine yer verilmektedir (Robert ve O'Reilly, 1975'ten aktaran Karatepe, 2005: 83).

Thayer iletişim doyumunun; "içinde birisiyle başarılı şekilde iletişim kurulan ya da kendisiyle başarılı bir iletişim kurulan kişisel bir doyumunu temsil ettiğini belirtmektedir (Thayer, 1968'den aktaran Downs ve Hazen, 1977: 64)."

1950'lerde kavramın ele alındığı günden günümüze kurumlarda iletişim doyumunun değişkenlerini belirlemek üzere çok sayıda araştırma yürütülmüştür. Yapılan araştırmalarda örgütsel iletişim doyumunu etkilediği ve belirlediği saptanan değişkenler arasında, kurum politikalarının açıklanması, iş sürecinde çalışandan beklenenleri bildirme, kurumda yaşanan değişikliklere ilişkin bilginin verilmesi, yöneticilerle iletişim kurabilme özgürlüğü, önemli bilgilerin paylaşılma sıklığı, eleştiri yapabilme serbestisi, üstlerin ulaşılabilirliği, yöneticilerin çalışanların duygularını anlama çabası, takdir edilme, yöneticilerin iletişimi başlatma isteği, kullanılan iletişim kanalının etkinliği, geri bildirim mekanizmasının işleyişi, iletişim iklimi, yatay ve biçimsel olmayan iletişim ve iş gerekleri bilgisi yer almaktadır (Pincus, 1986; Clampitt ve Girard, 1986; Crino ve White, 1981; Hecht, 1978; Downs ve Hazen, 1977; Wiioo, 1976; Redding, 1972'ten aktaran Gülnar, 2007: 59-66).

Görüldüğü gibi örgütsel iletişim ve bu süreçten elde edilen doyum miktarı çok sayıda değişken tarafından etkilenmektedir. Bu nedenle "kurum içi iletişim, sadece mesajların aktarımından ibaret olmayıp, aynı zamanda olumlu iş ilişkilerinin, armoninin ve güvenin inşası ile sürdürülebilmesi için merkezi bir noktada bulunmaktadır" (Hunt ve diğerleri; 2000: 120).

Karatepe (2005) tarafından 352 belediye çalışanı ile yürütülen örgütlerde güdülenme ve iletişim ilişkisinin araştırıldığı çalışmada, iş tanımlarının ve gereklerinin çalışana açıkça belirtilmesinin, kurumla ilgili bilginin ulaşılabilir olmasının, yöneticilerle iletişimin çift yönlü olarak gerçekleştirilmesinin, geri bildirim mekanizmasının düzenli işleminin, gelişmelerden çalışanların haberdar edilmesinin, sözlü iletişim yöntemlerinin kullanılmasının, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin açık, dürüst ve güvene dayalı olmasının, başarı ve verimlilik kriterlerine göre takdir edilme durumunun çalışanlarda güdülenmeyi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öte yandan duygusal emek konusunda yürütülen araştırmalar kurum, kurum kültürü, duygusal davranış kuralları gibi bilgilerin çalışana sağlıklı, açık ve detaylı şekilde iletilmesinin ve bunun pekiştirilmesinin derinlemesine davranış sıklığını arttırdığını, yüzeysel davranma yerine derinlemesine davranmanın da duygusal dengesizliği azalttığı ve daha az duygusal emek sarfiyatını beraberinde getirdiğini ortaya sermektedir.

Grandey (2003), üniversitede idari görevle uğraşan 131 asistan ile yaptığı çalışmada, çalışanların davranış kurallarını fark etme düzeyleri arttıkça, bu kuralların içerdiği duyguları yani gösterilmesi gereken duyguları bizzat yaşama eğiliminin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum duygusal uyumsuzluğun da azalması anlamını taşımaktadır.

Morris ve Feldman (1997) tarafından yapılan araştırmada ise, 216 banka çalışanın verdiği yanıtlar doğrultusunda kuralların çalışanlara açıkça aktarılmasının duygusal emek davranışlarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal emek konusunda yürütülen araştırmalarının bir kısmında sosyal desteğin süreç üzerindeki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Sosyal destek, çalışanın yöneticileri ve/veya çalışma arkadaşları tarafından enformasyonel, araçsal ya da duygusal olarak desteklenmesi anlamını taşımaktadır. Enformasyonel destek; görev ile ilgili bilgileri, iş gereklerini ve tanımlarını, yönetimin çalışandan beklentilerini içermekte, zor durumlar karşısında yöneticinin üstlendiği rehberlik görevini kapsamaktadır (Miller, 2006). Enformasyonel destek, çalışanın yaşayabileceği rol karmaşasının çözümünde ve iş yükünün azaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Öte yandan uzun yıllar aynı kurumda çalışmış deneyimli çalışanlar, yeni başlayanlara kurum ve iş hakkında bilgi verebilmekte, yol gösterebilmektedir.

Araçsal destek ise; çalışanın baskı ya da stres ile başa çıkabilmesi için gerekli olan fiziksel ya da maddi destek unsurlarını içermektedir (Miller, 2006). Çalışma arkadaşı ilişkilerinin olumlu olduğu bir kurumda bir projenin zamanında bitirilebilmesi için çalışanlar birbirlerine destek olabilmektedirler.

Duygusal destek, yöneticiler tarafından verilen motive edici, yüreklendirici iletileri içerirken, çalışma arkadaşları ile ortak duyguların paylaşılması anlamını taşımaktadır (Miller, 2006). Yönetici tarafından çalışana duyulan güvenin belirtilmesini, çalışmalarının takdir edilmesini, kurum için önemli bir kişi olduğunun hissettirilmesini ihtiva etmektedir. Duygusal destek içinde özgüveni arttıracak mesajlar barındırmaktadır. Çalışma arkadaşları aynı iş ortamını ve duyguları paylaştıklarından dolayı birbirlerine duygusal destek olmaktadır. Bir kreş çalışanı 8 saat boyunca ağlayan, bağırان ve kavga eden çocuklarla sürekli üst düzeyde dikkat sarf ederek ilgilenmenin nasıl bir şey

olduğunu eşi ya da arkadaşlarının tam olarak anlamadığını, onu gerçekten anlayanın ancak bunları paylaşan çalışma arkadaşları olduğunu belirtmektedir.

Yönetici ve/veya çalışma arkadaşları desteği kuşkusuz ki olumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Destekleyici bir atmosferde görevini sürdüren çalışanın iş doyumunun ve performansının daha yüksek, yaşadığı stresin ve kurumdan ayrılma niyetinin daha düşük olduğu çeşitli araştırmalarla ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır (Cropanzano vd., 1997; Eisenberger vd., 1997; Howes vd., 1999'dan aktaran Grandey; 2000: 107). Çalışma ortamında olumlu bir sosyal çevrede, olumlu duygusal gösterimlerin ifadesi kolaylaşmakta ve buna bağlı olarak sarf edilen duygusal çaba azalmaktadır. Bireyler arası ilişkilerin ve iletişim olumlu ve destekleyici olduğu çalışma ortamında çalışanın hissetmesi ve göstermesi beklenen duyguları içten, samimi olarak hissetmesi, doğal olarak yansıtması mümkün olmaktadır (Grandey, 2000).

Abraham (1998) yürüttüğü çalışmanın sonuçlarında sosyal desteğin duygusal uyumsuzluk ile iş doyumunu için karşılıklı etkiye sahip olduğunu bilgisine yer vermektedir.

Hochschild (1983) ise uçuş hosteslerinin uçuştan önce bir araya gelerek, sohbet ettiklerini, gerginliklerini azalttıklarını ve herhangi bir rol gerekliliği olmadan birbirleriyle gerçek duygularını paylaştıklarını belirtmektedir.

Bir bankanın iki ayrı çağrı merkezinde çalışan 347 müşteri temsilcisi ile yürütülen çalışmada, yönetici desteği ile duygusal uyumsuzluk arasında negatif yönlü ilişki bulunurken, iş doyumunu arasında pozitif yönlü ilişkiye rastlanmıştır (Holman vd., 2002).

Örgütsel iletişim doyumunun alt boyutlarında üst ile iletişimden sağlanan doyum ve çalışma arkadaşları ile iletişimden sağlanan doyum boyutları yer almaktadır. *Üstle iletişimden sağlanan doyum*; Çalışanların üstleri ile kurdukları aşağı ve yukarı yönlü iletişimi içermektedir. Çalışanın yöneticisi ile kurduğu iletişimde dinlendiğini ve önemsendiğini bilmesi, sorunların çözümünde yöneticisinin yol gösterici olması bu boyutta değerlendirilmektedir. *Çalışma arkadaşları ile iletişimden sağlanan doyum*; Kurumda yatay ve resmi olmayan iletişimin aktif ve serbest olarak işlemlerinden edinilen doyum ve çalışma arkadaşları ile yakalanan uyumdan elde edilen doyum ile ilgilenmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerden biri olan örgütsel iletişim doyumu ölçeği, duygusal emek araştırmalarında etkisi ölçülen sosyal destek ile benzer boyutları ölçmektedir. Ölçeğin içerdiği diğer alt boyutlara ve detaylarına 3. bölüm olan Yöntem bölümünde ayrıntılarıyla yer verilmiştir.

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırma verilerinin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek çabaları, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzlukları, duygusal emeğe bağlı iş doyumları ile örgütsel iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konmasını amaçlayan bu çalışmada ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin analizinde, faktör analizi, t-testi, regresyon analizi ve Anova analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Faktör analizi, ölçme aracının geçerliliğine ilişkin tek bir katsayı vermek yerine, faktör yapısını ortaya çıkarmak ya da önceden kestirilen faktör yapısını doğrulamak amacıyla uygulanmaktadır. Faktör analizi sonucunda elde edilen bilgiler, daha sonra yapılacak olan geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarına ve ölçme aracından elde edilecek olan puanlar doğrultusunda yapılacak diğer istatistiksel çözümlerle ilişkin bir yol haritası sunmaktadır (Çokluk vd, 2010).

Faktör analizi birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör

faktörleri tanımlamak amacıyla başvurulan bir yöntem olarak açıklanmaktadır (Özdamar, 2004).

Faktör analizi, değişken azaltma ve ortaya çıkan faktörleri isimlendirmenin ötesinde, faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin, davranışın anlaşılmasına yardımcı olan kuramın yapıları (gözlenemeyen gizil-örtük değişkenler) ile benzer olup olmadığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile faktör analizi sonucunda, belli bir faktör altında toplanan göstergelerin, kuramsal yapının göstergeleri olup olmadığına ilişkin bir sorgulama yapılabilmektedir (Green vd., 1997).

Bu yöntem ile p sayıda değişkenden orijinal değişkenliği yüksek oranda açıklayan daha az sayıda faktör belirlenmekte ve bu faktörlerin faktör yükleri, faktör katsayıları, faktör skorları hesaplanmakta, orijinal değişkenlerle yüksek oranda ilişkili fakat kendi aralarında ilişkisiz skorlar türetilmektedir (Özdamar, 2004).

Faktör analizi özellikle sosyal bilimler, eğitim bilimleri, tıp, psikoloji, sosyoloji gibi alanlarda, birimlerin çok sayıdaki birbiriyle ilişkili özellikleri arasından, birlikte ele alınabilen, birbirleriyle ilişkisiz fakat bir oluşumu açıklamakta yararlanılabilecek olanlarını bir araya toplayarak yeni bir isimle faktör olarak tanımlamayı sağlayan, yaygın kullanımı olan bir analiz yöntemidir (Özdamar, 2004).

Soru formu yoluyla elde edilen veriler yukarıda aktarılan analiz adımlarına uygun olarak değerlendirilmiş, değerlendirmelere ilişkin çizelgeler ile bunlara dair yorumlara 4. Bölüm olan “Bulgular ve Yorum” bölümünde yer verilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bulunan çağrı merkezlerinin çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan sektör taraması sonuçlarına göre 2010 yılı itibariyle ülke genelinde 40.000 müşteri temsilcisi çalışmaktadır. Bu ana kütle içinden kolayda örnekleme metodu ile belirlenmiş 383 çağrı merkezi çalışanı araştırmanın örneklemini olarak kabul edilmiştir.

Literatürde örneklem grubunun evreni temsil etmesi için gerekli sınır sayıları ilgili çalışmalar yapılmıştır. %95 güven aralığında farklı evren büyüklükleri için örneklem sayıları Tablo 5.’de sunulmuştur.

Tablo 5. Farklı Ana Kütle Büyüklükleri İçin Örneklem Sayıları

Anakütle büyüklüğü	Örneklem büyüklüğü
100	79
500	217
1000	277
5000	356
50000	381
100 000	382
1 000 000	384
25 000 000	384

Kaynak: Anderson, 1990’dan aktaran Balcı, 2006: 95

Bu bilgiler ışığında belirlenen örneklem büyüklüğünün araştırmanın nihai olarak sonlandırılması için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Örneklem olarak kabul edilen 383 çağrı merkezi çalışanına, çalıştıkları kurumların yöneticilerine ulaşarak gerekli izinler alındıktan sonra ulaşılmıştır. Çevrim içi ortamda hazırlanan ölçek linki yöneticiler vasıtasıyla kendilerine iletilmiş ancak katılımın zorunlu olmadığı kendilerine bildirilmiştir. Her bir çağrı merkezi için araştırmaya katılım süresi 10 gün ile sınırlandırılmış, bu süre sonunda linke erişim olanağı ortadan kaldırılmıştır.

Ölçek dâhilinde iş görenlerin çalıştıkları kurumun ya da katılımcıların kimliğini belirleyebilecek soru bulunmamasına rağmen, araştırmaya katılmaktan kaçınan çokça sayıda çağrı merkezi olmuştur. Bu nedenle örneklem olarak belirlenen katılımcı sayısına ulaşıldığında araştırma için veri toplama işi de sonlandırılmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek çabaları, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzlukları, duygusal emeğe bağlı iş doyumları ve örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişkinin sınanmasının amaç edinildiği bu çalışmada oluşturulan soru formu yardımıyla verilerin toplanması yoluna gidilmiştir. Söz konusu form beş bölümden oluşmaktadır.

Soru formunun duygusal emek öncelleri ile ilgili bölümü 1999 yılında Zapf, Vogt, Seifert, Mertini ve Isic tarafından geliştirilen FEWS ölçeği (Frankfurt Emotional Work Scale) ölçeğinden uyarlanmıştır. Ölçek, çeşitli iş kollarında uygulanabilir niteliktedir. Orjinali Almanca olan ölçek İngilizce, Fransızca, İspanyolca ve Lehçe'ye çevrilmiş, bu dillerde uygulamalar yapılmıştır.

Yazarlar duygusal emek kavramını çok boyutlu bir yapıda değerlendirerek kavramı alt ölçekler yardımıyla ölçmektedirler. Bu çalışmada, duygusal emeğin öncelleri olarak kabul edilen, olumlu duyguların gösterimi olumsuz duyguların gösterimi, tarafsız duyguların gösterimi, duyarlılık, duygusal gösterim kuralları ve etkileşim derecesi alt boyutları çalışmaya dahil edilmiştir.

Ölçeğin İngilizce versiyonu olan FEWS 4.0 araştırmacı tarafından e-posta yoluyla Prof. Dr. Dieter Zapf'tan temin edilmiş, üç dil uzmanı tarafından dilimize çevrilmiştir. 12 kişilik bir grup ile ölçekte yer alan ifadeler anlamlı ve anlaşılabilir olacak şekilde son hale getirilmiştir.

Olumlu duyguların gösterimi alt ölçeği 5 sorudan oluşmakta, “Müşteriler ile iletişim halindeyken hangi sıklıkla onların hoşuna gidecek olumlu duygular sergilemek zorunda kalıyorsunuz?” gibi soruları içermektedir. Ölçeğe ilişkin Cronbach α güvenirlik kat sayısı .746 olarak bulunmuştur.

Olumsuz duyguların gösterimi ölçeği müşteri ile iletişim içindeyken negatif duyguların gösterilmesi gerekliliğini ölçmektedir. 7 sorudan oluşan alt ölçek için “ İş yerinizde hangi sıklıkta müşterilerin hoşuna gitmeyecek olumsuz duygular göstermek zorunda kalıyorsunuz?” sorusu örnek olarak verilebilir.

Tarafsız duyguların gösterimi alt ölçeği olumlu ya da olumsuz duyguların gösteriminin iş gereklerinden biri olarak kabul edildiği mesleklerin yanı sıra polislik, hâkimlik gibi bazı mesleklerde duyguların gösterilmemesi, bastırılması, tarafsız bir duygusal davranış biçimi benimsenmesi gerekli olabilmektedir. Geliştirilen ölçekte 4 soru bulunmaktadır.

Çalışanın duyguları üzerindeki kontrolün ölçüldüğü *duygu kuralları* ölçeği 8 sorudan oluşmaktadır. “Duygusal davranış kuralları bana yöneticim tarafından açıklandı.” , “ Duygusal davranış kuralları kurumumuz tarafından düzenlenen bir eğitim seminerinde ele alındı.” gibi ifadeler içermektedir. Ölçeğe ilişkin Cronbach α güvenirlik kat sayısı .823 olarak bulunmuştur.

Müşteri ile etkileşimin ölçüldüğü 2 soru bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışanın gün içinde müşteri ile gerçekleştirdiği iletişimin toplam süresini, diğeri ise, her bir müşteri temasının süresini belirlemeye yönelik sorulardır.

Duygusal emek öncelleri ölçeğinde toplam 20 soru bulunmaktadır. Her bir soru için yanıtlar 5 dereceli cevaplar arasından seçilerek verilmiştir. Cevaplar soru içeriklerine uygun olacak şekilde oluşturulmuştur. Bazı sorular için 5’li ölçek, 1-Tamamen yanlış, 2-Çoğunlukla yanlış, 3-Kısmen yanlış, 4-Çoğunlukla doğru 5-Tamamen doğru şeklinde ifade edilirken, bazı sorularda A ve B kişilerinin durumları verilmiş cevaplayıcılara işyerlerinde hangi kişinin durumuna daha benzer durumlar yaşadıkları sorulmuş ve bu tür sorular için cevaplar 1-Kesinlikle A, 2-A’ya benzer, 3-A ile B’nin arasında, 4-B’ye benzer, 5-Kesinlikle B olacak şekilde yer almıştır.

Çalışma sürecinde duyguların düzenlenmesi üç tür duygusal emek davranışından birinin sergilenmesi ile gerçekleşmektedir: derinlemesine davranma, yüzeysel davranma ve doğal davranma. İlerleyen bölümde bu üç davranış türünü ölçmek için kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler yer almaktadır. Duygusal emek öncelleri ölçeği gibi bu ölçekler de üç dil uzmanı tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, 12 kişilik bir grupla paylaşılarak ifadeler

üzerinde anlam birliğine varılmak suretiyle gerekli düzenlemelerin yapılmasından sonra son halini almıştır.

Yüzeysel davranma, müşteri ile etkileşim halindeyken çalışanların duygularını bastırması ya da rol yapma davranışını ölçen sorular Grandey ve diğerleri tarafından 2005 yılında kaleme alınan çalışmadan uyarlanmıştır. 7 sorudan oluşan ölçek için “Gerçek duygularımı bastırıyorum” , “Öyle olmasam bile mutluymuşum gibi davranıyorum” gibi sorular örnek olarak verilebilir. Grandey ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmada güvenirlik katsayısı Amerika örnekleme için .89, Fransa örnekleme için .83 olarak bulunmuştur. Yapılan bu çalışmada ise, Cronbach α güvenirlik kat sayısı .851 bulunmuştur.

Derinlemesine davranma, kurum tarafından arzulanan duygusal ifadelerin çalışan tarafından gerçekten hissedilmeye çalışılmasına dayanan derinlemesine davranma ölçeği 4 sorudan oluşmaktadır. Ölçek Diefendorff ve diğerleri tarafından 2005 yılında Grandey (2003), Kruml ve Geddes’in (2000) çalışmalarına dayanarak geliştirilmiştir. “Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmek için çalışırım” derinlemesine davranma ölçeğindeki sorulara örnek olarak verilebilir. Diefendorff ve diğerlerinin (2005) çalışmasında güvenirlik kat sayısı .82 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise, Cronbach α güvenirlik kat sayısı .904 olarak bulunmuştur.

Doğal davranma, 3 sorudan oluşan ölçek Diefendorff ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiştir. “Müşterilere gösterdiğim duygular doğal duygularımdır” gibi sorulardan oluşmaktadır. Çalışmada bu ölçeğin Cronbach α güvenirlik kat sayısı .898 olarak bulunmuştur.

Duygusal uyumsuzluk, özellikle hizmet çalışanlarının gerçek duyguları ile yansıtımları gereken duygular aynı düzlemde olmadığı, farklı duyguların söz konusu olduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bir stres kaynağı olarak duygusal uyumsuzluk tahmin edilebilir olumsuz sonuçlara yol açmakta fiziksel ve zihinsel sorulara neden olmaktadır.

FEWS ölçeği içinde yer alan alt ölçeklerden biri olan duygusal uyumsuzluk ölçeği, 5 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmada duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyumunu etkileyen bir duygusal emek sonucu olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırma sonucunda duygusal uyumsuzluk ölçeğinin Cronbach α güvenirlik katsayısı .905 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın uygulama bölümünde kullanılan soru formunun bir diğer bölümünü “Örgütsel İletişim Doyumu” oluşturmaktadır. Örgütsel iletişim doyumunu ölçmek için Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen “İletişim Doyumu Anketi” (Communication Satisfaction Questionnaire) kullanılmıştır. Anket dünya genelinde çok sayıda örgütsel iletişim araştırmasında yer almıştır. Ülkemizde ise ilk kez 2007 yılında Gülnar tarafından hazırlanan doktora çalışmasında kullanılmıştır.

Ölçekte bir örgütte çalışanların tüm iletişim çevrelerinden aldıkları doyum sekiz boyutta tanımlanmıştır. Her bir boyutun ölçülebilmesi için beş ifade içeren ölçek kırk maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan alt boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır (Downs ve Hazen, 1977):

1- **İletişim ikliminden sağlanan doyum:** Örgütsel ve kişisel iletişim düzeylerini içeren bu boyut, örgütsel motivasyonu sağlayan iletişimi, kurum

hedeflerine ulaşmak için çalışanların teşvik edilmesini ve sağlıklı iletişim tutumlarını yansıtmaktadır. Çalışanın örgütteki genel iletişimden sağladığı doyum da bu başlık altında değerlendirilmektedir.

2- Üstle iletişimden sağlanan doyum: Çalışanların üstleri ile kurdukları aşağı ve yukarı yönlü iletişimi içermektedir. Çalışanın yöneticisi ile kurduğu iletişimde dinlendiğini ve önemsendiğini bilmesi, sorunların çözümünde yöneticisinin yol gösterici olması bu boyutta değerlendirilmektedir.

3- Örgütsel bütünleşmeden sağlanan doyum: Bu boyut çalışanın örgüt ve çalışma çevresi hakkında sahip olması beklenen bilgi miktarına odaklanmaktadır. Bölüm kuralları ve planları, işin gerekleri ve çalışanlar hakkındaki bilgi bu boyutta değerlendirilmektedir.

4- Kanal kalitesinden sağlanan doyum: Toplantıların iyi organize edilmesi, yazılı yönergelerin anlaşılır olması, kurum içi yayınların yol gösterici olması bu başlık altında yer almaktadır.

5- Çalışma arkadaşları ile iletişimden sağlanan doyum: Kurumda yatay ve resmi olmayan iletişimin aktif ve serbest olarak işlemesinden edinilen doyum ile ilgilenmektedir.

6- Kurum bilgisinden sağlanan doyum: Çalışanların kurumun tümünden, finansal pozisyonundan, kurumsal hedef ve politikalarından, kurumda gerçekleşen değişikliklerden haberdar olup olmadıkları ile ilgilenmektedir.

7- Bireysel geribildirimden sağlanan doyum: Çalışanların nasıl değerlendirildikleri ile ilgili ihtiyaç duydukları bilgiye odaklanmaktadır.

8- Astla iletişimden sağlanan doyum: Astların üstleri ile kurdukları aşağı-yukarı yönlü iletişime odaklanmaktadır. Sadece yöneticiler tarafından cevaplanan soruları içermektedir.

Downs ve Hazen (1977) tarafından yapılan güvenilirlik testleri sonucunda anketin güvenilirlik değerinin .94 olduğu bulunmuştur. Hecht (1978), Clampitt ve Girard (1986) ve Pincus (1986) tarafından yapılan çalışmalarda Downs ve Hazen'ın çalışmasındaki güvenilirlik ve geçerlilik istatistiklerinin çoğunu doğrulamışlardır. Ayrıca Gülnar'ın çalışmasında da güvenilirlik katsayısı .96 olarak bulunmuştur (Gülnar, 2007).

Bu çalışmada kullanılan “İletişim Doyumu Anketi”, üç dil uzmanı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Araştırmacı ve danışmanı tarafından üç farklı çeviri değerlendirilmiş, yapılan çalışmalar ile maddelere son hali verilmiştir. Ölçeğe son hali verilirken hem irdelenmek istenen konudan uzaklaşmamaya hem de anlaşılabilir olmasına dikkat edilmiştir.

Çalışmada sadece yöneticiler tarafından cevaplanması gereken sekizinci boyut olan astlarla iletişim boyutu ölçekten çıkarılmış, böylelikle madde sayısı 35 olarak belirlenmiştir. Örgütsel iletişim doyumu ölçeğini oluşturan her bir alt ölçeğe ilişkin Cronbach α güvenilirlik kat sayıları şu şekildedir: İletişim ikliminden sağlanan doyum, .935; üstle iletişimden sağlanan doyum, .729; örgütsel bütünleşmeden sağlanan doyum, .899; kanal kalitesinden sağlanan doyum, .836; çalışma arkadaşları ile iletişimden sağlanan doyum, .803; kurum bilgisinden sağlanan doyum, .905; bireysel geribildirimden sağlanan doyum, .934.

Soru formunun son bölümünü oluşturan “Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Ölçeği” araştırmacı tarafından duygusal emek öncellerine bağlı olarak geliştirilmiştir. 8 sorudan oluşan ölçek çalışanın duygusal emek yoğunluğunun iş doyumunu ne düzeyde etkilediğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Geliştirilen

soru formu 97 çağrı merkezi çalışanına uygulanmış .879 düzeyinde Cronbach α güvenilirlik katsayısı elde edilmiştir.

Yapılan istatistiki analizler sonucunda yapının iki farklı boyut gösterdiği bulunmuştur. Olumsuz duyguların gösterimine ilişkin sorulara ait cevapların diğerlerinden farklı olarak bir başka boyutta yer aldığı saptanmıştır.

Bu durum, çağrı merkezi çalışanlarının müşterilerle olan iletişimlerinde olumsuz duygularını göstermek zorunlulukları olmadıkları aksine bu duyguları bastırmak için çaba sarfetmeleriyle açıklanabilir. Bu sonuçtan yola çıkılarak “Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu” anketinden iki soru, “Duygusal Emeğin Öncelleri” anketinden de yedi soru olumsuz duyguların gösterimine ilişkin olmaları dolayısıyla çıkarılmıştır. Yapılan ana uygulama sonucunda elde edilen veriler ışığında duygusal emeğe bağlı iş doyumu ölçeğinin Cronbach α güvenilirlik katsayısı .926 olarak bulunmuştur.

Çağrı merkezi çalışanlarına uygulanan soru formunun tamamı Ek-1’de sunulmuştur.

4. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırma sırasında toplanan verilerin istatistiksel çözümlmeleri ile bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Profili

Araştırmaya katılan 383 çağrı merkezi çalışanının cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma şekli ve çalışma sürelerine ilişkin bilgiler aşağıda yer alan çizelgelerde gösterilmektedir.

Çizelge 1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kadın	291	76,0	76,0
Erkek	92	24,0	100,0
Toplam	383	100,0	

Çizelge 1 Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımlarını göstermektedir. Katılımcıların %76'sının kadın, %24'ünün erkek olduğu görülmektedir. Bu oran çağrı merkezlerinin genel istihdam yapısına uygunluk gösterir nitelikte kadın çalışanların çoğunlukta olduğu bilgisi ile paralellik göstermektedir.

Çizelge 2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
18-21 yaş arası	30	7,8	7,8
22-25 yaş arası	186	48,6	56,4
26-29 yaş arası	142	37,1	93,5
30-33 yaş arası	19	5,0	98,4
34 yaş ve üstü	6	1,6	100,0
Toplam	383	100,0	

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımlarını içeren Çizelge 2’de yer alan bilgiler, araştırmaya katılanların % 93,5’inin 18 – 30 yaş aralığında genç çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir. Çizelge 2 ve Çizelge 3 birlikte değerlendirildiğinde katılımcıların yaklaşık %50’sinin 22-25 yaş arasında bulunan üniversiteden yeni mezun olmuş çalışanlar olduğu görülmektedir. Elde edilen bilgi, Türkiye’de çağrı merkezi çalışanlarına ilişkin yaş ve eğitim düzeyi verileri ile uyum göstermektedir.

Çizelge 3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Lise mezunu	50	13,1	13,1
Lisans mezunu/devam	297	77,5	90,6
Yüksek lisans mezunu/devam	36	9,4	100,0
Toplam	383	100,0	

Eğitim durumlarına göre dağılımlarını gösteren Çizelge 3’te ağırlıklı olarak katılımcıların lisans mezunu oldukları veya lisans eğitimlerine devam ettikleri bilgisini içermektedir.

Çizelge 4. Katılımcıların Çalışma Şekline Göre Dağılımları

Çalışma Şekli	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
1/4 zamandan az	2	0,5	0,5
1/4 zaman	3	0,8	1,3
Yarım gün	19	5,0	6,3
3/4 zaman	18	4,7	11,0
Tam gün	341	89,0	100,0
Toplam	383	100,0	

Çizelge 4'te görülen çalışma şekillerine göre dağılım incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (%89) tam zamanlı olarak çalıştıkları, Çizelge 5 incelendiğinde ise katılımcıların %70'inin en fazla 1 yıldır aynı çağrı merkezinde çalıştıkları yönünde bilgiler elde edilmektedir. Bu bilgi çağrı merkezlerinin üniversiteden yeni mezun olmuş genç çalışanlar tarafından profesyonel iş yaşamı için bir basamak olarak algılandığı ve geçici bir iş olarak nitelendirildiği kanısını doğrulamaktadır. Aynı zamanda çalışma şartlarının yapısından dolayı iş gücü devir hızının yüksek olduğu bilgisi ile de paralellik göstermektedir.

Çizelge 5. Katılımcıların Çalıştıkları Çağrı Merkezinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
6 aydan az	111	29,0	29,0
6-12 ay arası	157	41,0	70,0
1-2 yıl arası	29	7,6	77,5
2-3 yıl arası	20	5,2	82,8
3 yıldan fazla	66	17,2	100,0
Toplam	383	100,0	

Çizelge 6. Katılımcıların Günlük Mesai Saatlerine Göre Dağılımları

Günlük Mesai Saati	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
2 saatten az	2	0,5	0,5
4-6 saat arası	7	1,8	2,3
6-8 saat arası	72	18,8	21,1
8 saatten fazla	302	78,9	100,0
Toplam	383	100,0	

Katılımcıların günlük çalışma saatlerine göre dağılımlarını gösteren Çizelge 6 yaklaşık olarak %80'inin 8 saatten fazla çalıştıklarını göstermektedir.

4.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın genel amacı doğrultusunda 383 çağrı merkezi çalışanına uygulanan duygusal emek öncellerine, duygusal emek davranışlarına, duygusal uyumsuzluğa, duygusal emeğe bağlı iş doyumuna ve örgütsel iletişim doyumuna ilişkin ölçeklerin faktör analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları ve duygusal uyumsuzluk ölçekleri bu çalışma ile ilk kez Türkçe'ye çevrilmiş ve uygulanmıştır. Öte yandan duygusal emeğe bağlı iş doyum ölçeği ise araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu nedenlerle, söz konusu ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin korelasyon ve faktör analizlerinin yapılması uygun görülmüştür. İzleyen sayfalarda korelasyon ve faktör analizlerine ilişkin çizelgeler ile katılımcılar tarafından verilen yanıtların oransal dağılımlarına yer verilmiştir.

Çizelge 7. Duygusal Emek Öncelleri Ölçeğine İlişkin Maddelerin Korelasyon Analizi Sonuçları

		odg1	odg2	odg3	odg4	odg5	tdg1	tdg2	tdg3	tdg4	ddk1	ddk2	ddk3	ddk4	ddk5	ddk6	ddk7.	ddk8
odg1	Pearson	1	,571(**)	,525(**)	,444(**)	0,083	,316(**)	,341(**)	,406(**)	0,032	,167(**)	,246(**)	,218(**)	,107(*)	,183(**)	,201(**)	,160(**)	-0,009
	Correlation		0	0	0	0,104	0	0	0	0,531	0,001	0	0	0,037	0	0	0,002	0,863
	(tailed)		383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
odg2	Pearson		1	,552(**)	,480(**)	,208(**)	,485(**)	,447(**)	,465(**)	0,059	,123(*)	,129(*)	0,073	0,051	,199(**)	0,09	0,081	0,027
	Correlation			0	0	0	0	0	0	0,251	0,016	0,011	0,152	0,318	0	0,078	0,115	0,598
	(tailed)			383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
odg3	Pearson			1	,700(**)	,176(**)	,594(**)	,490(**)	,539(**)	0,019	0,049	,125(*)	0,081	0,058	0,061	0,029	0,068	,157(**)
	Correlation				0	0,001	0	0	0	0,705	0,343	0,014	0,113	0,259	0,23	0,572	0,182	0,002
	(tailed)				383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
odg4	Pearson				1	,225(**)	,633(**)	,547(**)	,638(**)	0,056	0,062	,175(**)	0,085	,114(*)	0,066	0,055	0,064	,194(**)
	Correlation					0	0	0	0	0,277	0,225	0,001	0,096	0,025	0,2	0,284	0,211	0
	(tailed)					383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
odg5	Pearson					1	,189(**)	,138(**)	,177(**)	,102(*)	0,084	0,081	0,009	0,068	0,079	0,061	0,092	0,087
	Correlation						0	0,007	0,001	0,047	0,102	0,113	0,86	0,182	0,123	0,235	0,072	0,089
	(tailed)						383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
tdg1	Pearson						1	,776(**)	,707(**)	,126(*)	0,093	,166(**)	0,081	0,071	,150(**)	,138(**)	0,095	,162(**)
	Correlation							0	0	0,013	0,068	0,001	0,113	0,168	0,003	0,007	0,064	0,001
	(tailed)							383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
tdg2	Pearson							1	,763(**)	,110(*)	,130(*)	,200(**)	0,075	0,063	,110(*)	,164(**)	,104(*)	,157(**)
	Correlation								0	0,031	0,011	0	0,142	0,215	0,031	0,001	0,042	0,002
	(tailed)								383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
tdg3	Pearson								1	0,093	0,078	,188(**)	0,053	0,1	0,086	0,066	0,023	,172(**)
	Correlation									0,069	0,126	0	0,301	0,05	0,092	0,198	0,657	0,001
	(tailed)									383	383	383	383	383	383	383	383	383
tdg4	Pearson									1	0,091	0,097	0,039	0,065	,144(**)	0,029	0,025	0,018
	Correlation										0,075	0,058	0,45	0,205	0,005	0,57	0,624	0,723
	(tailed)										383	383	383	383	383	383	383	383
ddk1	Pearson										1	,415(**)	,380(**)	,278(**)	,155(**)	,318(**)	,322(**)	0,032
	Correlation											0	0	0	0,002	0	0	0,536
	(tailed)											383	383	383	383	383	383	383
ddk2.	Pearson											1	,665(**)	,212(**)	,142(**)	,277(**)	,270(**)	-0,026
	Correlation												0	0	0,005	0	0	0,613
	(tailed)												383	383	383	383	383	383
ddk3	Pearson												1	,197(**)	,202(**)	,372(**)	,265(**)	-0,076
	Correlation													0	0	0	0	0,137
	(tailed)													383	383	383	383	383
ddk4.	Pearson													1	,289(**)	,208(**)	,197(**)	,180(**)
	Correlation														0	0	0	0
	(tailed)														383	383	383	383
ddk5.	Pearson														1	,462(**)	,292(**)	-,164(**)
	Correlation															0	0	0,001
	(tailed)															383	383	383
ddk6	Pearson															1	,544(**)	-0,073
	Correlation																0	0,152
	(tailed)																383	383
ddk7.	Pearson																1	0,026
	Correlation																	0,613
	(tailed)																	383
ddk8.	Pearson																	1
	Correlation																	
	(tailed)																	

SİMETRİK

Duygusal emek öncelleri arasında yer alan olumlu duyguların gösterimi (odg), tarafsız duyguların gösterimi (tdg) ve duygusal davranış kuralları (ddk) alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizi sonuçları Çizelge 8’de yer almaktadır. Çizelgede alt boyutlarda yer alan ifadelerin birbirleriyle olan korelasyon değerleri koyu renkte yazılarak ifade edilmiş, maddeler arasında zayıf ilişki gösteren madde ise kırmızı renkte gösterilmiştir.

Olumlu duyguların gösterimine ilişkin alt boyut 5 maddeden oluşmaktadır. Odg1, odg2, odg3 ve odg4 maddelerinin kendi aralarında yüksek korelasyon gösterirken odg5 maddesi ile zayıf korelasyon gösterdikleri bulunmuştur. Yürütülen çalışmanın ön testinde bu madde faktör yapısını bozmazken, ana uygulamada faktör yapısını bozduğundan modelden çıkartılması uygun bulunmuştur.

Olumlu duyguları gösterimi alt boyutundaki 5. soru “Aşağıda iki ayrı çağrı merkezinde çalışan A ve B kişilerinin durumları tanımlanmıştır. Bu Kişilerden ya da kurumlardan hangisi size ya da kurumunuza daha çok benzemektedir? A Kişisi: Müşterilere karşı oldukça yüzeysel olumlu duygularını göstermek zorundadır. B Kişisi: Müşterilere karşı olumlu duygularını içinden geldiği için göstermektedir.” şeklinde iken yanıtları ise Kesinlikle A, A’ya benzer, A ile B’nin arasında B’ye benzer Kesinlikle B olarak verilmiş, katılımcılardan kendilerine en uygun seçeneği seçmeleri istenmiştir. Katılımcıların bu soru tipini alışılmışın dışında buldukları ve yanıtlamakta zorlandıkları kanaatine varılmıştır.

Aynı çizelgede, duygusal davranış kurallarının ölçülmesine yönelik 8 madde bulunmaktadır. İlk 7 maddenin birbirleriyle olan korelasyon değerleri bir boyut

oluşturacak şekilde iken 8. madde olan “ Bu kuralları kendime zorla kabul ettirdim” negatif korelasyon göstermiş ve çıkarılması uygun bulunmuştur.

Tarafsız duyguların gösterimi alt boyutundaki 4 madde kendi içinde yüksek korelasyon göstermekle birlikte olumlu duyguların gösterimi alt boyutundaki maddeler ile de yüksek korelasyon göstererek üst üste binen bir görünüm sergilemektedir. Çizelgede bu değerler mavi renkte gösterilmiştir. Bir madde birden fazla faktörde kabul edilebilir yük değeri (.25 - .90 arasında) alıyor ise bu maddenin binişik olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2004). Tarafsız duyguların gösterimi alt boyutunda tg1, tg2, tg3 maddeleri iki faktörde de yüksek değerler vermektedir. Uygulamanın yürütüldüğü çağrı merkezi çalışanları için tarafsız duyguların gösterimi ayırt edici bir özellik taşımamakta, iş görenlerden olumlu duyguların yansıtılması beklenmektedir. Bu nedenle, duygusal emek öncelleri ölçeğinin alt boyutları arasından tarafsız duyguların gösterimine ilişkin maddeleri kaldırarak analiz etmek hem alan yazın hem de istatistikî açıdan daha uygun görünmektedir.

Çizelge 8. Duygusal Emek Davranışları Ölçeğine (Yüzeysel Davranma – Derinlemesine Davranma – Doğal Davranma) İlişkin Maddelerin Korelasyon Analizi Sonuçları

		yd1.	yd2.	yd3	yd4	yd5	yd6.	yd7	dd1	dd2	dd3	dd4	dod1	dod2	dod3
yd1	Pearson	1	,618(**)	,563(**)	,464(**)	,536(**)	,382(**)	,430(**)	,335(**)	,328(**)	,245(**)	,230(**)	0,034	-0,061	-0,015
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,513	0,237	0,764
	N		383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
yd2	Pearson		1	,746(**)	,567(**)	,693(**)	,357(**)	,348(**)	,307(**)	,290(**)	,219(**)	,255(**)	,159(**)	0,067	,132(**)
	Sig. (2-tailed)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,002	0,189	0,01
	N			383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
yd3	Pearson			1	,594(**)	,473(**)	,403(**)	,403(**)	,327(**)	,309(**)	,252(**)	,274(**)	,106(*)	-0,02	0,014
	Sig. (2-tailed)				0	0	0	0	0	0	0	0	0,038	0,694	0,785
	N				383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
yd4	Pearson				1	,465(**)	,592(**)	,449(**)	,244(**)	,210(**)	,233(**)	,181(**)	-,113(*)	-,182(**)	-0,08
	Sig. (2-tailed)					0	0	0	0	0	0	0	0,027	0	0,117
	N					383	383	383	383	383	383	383	383	383	383
yd5	Pearson					1	,312(**)	,247(**)	,374(**)	,308(**)	,243(**)	,229(**)	,190(**)	,116(*)	,174(**)
	Sig. (2-tailed)						0	0	0	0	0	0	0	0,023	0,001
	N						383	383	383	383	383	383	383	383	383
yd6	Pearson						1	,538(**)	,278(**)	,365(**)	,376(**)	,364(**)	-,212(**)	-,190(**)	-,128(*)
	Sig. (2-tailed)							0	0	0	0	0	0	0	0,012
	N							383	383	383	383	383	383	383	383
yd7	Pearson							1	,336(**)	,314(**)	,291(**)	,359(**)	-,102(*)	-,173(**)	-,186(**)
	Sig. (2-tailed)								0	0	0	0	0,047	0,001	0
	N								383	383	383	383	383	383	383
dd1	Pearson								1	,762(**)	,603(**)	,596(**)	,286(**)	,174(**)	,166(**)
	Sig. (2-tailed)									0	0	0	0	0,001	0,001
	N									383	383	383	383	383	383
dd2	Pearson			SİMETRİK						1	,731(**)	,667(**)	,202(**)	,178(**)	,162(**)
	Sig. (2-tailed)										0	0	0	0	0,001
	N										383	383	383	383	383
dd3	Pearson										1	,851(**)	,123(*)	0,097	,105(*)
	Sig. (2-tailed)											0	0,016	0,057	0,04
	N											383	383	383	383
dd4	Pearson											1	,186(**)	,174(**)	,161(**)
	Sig. (2-tailed)												0	0,001	0,002
	N												383	383	383
dod1	Pearson												1	,781(**)	,692(**)
	Sig. (2-tailed)													0	0
	N													383	383
dod2	Pearson													1	,771(**)
	Sig. (2-tailed)														0
	N														383
dod3	Pearson														1
	Sig. (2-tailed)														
	N														

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Çizelge 9’da duygusal emek davranışlarına ilişkin ölçeğin alt boyutları olan yüzeysel davranma (yd), derinlemesine davranma (dd) ve doğal davranma (dod) maddelerinin birbirleriyle olan korelasyon değerleri görülmektedir. Tüm alt boyutların kendi içlerinde yüksek, diğer alt boyutlarla düşük korelasyon değerleri göstermeleri söz konusu alt boyutların birer faktör olarak kabul edilebilirliğini yansıtmaktadır.

Çizelge 9. Duygusal Uyumsuzluk Ölçeğine İlişkin Maddelerin Korelasyon Analizi Sonuçları

		du1	du2	du3	du4	du5
du1	Pearson Correlation	1	,624(**)	,625(**)	,689(**)	0,097
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0,057
	N		383	383	383	383
du2	Pearson Correlation		1	,748(**)	,746(**)	0,026
	Sig. (2-tailed)			0	0	0,618
	N			383	383	383
du3	Pearson Correlation			1	,805(**)	0,036
	Sig. (2-tailed)				0	0,481
	N				383	383
du4	Pearson Correlation				1	0,026
	Sig. (2-tailed)					0,606
	N					383
du5	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çizelge 9’da maddeleri bulunan duygusal uyumsuzluk (du) ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır. İlk 4 maddenin birbirleriyle olan korelasyonları bir boyutta değerlendirmek üzere kabul edilebilir değerler gösterirken, 5. madde (du5) uygun değer aralığında bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu madde modelden çıkarılmıştır.

Duygusal uyumsuzluk ölçeğinin 5. sorusu; “Aşağıda iki ayrı çağrı merkezinde çalışan A ve B kişilerinin durumları tanımlanmıştır. Bu Kişilerden ya da kurumlardan hangisi size ya da kurumunuza daha çok benzemektedir? Kişisinin Çalıştığı İşyerinde: Müşteri kaynaklı tüm kişisel duyguları saklamak çok önemlidir. B Kişisinin Çalıştığı İşyerinde: Müşteri kaynaklı duyguları saklamak daha az önemlidir.” şeklinde iken, yanıtları ise Kesinlikle A, A’ya benzer, A ile B’nin arasında B’ye benzer Kesinlikle B olarak verilmiş, katılımcılardan kendilerine en uygun seçeneği seçmeleri istenmiştir. Katılımcıların bu soru tipini alışılmışın dışında buldukları ve yanıtlamakta zorlandıkları kanaatine varılmıştır.

Çizelge 10. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeğine İlişkin Maddelerin Korelasyon Analizi Sonuçları

		ob1	ob2	ob3	ob4	ob5	kb1	kb2	kb3	kb4	kb5	gb1	gb2	gb3	gb4	gb5	ii1	ii2	ii3	ii4	ii5	ui1	ui2	ui3	ui4	ui5	kk1	kk2	kk3	kk4	kk5	ca1	ca2	ca3	ca4	ca5	
ob1	Pearson Correlation	1	,679(**)	,626(**)	,569(**)	,605(**)	-0,019	0,02	0,011	-0,017	-0,009	-0,053	-0,047	-0,008	-0,098	-0,086	0,009	-0,037	-0,029	-0,037	-0,03	,112(*)	,114(*)	0,021	,126(*)	,251(**)	0,015	-0,05	-0,02	-0,073	-0,059	-0,006	-0,023	-0,049	-0,001	0,008	
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0,718	0,703	0,825	0,746	0,859	0,302	0,364	0,87	0,056	0,093	0,858	0,471	0,57	0,471	0,558	0,029	0,025	0,68	0,014	0	0,764	0,326	0,691	0,153	0,25	0,908	0,651	0,344	0,98	0,872	
	N		383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	
ob2	Pearson Correlation		1	,663(**)	,629(**)	,642(**)	-0,076	-0,045	-0,042	-0,086	-,112(*)	-0,093	-0,065	-0,04	-,124(*)	-0,091	-0,069	-0,089	-0,061	-0,089	-0,087	0,072	0,061	0,059	,157(**)	,233(**)	-0,002	-,110(*)	-0,096	-0,045	-,113(*)	-0,039	-0,056	-0,072	-0,011	-0,041	
	Sig. (2-tailed)			0	0	0	0,136	0,375	0,411	0,094	0,028	0,068	0,204	0,436	0,015	0,075	0,176	0,081	0,235	0,081	0,089	0,161	0,232	0,249	0,002	0	0,968	0,032	0,061	0,375	0,027	0,443	0,277	0,161	0,833	0,42	
	N			383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	
ob3	Pearson Correlation			1	,637(**)	,709(**)	-0,048	-0,023	-0,018	-0,019	-0,019	-0,045	-0,021	0,012	-0,079	-0,074	0,009	-0,046	-0,007	-0,046	0,008	0,091	0,079	0,003	,152(**)	,234(**)	-0,041	-0,06	-0,093	-0,023	-0,068	-0,031	-0,089	-0,078	-0,06	-0,09	
	Sig. (2-tailed)				0	0	0,349	0,658	0,726	0,71	0,705	0,378	0,681	0,817	0,121	0,15	0,858	0,372	0,892	0,372	0,88	0,077	0,124	0,95	0,003	0	0,426	0,24	0,068	0,647	0,183	0,544	0,082	0,128	0,241	0,079	
	N				383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	
ob4	Pearson Correlation				1	,660(**)	0,025	0,063	0,042	0,006	0,006	0,028	0,04	0,076	-0,004	0	0,015	0,005	0,016	0,005	-0,016	0,054	0,035	0,031	,160(**)	,266(**)	-0,061	-0,028	-0,044	0,029	-0,046	-0,021	-0,058	-0,043	-0,02	0,004	
	Sig. (2-tailed)					0	0,623	0,219	0,412	0,9	0,913	0,581	0,438	0,136	0,932	0,993	0,77	0,929	0,75	0,929	0,751	0,295	0,496	0,542	0,002	0	0,237	0,588	0,392	0,573	0,372	0,677	0,26	0,402	0,702	0,944	
	N					383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	
ob5	Pearson Correlation					1	-0,004	-0,013	-0,013	-0,031	-0,03	-0,025	0	0,031	-0,068	-0,02	0,031	-0,01	0	-0,01	-0,005	0,052	-0,005	0,02	,204(**)	,294(**)	-0,024	-0,095	-0,08	-0,003	-0,098	0,023	-0,03	-0,034	-0,051	-0,029	
	Sig. (2-tailed)						0,945	0,8	0,799	0,549	0,565	0,625	0,998	0,543	0,186	0,692	0,544	0,841	0,998	0,841	0,93	0,311	0,93	0,698	0	0	0,644	0,064	0,117	0,953	0,055	0,648	0,558	0,507	0,319	0,577	
	N						383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	
kb1	Pearson Correlation						1	,733(**)	,692(**)	,656(**)	,506(**)	,314(**)	,336(**)	,277(**)	,307(**)	,325(**)	,314(**)	,320(**)	,292(**)	,320(**)	,324(**)	0,029	-0,016	-0,045	-0,006	-0,029	0,038	,222(**)	,274(**)	,263(**)	,226(**)	0,022	0,086	0,04	-0,007	0,014	
	Sig. (2-tailed)							0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,57	0,758	0,379	0,903	0,573	0,456	0	0	0	0	0,664	0,092	0,433	0,892	0,781	
	N							383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	
kb2	Pearson Correlation							1	,804(**)	,695(**)	,586(**)	,339(**)	,375(**)	,293(**)	,389(**)	,347(**)	,350(**)	,288(**)	,355(**)	,288(**)	,374(**)	0,011	-0,051	-0,077	-0,058	-0,063	0,023	,237(**)	,374(**)	,305(**)	,237(**)	0,012	0,073	0,064	-0,017	0,028	
	Sig. (2-tailed)								0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,832	0,321	0,131	0,257	0,221	0,66	0	0	0	0	0,811	0,155	0,209	0,746	0,581	
	N								383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	
kb3	Pearson Correlation								1	,665(**)	,585(**)	,315(**)	,341(**)	,312(**)	,324(**)	,289(**)	,292(**)	,226(**)	,315(**)	,226(**)	,341(**)	0,072	-0,04	-0,048	-0,035	-0,058	0,085	,260(**)	,339(**)	,299(**)	,256(**)	0,005	0,072	0,046	-0,04	-0,003	
	Sig. (2-tailed)									0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,16	0,435	0,35	0,491	0,254	0,095	0	0	0	0	0,924	0,163	0,367	0,432	0,949	
	N									383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	
kb4	Pearson Correlation									1	,645(**)	,240(**)	,265(**)	,198(**)	,264(**)	,213(**)	,280(**)	,293(**)	,255(**)	,293(**)	,295(**)	-0,008	-0,037	-0,04	-0,045	-0,023	0,017	,199(**)	,331(**)	,248(**)	,199(**)	0,017	0,031	-0,015	-0,014	0,038	
	Sig. (2-tailed)										0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,869	0,465	0,43	0,38	0,653	0,739	0	0	0	0	0,733	0,542	0,768	0,787	0,455	
	N										383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383		
kb5	Pearson Correlation										1	,269(**)	,271(**)	,249(**)	,289(**)	,209(**)	,269(**)	,315(**)	,308(**)	,315(**)	,326(**)	0,019	-0,025	-0,018	-0,055	-0,088	0,074	,278(**)	,335(**)	,280(**)	,278(**)	0,027	0,031	0,021	0,048	0,099	
	Sig. (2-tailed)											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,708	0,629	0,722	0,28	0,087	0,149	0	0	0	0	0,605	0,551	0,682	0,351	0,054
	N											383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383		
gb1	Pearson Correlation											1	,929(**)	,793(**)	,768(**)	,717(**)	,305(**)	,296(**)	,312(**)	,296(**)	,312(**)	-0,027	0,003	0,051	-0,043	0,006	0,049	,358(**)	,291(**)	,310(**)	,367(**)	-0,025	0,078	0,05	-0,08	-0,068	
	Sig. (2-tailed)												0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,605	0,95	0,315	0,4	0,91	0,338	0	0	0	0,622	0,129	0,33	0,117	0,184	
	N												383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383		
gb2	Pearson Correlation												1	,777(**)	,752(**)	,717(**)	,307(**)	,293(**)	,282(**)	,293(**)	,299(**)	0	-0,013	0,034	-0,017	0,006	0,041	,299(**)	,258(**)	,304(**)	,308(**)	-0,021	0,07	0,056	-0,061	-0,046	
	Sig. (2-tailed)													0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,998	0,795	0,503	0,737	0,903	0,426	0	0	0	0,684	0,171	0,274	0,234	0,372	
	N													383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383		
gb3	Pearson Correlation																																				

Çizelge 10. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeğine İlişkin Maddelerin Korelasyon Analizi Sonuçları (devam)

[illegible]

Çizelge 10'da örgütsel iletişim doyumu ölçeğinde yer alan alt boyutların korelasyon analizleri görülmektedir. Alt boyutları ölçen ifadelerin aldığı değerler 7 alt boyut olduğunu doğrulamaktadır.

Çizelge 11. Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Maddelerinin Korelasyon Analizi

		id1	id2	id3	id4	id5	id6
id1	Pearson	1	,783(**)	,699(**)	,650(**)	,699(**)	,661(**)
	Correlatio						
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0
	N		383	383	383	383	383
id2	Pearson		1	,733(**)	,728(**)	,745(**)	,733(**)
	Correlatio						
	Sig. (2-tailed)			0	0	0	0
	N			383	383	383	383
id3	Pearson			1	,705(**)	,649(**)	,678(**)
	Correlatio						
	Sig. (2-tailed)				0	0	0
	N				383	383	383
id4	Pearson				1	,682(**)	,696(**)
	Correlatio						
	Sig. (2-tailed)					0	0
	N					383	383
id5	Pearson		SİMETRİK			1	,757(**)
	Correlatio						
	Sig. (2-tailed)						0
	N						383
id6	Pearson						1
	Correlatio						
	Sig. (2-tailed)						
	N						
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Çizelge 11'de duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ölçen maddelerin birbirleriyle olan korelasyon değerleri görülmektedir. Bu ölçek araştırmacı tarafından duygusal emek öncellerine bağlı olarak geliştirilmiştir. Yapılan analizler

sonucunda önceller arasından tarafsız duyguların gösterimine ilişkin maddeler çıkarıldığı için bu bölümde de ilişkili olan id3 sorusuna ait verilerin çıkarılması uygun bulunmuştur. Kalan maddelerin korelasyon değerlerine bakıldığında birlikte bir faktör oluşturabilecek değerler aldıkları görülmektedir.

Çizelge 12. Duygusal Emek Öncelleri Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları (odg5 – ddk8 Analiz Dışı Bırakıldıktan Sonra)

Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi				
	Bileşen		Açıklanan Varyans	Chronbach α
	1	2		
ddk6 Bu kuralları mesleğimin profesyonel imajı belirler.	0,735		26,477	,823
ddk3 Bu kurallar mesleki eğitim sürecimde öğretildi.	0,711			
ddk2 Bu kurallar şirketimiz tarafından düzenlenen bir eğitim seminerinde açıklandı.	0,672			
ddk7 Bu kurallar mesleğim hakkındaki toplumsal beklentilerin bir ürünüdür.	0,657			
ddk1 Bu kurallar bana yöneticim tarafından açıklandı.	0,645			
ddk5 Kariyerimde başarılı olmak için bu kuralları uygulamamam gereklidir.	0,529			
ddk4 Bu kurallar şirketimizin kurumsal kültürünün dile getirilmeyen bir parçasıdır.	0,47			
odg3 İşyerinizde hangi sıklıkla müşterilere karşı olumlu bir duygu hissettiğiniz halde bunu farklılaştırmak zorunda kalıyorsunuz?		0,871	24,098	,746
odg4 İşyerinizde hangi sıklıkla müşteri ile iletişim halindeyken iyi bir izlenim yaratmak için öyle olmasa bile olumlu bir ruh haline bürünmek zorunda kalıyorsunuz?		0,818		
odg2 İşyerinizde hangi sıklıkla müşterileri olumlu bir ruh haline sokmak zorunda kalıyorsunuz?(müşteriyi hoşnut etmek gibi)		0,79		
odg1 İşyerinizde ne kadar sıklıkla müşterilerin hoşuna gidecek olumlu duygular sergilemek zorunda kalıyorsunuz? (sıcakkanlılık veya kibarlık gibi)		0,742		
Toplam Varyans			50,575	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 3 iterations.

Yapılan analiz sonucunda ölçekte yer alan maddelerin kendi faktörleri altında toplandığı görülmektedir. Olumlu duyguların gösterimi (odg) alt ölçeği ile duygusal davranış kuralları (ddk) alt ölçeğinin faktör desenleri Çizelge 12’te görülmektedir.

Çizelge 13. Duygusal Emek Davranışları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi					
	Bileşen			Açıklanan Varyans	Cronbach α
	1	2	3		
yd2 İşimin gerektirdiği şekilde rolümü yerine getiririm.	0,879			26,747	,851
yd3 İşimin gerektirdiği duygulara sahipmiş gibi davranırım.	0,81				
yd4 Çalışma esnasında gelişen durumlar hakkındaki gerçek duygularımı gizlerim.	0,762				
yd1 Çalışırken olumlu duygular içerisindeymiş gibi davranırım.	0,751				
yd5 Müşterilerle uygun şekilde iletişim kurabileceğim davranışlarda bulunurum.	0,742				
yd6 Çalışma esnasında gerçek duygularımı belli etmemek için çaba sarfederim.	0,511	0,417	-0,353		
yd7 İşimi beklenen şekilde yerine getirebilmek için gerekli duyguları göstermek üzere maske takarım.	0,483	0,396	-0,316	24,232	,904
dd3 Müşterilere karşı göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmek için çok çalışırım.		0,903			
dd4 Müşterilere karşı göstermek zorunda olduğum duyguları içimde geliştirmek için çok çaba harcarım.		0,884			
dd2 Müşterilere karşı göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmek için gayret ederim.		0,854			
dd1 Müşterilere karşı göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmeyi denerim.		0,764		19,726	,898
dod2 Müşterilere karşı gösterdiğim duygular gerçekten içimden gelenlerdir.			0,902		
dod1 Müşterilere karşı yansıttığım duygular samimidir.			0,887		
dod3 Müşterilere karşı gösterdiğim duygular o anda hissettiklerimle birebir örtüşmektedir.			0,87		
Toplam Varyans				70,705	

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.Extraction Method: Principal Component Analysis.

Olumlu duyguların gösterimi ve duygusal davranış kuralları alt ölçeklerinin varyansı açıklama oranının %50,575 olduğu görülmektedir. Cronbach α değerleri ise; .823 ve .746 olarak bulunmuştur. Cronbach α değerinin $0.60 \leq \alpha < 0.80$

arasında olduğu ölçekler oldukça güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2008).

Çizelge 13. 'te duygusal emek davranışları alt boyutlarının faktör yükleri, açıklanan varyans oranları ve Cronbach α değerleri görülmektedir. Bileşenlerin toplam varyansı açıklama oranı % 70. 705'tir. Cronbach α değerleri ise, sırasıyla .851, .904, .898 olarak bulunmuştur.

Çizelge 14. Duygusal Uyumsuzluk Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları (du5 Analiz Dışı Bırakıldıktan Sonra)

Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi			
	Bileşen	Açıklanan Varyans	Cronbach α
du4 İşyerinizde hangi sıklıkta gerçek duygunuz olmasa da bazı duyguları göstermek zorunda kalıyorsunuz?	0,92	78,067	,905
du3 İşyerinizde hangi sıklıkta hoş ya da nahoş duyguları aslında tam tersi duygular içinde olsanız da göstermek zorunda kalıyorsunuz?	0,903		
du2 İş yerinizde hangi sıklıkla aslında hissetmediğiniz duyguları müşteriye göstermek zorunda kalıyorsunuz?	0,884		
du1 İş yerinizde ne kadar sıklıkla tarafsız görünmek için kendi duygularınızı bastırmak zorunda kalıyorsunuz?	0,824		

Çizelge 14 duygusal uyumsuzluk ölçeğinin maddelerine ilişkin faktör yükleri, açıklanan varyans oranı ve Cronbach α güvenirlik katsayısı bilgilerini içermektedir. Duygusal uyumsuzluk ölçeğinde yer alan 5. soru analiz dışı bırakıldığında .905 gibi yüksek bir Cronbach α değeri aldığı ve maddelerin varyansı açıklama oranının %78,067 olduğu görülmektedir.

Çizelge 15. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi									
	Bileşen							Açıklanan Varyans	Cronbach α
	1	2	3	4	5	6	7		
gb1 Çalışma arkadaşlarımla nasıl karşılaştırıldığım konusundaki bilgiden...	0,911							11,730	,934
gb2 Hangi kriterlere göre değerlendirildiğim konusundaki bilgiden...	0,903								
gb4 Çağrı merkezimizde yaşanan sorunların nasıl ele alındığı ile ilgili bilgiden...	0,828								
gb3 Çabalarımın farkına varılmasından...	0,827								
gb5 Takım liderimin/Yöneticimin sorunlarımızla ilgilenme düzeyinden...	0,822								
ii2 Çağrı merkezimizde çalışan kişilerin iletişim becerilerinden...		0,896						11,539	,935
ii4 İşimle ilgili bilgileri zamanında elde edebilmekten...		0,896							
ii5 Merkezimizde çalışanlarla iletişim için kullanılan kanallardan...		0,816							
ii1 Kurum içi iletişimin, hedeflere ulaşmak konusunda bizi motive etme düzeyinden...		0,812							
ii3 Çağrı merkezimizin hayati bir parçası olarak hissetmem için benimle kurulan iletişimden...		0,792			0,302				
kb2 Çağrı merkezimizi/Bağlı olduğumuz kurumu etkileyen hükümet faaliyetleriyle ilgili bilgiden...			0,856					10,733	,905
kb3 Çağrı merkezimizde yaşanan değişikliklerle ilgili bilgiden...			0,849						
kb4 Çağrı merkezimizin/Bağlı olduğumuz kurumun mali durumu hakkındaki bilgiden...			0,847						
kb1 Çağrı merkezimizin politikaları ve hedefleri hakkındaki bilgiden...			0,798						
kb5 Çağrı merkezimizin/Bağlı olduğumuz kurumun başarı ve başarısızlıklarıyla ilgili bilgiden..			0,727						
ob5 Ücretler ve diğer ödemeler ile ilgili bilgiden...				0,86				10,485	,899
ob3 Bölüm politikaları ve hedefleriyle ilgili bilgiden...				0,852					
ob2 Çalışma arkadaşlarım hakkında bildiklerimden...				0,842					
ob4 İşimin gerekleriyle ilgili bilgiden...				0,824					
ob1 Çağrı merkezimizde bireysel ilerlememle ilgili verilen bilgiden...				0,807					
kk2 Toplantılarımızın düzenli işlemlerinden...					0,829			9,047	,836
kk5 Genel olarak düşündüğümde merkezimizdeki iletişimden...					0,828				
kk3 Çağrı merkezimizde yazılı yönerge ve raporların açık ve net olmasından...					0,687				
kk4 Çağrı merkezimizde iletişim ortamının sağlıklı olmasından...		0,331			0,666				

kk1 Takım liderimin/Yöneticimin bana duyduğu güvenden...					0,644				
ca3 Kurum içi iletişim uygulamalarının olağanüstü durumlara uyum sağlayabilmesinden (kriz durumları)						0,87			
ca2 Eşit düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişimin serbestliğinden...						0,823			
ca4 Çalışma arkadaşlarımla olan uyumumdan...						0,789		8,563	,803
ca5 Çalışma arkadaşlarımla iş dışındaki iletişimimden...						0,775			
ca1 Çağrı merkezimizdeki gayri resmi iletişimden (toplantı, bilgilendirme, rapor, yönerge dışındaki iletişim)...						0,543			
ui2 İşimle ilgili konularda takım liderimin/yöneticimin bana yol göstermesinden...							0,762		
ui1 Takım liderimin/Yöneticimin beni dinleme ve bana önem verme düzeyinden...							0,762		
ui3 Kurum içi yayınların faydalı ve ilginç olmasından							0,728	7,012	,729
ui4 Takım liderimin/Yöneticimin yeni fikirlere açık olmasından							0,607		
ui5 Sahip olduğum yetki miktarından...				0,316			0,565		
Toplam Varyans								69,109	

Çizelge 15.'te örgütsel iletişim doyumunun alt boyutları olan iletişim ikliminden sağlanan doyum, üstle iletişimden sağlanan doyum, örgütsel bütünleşmeden sağlanan doyum, kanal kalitesinden sağlanan doyum, çalışma arkadaşları ile iletişimden sağlanan doyum, kurum bilgisinden sağlanan doyum, bireysel geribildirimden sağlanan doyum alt ölçeklerine ilişkin faktör yükleri görülmektedir. Örgütsel iletişim doyumunu ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranı %69.109 olarak bulunmuş, her bir alt ölçeğin toplam varyansın ne kadarını açıkladığı yine çizelgede sunulmuştur. Çizelge ayrıca her bir alt ölçeğe ilişkin Cronbah α güvenirlik katsayısı bilgisini de içermektedir.

Çizelge 16. Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları(Madde id3 Analiz Dışı Bırakıldıktan Sonra)

Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi			
	Bileşen	Açıklanan Varyans	Cronbach α
	1		
id2 Tam tersi bir duygu içinde olsanız dahi müşterilere karşı olumlu duygular sergilemek zorunda kalmanız işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	0,91	77,099	,926
id5 İşinizi yaparken 1 çalışma günü boyunca sık aralıklarla duygularınızı kontrol etmek zorunda olmak işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	0,885		
id6 İşinizi yaparken müşteriler ile uzun süreler boyunca iletişim halinde olduğunuz ve bu süre boyunca duygularınızı kontrol etmek zorunda kalmanız işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	0,876		
id1 Müşterilerin hoşuna gidecek olumlu duygular sergilemek zorunda olmanız işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	0,863		
id4 İşinizi yaparken sergilemek zorunda olduğunuz ya da gizlemek zorunda kaldığınız duyguların kurallara bağlı olması işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	0,854		

Çizelge 16 Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Ölçeğinin varyansı açıklama oranının % 77,099 olduğunu ve Cronbach α Güvenirlilik Katsayısının ise .926 olduğunu göstermektedir.

Çizelge 17 – 31 arasındaki çizelgelerde alt boyutlarda yer alan maddeler, cevap seçenekleri ve katılımcıların bu seçeneklere verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen yanıtların oransal dağılımlarına yer verilmiştir.

Çizelge 17. Olumlu Duyguların Gösterimi Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

	Oldukça sık		Sık sık		Bazen		Nadiren		Hiçbir zaman		Toplam	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
odg1 İşyerinizde ne kadar sıklıkla müşterilerin hoşuna gidecek olumlu duygular sergilemek zorunda kalıyorsunuz? (sıcakkanlılık veya kibarlık gibi)	201	52,5%	158	41,3%	19	5,0%	3	0,8%	2	0,5%	383	100,0%
odg2 İşyerinizde hangi sıklıkla müşterileri olumlu bir ruh haline sokmak zorunda kalıyorsunuz?(müşteriyi hoşnut etmek gibi)	145	37,9%	198	51,7%	29	7,6%	10	2,6%	1	0,3%	383	100,0%
odg3 İşyerinizde hangi sıklıkla müşterilere karşı olumlu bir duygu hissettiğiniz halde bunu farklılaştırmak zorunda kalıyorsunuz?	146	38,1%	167	43,6%	47	12,3%	20	5,2%	3	0,8%	383	100,0%
odg4 İşyerinizde hangi sıklıkla müşteri ile iletişim halindeyken iyi bir izlenim yaratmak için öyle olmasa bile olumlu bir ruh haline bürünmek zorunda kalıyorsunuz?	142	37,1%	156	40,7%	49	12,8%	32	8,4%	4	1,0%	383	100,0%

Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek süreçleri ve örgütsel iletişim doyumlarına yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu, müşterilere karşı olumlu duygular sergilemek zorunda kaldıkları bilgisini vermektedirler. Çizelge 17 çağrı merkezi çalışanlarının telefonda iletişim kurdukları müşterilerin hoşuna gidecek olumlu duyguları sergilemek zorunda kalıp kalmadıkları bilgisine ulaşmayı hedefleyen 4 soruya verilen cevap sıklıklarını ve yüzdelik dağılımları içermektedir. Tüm sorulara verilen yanıtlar

incelendiğinde katılımcıların %77'den fazlasının “oldukça sık” ve “sık sık” cevaplarını verdikleri görülmektedir.

Çizelge 18. Duygusal Davranış Kuralları Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

	Tamamen doğru		Çoğunlukla doğru		Kısmen doğru		Çoğunlukla yanlış		Tamamen yanlış		Toplam	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
ddk1 Bu kurallar bana yöneticim tarafından açıklandı.	100	26,10%	128	33,40%	129	33,70%	18	4,70%	8	2,10%	383	100,00%
ddk2 Bu kurallar şirketimiz tarafından düzenlenen bir eğitim seminerinde açıklandı.	140	36,60%	113	29,50%	104	27,20%	11	2,90%	15	3,90%	383	100,00%
ddk3 Bu kurallar mesleki eğitim sürecimde öğretildi.	151	39,40%	130	33,90%	86	22,50%	6	1,60%	10	2,60%	383	100,00%
ddk4 Bu kurallar şirketimizin kurumsal kültürünün dile getirilmeyen bir parçasıdır.	103	26,90%	114	29,80%	95	24,80%	39	10,20%	32	8,40%	383	100,00%
ddk5 Kariyerimde başarılı olmak için bu kuralları uygulamamam gereklidir.	183	47,80%	116	30,30%	42	11,00%	11	2,90%	31	8,10%	383	100,00%
ddk6 Bu kuralları mesleğim profesyonel imajı belirler.	175	45,70%	126	32,90%	66	17,20%	7	1,80%	9	2,30%	383	100,00%
ddk7 Bu kurallar mesleğim hakkındaki toplumsal beklentilerin bir ürünüdür.	136	35,50%	134	35,00%	90	23,50%	19	5,00%	4	1,00%	383	100,00%

Duygusal emek sürecinin belirleyici noktalarından olan duygusal davranış kurallarına ilişkin olarak yöneltilen 7 ifadeye katılımcıların hangi oranda katıldıkları sorulmuş ve verilen yanıtlara ilişkin dağılımlar Çizelge 18’de sunulmuştur. Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal davranış kurallarına ilişkin bilgiyi hangi kaynaktan aldıkları bilgisinin edinilmeye çalışıldığı 7 ifadeye verilen yanıtlar, duygusal davranış kurallarına ilişkin öğrenim ve edinim sürecinde 7 kaynağın da etkin olarak rol oynadığını göstermektedir. Alt boyutta yer alan ifadelere verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların büyük bir kısmının “tamamen doğru”, “çoğunlukla doğru”, “kısmen doğru” yanıtlarına yöneldikleri görülmektedir.

Duygusal davranış kurallarının bireylerin çalıştıkları kurum dahilinde, eğitim, yöneticiler ya da kurum kültürü aracılığıyla aktarılmasına yönelik ifadelere verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların %55-%72 arasında değişen oranlarda “tamamen doğru”, “çoğunlukla doğru” yanıtlarından birini verdikleri görülmektedir.

Öte yandan “Kariyerimde başarılı olmak için bu kuralları uygulamam gereklidir” ifadesine, katılımcıların %47.8’i “tamamen doğru”, %30.30’u “çoğunlukla doğru” yanıtını vermişlerdir. Bu sonuç katılımcıların kurumun uygun bulduğu duygusal ifadelerin gösterimi konusunda getirilen kurallara uymanın başarıyı getirdiğini düşündüklerini göstermektedir.

“Bu kuralları mesleğimin profesyonel imajı belirler” ifadesine katılım oranı %45.7 ile “tamamen doğru”, %32.9 ile “çoğunlukla doğru” şeklinde olup katılımcıların duygusal davranış kuralları ile mesleğin gerekliliklerini özdeşleştirdikleri görülmektedir.

Ayrıca, “Bu kurallar mesleğim hakkındaki toplumsal beklentilerin bir ürünüdür.” ifadesine katılımcılar %70.5 oranında “tamamen doğru” ve “çoğunlukla doğru” yanıtı vermişlerdir. Özellikle çağrı merkezlerinin maksimum müşteri memnuniyeti hedefi ile çalışan istihdam alanları olduğu göz önünde tutulduğunda elde edilen veri daha anlaşılır olmaktadır.

Çizelge 19. Müşteri ile Gerçekleştirilen Toplam İletişim Süresi Sorusuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
2 saatten az	5	1,3	1,3	1,3
2-4 saat arası	10	2,6	2,6	3,9
4-6 saat arası	52	13,6	13,6	17,5
6-8 saat arası	195	50,9	50,9	68,4
8 saatten fazla	121	31,6	31,6	100
Toplam	383	100	100	

Çizelge 19 ve Çizelge 20 çağrı merkezi çalışanlarının müşteriler ile gerçekleştirdikleri iletişim süreleri sorularına verilen yanıtların dağılımını göstermektedir. Çalışma şekline göre katılımcıların dağılımlarının bilgisini içeren Çizelge 4, katılımcıların %89'unun tam zamanlı olarak çalıştığı bilgisini vermektedir. Çizelge 6 ise, günlük ortalama mesai saati bilgisini içermekte ve katılımcıların %18,8'inin 6 – 8 saat arasında çalıştıklarını, %79,9'unun ise 8 saatten fazla çalıştıklarını göstermektedir. Adı geçen dört çizelge birlikte incelendiğinde, büyük çoğunluğu tam zamanlı olarak günlük 8 saatten fazla çalışan katılımcıların, %50,9'unun günde 6-8 saat arası, %31,6'sının ise 8 saatten fazla müşteriler ile iletişim halinde oldukları görülmektedir. Dahası her bir müşteri temasının süresine ilişkin bilgiyi içeren Çizelge 20, katılımcıların %57,2'sinin bu temasın 5 dakikadan az, %39,7'sinin ise 5 ila 15 dakika arasında sürdüğü bilgisini verdiklerini göstermektedir. Katılımcıların verdikleri bilgiler doğrultusunda günlük çalışma saatlerinin hemen hemen tamamını müşteriler ile görüşme yaparak geçirdikleri ve bu görüşmelerin kısa süreli ancak neredeyse aralıksız olduğu çıkarımı yapılabilmektedir.

Çizelge 20. Müşteri ile Gerçekleştirilen Her Bir İletişim Süresi Sorusuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
5 dakikadan az	219	57,2	57,2	57,2
5-15 dakika arası	152	39,7	39,7	96,9
15-30 dakika arası	4	1	1	97,9
30-60 dakika arası	3	0,8	0,8	98,7
60 dakikadan fazla	5	1,3	1,3	100
Total	383	100	100	

Çizelge 21. Duygusal Emek Davranışı Ölçeği - Yüzeysel Davranma Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

	Oldukça sık		Sık sık		Bazen		Nadiren		Hiçbir zaman	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
yd1 Çalışırken olumlu duygular içerisindeymiş gibi davranırım.	153	39,90%	186	48,60%	23	6,00%	13	3,40%	8	2,10%
yd2 İşimin gerektirdiği şekilde rolümü yerine getiririm.	214	55,90%	147	38,40%	14	3,70%	6	1,60%	2	0,50%
yd3 İşimin gerektirdiği duygulara sahipmiş gibi davranırım.	198	51,70%	138	36,00%	26	6,80%	10	2,60%	11	2,90%
yd4 Çalışma esnasında gelişen durumlar hakkındaki gerçek duygularımı gizlerim.	130	33,90%	185	48,30%	52	13,60%	8	2,10%	8	2,10%
yd5 Müşterilerle uygun şekilde iletişim kurabileceğim davranışlarda bulunurum.	209	54,60%	157	41,00%	7	1,80%	8	2,10%	2	0,50%
yd6 Çalışma esnasında gerçek duygularımı belli etmemek için çaba sarfederim.	107	27,90%	154	40,20%	66	17,20%	41	10,70%	15	3,90%
yd7 İşimi beklenen şekilde yerine getirebilmek için gerekli duyguları göstermek üzere maske takarım.	99	25,80%	138	36,00%	72	18,80%	35	9,10%	39	10,20%

Çizelge 22. Duygusal Emek Davranışı Ölçeği - Derinlemesine Davranma Alt Boyutuna Verilen Cevaplar ve Yüzde Dağılımları

	Oldukça sık		Sık sık		Bazen		Nadiren		Hiçbir zaman	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
dd1 Müşterilere karşı göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmeyi denerim.	118	30,80%	149	38,90%	65	17,00%	35	9,10%	16	4,20%
dd2 Müşterilere karşı göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmek için gayret ederim.	116	30,30%	161	42,00%	51	13,30%	37	9,70%	18	4,70%
dd3 Müşterilere karşı göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmek için çok çalışırım.	99	25,80%	154	40,20%	55	14,40%	44	11,50%	31	8,10%
dd4 Müşterilere karşı göstermek zorunda olduğum duyguları içimde geliştirmek için çok çaba harcarım.	99	25,80%	138	36,00%	70	18,30%	45	11,70%	31	8,10%

Çizelge 23. Duygusal Emek Davranışı - Doğal Davranma Alt Boyutuna Verilen Cevaplar ve Yüzde Dağılımları

	Oldukça sık		Sık sık		Bazen		Nadiren		Hiçbir zaman	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
dod1 Müşterilere karşı yansıttığım duygular samimidir.	129	33,70%	162	42,30%	62	16,20%	12	3,10%	18	4,70%
dod2 Müşterilere karşı gösterdiğim duygular gerçekten içimden gelenlerdir.	75	19,60%	178	46,50%	88	23,00%	18	4,70%	24	6,30%
dod3 Müşterilere karşı gösterdiğim duygular o anda hissettiklerimle birebir örtüşmektedir.	64	16,70%	150	39,20%	109	28,50%	27	7,00%	33	8,60%

Çizelge 21, 22 ve 23 katılımcıların duygusal emek davranışı ölçeği alt boyutlarına ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtların dağılımlarını içermektedir. Çalışanların kurum tarafından belirlenen uygun davranışı sergilemek üzere seçtikleri üç davranış türü bulunduğu ve bunların yüzeysel davranma (rol yapma), derinlemesine davranma (gerçekten hissetmeye çalışma) ve doğal davranma (doğal davranış ile beklenen davranışın örtüşmesi) olduğu 2. Bölüm olan alanyazın bölümünde ayrıntılarıyla aktarılmıştı. Bu davranış türlerine ilişkin ifadelerle verilen yanıtların frekans ve yüzde bilgileri çizelgelerde görülmektedir.

Çizelge 24. Duygusal Uyumsuzluk Ölçeğine Verilen Cevaplar ve Yüzde Dağılımları

	Oldukça sık		Sık sık		Bazen		Nadiren		Hiçbir zaman	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
du1 İş yerinizde ne kadar sıklıkla tarafsız görünmek için kendi duygularınızı bastırmak zorunda kalıyorsunuz?	66	17,20%	169	44,10%	107	27,90%	37	9,70%	4	1,00%
du2 İş yerinizde hangi sıklıkla aslında hissetmediğiniz duyguları müşteriye göstermek zorunda kalıyorsunuz?	75	19,60%	147	38,40%	95	24,80%	43	11,20%	23	6,00%
du3 İş yerinizde hangi sıklıkta hoş ya da nahoş duyguları aslında tam tersi duygular içinde olsanız da göstermek zorunda kalıyorsunuz?	60	15,70%	160	41,80%	104	27,20%	45	11,70%	14	3,70%
du4 İş yerinizde hangi sıklıkta gerçek duygunuz olmasa da bazı duyguları göstermek zorunda kalıyorsunuz?	64	16,70%	162	42,30%	102	26,60%	40	10,40%	15	3,90%

Duygusal uyumsuzluk, çalışanın gerçekte hissettiği duygular ile kurum tarafından göstermesi gereken duygular arasındaki farka işaret etmektedir.

Duygusal uyumsuzluk ölçeği 4 soru ile katılımcıların bu uyumsuzluğu ne sıklıkta hissettiklerine cevap aramaktadır. Çizelge 24 katılımcıların verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde 4 soruya da ağırlıklı olarak “sık sık” yanıtının verildiği görülmektedir.

Örgütsel iletişim doyumu ölçeği örgütsel bütünleşme, kurum bilgisi, geri bildirim, iletişim iklimi, üst ile iletişim, kanal kalitesi ve çalışma arkadaşları ile iletişim olarak 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Katılımcıların alt boyutlara verdikleri cevapların dağılımları çizelgelerde görülmektedir.

Çizelge 25. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – Örgütsel Bütünleşme Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

	Hiç tatmin olmuyorum		Tatmin olmuyorum		Kararsızım		Tatmin oluyorum		Çok tatmin oluyorum	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
ob1 Çağrı merkezimizde bireysel ilerlememle ilgili verilen bilgiden...	189	49,30%	162	42,30%	27	7,00%	5	1,30%	0	0,00%
ob2 Çalışma arkadaşlarım hakkında bildiklerimden...	198	51,70%	147	38,40%	30	7,80%	7	1,80%	1	0,30%
ob3 Bölüm politikaları ve hedefleriyle ilgili bilgiden...	195	50,90%	146	38,10%	34	8,90%	7	1,80%	1	0,30%
ob4 İşimin gerekleriyle ilgili bilgiden...	188	49,10%	152	39,70%	38	9,90%	3	0,80%	2	0,50%
ob5 Ücretler ve diğer ödemeler ile ilgili bilgiden...	189	49,30%	139	36,30%	49	12,80%	2	0,50%	4	1,00%

Örgütsel bütünleşme alt boyutuna verilen cevapların dağılımları Çizelge 25.'te görülmektedir. Bu boyut çalışanın örgüt ve çalışma çevresi hakkında sahip olması beklenen bilgi miktarına odaklanmaktadır. Bölüm kuralları ve planları, işin gerekleri ve çalışanlar hakkındaki bilgi bu boyutta değerlendirilmektedir. Bu alt boyutta yer alan 5 ifade için katılımcıların büyük çoğunluğunun (%85'ten fazlası) "hiç tatmin olmuyorum" ve "tatmin olmuyorum" yanıtını verdikleri görülmektedir.

Çizelge 26. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – Kurum Bilgisi Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

	Hiç tatmin olmuyorum		Tatmin olmuyorum		Kararsızım		Tatmin oluyorum		Çok tatmin oluyorum	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
kb1 Çağrı merkezimizin politikaları ve hedefleri hakkındaki bilgiden...	99	25,80%	184	48,00%	79	20,60%	18	4,70%	3	0,80%
kb2 Çağrı merkezimizi/Bağlı olduğumuz kurumu etkileyen hükümet faaliyetleriyle ilgili bilgiden...	92	24,00%	188	49,10%	82	21,40%	17	4,40%	4	1,00%
kb3 Çağrı merkezimizde yaşanan değişikliklerle ilgili bilgiden...	91	23,80%	177	46,20%	86	22,50%	25	6,50%	4	1,00%
kb4 Çağrı merkezimizin/Bağlı olduğumuz kurumun mali durumu hakkındaki bilgiden...	91	23,80%	186	48,60%	77	20,10%	27	7,00%	2	0,50%
kb5 Çağrı merkezimizin/Bağlı olduğumuz kurumun başarı ve başarısızlıklarıyla ilgili bilgiden..	104	27,20%	164	42,80%	89	23,20%	23	6,00%	3	0,80%

Örgütsel iletişim doyumu ölçeğinin bir diğer alt boyutu olan kurumsal bilgisi alt boyutuna verilen cevapların dağılımı Çizelge 26'da görülmektedir. Kurumsal bilgisi alt boyutu, çalışanların kurumun tümünden, finansal pozisyonundan,

kurumsal hedef ve politikalarından, kurumda gerçekleşen değişikliklerden haberdar olup olmadıkları ile ilgilenmektedir. Bu boyuta verilen yanıtların dağılımına bakıldığında ağırlıklı olarak “tatmin olmuyorum” cevabının verildiği görülmektedir.

Çizelge 27. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – Geri Bildirim Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

	Hiç tatmin olmuyorum		Tatmin olmuyorum		Kararsızım		Tatmin oluyorum		Çok tatmin oluyorum	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
gb1 Çalışma arkadaşlarımla nasıl karşılaştırdığım konusundaki bilgiden...	98	25,60%	191	49,90%	75	19,60%	19	5,00%	0	0,00%
gb2 Hangi kriterlere göre değerlendirdiğim konusundaki bilgiden...	107	27,90%	184	48,00%	74	19,30%	18	4,70%	0	0,00%
gb3 Çabalarımın farkına varılmasından...	97	25,30%	172	44,90%	89	23,20%	19	5,00%	6	1,60%
gb4 Çağrı merkezimizde yaşanan sorunların nasıl ele alındığı ile ilgili bilgiden...	126	32,90%	163	42,60%	78	20,40%	14	3,70%	2	0,50%
gb5 Takım liderimin/Yöneticimin sorunlarımızla ilgilenme düzeyinden...	137	35,80%	140	36,60%	84	21,90%	21	5,50%	1	0,30%

Çalışanların nasıl değerlendirildikleri ile ilgili ihtiyaç duydukları bilgiye odaklanan geri bildirim alt boyutuna verilen cevaplar ve yüzdelik oranları Çizelge 27’de sunulmaktadır. Verilen cevapların ağırlıklı olarak “hiç tatmin olmuyorum” ve “tatmin olmuyorum” şıklarında olduğu bununla birlikte katılımcıların yaklaşık %20’sinin de kararsızlık bildirdiği görülmektedir.

Çizelge 28. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – İletişim İklimi Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

	Hiç tatmin olmuyorum		Tatmin olmuyorum		Kararsızım		Tatmin oluyorum		Çok tatmin oluyorum	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
ii1 Kurum içi iletişimin, hedeflere ulaşmak konusunda bizi motive etme düzeyinden...	97	25,30%	179	46,70%	84	21,90%	18	4,70%	5	1,30%
ii2 Çağrı merkezimizde çalışan kişilerin iletişim becerilerinden...	96	25,10%	170	44,40%	88	23,00%	23	6,00%	6	1,60%
ii3 Çağrı merkezimizin hayati bir parçası olarak hissetmem için benimle kurulan iletişimden...	127	33,20%	179	46,70%	62	16,20%	11	2,90%	4	1,00%
ii4 İşimle ilgili bilgileri zamanında elde edebilmekten...	96	25,10%	170	44,40%	88	23,00%	23	6,00%	6	1,60%
ii5 Merkezimizde çalışanlarla iletişim için kullanılan kanallardan...	122	31,90%	178	46,50%	66	17,20%	14	3,70%	3	0,80%

Örgütsel ve kişisel iletişim düzeylerini içeren iletişim iklimi alt boyutu, örgütsel motivasyonu sağlayan iletişimi, kurum hedeflerine ulaşmak için çalışanların teşvik edilmesini ve sağlıklı iletişim tutumlarını yansıtmaktadır. Çalışanın örgütteki genel iletişimden sağladığı doyum da bu başlık altında değerlendirilmektedir. İletişim iklimi alt boyutunu ölçen 5 ifadeye katılımcılar tarafından verilen yanıtlar Çizelge 28’de görülmektedir.

Çizelge 29 örgütsel iletişim doyumunu oluşturan bir diğer alt boyut olan üst ile iletişim boyutunun içerdiği 5 ifadeye verilen cevapların dağılımını göstermektedir. Üst ile iletişim alt boyutu, çalışanların üstleri ile kurdukları aşağı ve yukarı yönlü iletişimi içermektedir. Çalışanın yöneticisi ile kurduğu iletişimde dinlendiğini ve önemsendiğini bilmesi, sorunların çözümünde yöneticisinin yol gösterici olması bu boyutta değerlendirilmektedir. Çizelgede de görüldüğü üzere

cevapların yaklaşık %90'ı “hiç tatmin olmuyorum” ve “tatmin olmuyorum” şıklarında toplanmaktadır.

Çizelge 29. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – Üst ile İletişim Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

	Hiç tatmin olmuyorum		Tatmin olmuyorum		Kararsızım		Tatmin oluyorum		Çok tatmin oluyorum	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
ui1 Takım liderimin/Yöneticimin beni dinleme ve bana önem verme düzeyinden...	178	46,50%	162	42,30%	33	8,60%	9	2,30%	1	0,30%
ui2 İşimle ilgili konularda takım liderimin/yöneticimin bana yol göstermesinden...	185	48,30%	164	42,80%	28	7,30%	6	1,60%	0	0,00%
ui3 Kurum içi yayınların faydalı ve ilginç olmasından	177	46,20%	176	46,00%	25	6,50%	5	1,30%	0	0,00%
ui4 Takım liderimin/Yöneticimin yeni fikirlere açık olmasından	155	40,50%	172	44,90%	43	11,20%	9	2,30%	4	1,00%
ui5 Sahip olduğum yetki miktarından...	132	34,50%	190	49,60%	51	13,30%	9	2,30%	1	0,30%

Çizelge 30. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – Kanal Kalitesi Alt Boyutuna Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

	Hiç tatmin olmuyorum		Tatmin olmuyorum		Kararsızım		Tatmin oluyorum		Çok tatmin oluyorum	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
kk1 Takım liderimin/Yöneticimin bana duyduğu güvenden...	89	23,20%	190	49,60%	65	17,00%	36	9,40%	3	0,80%
kk2 Toplantılarımızın düzenli işlemlerinden...	120	31,30%	200	52,20%	55	14,40%	8	2,10%	0	0,00%
kk3 Çağrı merkezimizde yazılı yönerge ve raporların açık ve net olmasından...	111	29,00%	188	49,10%	70	18,30%	14	3,70%	0	0,00%
kk4 Çağrı merkezimizde iletişim ortamının sağlıklı olmasından...	98	25,60%	200	52,20%	67	17,50%	16	4,20%	2	0,50%
kk5 Genel olarak düşündüğümde merkezimizdeki iletişimden...	119	31,10%	201	52,50%	55	14,40%	8	2,10%	0	0,00%

Toplantıların iyi organize edilmesi, yazılı yönergelerin anlaşılır olması, kurum içi yayınların yol gösterici olması kanal kalitesi alt boyutunda yer almaktadır. Bu boyutta yer alan ifadeler ve verilen cevapların dağılımı Çizelge 30’da görülmektedir.

Çizelge 31. Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği – Çalışma Arkadaşları Alt Boyutuna

Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

	Hiç tatmin olmuyorum		Tatmin olmuyorum		Kararsızım		Tatmin oluyorum		Çok tatmin oluyorum	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
ca1 Çağrı merkezimizdeki gayri resmi iletişimden (toplantı, bilgilendirme, rapor, yönerge dışındaki iletişim)...	46	12,00%	127	33,20%	102	26,60%	77	20,10%	31	8,10%
ca2 Eşit düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişimin serbestliğinden...	50	13,10%	194	50,70%	102	26,60%	30	7,80%	7	1,80%
ca3 Kurum içi iletişim uygulamalarının olağanüstü durumlara uyum sağlayabilmesinden (kriz durumları)	44	11,50%	186	48,60%	115	30,00%	33	8,60%	5	1,30%
ca4 Çalışma arkadaşlarımla olan uyumumdan...	63	16,40%	199	52,00%	91	23,80%	28	7,30%	2	0,50%
ca5 Çalışma arkadaşlarımla iş dışındaki iletişimimden...	66	17,20%	199	52,00%	92	24,00%	24	6,30%	2	0,50%

Kurumda yatay ve resmi olmayan iletişimin aktif ve serbest olarak işlemesinden edinilen doyum olarak tanımlanan çalışma arkadaşları ile iletişimden sağlanan doyum alt boyutuna katılımcıların verdikleri cevaplar Çizelge 31’de yer almaktadır. Bu boyutta yer alan ifadelere verilen yanıtların ağırlıklı olarak “tatmin olmuyorum” ve “kararsızım” şıklarında toplandığı görülmektedir.

Örgütsel iletişim doyumu ölçeği tüm boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde katılımcıların sıklıkla tatmin olmama durumlarını yansıttıkları görülmektedir.

Çizelge 32. Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Ölçeğine Verilen Yanıtların Oransal Dağılımları

	Tamamen olumlu etkiliyor		Olumlu etkiliyor		Kararsızım		Olumsuz etkiliyor		Tamamen olumsuz etkiliyor	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
id1 Müşterilerin hoşuna gidecek olumlu duygular sergilemek zorunda olmanız işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	38	9,90%	186	48,60%	96	25,10%	48	12,50%	15	3,90%
id2 Tam tersi bir duygu içinde olsanız dahi müşterilere karşı olumlu duygular sergilemek zorunda kalmanız işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	24	6,30%	158	41,30%	105	27,40%	81	21,10%	15	3,90%
id4 İşinizi yaparken sergilemek zorunda olduğunuz ya da gizlemek zorunda kaldığınız duyguların kurallara bağlı olması işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	21	5,50%	147	38,40%	119	31,10%	83	21,70%	13	3,40%
id5 İşinizi yaparken 1 çalışma günü boyunca sık aralıklarla duygularınızı kontrol etmek zorunda olmak işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	18	4,70%	174	45,40%	91	23,80%	82	21,40%	18	4,70%
id6 İşinizi yaparken müşteriler ile uzun süreler boyunca iletişim halinde olduğunuz ve bu süre boyunca duygularınızı kontrol etmek zorunda kalmanız işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	29	7,60%	154	40,20%	104	27,20%	77	20,10%	19	5,00%

Çizelge 32 araştırmada kullanılan son ölçek olan duygusal emeğe bağlı iş doyumu ölçeğinde yer alan soruları ve katılımcıların bu sorulara verdikleri yanıtları içermektedir. Sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların %50'ye yakını duygusal emek sürecinin iş doyumlarına olan etkisini olumlu olarak değerlendirirken, diğer %50'si ise kararsız olduklarını veya olumsuz etkilendiklerini bildirmişlerdir.

4.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırma değişkenlerinin çalışmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine ve kurumda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan analizler yer almaktadır.

Çizelge 33. Cinsiyet ve Değişkenlere Ait Faktörler Grup İstatistik Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ort.
olumlu duyguların gösterimi	Kadın	291	6,99	2,485	0,146
	Erkek	92	7,61	3,06	0,319
duygusal davranış kuralları	Kadın	291	14,47	4,526	0,265
	Erkek	92	14,4	4,845	0,505
yüzeysel davranma	Kadın	291	13,17	4,762	0,279
	Erkek	92	12,79	4,618	0,482
derinlemesine davranma	Kadın	291	9	3,73	0,219
	Erkek	92	9,39	5,04	0,525
doğal davranma	Kadın	291	6,85	2,826	0,166
	Erkek	92	6,9	3,138	0,327
duygusal uyumsuzluk	Kadın	291	9,74	3,518	0,206
	Erkek	92	9,47	3,746	0,391
örgütsel bütünleşme	Kadın	291	8,1	3,088	0,181
	Erkek	92	8,3	3,217	0,335
kurum bilgisi	Kadın	291	10,46	3,669	0,215
	Erkek	92	10,75	3,842	0,401
geri bildirim	Kadın	291	10,16	3,685	0,216
	Erkek	92	9,98	4,201	0,438
iletişim iklimi	Kadın	291	10,23	4,002	0,235
	Erkek	92	10,36	3,648	0,38
üstlerle iletişim	Kadın	291	8,55	2,562	0,15
	Erkek	92	8,57	2,539	0,265
kanal kalitesi	Kadın	291	9,77	3	0,176
	Erkek	92	10,23	3,312	0,345
çalışma arkadaşları	Kadın	291	12,07	3,49	0,205
	Erkek	92	11,71	3,097	0,323
iş doyumu	Kadın	291	13,4	4,293	0,252
	Erkek	92	14,11	4,406	0,459

Çizelge 33, cinsiyet ve değişkenlere ait faktörler grup istatistik sonuçları bilgisini içermektedir.

Çizelge 34. Cinsiyet ve Değişkenlere Ait Faktörler t-Testi Sonuçları

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
olumlu duyguların gösterimi	Equal variances assumed	3,891	0,049	-1,965	381	0,05	-0,619	0,315	-1,238	0
	Equal variances not assumed			-1,765	131,13	0,08	-0,619	0,351	-1,313	0,075
duygusal davranış kuralları	Equal variances assumed	2,532	0,112	0,118	381	0,906	0,065	0,551	-1,018	1,148
	Equal variances not assumed			0,114	144,68	0,909	0,065	0,571	-1,063	1,193
yüzeysel davranma	Equal variances assumed	0,151	0,697	0,663	381	0,508	0,375	0,566	-0,737	1,487
	Equal variances not assumed			0,674	156,9	0,502	0,375	0,557	-0,724	1,474
derinlemesine davranma	Equal variances assumed	22,744	0	-0,802	381	0,423	-0,391	0,488	-1,351	0,568
	Equal variances not assumed			-0,688	124,07	0,493	-0,391	0,569	-1,518	0,735
doğal davranma	Equal variances assumed	1,752	0,186	-0,154	381	0,878	-0,053	0,347	-0,736	0,629
	Equal variances not assumed			-0,146	140,73	0,884	-0,053	0,367	-0,778	0,672
duygusal uyumsuzluk	Equal variances assumed	0,983	0,322	0,635	381	0,526	0,271	0,427	-0,569	1,112
	Equal variances not assumed			0,615	145,3	0,54	0,271	0,442	-0,601	1,144

Çizelge 34. Cinsiyet ve Değişkenlere Ait Faktörler t-Testi Sonuçları (devam)

örgütsel bütünleşme	Equal variances assumed	0,409	0,523	-0,549	381	0,584	-0,205	0,373	-0,938	0,529
	Equal variances not assumed			-0,537	147,84	0,592	-0,205	0,381	-0,958	0,548
kurum bilgisi	Equal variances assumed	0,156	0,693	-0,644	381	0,52	-0,286	0,444	-1,159	0,587
	Equal variances not assumed			-0,629	147,21	0,53	-0,286	0,455	-1,185	0,612
geri bildirim	Equal variances assumed	5,91	0,016	0,394	381	0,694	0,18	0,456	-0,717	1,077
	Equal variances not assumed			0,368	138,1	0,713	0,18	0,488	-0,786	1,145
iletişim iklimi	Equal variances assumed	1,651	0,2	-0,274	381	0,784	-0,128	0,469	-1,051	0,794
	Equal variances not assumed			-0,287	165,89	0,774	-0,128	0,447	-1,011	0,754
üstlerle iletişim	Equal variances assumed	0,047	0,829	-0,039	381	0,969	-0,012	0,306	-0,613	0,589
	Equal variances not assumed			-0,039	154,03	0,969	-0,012	0,304	-0,613	0,589
kanal kalitesi	Equal variances assumed	0,503	0,479	-1,246	381	0,214	-0,459	0,368	-1,182	0,265
	Equal variances not assumed			-1,183	141,34	0,239	-0,459	0,387	-1,225	0,308
çalışma arkadaşları	Equal variances assumed	1,41	0,236	0,882	381	0,378	0,359	0,407	-0,441	1,158
	Equal variances not assumed			0,939	170,1	0,349	0,359	0,382	-0,396	1,113
iş doyumu	Equal variances assumed	0,088	0,767	-1,374	381	0,17	-0,71	0,517	-1,726	0,306
	Equal variances not assumed			-1,356	149,57	0,177	-0,71	0,524	-1,745	0,325

*p<0,05

Çizelge 34 cinsiyet ve değişkenlere ait faktörlerin t-testi sonuçlarını içermektedir. Elde edilen sonuçlara göre olumlu duyguların gösterimi ($t = -1,765$, $p>0,05$), duygusal davranış kuralları ($t = 0,118$, $p>0,05$), yüzeysel davranma ($t = 0,663$, $p>0,05$), derinlemesine davranma ($t = -0,802$, $p>0,05$), doğal davranma ($t = -0,154$, $p>0,05$), duygusal uyumsuzluk ($t = 0,635$, $p>0,05$), örgütsel bütünleşme ($t = -0,549$, $p>0,05$), kurum bilgisi ($t = -0,644$, $p>0,05$), geri bildirim ($t = 0,394$, $p>0,05$), iletişim iklimi ($t = -0,274$, $p>0,05$), üstlerle iletişim ($t = -0,039$, $p>0,05$), kanal kalitesi ($t = -1,246$, $p>0,05$), çalışma arkadaşları ($t = 0,882$, $p>0,05$), duygusal emeğe bağlı işdoymu ($t = -1,374$, $p>0,05$) faktör puanlarının cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Çizelge 35. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Betimleyici İstatistik Sonuçları

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound
olumlu duyguların gösterimi	18-21 yaş arası	30	8,3	2,261	0,413	7,46	9,14	4	14
	22-25 yaş arası	186	7,22	2,341	0,172	6,88	7,56	4	13
	26-29 yaş arası	142	6,92	3,055	0,256	6,42	7,43	4	20
	30-33 yaş arası	19	5,84	1,834	0,421	4,96	6,73	4	8
	34 yaş ve üstü	6	8	3,033	1,238	4,82	11,18	4	11
	Total	383	7,14	2,644	0,135	6,87	7,4	4	20
duygusal davranış kuralları	18-21 yaş arası	30	15,53	5,329	0,973	13,54	17,52	7	28
	22-25 yaş arası	186	13,9	3,995	0,293	13,33	14,48	7	25
	26-29 yaş arası	142	15,05	5,14	0,431	14,2	15,9	7	35
	30-33 yaş arası	19	15,05	3,325	0,763	13,45	16,66	7	21
	34 yaş ve üstü	6	10	4,69	1,915	5,08	14,92	7	17
	Total	383	14,45	4,598	0,235	13,99	14,91	7	35
yüzeysel davranma	18-21 yaş arası	30	14,5	6,399	1,168	12,11	16,89	7	27
	22-25 yaş arası	186	12,88	3,858	0,283	12,32	13,43	7	25
	26-29 yaş arası	142	13,06	5,331	0,447	12,18	13,95	7	35
	30-33 yaş arası	19	13,79	4,721	1,083	11,51	16,06	7	21
	34 yaş ve üstü	6	10,33	3,327	1,358	6,84	13,82	7	14
	Total	383	13,08	4,725	0,241	12,6	13,55	7	35
derinlemesine davranma	18-21 yaş arası	30	9,5	3,812	0,696	8,08	10,92	4	16
	22-25 yaş arası	186	8,65	3,197	0,234	8,18	9,11	4	19
	26-29 yaş arası	142	9,67	5,067	0,425	8,83	10,51	4	20
	30-33 yaş arası	19	8,16	3,436	0,788	6,5	9,81	4	17
	34 yaş ve üstü	6	10,33	4,412	1,801	5,7	14,96	7	16
	Total	383	9,09	4,079	0,208	8,68	9,5	4	20
doğal davranma	18-21 yaş arası	30	6,6	2,541	0,464	5,65	7,55	3	12
	22-25 yaş arası	186	6,74	2,834	0,208	6,33	7,15	3	15
	26-29 yaş arası	142	7,12	3,134	0,263	6,6	7,64	3	15
	30-33 yaş arası	19	7,21	2,323	0,533	6,09	8,33	5	12
	34 yaş ve üstü	6	4,67	1,506	0,615	3,09	6,25	3	6
	Total	383	6,86	2,9	0,148	6,57	7,15	3	15

Çizelge 35. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Betimleyici İstatistik Sonuçları (devam)

duygusal uyumsuzluk	18-21 yaş arası	30	11,27	3,383	0,618	10	12,53	5	17
	22-25 yaş arası	186	9,53	3,392	0,249	9,04	10,02	4	20
	26-29 yaş arası	142	9,32	3,516	0,295	8,73	9,9	4	17
	30-33 yaş arası	19	9,74	3,541	0,812	8,03	11,44	4	16
	34 yaş ve üstü	6	14,5	6,411	2,617	7,77	21,23	5	20
	Total	383	9,67	3,571	0,182	9,31	10,03	4	20
örgütsel bütünleşme	18-21 yaş arası	30	9,07	4,042	0,738	7,56	10,58	5	22
	22-25 yaş arası	186	8,13	3,046	0,223	7,69	8,57	5	22
	26-29 yaş arası	142	8,15	3,122	0,262	7,63	8,67	5	20
	30-33 yaş arası	19	7,21	2,097	0,481	6,2	8,22	5	12
	34 yaş ve üstü	6	7,17	1,941	0,792	5,13	9,2	5	10
	Total	383	8,15	3,117	0,159	7,84	8,46	5	22
kurum bilgisi	18-21 yaş arası	30	9,83	4,26	0,778	8,24	11,42	5	21
	22-25 yaş arası	186	11,13	3,672	0,269	10,6	11,66	5	21
	26-29 yaş arası	142	10,15	3,659	0,307	9,54	10,75	5	20
	30-33 yaş arası	19	9,26	3,07	0,704	7,78	10,74	5	15
	34 yaş ve üstü	6	8,67	2,066	0,843	6,5	10,83	5	11
	Total	383	10,53	3,708	0,189	10,16	10,91	5	21
geri bildirim	18-21 yaş arası	30	9,2	3,827	0,699	7,77	10,63	5	18
	22-25 yaş arası	186	10,66	3,911	0,287	10,1	11,23	5	23
	26-29 yaş arası	142	9,65	3,7	0,31	9,04	10,27	5	20
	30-33 yaş arası	19	9,89	3,65	0,837	8,14	11,65	5	18
	34 yaş ve üstü	6	9,33	1,211	0,494	8,06	10,6	7	10
	Total	383	10,11	3,811	0,195	9,73	10,5	5	23

Çizelge 35, yaş ve değişkenlere ait faktörlere ilişkin betimleyici istatistik sonuçlarını göstermektedir. Değişkenlere ait faktörlerin katılımcıların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çizelge 36'da yer alan analiz sonuçlarına göre olumlu duyguların gösterimi ($f = 3,098$, $p < 0,05$), duygusal davranış kuralları ($f = 3,237$, $p < 0,05$),

Çizelge 35. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Betimleyici İstatistik Sonuçları (devam)

üstlerle iletişim	18-21 yaş arası	30	9,53	2,636	0,481	8,55	10,52	5	16
	22-25 yaş arası	186	8,39	2,337	0,171	8,05	8,73	5	15
	26-29 yaş arası	142	8,65	2,844	0,239	8,18	9,12	5	20
	30-33 yaş arası	19	8,47	1,867	0,428	7,57	9,37	5	12
	34 yaş ve üstü	6	7	2,28	0,931	4,61	9,39	5	10
	Total	383	8,56	2,553	0,13	8,3	8,81	5	20
kanal kalitesi	18-21 yaş arası	30	10,07	2,97	0,542	8,96	11,18	5	19
	22-25 yaş arası	186	10,16	3,302	0,242	9,68	10,64	5	22
	26-29 yaş arası	142	9,51	2,828	0,237	9,04	9,98	5	18
	30-33 yaş arası	19	10,05	3,027	0,694	8,59	11,51	5	15
	34 yaş ve üstü	6	8,5	1,378	0,563	7,05	9,95	7	10
	Total	383	9,88	3,079	0,157	9,57	10,19	5	22
çalışma arkadaşları	18-21 yaş arası	30	12,07	3,778	0,69	10,66	13,48	5	18
	22-25 yaş arası	186	11,91	3,286	0,241	11,43	12,38	5	20
	26-29 yaş arası	142	12,02	3,604	0,302	11,42	12,62	5	20
	30-33 yaş arası	19	12,63	2,891	0,663	11,24	14,02	8	20
	34 yaş ve üstü	6	10,67	0,516	0,211	10,12	11,21	10	11
	Total	383	11,98	3,399	0,174	11,64	12,32	5	20
iş doyumu	18-21 yaş arası	30	13,87	5,084	0,928	11,97	15,76	7	25
	22-25 yaş arası	186	13,67	4,028	0,295	13,08	14,25	5	25
	26-29 yaş arası	142	13,38	4,572	0,384	12,62	14,14	5	25
	30-33 yaş arası	19	13,21	4,104	0,942	11,23	15,19	7	25
	34 yaş ve üstü	6	14,67	5,007	2,044	9,41	19,92	9	20
	Total	383	13,57	4,325	0,221	13,13	14	5	25

duygusal uyumsuzluk ($f = 4,854$, $p < 0,05$), kurum bilgisi ($f = 2,842$, $p < 0,05$) faktörleri deneklerin yaşlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösteren faktörlerin hangi alt gruplar arasında farklılaştığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma tabloları hesaplanmıştır (bkz Ek-2, Çizelge 2).

Çizelge 36. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler ANOVA Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F testi	Sig.
olumlu duyguların gösterimi	Between Groups	84,729	4	21,182	3,098	0,016
	Within Groups	2584,937	378	6,838		
	Total	2669,666	382			
duygusal davranış kuralları	Between Groups	267,529	4	66,882	3,237	0,012
	Within Groups	7809,327	378	20,66		
	Total	8076,856	382			
yüzeysel davranma	Between Groups	123,073	4	30,768	1,384	0,239
	Within Groups	8404,577	378	22,234		
	Total	8527,65	382			
derinlemesine davranma	Between Groups	115,232	4	28,808	1,745	0,139
	Within Groups	6241,384	378	16,512		
	Total	6356,616	382			
doğal davranma	Between Groups	45,397	4	11,349	1,355	0,249
	Within Groups	3166,269	378	8,376		
	Total	3211,666	382			
duygusal uyumsuzluk	Between Groups	238,048	4	59,512	4,854	0,001
	Within Groups	4634,156	378	12,26		
	Total	4872,204	382			

*p<0,05

Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, olumlu duyguların gösterimi alt boyutunda 18-21 yaş aralığındaki çalışanlar ile 30-33 yaş aralığındaki çalışanlar arasında anlamlı fark (2,458) bulunmaktadır. 18-21 yaş arası genç çalışanlar (8,30 ortalama puan ile) 30-33 yaş arası çalışanlara göre (5,84 ortalama puan ile) müşterilere karşı daha az olumlu duygu göstermek zorunda kaldıklarını

belirtmişlerdir. Bu sonuç, çağrı merkezlerinde çalışan genç yaştakilerin yaşça daha büyük olanlara göre müşterilere karşı olumlu duyguları yansıtmaya zorunluluğunu olağan karşıladıklarını göstermektedir. Öte yandan yaşça büyük olanların söz konusu zorunluluğa maruz kalma sürelerinin küçük olanlara göre fazla olması elde edilen sonucu açıklar niteliktedir.

Çizelge 36. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler ANOVA Sonuçları (devam)

örgütsel bütünleşme	Between Groups	47,861	4	11,965	1,235	0,296
	Within Groups	3662,655	378	9,69		
	Total	3710,517	382			
kurum bilgisi	Between Groups	153,36	4	38,34	2,842	0,024
	Within Groups	5099,982	378	13,492		
	Total	5253,342	382			
geri bildirim	Between Groups	115,27	4	28,817	2,005	0,093
	Within Groups	5431,676	378	14,37		
	Total	5546,945	382			
iletişim iklimi	Between Groups	96,803	4	24,201	1,588	0,177
	Within Groups	5761,087	378	15,241		
	Total	5857,89	382			
üstlerle iletişim	Between Groups	49,816	4	12,454	1,929	0,105
	Within Groups	2440,727	378	6,457		
	Total	2490,543	382			
kanal kalitesi	Between Groups	47,507	4	11,877	1,256	0,287
	Within Groups	3574,968	378	9,458		
	Total	3622,475	382			
çalışma arkadaşları	Between Groups	19,829	4	4,957	0,426	0,79
	Within Groups	4394,004	378	11,624		
	Total	4413,833	382			
iş doyumu	Between Groups	19,16	4	4,79	0,254	0,907
	Within Groups	7126,756	378	18,854		
	Total	7145,916	382			

*p<0,05

Yaş gruplarına göre farklılaşan bir diğer faktör olan duygusal uyumsuzluğun alt gruplar arası farklılaşmasını ortaya koymak amacıyla uygulanan Tukey testi sonuçları 22-33 (22-25, 26-29,30-33) yaş aralığındaki çalışanların 34 yaş ve üzeri çalışanlara oranla daha fazla duygusal uyumsuzluk hissettiklerini göstermektedir.

Çizelge 37. Eğitim ve Değişkenlere Ait Faktörler Betimleyici İstatistik Sonuçları

	Eğitim düzeyi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound
olumlu duyguların gösterimi	Lise mezunu	50	6,32	2,123	0,3	5,72	6,92	4	11
	Lisans mezunu/devam	297	7,26	2,641	0,153	6,96	7,56	4	20
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	7,28	3,141	0,523	6,22	8,34	4	14
	Total	383	7,14	2,644	0,135	6,87	7,4	4	20
duygusal davranış kuralları	Lise mezunu	50	15,12	4,079	0,577	13,96	16,28	7	24
	Lisans mezunu/devam	297	14,46	4,634	0,269	13,93	14,99	7	35
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	13,47	4,925	0,821	11,81	15,14	7	28
	Total	383	14,45	4,598	0,235	13,99	14,91	7	35
yüzeysel davranma	Lise mezunu	50	12,16	3,84	0,543	11,07	13,25	7	18
	Lisans mezunu/devam	297	13,18	4,617	0,268	12,65	13,71	7	27
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	13,53	6,421	1,07	11,36	15,7	7	35
	Total	383	13,08	4,725	0,241	12,6	13,55	7	35
derinlemesine davranma	Lise mezunu	50	9,4	4,734	0,669	8,05	10,75	4	20
	Lisans mezunu/devam	297	9,04	3,882	0,225	8,6	9,49	4	20
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	9,08	4,759	0,793	7,47	10,69	4	20
	Total	383	9,09	4,079	0,208	8,68	9,5	4	20
doğal davranma	Lise mezunu	50	8,02	3,634	0,514	6,99	9,05	3	15
	Lisans mezunu/devam	297	6,73	2,74	0,159	6,42	7,04	3	15
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	6,33	2,726	0,454	5,41	7,26	3	15
	Total	383	6,86	2,9	0,148	6,57	7,15	3	15
duygusal uyumsuzluk	Lise mezunu	50	8,68	3,93	0,556	7,56	9,8	4	20
	Lisans mezunu/devam	297	9,97	3,448	0,2	9,58	10,37	4	20
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	8,58	3,691	0,615	7,33	9,83	4	16
	Total	383	9,67	3,571	0,182	9,31	10,03	4	20
örgütsel bütünleşme	Lise mezunu	50	8,52	3,376	0,477	7,56	9,48	5	20
	Lisans mezunu/devam	297	8,18	3,144	0,182	7,82	8,54	5	22
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	7,36	2,368	0,395	6,56	8,16	5	15
	Total	383	8,15	3,117	0,159	7,84	8,46	5	22
kurum bilgisi	Lise mezunu	50	10,88	3,91	0,553	9,77	11,99	5	20
	Lisans mezunu/devam	297	10,48	3,662	0,213	10,06	10,9	5	21
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	10,5	3,88	0,647	9,19	11,81	5	21
	Total	383	10,53	3,708	0,189	10,16	10,91	5	21
geri bildirim	Lise mezunu	50	9,88	3,674	0,52	8,84	10,92	5	18
	Lisans mezunu/devam	297	10,14	3,789	0,22	9,71	10,57	5	20
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	10,25	4,252	0,709	8,81	11,69	5	23
	Total	383	10,11	3,811	0,195	9,73	10,5	5	23
iletişim iklimi	Lise mezunu	50	9,36	3,427	0,485	8,39	10,33	5	16
	Lisans mezunu/devam	297	10,36	3,871	0,225	9,92	10,8	5	20
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	10,69	4,774	0,796	9,08	12,31	5	20
	Total	383	10,26	3,916	0,2	9,87	10,65	5	20
üstlerle iletişim	Lise mezunu	50	8,18	2,43	0,344	7,49	8,87	5	15
	Lisans mezunu/devam	297	8,67	2,57	0,149	8,38	8,96	5	20
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	8,14	2,554	0,426	7,27	9	5	16
	Total	383	8,56	2,553	0,13	8,3	8,81	5	20
kanal kalitesi	Lise mezunu	50	9,6	2,785	0,394	8,81	10,39	5	15
	Lisans mezunu/devam	297	9,89	2,98	0,173	9,55	10,23	5	19
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	10,19	4,16	0,693	8,79	11,6	5	22
	Total	383	9,88	3,079	0,157	9,57	10,19	5	22
çalışma arkadaşları	Lise mezunu	50	12,24	3,432	0,485	11,26	13,22	5	19
	Lisans mezunu/devam	297	11,94	3,414	0,198	11,55	12,33	5	20
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	11,94	3,303	0,551	10,83	13,06	5	18
	Total	383	11,98	3,399	0,174	11,64	12,32	5	20
iş doyumu	Lise mezunu	50	13,38	3,539	0,501	12,37	14,39	7	20
	Lisans mezunu/devam	297	13,61	4,347	0,252	13,12	14,11	5	25
	Yüksek lisans mezunu/devam	36	13,47	5,169	0,861	11,72	15,22	5	24
	Total	383	13,57	4,325	0,221	13,13	14	5	25

Çizelge 38. Eğitim ve Değişkenlere Ait Faktörler ANOVA Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F testi	Sig.
olumlu duyguların gösterimi	Between Groups	38,527	2	19,263	2,782	0,063
	Within Groups	2631,139	380	6,924		
	Total	2669,666	382			
duygusal davranış kuralları	Between Groups	56,88	2	28,44	1,348	0,261
	Within Groups	8019,976	380	21,105		
	Total	8076,856	382			
yüzeysel davranma	Between Groups	52,416	2	26,208	1,175	0,31
	Within Groups	8475,234	380	22,303		
	Total	8527,65	382			
derinlemesine davranma	Between Groups	5,435	2	2,718	0,163	0,85
	Within Groups	6351,181	380	16,714		
	Total	6356,616	382			
doğal davranma	Between Groups	82,235	2	41,117	4,993	0,007
	Within Groups	3129,431	380	8,235		
	Total	3211,666	382			
duygusal uyumsuzluk	Between Groups	118,789	2	59,395	4,748	0,009
	Within Groups	4753,415	380	12,509		
	Total	4872,204	382			
örgütsel bütünleşme	Between Groups	29,55	2	14,775	1,525	0,219
	Within Groups	3680,967	380	9,687		
	Total	3710,517	382			
kurum bilgisi	Between Groups	6,954	2	3,477	0,252	0,777
	Within Groups	5246,388	380	13,806		
	Total	5253,342	382			

*p<0,05

Çizelge 37 eğitim ve değişkenlere ait faktörlere ilişkin betimleyici istatistik sonuçlarını içermektedir. Çizelge 38 ise değişkenlere ait faktörlerin katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının test edildiği varyans analizi (ANOVA) sonuçlarını göstermektedir. Çizelgede yer alan analiz sonuçlarına göre; doğal davranma ($f = 4,993$, $p < 0,05$) ve duygusal uyumsuzluk ($f = 4,748$, $p < 0,05$) faktörleri deneklerin eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

Çizelge 38. Eğitim ve Değişkenlere Ait Faktörler ANOVA Sonuçları (devam)

geri bildirim	Between Groups	3,575	2	1,788	0,123	0,885
	Within Groups	5543,37	380	14,588		
	Total	5546,945	382			
iletişim iklimi	Between Groups	50,28	2	25,14	1,645	0,194
	Within Groups	5807,61	380	15,283		
	Total	5857,89	382			
üstlerle iletişim	Between Groups	17,194	2	8,597	1,321	0,268
	Within Groups	2473,349	380	6,509		
	Total	2490,543	382			
kanal kalitesi	Between Groups	7,503	2	3,751	0,394	0,674
	Within Groups	3614,972	380	9,513		
	Total	3622,475	382			
çalışma arkadaşları	Between Groups	3,915	2	1,957	0,169	0,845
	Within Groups	4409,918	380	11,605		
	Total	4413,833	382			
iş doyumu	Between Groups	2,693	2	1,346	0,072	0,931
	Within Groups	7143,224	380	18,798		
	Total	7145,916	382			

* $p < 0,05$

Katımcıların eğitim düzeylerine göre farklılık gösteren değişkenlere ait faktörlerin hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma tabloları hesaplanmıştır (bkz Ek-2, Çizelge 4).

Tukey testi sonuçları incelendiğinde eğitim düzeyi yükseldikçe (lise, lisans, yüksek lisans) doğal davranma sıklığının arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Anlamlı farklılık gösteren bir diğer değişken olan duygusal uyumsuzluk değişkeni eğitim alt gruplarına göre incelendiğinde lise mezunlarının lisans mezunlarına oranla daha sık duygusal uyumsuzluk hissettikleri görülmektedir.

Çizelge 39. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Betimleyici İstatistik Sonuçları

	Çalışma süresi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound
olumlu duyguların gösterimi	6 aydan az	111	7,74	2,467	0,234	7,27	8,2	4	14
	6-12 ay arası	157	7,49	2,879	0,23	7,04	7,94	4	20
	1-2 yıl arası	29	6,14	2,065	0,384	5,35	6,92	4	12
	2-3 yıl arası	20	5,85	1,694	0,379	5,06	6,64	4	10
	3 yıldan fazla	66	6,12	2,297	0,283	5,56	6,69	4	13
	Total	383	7,14	2,644	0,135	6,87	7,4	4	20
duygusal davranış kuralları	6 aydan az	111	14,89	4,42	0,419	14,06	15,72	7	28
	6-12 ay arası	157	14,13	5,172	0,413	13,32	14,95	7	35
	1-2 yıl arası	29	13,86	3,815	0,708	12,41	15,31	7	20
	2-3 yıl arası	20	15,75	2,381	0,532	14,64	16,86	12	20
	3 yıldan fazla	66	14,33	4,222	0,52	13,3	15,37	7	25
	Total	383	14,45	4,598	0,235	13,99	14,91	7	35
yüzeysel davranma	6 aydan az	111	13,74	4,606	0,437	12,87	14,61	7	27
	6-12 ay arası	157	13,41	5,165	0,412	12,6	14,23	7	35
	1-2 yıl arası	29	11,69	3,318	0,616	10,43	12,95	7	17
	2-3 yıl arası	20	12,05	3,576	0,8	10,38	13,72	7	19
	3 yıldan fazla	66	12,09	4,426	0,545	11	13,18	7	25
	Total	383	13,08	4,725	0,241	12,6	13,55	7	35
derinlemesine davranma	6 aydan az	111	8,97	3,767	0,358	8,26	9,68	4	20
	6-12 ay arası	157	8,8	3,934	0,314	8,18	9,42	4	20
	1-2 yıl arası	29	9,21	3,986	0,74	7,69	10,72	4	19
	2-3 yıl arası	20	11,15	4,902	1,096	8,86	13,44	5	18
	3 yıldan fazla	66	9,32	4,602	0,566	8,19	10,45	4	20
	Total	383	9,09	4,079	0,208	8,68	9,5	4	20
doğal davranma	6 aydan az	111	6,12	1,848	0,175	5,77	6,46	3	11
	6-12 ay arası	157	6,72	2,66	0,212	6,3	7,14	3	15
	1-2 yıl arası	29	7,9	3,016	0,56	6,75	9,04	3	15
	2-3 yıl arası	20	10,35	4,511	1,009	8,24	12,46	4	15
	3 yıldan fazla	66	6,94	3,401	0,419	6,1	7,78	3	15
	Total	383	6,86	2,9	0,148	6,57	7,15	3	15
duygusal uyumsuzluk	6 aydan az	111	10,28	3,208	0,305	9,68	10,88	4	20
	6-12 ay arası	157	10,06	3,568	0,285	9,49	10,62	4	20
	1-2 yıl arası	29	8,9	3,697	0,687	7,49	10,3	4	19
	2-3 yıl arası	20	7,35	2,207	0,494	6,32	8,38	4	11
	3 yıldan fazla	66	8,79	3,994	0,492	7,81	9,77	4	17
	Total	383	9,67	3,571	0,182	9,31	10,03	4	20

Çizelge 39. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Betimleyici İstatistik Sonuçları
(devam)

örgütsel bütünleşme	6 aydan az	111	8,34	3,204	0,304	7,74	8,94	5	22
	6-12 ay arası	157	8,47	3,271	0,261	7,96	8,99	5	22
	1-2 yıl arası	29	7,17	3,516	0,653	5,84	8,51	5	20
	2-3 yıl arası	20	7,6	1,903	0,426	6,71	8,49	5	12
	3 yıldan fazla	66	7,65	2,563	0,315	7,02	8,28	5	15
	Total	383	8,15	3,117	0,159	7,84	8,46	5	22
kurum bilgisi	6 aydan az	111	11,03	3,791	0,36	10,31	11,74	5	21
	6-12 ay arası	157	10,39	3,432	0,274	9,85	10,94	5	20
	1-2 yıl arası	29	10,72	3,673	0,682	9,33	12,12	5	19
	2-3 yıl arası	20	11,15	4,826	1,079	8,89	13,41	5	21
	3 yıldan fazla	66	9,76	3,795	0,467	8,82	10,69	5	20
	Total	383	10,53	3,708	0,189	10,16	10,91	5	21
geri bildirim	6 aydan az	111	10,09	3,774	0,358	9,38	10,8	5	20
	6-12 ay arası	157	10,32	3,673	0,293	9,75	10,9	5	20
	1-2 yıl arası	29	9,24	3,377	0,627	7,96	10,53	5	20
	2-3 yıl arası	20	9,15	4,258	0,952	7,16	11,14	5	16
	3 yıldan fazla	66	10,33	4,226	0,52	9,29	11,37	5	23
	Total	383	10,11	3,811	0,195	9,73	10,5	5	23
iletişim iklimi	6 aydan az	111	10,18	3,762	0,357	9,47	10,89	5	19
	6-12 ay arası	157	10,69	3,723	0,297	10,1	11,27	5	20
	1-2 yıl arası	29	10,55	3,878	0,72	9,08	12,03	5	19
	2-3 yıl arası	20	9,3	3,799	0,849	7,52	11,08	5	20
	3 yıldan fazla	66	9,55	4,575	0,563	8,42	10,67	5	20
	Total	383	10,26	3,916	0,2	9,87	10,65	5	20
üstlerle iletişim	6 aydan az	111	8,48	2,686	0,255	7,97	8,98	5	20
	6-12 ay arası	157	8,61	2,549	0,203	8,2	9,01	5	16
	1-2 yıl arası	29	8,31	2,123	0,394	7,5	9,12	5	12
	2-3 yıl arası	20	8,5	2,524	0,564	7,32	9,68	5	13
	3 yıldan fazla	66	8,7	2,578	0,317	8,06	9,33	5	19
	Total	383	8,56	2,553	0,13	8,3	8,81	5	20

Çizelge 39. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Betimleyici İstatistik Sonuçları
(devam)

kanal kalitesi	6 aydan az	111	10,13	2,727	0,259	9,61	10,64	5	20
	6-12 ay arası	157	9,99	2,904	0,232	9,53	10,45	5	18
	1-2 yıl arası	29	10,03	2,796	0,519	8,97	11,1	5	18
	2-3 yıl arası	20	10,3	3,6	0,805	8,62	11,98	5	16
	3 yıldan fazla	66	9,02	3,845	0,473	8,07	9,96	5	22
	Total	383	9,88	3,079	0,157	9,57	10,19	5	22
çalışma arkadaşları	6 aydan az	111	12,21	3,194	0,303	11,61	12,81	5	20
	6-12 ay arası	157	11,9	3,298	0,263	11,38	12,42	5	20
	1-2 yıl arası	29	11,55	3,214	0,597	10,33	12,77	5	18
	2-3 yıl arası	20	12,35	3,558	0,796	10,68	14,02	5	20
	3 yıldan fazla	66	11,86	4,019	0,495	10,88	12,85	5	20
	Total	383	11,98	3,399	0,174	11,64	12,32	5	20
iş doyumu	6 aydan az	111	13,11	4,652	0,442	12,23	13,98	5	25
	6-12 ay arası	157	13,41	4,057	0,324	12,77	14,05	5	23
	1-2 yıl arası	29	14,62	4,109	0,763	13,06	16,18	5	22
	2-3 yıl arası	20	13,05	3,546	0,793	11,39	14,71	6	20
	3 yıldan fazla	66	14,41	4,598	0,566	13,28	15,54	8	25
	Total	383	13,57	4,325	0,221	13,13	14	5	25

Çizelge 39 katılımcıların hali hazırda çalıştıkları çağrı merkezinde çalışma süreleri ve değişkenlere ait betimleyici istatistik sonuçlarını içermektedir. Araştırma değişkenlerinin katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla uygulanan varyans analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 40'da yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre olumlu duyguların gösterimi ($f = 7,240$, $p < 0,05$), doğal davranma ($f = 11,171$, $p < 0,05$), duygusal uyumsuzluk ($f = 4,920$, $p < 0,05$) faktörlerinin katılımcıların çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık gösteren değişkenlere ait faktörlerin hangi alt gruplar

arasında farklılaştığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma tabloları hesaplanmıştır (bkz. Ek-2, Çizelge 6).

Tablolar incelendiğinde olumlu duyguların gösterimi değişkeninin çalışma süresi 6 aydan az olan çalışanlar ile diğer tüm alt gruplar arasında farklılaştığı görülmektedir. Çalışma süresi diğer alt gruplara göre çok kısa olan işe yeni başlayan işgörenler olumlu duyguların gösterimi zorunluluğunu daha az yaşadıkları bilgisini vermektedirler.

Benzer şekilde, doğal davranma değişkeni ile kurumda çalışma süresi alt grupları arasındaki farklılaşma incelendiğinde, çalışma süresi arttıkça doğal davranma sıklığının azaldığı görülmektedir.

Anlamli farklılık gösteren bir diğer değişken olan duygusal uyumsuzluk değişkeninin çalışma süresi alt gruplarına göre farklılaşması irdelendiğinde, 6 aydan az ve 6-12 ay arası çalışanların diğer alt gruplara göre daha az duygusal uyumsuzluk hissettikleri görülmektedir. Diğer alt gruplarda ise; duygusal uyumsuzluk ortalama puanları; 1-2 yıl arası, 2-3 yıl arası ve 3 yıldan fazla şeklinde azalarak sıralanmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre 1-2 yıl arası çalışanların duygusal uyumsuzluğu en fazla hissedilen grup oldukları ve çalışma süresi arttıkça duygusal uyumsuzluğun azaldığı söylenebilir. Bu durum Ashforth ve Humphrey (1995) tarafından da aktarılan duygusal emek gerektiren mesleklerde çalışanların sürekli olarak kurumun kendilerinden beklediği uygun duyguyu hissetmek için kendi duygularını bastırması sonucu artık duygularının farkına varamaması ve duygularına yabancılaşması ile açıklanabilir.

Çizelge 40. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler ANOVA Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
olumlu duyguların gösterimi	Between Groups	189,978	4	47,495	7,24	0
	Within Groups	2479,688	378	6,56		
	Total	2669,666	382			
duygusal davranış kuralları	Between Groups	82,098	4	20,524	0,97	0,424
	Within Groups	7994,759	378	21,15		
	Total	8076,856	382			
yüzeysel davranma	Between Groups	207,526	4	51,882	2,357	0,053
	Within Groups	8320,124	378	22,011		
	Total	8527,65	382			
derinlemesine davranma	Between Groups	103,191	4	25,798	1,559	0,184
	Within Groups	6253,425	378	16,543		
	Total	6356,616	382			
doğal davranma	Between Groups	339,522	4	84,881	11,171	0
	Within Groups	2872,143	378	7,598		
	Total	3211,666	382			
duygusal uyumsuzluk	Between Groups	241,107	4	60,277	4,92	0,001
	Within Groups	4631,096	378	12,252		
	Total	4872,204	382			
örgütsel bütünleşme	Between Groups	70,482	4	17,621	1,83	0,122
	Within Groups	3640,035	378	9,63		
	Total	3710,517	382			
kurum bilgisi	Between Groups	78,443	4	19,611	1,432	0,223
	Within Groups	5174,899	378	13,69		
	Total	5253,342	382			

*p<0,05

Çizelge 40. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler ANOVA Sonuçları (devam)

geri bildirim	Between Groups	50,886	4	12,721	0,875	0,479
	Within Groups	5496,059	378	14,54		
	Total	5546,945	382			
iletişim iklimi	Between Groups	84,051	4	21,013	1,376	0,242
	Within Groups	5773,839	378	15,275		
	Total	5857,89	382			
üstlerle iletişim	Between Groups	4,187	4	1,047	0,159	0,959
	Within Groups	2486,356	378	6,578		
	Total	2490,543	382			
kanal kalitesi	Between Groups	62,116	4	15,529	1,649	0,161
	Within Groups	3560,359	378	9,419		
	Total	3622,475	382			
çalışma arkadaşları	Between Groups	15,734	4	3,934	0,338	0,852
	Within Groups	4398,099	378	11,635		
	Total	4413,833	382			
iş doyumu	Between Groups	111,392	4	27,848	1,496	0,203
	Within Groups	7034,524	378	18,61		
	Total	7145,916	382			

*p<0,05

4.4. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Bulgular

İzleyen çizelgelerde araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığının ve yönünün tespiti amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Çizelge 41. Duygusal Emek Öncelleri – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Modelleme

Modelleme			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	duygusal davranış kurallari, olumlu duyguların gösterimi(a)		Enter
a Bütün veriler kabul edildi.			
b Bağımlı değişken: yüzeysel davranma			

Çizelge 42. Duygusal Emek Öncelleri – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti (b)										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,566(a)	0,32	0,316	3,906	0,32	89,423	2	380	0	1,953
a Açıklayıcı değişken: duygusal davranış kurallari,olumlu duyguların gösterimi										
b Bağımlı değişken: yüzeysel davranma										

Çizelge 43. Duygusal Emek Öncelleri – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2729,09	2	1364,545	89,423	,000(a)
	Residual	5798,561	380	15,259		
	Total	8527,65	382			
a Açıklayıcı değişken: duygusal davranış kurallari,olumlu duyguların gösterimi						
b Bağımlı değişken: yüzeysel davranma						

Çizelge 44. Duygusal Emek Öncelleri – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları

Katsayılar(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	B	Std. Error
1	(Constant)	3,494	0,781		4,475	0	1,959	5,029
	olumlu duyguların gösterimi	0,814	0,077	0,456	10,536	0	0,662	0,966
	duygusal davranış kuralları	0,261	0,044	0,254	5,875	0	0,174	0,348
a Bağımlı değişken: yüzeysel davranma								

Uygulanan faktör analizi sonucunda duygusal emek öncellerinin olumlu duyguların gösterimi ve duygusal davranış kuralları alt boyutlarından oluştuğu önceki çizelgelerde aktarılmıştı. Duygusal emek öncellerinin duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranma ile regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, her iki değişkenin de yüzeysel davranma ile pozitif ve doğrusal bir ilişki gösterdiği görülmektedir. Söz konusu ilişkinin regresyon denklemi şu şekilde özetlenmektedir.

$$\begin{aligned}
 \text{Yüzeysel davranma} &= 3,494 + 0,814 \cdot \text{odg} + 0,261 \cdot \text{ddk} \\
 t &= 4,475 \quad 10,536 \quad 5,875 \\
 p &= 0,0001 \quad 0,0001 \quad 0,0001 \\
 R^2 &= 0,169
 \end{aligned}$$

Uygulanan analiz sonuçları incelendiğinde, önem sırasına göre olumlu duyguların gösterimi ve duygusal davranış kurallarının yüzeysel davranmaya katkı sağladığı ve iki değişkenin yüzeysel davranma varyansını %16,9 oranında açıkladıkları görülmektedir.

Çizelge 45. Duygusal Emek Öncelleri – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi
Modelleme

Modelleme			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	duygusal davranış kurallari, olumlu duyguların gösterimi(a)		, Enter
a Bütün veriler kabul edildi.			
b Bağımlı değişken:derinlemesine davranma			

Çizelge 46. Duygusal Emek Öncelleri – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi
Model Özeti

Model Özeti (b)										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,260(a)	0,068	0,063	3,949	0,068	13,804	2	380	0	1,133
a Açıklayıcı değişken: duygusal davranış kuralları,olumlu duyguların gösterimi										
b Bağımlı değişken: derinlemesine davranma										

Çizelge 47. Duygusal Emek Öncelleri – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi
ANOVA Sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	430,543	2	215,272	13,804	,000(a)
	Residual	5926,073	380	15,595		
	Total	6356,616	382			
a Açıklayıcı değişken: duygusal davranış kuralları, olumlu duyguların gösterimi						
b Bağımsız değişken: derinlemesine davranma						

Çizelge. 48. Duygusal Emek Öncelleri – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi
Katsayı Sonuçları

Katsayılar (a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	B	Std. Error
1	(Constant)	5,149	0,789		6,523	0	3,597	6,701
	olumlu duyguların gösterimi	0,163	0,078	0,106	2,085	0,038	0,009	0,316
	duygusal davranış kuralları	0,193	0,045	0,217	4,287	0	0,104	0,281
a Bağımlı değişken: derinlemesine davranma								

Duygusal emek öncellerinin duygusal emek davranışlarından derinlemesine davranma ile regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, her iki değişkenin de derinlemesine davranma ile pozitif ve doğrusal bir ilişki gösterdiği görülmektedir. Söz konusu ilişkinin regresyon denklemi şu şekilde özetlenmektedir.

$$\begin{aligned}
 \text{Derinlemesine davranma} &= 5,149 + 0,163 \cdot \text{odg} + 0,193 \cdot \text{ddk} \\
 t &= 6,523 \quad 2,085 \quad 4,287 \\
 p &= 0,0001 \quad 0,038 \quad 0,0001 \\
 R^2 &= 0,260
 \end{aligned}$$

Önem sırasına göre duygusal davranış kuralları ve olumlu duyguların gösterimi faktörlerinin derinlemesine davranmaya anlamlı katkı sağladıkları, bu iki faktörün derinlemesine davranma varyansını açıklama oranının ise %26 olduğu görülmektedir.

Çizelge 49. Duygusal Emek Öncelleri – Doğal Davranma Regresyon Analizi Modelleme

Modelleme			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	duygusal davranış kuralları, olumlu duyguların gösterimi (a)		, Enter
a Bütün veriler kabul edildi.			
b Bağımlı değişken: doğal davranma			

Çizelge 50. Duygusal Emek Öncelleri – Doğal Davranma Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti(b)										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,236(a)	0,056	0,051	2,825	0,056	11,253	2	380	0	1,589
a Açıklayıcı değişken: duygusal davranış kuralları, olumlu duyguların gösterimi										
b Bağımlı değişken: doğal davranma										

Çizelge 51. Duygusal Emek Öncelleri – Doğal Davranma Regresyon Analizi ANOVA

Sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	179,574	2	89,787	11,253	,000(a)
	Residual	3032,092	380	7,979		
	Total	3211,666	382			
a Açıklayıcı değişken: duygusal davranış kuralları, olumlu duyguların gösterimi						
b Bağımlı değişken: doğal davranma						

Çizelge 52. Duygusal Emek Öncelleri – Doğal Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları

Katsayılar(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	B	Std. Error
1	(Constant)	5,793	0,565		10,26	0	4,683	6,903
	olumlu duyguların gösterimi	-0,14	0,056	-0,128	-2,51	0,012	-0,25	-0,03
	duygusal davranış kuralları	0,143	0,032	0,227	4,458	0	0,08	0,206
a Bağımlı değişken: doğal davranma								

Duygusal emek öncelleri ile duygusal emek davranışlarından doğal davranma arasındaki regresyon analizleri incelendiğinde, olumlu duyguların gösterimi ile doğal davranma arasında negatif ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç çağrı merkezi çalışanlarının müşterilere karşı olumlu duyguları gösterme zorunlulukları arttıkça doğal davranışlarının azaldığı bilgisini vermektedir. Söz konusu ilişkiyi açıklayan regresyon denklemi aşağıda sunulmuştur.

$$\begin{aligned}
 \text{Doğal davranma} &= 5,793 - 0,140 \cdot \text{odg} + 0,143 \cdot \text{ddk} \\
 t &= 10,26 \quad -2,51 \quad 4,458 \\
 p &= 0,0001 \quad 0,012 \quad 0,0001 \\
 R^2 &= 0,236
 \end{aligned}$$

Duygusal emek öncellerinden olumlu duyguların gösterimi ve duygusal davranış kuralları faktörlerinin doğal davranma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Denklem incelendiğinde olumlu duyguların gösteriminin negatif, duygusal davranış kurallarının ise pozitif katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Değişkenlerin doğal davranma varyansını açıklama oranı ise %23,6'dır.

Çizelge 53. Yüzeysel Davranma-Derinlemesine Davranma-Doğal Davranma – Duygusal Uyumsuzluk Regresyon Analizi Modelleme

Modelleme			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	doğal davranma, yüzeysel davranma, derinlemesine davranma(a)	,	Enter
a Bütün veriler kabul edildi.			
b Bağımlı değişken: duygusal uyumsuzluk			

Çizelge 54. Yüzeysel Davranma-Derinlemesine Davranma-Doğal Davranma - Duygusal Uyumsuzluk Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti(b)										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,572(a)	0,327	0,321	2,942	0,327	61,294	3	379	0	1,972
a Açıklayıcı değişken:doğal davranma,yüzeysel davranma,derinlemesine davranma										
b Bağımlı değişken: duygusal uyumsuzluk										

Çizelge 55. Yüzeysel Davranma-Derinlemesine Davranma-Doğal Davranma - Duygusal Uyumsuzluk Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1591,652	3	530,551	61,294	,000(a)
	Residual	3280,551	379	8,656		
	Total	4872,204	382			
a Açıklayıcı değişken: doğal davranma,yüzeysel davranma,derinlemesine davranma						
b Bağımlı değişken:duygusal uyumsuzluk						

Çizelge 56. Yüzeysel Davranma-Derinlemesine Davranma-Doğal Davranma - Duygusal Uyumsuzluk Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları

Katsayılar(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	B	Std. Error
1	(Constant)	6,302	0,59		10,678	0	5,141	7,462
	yüzeysel davranma	0,345	0,036	0,456	9,524	0	0,274	0,416
	derinlemesine davranma	0,098	0,043	0,112	2,289	0,023	0,014	0,182
	doğal davranma	-0,295	0,054	-0,24	-5,477	0	-0,401	-0,189
a Bağımlı değişken: duygusal uyumsuzluk								

Duygusal emek davranışları olan yüzeysel davranma, derinlemesine davranma ve doğal davranma ile duygusal uyumsuzluk arasındaki regresyon analizi sonuç çizelgeleri yukarıda yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar irdelendiğinde yüzeysel ve derinlemesine davranma ile duygusal uyumsuzluk arasında pozitif doğrusal ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının yüzeysel ve derinlemesine davranma puanları arttıkça duygusal uyumsuzluk puanlarında da yükselme olduğunu bildirmektedir. Yüzeysel davranmanın duygusal uyumsuzluğa olan etkisi (0,345) derinlemesine davranmadan daha azdır (0,098), özcü yüzeysel davranmanın duygusal uyumsuzluğu daha büyük oranda arttırdığını söylemek mümkündür.

Öte yandan duygusal uyumsuzluk ile doğal davranma arasındaki ilişki incelendiğinde, ilişkinin var olduğu ancak negatif yönde olduğu bilgisi edinilmektedir. Bu sonuca göre doğal davranma arttıkça duygusal uyumsuzluk azalmaktadır.

Duygusal emek davranışlarının duygusal uyumsuzluk üzerinde ne oranda değişikliğe yol açtığını gösteren regresyon denklemi aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

$$\begin{aligned} \text{Duygusal uyumsuzluk} &= 6,302 + 0,345 \cdot yd + 0,098 \cdot dd - 0,295 \cdot dod \\ t &= 10,678 \quad 9,524 \quad 2,289 \quad -5,477 \\ p &= 0,0001 \quad 0,0001 \quad 0,023 \quad 0,0001 \\ R^2 &= 0,572 \end{aligned}$$

Denklem incelendiğinde yüzeysel davranma, derinlemesine davranma ve doğal davranma faktörlerinin duygusal uyumsuzluğu açıklayan anlamlı bir model oluşturdukları görülmektedir. Buna göre önem sırası ile yüzeysel davranma ve derinlemesine davranma duygusal uyumsuzluğuna pozitif yönlü katkı yaparken, doğal davranma negatif yönlü katkı yapmaktadır. Sözü edilen üç faktörün duygusal uyumsuzluk varyansının %57,2'sini açıkladığı görülmektedir.

Çizelge 57. Duygusal Uyumsuzluk – Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Regresyon Analizi Modelleme

Modelleme			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	duygusal uyumsuzluk(a)		, Enter
a Bütün veriler kabul edildi.			
b Bağımlı değişken: iş doyumu			

Çizelge 58. Duygusal Uyumsuzluk – Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti(b)										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,102(a)	0,01	0,008	4,308	0,01	4,019	1	381	0,046	1,713
a Açıklayıcı değişken: duygusal uyumsuzluk										
b Bağımlı değişken: iş doyumunu										

Çizelge 59. Duygusal Uyumsuzluk – Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74,592	1	74,592	4,019	,046(a)
	Residual	7071,324	381	18,56		
	Total	7145,916	382			
a Açıklayıcı değişken: duygusal uyumsuzluk						
b Bağımlı değişken: iş doyumunu						

Çizelge 60. Duygusal Uyumsuzluk – Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları

Katsayılar(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	B	Std. Error
1	(Constant)	14,766	0,636		23,205	0	13,515	16,017
	duygusal uyumsuzluk	-0,124	0,062	-0,102	-2,005	0,046	-0,245	-0,002
a Bağımlı değişken: iş doyumunu								

Çalışmaya katılan 383 çağrı merkezi çalışanı tarafından verilen yanıtlar doğrultusunda duygusal uyumsuzluk ve duygusal emeğe bağlı iş doyumu regresyon analizi sonuçları çizelgelerde yer almaktadır.

$$\begin{aligned} \text{İş doyumu} &= 14,766 - 0,124 * \text{du} \\ t &= 23,205 - 2,005 \\ p &= 0,0001 - 0,046 \end{aligned}$$

$$R^2 = 0,102$$

Duygusal uyumsuzluk ile iş doyumu arasındaki regresyon denklemi ise yukarıda görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde duygusal uyumsuzluk ve duygusal emeğe bağlı iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu, var olan ilişkinin ise negatif yönlü olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç katılımcıların duygusal uyumsuzluk düzeyi arttıkça duygusal emeğe bağlı iş doyumlarında azalma olduğu bilgisini vermektedir.

Çizelge 61. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Modelleme

Modelleme			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	çalışma arkadaşları, geri bildirim, üstlerle iletişim,örgütsel bütünleşme, iletişim iklimi, kurum bilgisi, kanal kalitesi(a)		, Enter
a Bütün veriler kabul edildi.			
b Bağımlı değişken: yüzeysel davranma			

Çizelge 62. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti(b)										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,218(a)	0,047	0,03	4,654	0,047	2,672	7	375	0,01	1,684
a Açıklayıcı değişken: çalışma arkadaşları, geri bildirim, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, iletişim iklimi, kurum bilgisi, kanal kalitesi										
b Bağımlı değişken: yüzeysel davranma										

Çizelge 63. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	405,061	7	57,866	2,672	,010(a)
	Residual	8122,589	375	21,66		
	Total	8527,65	382			
a Açıklayıcı değişken: çalışma arkadaşları, geri bildirim, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, iletişim iklimi, kurum bilgisi, kanal kalitesi						
b Bağımlı değişken: yüzeysel davranma						

Çizelge 64. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları

Katsayılar(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	B	Std. Error
1	(Constant)	8,31	1,64		5,068	0	5,085	11,534
	örgütsel bütünleşme	0,186	0,078	0,123	2,382	0,018	0,033	0,34
	kurum bilgisi	0,019	0,074	0,015	0,26	0,795	-0,126	0,164
	geribildirim	0,153	0,071	0,124	2,166	0,031	0,014	0,292
	iletişim iklimi	-0,013	0,073	-0,01	-0,173	0,863	-0,156	0,131
	üstlerle iletişim	0,159	0,096	0,086	1,665	0,097	-0,029	0,347
	kanal kalitesi	-0,109	0,091	-0,071	-1,2	0,231	-0,289	0,07
	çalışma arkadaşları	0,112	0,07	0,081	1,599	0,111	-0,026	0,25
a Bağımlı değişken: yüzeysel davranma								

Örgütsel iletişim doyumu ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik olarak her bir emek davranışı ile örgütsel iletişim doyumunun alt boyutları arasındaki ilişkinin incelendiği regresyon analizleri uygulanmıştır.

Duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranma ile örgütsel iletişim doyumu alt boyutları arasında yapılan regresyon analizleri incelendiğinde, alt boyutlardan örgütsel bütünleşme ve geri bildirim ile pozitif doğrusal ilişkinin bulunduğu görülmektedir. İzleyen çizelgelerde bu iki alt boyut ile yüzeysel davranma arasındaki regresyon analizi sonuçları aktarılmıştır.

Çizelge 65. Örgütsel Bütünleşme ve Geri Bildirim Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Modelleme

Modelleme			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	geri bildirim, örgütsel bütünleşme(a)		, Enter
a Bütün veriler kabul edildi			
b Bağımlı değişken: yüzeysel davranma			

Çizelge 66. Örgütsel Bütünleşme ve Geri Bildirim Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti(b)										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,169(a)	0,029	0,023	4,669	0,029	5,591	2	380	0,004	1,69
a Açıklayıcı değişken geri bildirim, örgütsel bütünleşme										
b Bağımlı değişken: yüzeysel davranma										

Çizelge 67. Örgütsel Bütünleşme ve Geri Bildirim Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	243,747	2	121,873	5,591	,004(a)
	Residual	8283,904	380	21,8		
	Total	8527,65	382			
a Açıklayıcı değişken: geri bildirim, örgütsel bütünleşme						
b Bağımsız değişken: yüzeysel davranma						

Çizelge 68. Örgütsel Bütünleşme ve Geri Bildirim Alt Boyutları – Yüzeysel Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları

Katsayılar(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	B	Std. Error
1	(Constant)	10,082	0,941		10,712	0	8,232	11,933
	örgütsel bütünleşme	0,213	0,077	0,14	2,773	0,006	0,062	0,364
	geri bildirim	0,125	0,063	0,101	1,989	0,047	0,001	0,248
a Bağımlı değişken: yüzeysel davranma								

$$\begin{aligned}
 \text{Yüzeysel davranma} &= 10,082 + 0,213 * ob + 0,125 * gb \\
 t &= 10,712 \quad 2,773 \quad 1,989 \\
 p &= 0,0001 \quad 0,006 \quad 0,047 \\
 R^2 &= 0,169
 \end{aligned}$$

Yüzeysel davranma ile örgütsel iletişim doyumunun alt boyutlarından örgütsel bütünleşme ve geri bildirim değişkenlerine ilişkin regresyon denklemi yukarıda görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre önem sırası ile örgütsel bütünleşme ve geri bildirim alt boyutları yüzeysel davranışa anlamlı katkı sağlamaktadır. Söz konusu iki değişkenin yüzeysel davranma varyansının %16,9'unu açıkladığı görülmektedir.

Çizelge 69, 70, 71 ve 72 duygusal emek davranışlarından derinlemesine davranma ile örgütsel iletişim doyumu alt boyutları olan örgütsel bütünleşme, kurum bilgisi, geri bildirim, iletişim iklimi, üstlerle iletişim, kanal kalitesi ve çalışma arkadaşları ile iletişim arasındaki regresyon sonuçlarını içermektedir.

Çizelge 69. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma
Regresyon Analizi Modelleme

Modelleme			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	çalışma arkadaşları, geri bildirim, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, iletişim iklimi, kurum bilgisi, kanal kalitesi(a)		, Enter
a Bütün veriler kabul edildi.			
b Bağımlı değişken: derinlemesine davranma			

Çizelge 70. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma
Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti(b)										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,202(a)	0,041	0,023	4,032	0,041	2,289	7	375	0,027	1,08
a Açıklayıcı değişken: çalışma arkadaşları, geri bildirim, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, iletişim iklimi, kurum bilgisi, kanal kalitesi										
b Bağımlı değişken: derinlemesine davranma										

Çizelge 71. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma
Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	260,474	7	37,211	2,289	,027(a)
	Residual	6096,142	375	16,256		
	Total	6356,616	382			
a Açıklayıcı değişken: çalışma arkadaşları, geri bildirim, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, iletişim iklimi, kurum bilgisi, kanal kalitesi						
b Bağımlı değişken: derinlemesine davranma						

Çizelge 72. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma
Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları

Katsayılar(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	B	Std. Error
1	(Constant)	6,131	1,421		4,316	0	3,338	8,924
	örgütsel bütünleşme	-0,042	0,068	-0,032	-0,616	0,538	-0,175	0,092
	kurum bilgisi	0,012	0,064	0,011	0,184	0,854	-0,114	0,137
	geri bildirim	0,152	0,061	0,142	2,482	0,013	0,032	0,273
	iletişim iklimi	-0,051	0,063	-0,049	-0,802	0,423	-0,175	0,074
	üstlerle iletişim	0,245	0,083	0,153	2,955	0,003	0,082	0,407
	kanal kalitesi	-0,023	0,079	-0,017	-0,29	0,772	-0,178	0,132
	çalışma arkadaşları	0,025	0,061	0,02	0,403	0,687	-0,095	0,144
a Bağımlı değişken: derinlemesine davranma								

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, diğer alt boyutlarda anlamlı ilişkiye rastlanmazken geri bildirim ve üstlerle iletişim alt boyutlarında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç geri bildirim ve üstlerle iletişim alt boyutlarından tatmin olan çalışanların derinlemesine davranış gösterme oranlarının arttığı bilgisini vermektedir.

Çizelge 73. Geri Bildirim ve Üstlerle İletişim Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma
Regresyon Analizi Modelleme

Modelleme			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	üstlerle iletişim, geri bildirim (a)		Enter
a Bütün veriler kabul edildi.			
b Bağımlı değişken: derinlemesine davranma			

Çizelge 74. Geri Bildirim ve Üstlerle İletişim Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti(b)										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,192(a)	0,037	0,032	4,014	0,037	7,297	2	380	0,001	1,072
a Açıklayıcı değişken: üstlerle iletişim, geri bildirim										
b Bağımlı değişken: derinlemesine davranma										

Çizelge 75. Geri Bildirim ve Üstlerle İletişim Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	235,106	2	117,553	7,297	,001(a)
	Residual	6121,51	380	16,109		
	Total	6356,616	382			
a Açıklayıcı değişken: üstlerle iletişim, geri bildirim						
b Bağımlı değişken: derinlemesine davranma						

Çizelge 76. Geri Bildirim ve Üstlerle İletişim Alt Boyutları – Derinlemesine Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları

Katsayılar(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	B	Std. Error
1	(Constant)	5,71	0,91		6,278	0	3,922	7,498
	geri bildirim	0,134	0,054	0,125	2,48	0,014	0,028	0,24
	üstlerle iletişim	0,237	0,08	0,149	2,952	0,003	0,079	0,396
a Bağımlı değişken: derinlemesine davranma								

Örgütsel iletişim doyumu alt boyutlarından geri bildirim ve üstlerle iletişim ile duygusal emek davranışlarından derinlemesine davranış arasındaki regresyon

analizi sonuçları yukarıdaki çizelgelerde sunulmaktadır. Derinlemesine davranma ile geri bildirim ve üstlerle iletişim alt boyutlarına ilişkin regresyon denklemi şu şekilde gösterilmektedir.

$$\begin{aligned} \text{Derinlemesine davranma} &= 5,71 + 0,134*gb + 0,237*ui \\ t &= 6,278 \quad 2,480 \quad 2,952 \\ p &= 0,0001 \quad 0,014 \quad 0,003 \\ R^2 &= 0,192 \end{aligned}$$

Denkleme göre çağrı merkezi çalışanlarının derinlemesine davranışına anlamlı katkıda bulunan örgütsel iletişim doyumu alt boyutları önem sırasına göre üstlerle iletişim ve geri bildirim olarak sıralanmaktadır. Bu iki iletişim doyumu alt boyutunun derinlemesine davranma varyansının % 19,2'sini açıklamaktadır.

Çizelge 77. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Doğal Davranma Regresyon Analizi Modelleme

Modelleme			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	çalışma arkadaşları, geri bildirim, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, iletişim iklimi, kurum bilgisi, kanal kalitesi(a)		, Enter
a Bütün veriler kabul edildi.			
b Bağımlı değişken: doğal davranma			

Çizelge 78. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Doğal Davranma Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti(b)										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,131(a)	0,017	-0,001	2,901	0,017	0,93	7	375	0,483	1,528
a Açıklayıcı değişken: çalışma arkadaşları, geri bildirim, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, iletişim iklimi, kurum bilgisi, kanal kalitesi										
b Bağımlı değişken: doğal davranma										

Çizelge 79. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Doğal Davranma Regresyon Analizi ANOVA Sonuçları

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,777	7	7,825	0,93	,483(a)
	Residual	3156,889	375	8,418		
	Total	3211,666	382			
a Açıklayıcı değişken: çalışma arkadaşları, geri bildirim, üstlerle iletişim, örgütsel bütünleşme, iletişim iklimi, kurum bilgisi, kanal kalitesi						
b Bağımlı değişken: doğal davranma						

Çizelge 80. Örgütsel İletişim Doyumu Alt Boyutları – Doğal Davranma Regresyon Analizi Katsayı Sonuçları

Katsayılar(a)								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	Lower Bound	Upper Bound	B	Std. Error
1	(Constant)	6,934	1,022		6,783	0	4,924	8,944
	örgütsel bütünleşme	-0,067	0,049	-0,072	-1,378	0,169	-0,163	0,029
	kurum bilgisi	-0,037	0,046	-0,048	-0,813	0,417	-0,128	0,053
	geri bildirim	-0,026	0,044	-0,034	-0,593	0,553	-0,113	0,061
	iletişim iklimi	0,001	0,045	0,001	0,021	0,983	-0,088	0,09
	üstlerle iletişim	0,065	0,06	0,057	1,086	0,278	-0,052	0,182
	kanal kalitesi	0,094	0,057	0,1	1,655	0,099	-0,018	0,206
	çalışma arkadaşları	-0,03	0,044	-0,035	-0,684	0,495	-0,116	0,056
a Bağımlı değişken: doğal davranma								

Son olarak duygusal emek davranışlarından doğal davranma ile örgütsel iletişim doyumu alt boyutları arasındaki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, doğal davranma ile alt boyutlar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Kriz öncesi dönemin kol gücüne dayalı iş görenleri yerlerini bu yeni dönemde hizmet sektörü çalışanlarına bırakmaktadır. Enformasyon teknolojilerinin getirdiği yeniliklere hâkim, yaratıcı ve yenilikçi bu yeni çalışan sınıf, çoğunlukla üniversite eğitimi almış, teorik bilgiyi pratiğe dönüştürerek uygulama yeteneği, farklı görevlerine yerine getirebilme kabiliyeti ve esnekliği, piyasanın ve/veya tüketicinin değişen talep yapısına karşı yenilikleri hızla uygulamaya sokabilme ve bilişim alanındaki gelişmelere kolaylıkla ayak uydurabilme gibi niteliklere haizdir.

Genellikle bankacılık, telekomünikasyon, sigorta, bilişim, finans, lojistik, pazarlama gibi sektörlerde istihdam edilen çalışan sınıfın bu yeni üyeleri içinde çağrı merkezleri çalışanları da yer almaktadır.

Kriz sonrası yeni ekonominin müşteri memnuniyetini merkeze yerleştiren anlayışının bir temsili olan çağrı merkezleri, iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin müşteri ilişkileri yönetiminde kullanıldığı son nokta olarak nitelendirilmektedir.

Çağrı merkezi çalışmaları, aşırı işbölümü özelliği, düşük vasıf gerektirmesi, basit bir iş olması ve sınırlı iş talebine dayalı olması gibi özellikleri ile Taylorizme benzetilmektedir.

Niceliksel ölçümlerin (görüşmenin süresi, görüşme sayısı, sistemde bulunma ya da bulunmama uzunluğu vb.) yanı sıra niteliksel ölçümler de (müşteri temsilcisinin bilgisi dâhilinde ya da değil) çeşitli ancak belirsiz aralıkla

yapılmaktadır. Çağrı merkezleri ile ilgili çalışmalarda “elektronik panoptikon” (gözetleme) adı verilen bu sistem, merkezlerin Taylorizm’in yeniden can bulduğu alanlar olduğu yönündeki görüşleri destekler niteliktedir

Çağrı merkezlerinde çalışan iş görenler, hem iş yapış biçimlerinin hem de duygu ifade ediş şekillerinin sürekli izleniyor olduğu bilgisi ve tedirginliği ile hep daha fazla çalışma ve her an istendik duyguyu karşı tarafa geçirme baskısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bu açıdan bakıldığında sadece iş sürecinin yönetim tarafından planlanmasıyla kalmayan aynı zamanda duygusal ifadelerin ve hislerin de en küçük ayrıntısına kadar kurallara bağlandığı, Taylorizmin duyguları da kontrol altına aldığı istihdam alanlarından biridir çağrı merkezleri.

Ülkemizde ilki 1988 yılında kurulan çağrı merkezleri bugün 40.000 çalışanın yıl bazında toplam 500 milyon görüşme gerçekleştirdiği istihdam alanlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek sarfiyatları, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzlukları, duygusal emeğe bağlı iş doyumları ile örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişkiler ağının ortaya çıkarılması amacını taşıyan bu çalışma 383 çağrı merkezi çalışanı ile yürütülmüştür.

Ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin uygun istatistiki yöntemlerle analizi sonucunda ulaşılan bilgiler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Araştırmaya katılan 383 çağrı merkezi çalışanının %76'sı kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonuç, çağrı merkezlerinde çalışan nüfusun büyük bölümünün kadınlardan oluştuğu bilgisini doğrulamaktadır.
- Katılımcıların yaklaşık olarak yarısı (%48,6) 22-25 yaş aralığında iken, kalan kısmın büyük çoğunluğunu da (%37,1) 26-29 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır.
- Çalışmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının büyük bir bölümünü oluşturan genç nüfus sıklıkla (%77,5) üniversite mezunudur.
- Çalışanların genellikle (%89) tam zamanlı olarak istihdam edildiği söz konusu çağrı merkezlerinde günlük mesai süresi 8 saati (%79,9) aşmaktadır.
- Alanyazın taraması bölümünde de değinildiği üzere iş gücü devir oranının yüksek olduğu çağrı merkezlerinden seçilen örneklemin %70'i en fazla 1 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır.
- Çalışanların %50,9'u günlük mesai süresinin 6 ila 8 saatini, %31,6'sı ise 8 saatten fazlasını müşteri ile iletişim halinde geçirmektedir. Öte yandan, katılımcıların %57,2'si her bir müşteri temasının 5 dakikadan az, %39,7'si ise 5 ila 15 dakika arasında gerçekleştiği bilgisini vermektedir. Sıralanan veriler birlikte değerlendirildiğinde çağrı merkezi çalışanlarının günlük mesai saatlerinin hemen hemen tamamını müşteriler ile görüşme yaparak geçirdikleri ve bu görüşmelerin kısa süreli ancak neredeyse aralıksız olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.
- Duygusal emek sürecine ilişkin edinilen veriler değerlendirildiğinde çağrı merkezlerinin duygusal emeğin yoğun olarak sarfedildiği çalışma alanlarından biri olduğu gerçeği bir kez daha kanıtlanmaktadır.

- Duygusal emek öncelleri açısından yapılan değerlendirme çağrı merkezlerinin olumlu duyguların gösterimi zorunluluğu üzerine kurulmuş çalışma alanları olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %77'den fazlası müşterilerin hoşuna gidecek olumlu duyguları sergilemek zorunda kaldıkları bilgisini vermektedir.
- Duygusal emek sürecini oluşturan neredeyse en önemli belirleyici kurum tarafından uygun görülen duygusal davranışların sergilenmesine ilişkin kuralların varlığıdır. Katılımcıların ilgili ölçeğe verdiği yanıtlar çağrı merkezlerinde bu kuralların varlığını kanıtlar niteliktedir. Kurum tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarının öğrenim ve edinim sürecinde eğitim, yönetici ve kurum kültürü öğelerinin etkin rol oynadığı görülmektedir.
- 383 çağrı merkezi çalışanın %78'i kurumları tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarına uymanın başarıyı da beraberinde getirdiğini düşünmektedir.
- Katılımcıların %78,6'sı duygusal davranış kuralları ile mesleklerinin gerekliliklerini özdeşleştirmişler, çalıştıkları kurum tarafından belirlenen bu kuralların mesleklerinin ayırt edici bir özelliği olduğunu düşünmektedirler.
- Benzer şekilde katılımcıların %70,5'i duygusal davranış kurallarını toplumsal beklentinin bir ürünü olarak nitelendirmekte, çağrı merkezlerinin kuruluş amaçlarından biri olan maksimum müşteri memnuniyeti hedefini pekiştirmektedir.
- Yüzeysel davranma, derinlemesine davranma ve doğal davranma olarak sıralanan duygusal emek davranışlarının her birine çağrı merkezi çalışanlarında da rastlamak mümkündür.

- Katılımcıların %19,6'sı oldukça sık olarak 1 saat içinde birçok kez aslında hissetmedikleri duyguları müşterilere göstermek zorunda kalmakta, %38,4'ü ise aynı durumu gün içinde birçok kez yaşamaktadır. Katılımcıların sadece %17'si "hiçbir zaman" ya da "nadiren" yanıtını vermişlerdir.
- Tam tersi duygular içinde olsalar dahi, müşteriler tarafından beklenen duyguyu göstermek zorunda kalıp kalmadıklarının ölçümlendiği soruya katılımcıların %15'i "hiçbir zaman" ya da "nadiren" cevabını verirken, %85'i bu duyguyu en azından günde 1 kez hissettiklerini belirtmişlerdir.
- Araştırma dâhilinde yer alan duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ve örgütsel iletişim doyumunu katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemiştir.
- Duygusal emek öncellerinden olumlu duyguların gösterimi ile duygusal uyumsuzluk araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının yaşlarına göre farklılık arz etmektedir. Çağrı merkezi çalışanları yaşları arttıkça, olumlu duyguların gösterimi zorunluluğunu ve duygusal uyumsuzluğu daha sıklıkla yaşadıklarını bildirmişlerdir.
- Araştırma değişkenleri arasında yer alan doğal davranma katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık taşımaktadır. Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe doğla davranma sıklığı artmaktadır.
- Duygusal emek öncellerinin, yüzeysel davranma ve derinlemesine davranma ile pozitif yönlü doğrusal bir ilişki gösterirken; doğal davranma ile negatif bir ilişki sergilediği görülmektedir. Çağrı merkezi çalışanları müşterilere karşı olumlu duygu gösterme zorunlulukları arttıkça davranışlarının doğallıktan uzaklaştığı bilgisini vermektedirler. Öte

yandan duygusal davranış kurallarının açıklığı doğal davranma oranını yükseltmektedir.

- Duygusal emek davranışları ile duygusal uyumsuzluk arasındaki ilişkiler ağı irdelendiğinde; yüzeysel ve derinlemesine davranış sıklığı arttıkça duygusal uyumsuzluğun da arttığı, doğal davranma sıklığı arttıkça duygusal uyumsuzluğun azaldığı ulaşılan bilgiler arasında yer almaktadır.
- Katılımcılardan edinilen bilgiler doğrultusunda, yüzeysel davranmanın duygusal uyumsuzluğu diğer duygusal emek davranışlarına göre daha yüksek oranda etkilediği görülmektedir. Bu sonuç, çalışma süresi boyunca rol yapmak zorunda kalan çağrı merkezi çalışanlarının daha fazla duygusal uyumsuzluk hissettiklerini göstermektedir.
- Duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyumunu bağımlı değişkeni ile negatif yönde ilişki göstermektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlar alanyazın ile paralellik göstermekte, duygusal uyumsuzluk arttıkça iş doyumunu azalmaktadır.
- Örgütsel iletişim doyumunun alt boyutlarının duygusal emek davranışları olan yüzeysel, derinlemesine ve doğal davranma üzerindeki etkisini açıklayan analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel bütünleşme ve geri bildirim alt boyutlarının yüzeysel davranma faktörüne, geri bildirim ve üstlerle iletişim alt boyutlarının ise derinlemesine davranma faktörüne katkı sağladıkları görülmektedir.
- Kurum ve çalışma çevresine ilişkin bilginin yanı sıra bölüm kuralları ve planları ile iş gerekleri bilgilerinden sağlanan doyum düzeyine işaret eden örgütsel bütünleşme alt boyutunun yüzeysel davranışı arttırdığına ilişkin sonuç, bazı katılımcıların kurumun belirlediği kurallara uymak için yüzeysel davrandığını göstermektedir.

- Örgütsel iletişim doyumu alt boyutlarından üstlerle iletişimden sağlanan doyum; aşağı ve yukarı yönlü iletişimi işaret ederken, çalışanın yöneticisi ile kurduğu iletişimde kendisine değer verildiğini bilmesinin ve yöneticinin yol gösterici olmasının önemine dikkat çekmektedir. Yöneticileri ile sahip oldukları iletişimden doyum sağlayan çalışanların, derinlemesine davranma sıklıklarının artması beklenen bir sonuçtur. Alanyazında gerçekleştirilen önceki çalışmalar, amirlerinden destek gören çalışanların derinlemesine davranma oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.
- Örgütsel iletişim doyumu alt boyutlarına ilişkin elde edilen son bilgi, alt boyutlardan geri bildirimden sağlanan doyum boyutunun hem yüzeysel hem de derinlemesine davranmaya katkı sağladığı bilgisidir. Çalışanların kurumları tarafından nasıl değerlendirildiklerine ilişkin bilgi miktarından elde edilen doyum düzeyini işaret eden geri bildirim, çalışanların bir bölümü için yüzeysel davranmayı arttırmakta; bir diğer bölümü için ise derinlemesine davranma oranını yükseltmektedir.

Duygusal emek sürecinde yer alan duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk ve duygusal emeğe bağlı iş doyumu ile örgütsel iletişim doyumu değişkenleri arasındaki ilişkiler ağını duygusal emek gerektiren mesleklerden biri olan çağrı merkezi çalışanları örnekleminde ortaya koyma amacı ile yürütülen bu çalışmada şu önerilere yer verilmiştir:

- Çalışmada 81 sorudan oluşan 5 ayrı ölçek kullanılmış ancak soru sayısı fazlalığının cevaplama güçlüğüne neden olduğu görülmüştür. Daha sonra yürütülecek çalışmalarda bu durumun göz önünde bulundurulması karşılaşılan güçlükleri azaltacak, yanıtlama oranını arttıracaktır.

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin yanıtlarının birbirlerinden farklı olması karmaşıklığa neden olmuştur. Özellikle yabancı dilden dilimize çevrilen ölçeklerde karşılaşılan bu durumun bertaraf edilmesi gelecek çalışmalarda katılımcıların daha sağlıklı yanıtlar vermelerini sağlayacaktır.
- Çağrı merkezi çalışanlarına ulaşmada yaşanan zorlukları aşabilmek adına farklı yöntemlerin tercih edilmesi sürecin daha kolay aşılmasını sağlayacaktır.
- Çevrim içi ortamda hazırlanan ve çağrı merkezi çalışanlarına adres aracılığı ile ulaştırılan ölçeğe gösterilen ilgi düzeyi beklenenden çok düşük olarak gerçekleşmiştir. Aynı çalışma grubu ile yürütülecek daha sonraki çalışmalarda, işyeri ziyaretleri gibi yüzyüze görüşmenin mümkün olduğu bir seçenek tercih edilebilir.
- Araştırmada elde edilen sonuçların nedenlerine ve detaylarına ulaşmak amacıyla çağrı merkezi çalışanları ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmelidir.
- Çalışmaya katılan iş görenlerin duygusal emek çabalarının yoğun olduğu buna bağlı olarak duygusal uyumsuzluklarının yüksek, duygusal emeğe bağlı iş doyumlarının düşük olduğu bilgisinden hareketle çalışanların hem fiziksel hem psikolojik açıdan sağlık ve mutluluğu için gerekenlerin ne olduğu araştırılmalıdır.
- Çağrı merkezi çalışanlarının, örgütsel iletişim doyumunun bütününe ilişkin olarak tatmin olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Merkez yöneticileri konu ile ilgili olarak bilgilendirilmeli, gerekli görülürse ortak çalışmalar yürütülmelidir.

Ek -1 Soru Formu

DUYGUSAL EMEK GEREKTİREN MESLEKLERDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMUNUN DUYGUSAL EMEĞE BAĞLI İŞ DOYUMUNA ETKİSİ ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINA UYGULANAN ÖLÇEK SORULARI

OLUMLU DUYGULARIN GÖSTERİMİ

İşyerinizde ne kadar sıklıkla müşterilerin hoşuna gidecek olumlu duygular sergilemek zorunda kalıyorsunuz? (sıcakkanlılık veya kibarlık gibi)	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
İşyerinizde hangi sıklıkla müşterileri olumlu bir ruh haline sokmak zorunda kalıyorsunuz? (müşteriyi hoşnut etmek gibi)	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
İşyerinizde hangi sıklıkla müşterilere karşı olumlu bir duygu hissettiğiniz halde bunu farklılaştırmak zorunda kalıyorsunuz? (sıcakkanlılık, heyecan ya da umut gibi)	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
A Kişisi: Müşterilere karşı oldukça yüzeysel olumlu duygularını göstermek zorundadır. (yüzeysel sıcakkanlılık gibi) B Kişisi: Buna ilaveten içten gelen olumlu duygularını da göstermelidir. (kibarlık gibi) Bu kişilerden hangisi size daha çok benziyor?	Kesinlikle A	A'ya benzer	A ile B'nin arasında	B'ye benzer	Kesinlikle B
İşyerinizde hangi sıklıkla müşteri ile iletişim halindeyken iyi bir izlenim yaratmak için öyle olmasa bile olumlu bir ruh haline bürünmek zorunda kalıyorsunuz? (neşeli)	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)

OLUMSUZ DUYGULARIN GÖSTERİMİ

İşyerinizde ne kadar sıklıkla müşterilerin hoşuna gitmeyecek olumsuz duygular göstermek zorunda kalıyorsunuz? (kurallara uyulmadığı takdirde katılık ya da saldırganlık gibi)	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
İşyerinizde hangi sıklıkla müşterileri olumsuz bir ruh haline sokmak zorunda kalıyorsunuz? (korkutmak ya da tedirgin etmek gibi)	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)



İşyerinizde hangi sıklıkla müşterilere karşı olumsuz bir duygu hissettiğiniz halde bunu farklılaştırmak zorunda kalıyorsunuz? (öfke, hayal kırıklığı ya da acımasızlık gibi)	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
A Kişisi: Müşterilere karşı oldukça yüzeysel bir şekilde olumsuz duygularını göstermek zorundadır. (yüzeysel sertlik gibi) B Kişisi: Buna ilaveten içten gelen olumsuz duygularını da göstermelidir. (kuvvetli öfke gibi) Bu kişilerden hangisi size daha çok benziyor?	Kesinlikle A	A'ya benzer	A ile B'nin arasında	B'ye benzer	Kesinlikle B
İşyerinizde hangi sıklıkla müşteri ile iletişim halindeyken olumsuz bir izlenim yaratmak için öyle olmasa bile olumsuz bir ruh haline bürünmek zorunda kalıyorsunuz? (kızgın)	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
A Kişisi: Genel olarak müşterilerine karşı olumlu ya da tarafsız duygularını ifade eder. B Kişisi: Müşterilerine karşı olumlu ya da olumsuz duygularını ifade edebilir. Bu kişilerden hangisi size daha çok benziyor?	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
İş yerinizde hangi sıklıkla müşterilere karşı katı, acımasız ve sert davranmak zorunda kalıyorsunuz? (belirlenmiş kurallara uyulmaması durumunda)	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)

TARAFSIZ DUYGULARIN GÖSTERİMİ

İşyerinizde ne kadar sıklıkla müşterilere karşı olumlu ya da olumsuz duygularınızı gizlemek zorunda kalıyorsunuz? (tarafsız olduğunuzu göstermek üzere)	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
İşyerinizde hangi sıklıkla müşterileri nötr/tarafsız bir ruh haline sokmak zorunda kalıyorsunuz?	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)

A Kişisinin Çalıştığı İşyerinde: Müşterilere karşı olumlu ya da olumsuz duyguların ifade edilmesinden kaçınmak bir kuraldır. B Kişisinin Çalıştığı İşyerinde: Müşterilere karşı hissedilen samimi duyguların ifade edilmesinden kaçınmaya gerek yoktur. Bu işyerlerinden hangisi sizin işyerinize daha çok benziyor?	Kesinlikle A	A'ya benzer	A ile B'nin arasında	B'ye benzer	Kesinlikle B
İşyerinizde hangi sıklıkla müşteri ile iletişim halindeyken tarafsız bir izlenim yaratmak için öyle olmasa bile tarafsız bir ruh haline bürünmek zorunda kalıyorsunuz?	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)

DUYGUSAL DAVRANIŞ KURALLARI

	Tamamen doğru	Çoğunlukla doğru	Kısmen doğru	Çoğunlukla yanlış	Tamamen yanlış
Bu kurallar bana yöneticim tarafından açıklandı.	()	()	()	()	()
Bu kurallar şirketimiz tarafından düzenlenen bir eğitim seminerinde açıklandı.	()	()	()	()	()
Bu kurallar mesleki eğitim sürecimde öğretildi.	()	()	()	()	()
Bu kurallar şirketimizin kurumsal kültürünün dile getirilmeyen bir parçasıdır.	()	()	()	()	()
Kariyerimde başarılı olmak için bu kuralları uygulamam gereklidir.	()	()	()	()	()
Bu kuralları mesleğim profesyonel imajı belirler.	()	()	()	()	()

Bu kurallar mesleğim hakkındaki toplumsal beklentilerin bir ürünüdür.	()	()	()	()	()
Bu kuralları kendime zorla kabul ettirdim.	()	()	()	()	()

ETKİLEŞİM DERECEŚİ

Çalışma şekliniz hangisidir?	¼ zamandan az	1/4zaman kadar (part-time)	Yarım gün	¾ zaman	Tam zaman
Günde ortalama çalışma saatiniz hangisidir?	2 saatten az	2-4 saat arası	4-6 saat arası	6-8 saat arası	8 saatten fazla
Gün içinde ortalama kaç saat müşteri ile iletişim halinde oluyorsunuz? (yüzyüze ya da telefonda)	2 saatten az	2-4 saat arası	4-6 saat arası	6-8 saat arası	8 saatten fazla
Müşteri ile gerçekleştirdiğiniz her bir iletişim süresi (müşteri teması) ortalama olarak ne kadar sürüyor?	5 dak. Az	5-15 dak. Arası	15-30 dak. Arası	30-60 dak. Arası	1-2 saat arası

YÜZEYSEL DAVRANMA

Çalışırken olumlu duygular içerisindeymiş gibi davranırım.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
İşimin gerektirdiği şekilde rolümü yerine getiririm.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
İşimin gerektirdiği duygulara sahipmiş gibi davranırım.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
Çalışma esnasında gelişen durumlar hakkındaki gerçek duygularımı gizlerim.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
Müşterilerle uygun şekilde iletişim kurabileceğim davranışlarda bulunurum.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)



Çalışma esnasında gerçek duygularımı belli etmemek için çaba sarfederim.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
İşimi beklenen şekilde yerine getirebilmek için gerekli duyguları göstermek üzere maske takarım.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)

DERİNLEMESİNE DAVRANMA

Müşterilere karşı göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmeyi denerim.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
Müşterilere karşı göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmek için gayret ederim.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
Müşterilere karşı göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmek için çok çalışırım.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
Müşterilere karşı göstermek zorunda olduğum duyguları içimde geliştirmek için çok çaba harcarım.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)

DOĞAL DAVRANMA

Müşterilere karşı yansıttığım duygular samimidir.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
Müşterilere karşı gösterdiğim duygular gerçekten içimden gelenlerdir.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
Müşterilere karşı gösterdiğim duygular o anda hissettiklerimle birebir örtüşmektedir.	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)

DUYGUSAL UYUMSUZLUK

İş yerinizde ne kadar sıklıkla tarafsız görünmek için kendi duygularınızı bastırmak zorunda kalıyorsunuz?	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
A Kişisinin Çalıştığı İşyerinde: Müşteri kaynaklı tüm kişisel duyguları saklamak çok önemlidir. B Kişisinin Çalıştığı İşyerinde: Müşteri kaynaklı duyguları saklamak daha az önemlidir. Bu işyerlerinden hangisi sizin işyerinize daha çok benziyor?	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
İş yerinizde hangi sıklıkla aslında hissetmediğiniz duyguları müşteriye göstermek zorunda kalıyorsunuz?	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
İşyerinizde hangi sıklıkta hoş ya da nahoş duyguları aslında tam tersi duygular içinde olsanız da göstermek zorunda kalıyorsunuz?	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)
İşyerinizde hangi sıklıkta gerçek duygunuz olmasa da bazı duyguları göstermek zorunda kalıyorsunuz?	Hiçbir zaman	Nadiren (Haftada 1 kez)	Bazen (Günde 1 kez)	Sık sık (Gün içinde çok kez)	Oldukça sık (1 saat içinde çok kez)

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TATMİNİ

1	Çağrı merkezimizde bireysel ilerlememle ilgili verilen bilgiden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
2	Çalışma arkadaşlarım hakkında bildiklerimden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
3	Çağrı merkezimizin politikaları ve hedefleri hakkındaki bilgiden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
4	Çalışma arkadaşlarımla nasıl karşılaştırdığım konusundaki bilgiden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
5	Hangi kriterlere göre değerlendirildiğim konusundaki bilgiden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum



6	Çabalarımın farkına varılmasından...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
7	Bölüm politikaları ve hedefleriyle ilgili bilgiden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
8	İşimin gerekleriyle ilgili bilgiden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
9	Çağrı merkezimizi/Bağlı olduğumuz kurumu etkileyen hükümet faaliyetleriyle ilgili bilgiden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
10	Çağrı merkezimizde yaşanan değişikliklerle ilgili bilgiden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
11	Çağrı merkezimizde yaşanan sorunların nasıl ele alındığı ile ilgili bilgiden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
12	Ücretler ve diğer ödemeler ile ilgili bilgiden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
13	Çağrı merkezimizin/Bağlı olduğumuz kurumun mali durumu hakkındaki bilgiden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
14	Çağrı merkezimizin/Bağlı olduğumuz kurumun başarı ve başarısızlıklarıyla ilgili bilgiden ...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
15	Takım liderimin/Yöneticimin sorunlarımızla ilgilenme düzeyinden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
16	Kurum içi iletişimin, hedeflere ulaşmak konusunda bizi motive etme düzeyinden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
17	Takım liderimin/Yöneticimin beni dinleme ve bana önem verme düzeyinden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
18	Çağrı merkezimizde çalışan kişilerin iletişim becerilerinden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
19	İşimle ilgili konularda takım liderimin/yöneticimin bana yol göstermesinden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
20	Çağrı merkezimizin hayati bir parçası olarak hissetmem için benimle kurulan iletişimden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum

21	Kurum içi yayınların faydalı ve ilginç olmasından...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
22	Takım liderimin/Yöneticimin bana duyduğu güvenden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
23	İşimle ilgili bilgileri zamanında elde edebilmekten...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
24	Merkezimizde çalışanlarla iletişim için kullanılan kanallardan...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
25	Çağrı merkezimizdeki gayri resmi iletişimden (toplantı, bilgilendirme, rapor, yönerge dışındaki iletişim)...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
26	Takım liderimin/Yöneticimin yeni fikirlere açık olmasından...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
27	Eşit düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişimin serbestliğinden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
28	Kurum içi iletişim uygulamalarının olağanüstü durumlara uyum sağlayabilmesinden... (kriz durumları)	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
29	Çalışma arkadaşlarımla olan uyumundan...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
30	Toplantılarımızın düzenli işlemlerinden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
31	Sahip olduğum yetki miktarından...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
32	Çağrı merkezimizde yazılı yönerge ve raporların açık ve net olmasından...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
33	Çağrı merkezimizde iletişim ortamının sağlıklı olmasından...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
34	Çalışma arkadaşlarımla iş dışındaki iletişimimden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum
35	Genel olarak düşündüğümde merkezimizdeki iletişimden...	Hiç tatmin olmuyorum	Tatmin olmuyorum	?	Tatmin oluyorum	Çok tatmin oluyorum

DUYGUSAL EMEĞE BAĞLI İŞ TATMİNİ

1	Müşterilerin hoşuna gidecek olumlu duygular sergilemek zorunda olmanız işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	Tamamen Olumsuz Etkiliyor	Olumsuz Etkiliyor	Kararsızım	Olumlu Etkiliyor	Tamamen Olumlu Etkiliyor
2	Tam tersi bir duygu içinde olsanız dahi müşterilere karşı olumlu duygular sergilemek zorunda kalmanız işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	Tamamen Olumsuz Etkiliyor	Olumsuz Etkiliyor	Kararsızım	Olumlu Etkiliyor	Tamamen Olumlu Etkiliyor
3	Müşterilere karşı olumsuz duygular sergilemek zorunda olmanız işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	Tamamen Olumsuz Etkiliyor	Olumsuz Etkiliyor	Kararsızım	Olumlu Etkiliyor	Tamamen Olumlu Etkiliyor
4	Tam tersi bir duygu içinde olsanız dahi müşterilere karşı olumsuz duygular sergilemek zorunda kalmanız işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	Tamamen Olumsuz Etkiliyor	Olumsuz Etkiliyor	Kararsızım	Olumlu Etkiliyor	Tamamen Olumlu Etkiliyor
5	Müşterilere karşı işinizden gelen olumlu ya da olumsuz duyguları gizleyerek tarafsız davranmak zorunda kalmak işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	Tamamen Olumsuz Etkiliyor	Olumsuz Etkiliyor	Etkilemiyor	Olumlu Etkiliyor	Tamamen Olumlu Etkiliyor
6	İşinizi yaparken sergilemek zorunda olduğunuz ya da gizlemek zorunda kaldığınız duyguların kurallara bağlı olması işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	Tamamen Olumsuz Etkiliyor	Olumsuz Etkiliyor	Kararsızım	Olumlu Etkiliyor	Tamamen Olumlu Etkiliyor
7	İşinizi yaparken 1 çalışma günü boyunca sık aralıklarla duygularınızı kontrol etmek zorunda olmak işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	Tamamen Olumsuz Etkiliyor	Olumsuz Etkiliyor	Kararsızım	Olumlu Etkiliyor	Tamamen Olumlu Etkiliyor
8	İşinizi yaparken müşteriler ile uzun süreler boyunca iletişim halinde olduğunuz ve bu süre boyunca duygularınızı kontrol etmek zorunda kalmanız işinizden duyduğunuz memnuniyeti nasıl etkiliyor?	Tamamen Olumsuz Etkiliyor	Olumsuz Etkiliyor	Kararsızım	Olumlu Etkiliyor	Tamamen Olumlu Etkiliyor

Ek-2 Analizler Sonucunda Elde Edilen Tablolar

Çizelge 1. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Varyans Homojenliği Test Sonuçları

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
olumlu duyguların gösterimi	2,611	4	378	0,035
duygusal davranış kuralları	2,188	4	378	0,07
yüzeysel davranma	4,666	4	378	0,001
derinlemesine davranma	13,87	4	378	0
doğal davranma	1,536	4	378	0,191
duygusal uyumsuzluk	2,558	4	378	0,038
örgütsel bütünleşme	1,33	4	378	0,258
kurum bilgisi	0,668	4	378	0,615
geri bildirim	1,324	4	378	0,26
iletişim iklimi	0,911	4	378	0,457
üstlerle iletişim	1,724	4	378	0,144
kanal kalitesi	0,973	4	378	0,422
çalışma arkadaşları	2,581	4	378	0,037
iş doyumu	1,811	4	378	0,126

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi

Dependent Variable	Yaş	Yaş Aralıkları	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
olumlu duyguların gösterimi	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	1,08	0,515	0,223	-0,33	2,49
		26-29 yaş arası	1,377	0,525	0,069	-0,06	2,82
		30-33 yaş arası	2,458(*)	0,767	0,013	0,36	4,56
		34 yaş ve üstü	0,3	1,169	0,999	-2,91	3,51
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,08	0,515	0,223	-2,49	0,33
		26-29 yaş arası	0,298	0,291	0,845	-0,5	1,1
		30-33 yaş arası	1,378	0,63	0,186	-0,35	3,1
		34 yaş ve üstü	-0,78	1,085	0,952	-3,75	2,19
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,377	0,525	0,069	-2,82	0,06
		22-25 yaş arası	-0,298	0,291	0,845	-1,1	0,5
		30-33 yaş arası	1,08	0,639	0,441	-0,67	2,83
		34 yaş ve üstü	-1,077	1,09	0,86	-4,06	1,91
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	-2,458(*)	0,767	0,013	-4,56	-0,36
		22-25 yaş arası	-1,378	0,63	0,186	-3,1	0,35
		26-29 yaş arası	-1,08	0,639	0,441	-2,83	0,67
		34 yaş ve üstü	-2,158	1,225	0,397	-5,51	1,2
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	-0,3	1,169	0,999	-3,51	2,91
		22-25 yaş arası	0,78	1,085	0,952	-2,19	3,75
		26-29 yaş arası	1,077	1,09	0,86	-1,91	4,06
		30-33 yaş arası	2,158	1,225	0,397	-1,2	5,51

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

duygusal davranış kuralları	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	1,63	0,894	0,362	-0,82	4,08
		26-29 yaş arası	0,484	0,913	0,984	-2,02	2,99
		30-33 yaş arası	0,481	1,333	0,996	-3,17	4,13
		34 yaş ve üstü	5,533	2,033	0,053	-0,04	11,1
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,63	0,894	0,362	-4,08	0,82
		26-29 yaş arası	-1,146	0,507	0,159	-2,53	0,24
		30-33 yaş arası	-1,149	1,095	0,832	-4,15	1,85
		34 yaş ve üstü	3,903	1,885	0,235	-1,26	9,07
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,484	0,913	0,984	-2,99	2,02
		22-25 yaş arası	1,146	0,507	0,159	-0,24	2,53
		30-33 yaş arası	-0,003	1,11	1	-3,05	3,04
		34 yaş ve üstü	5,049	1,894	0,061	-0,14	10,24
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,481	1,333	0,996	-4,13	3,17
		22-25 yaş arası	1,149	1,095	0,832	-1,85	4,15
		26-29 yaş arası	0,003	1,11	1	-3,04	3,05
		34 yaş ve üstü	5,053	2,129	0,125	-0,78	10,89
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	-5,533	2,033	0,053	-11,1	0,04
		22-25 yaş arası	-3,903	1,885	0,235	-9,07	1,26
		26-29 yaş arası	-5,049	1,894	0,061	-10,24	0,14
		30-33 yaş arası	-5,053	2,129	0,125	-10,89	0,78

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

yüzeysel davranma	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	1,624	0,928	0,405	-0,92	4,17
		26-29 yaş arası	1,437	0,947	0,553	-1,16	4,03
		30-33 yaş arası	0,711	1,383	0,986	-3,08	4,5
		34 yaş ve üstü	4,167	2,109	0,28	-1,61	9,95
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,624	0,928	0,405	-4,17	0,92
		26-29 yaş arası	-0,187	0,525	0,997	-1,63	1,25
		30-33 yaş arası	-0,913	1,136	0,929	-4,03	2,2
		34 yaş ve üstü	2,543	1,956	0,691	-2,82	7,9
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,437	0,947	0,553	-4,03	1,16
		22-25 yaş arası	0,187	0,525	0,997	-1,25	1,63
		30-33 yaş arası	-0,726	1,152	0,97	-3,88	2,43
		34 yaş ve üstü	2,73	1,965	0,635	-2,66	8,12
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,711	1,383	0,986	-4,5	3,08
		22-25 yaş arası	0,913	1,136	0,929	-2,2	4,03
		26-29 yaş arası	0,726	1,152	0,97	-2,43	3,88
		34 yaş ve üstü	3,456	2,208	0,521	-2,6	9,51
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	-4,167	2,109	0,28	-9,95	1,61
		22-25 yaş arası	-2,543	1,956	0,691	-7,9	2,82
		26-29 yaş arası	-2,73	1,965	0,635	-8,12	2,66
		30-33 yaş arası	-3,456	2,208	0,521	-9,51	2,6

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

derinlemesine davranma	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	0,855	0,799	0,822	-1,34	3,05
		26-29 yaş arası	-0,169	0,816	1	-2,41	2,07
		30-33 yaş arası	1,342	1,191	0,792	-1,92	4,61
		34 yaş ve üstü	-0,833	1,817	0,991	-5,81	4,15
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,855	0,799	0,822	-3,05	1,34
		26-29 yaş arası	-1,024	0,453	0,16	-2,27	0,22
		30-33 yaş arası	0,487	0,979	0,988	-2,2	3,17
		34 yaş ve üstü	-1,688	1,685	0,855	-6,31	2,93
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	0,169	0,816	1	-2,07	2,41
		22-25 yaş arası	1,024	0,453	0,16	-0,22	2,27
		30-33 yaş arası	1,511	0,993	0,549	-1,21	4,23
		34 yaş ve üstü	-0,664	1,694	0,995	-5,31	3,98
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,342	1,191	0,792	-4,61	1,92
		22-25 yaş arası	-0,487	0,979	0,988	-3,17	2,2
		26-29 yaş arası	-1,511	0,993	0,549	-4,23	1,21
		34 yaş ve üstü	-2,175	1,903	0,783	-7,39	3,04
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	0,833	1,817	0,991	-4,15	5,81
		22-25 yaş arası	1,688	1,685	0,855	-2,93	6,31
		26-29 yaş arası	0,664	1,694	0,995	-3,98	5,31
		30-33 yaş arası	2,175	1,903	0,783	-3,04	7,39

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

doğal davranma	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	-0,142	0,569	0,999	-1,7	1,42
		26-29 yaş arası	-0,52	0,582	0,899	-2,11	1,07
		30-33 yaş arası	-0,611	0,849	0,952	-2,94	1,72
		34 yaş ve üstü	1,933	1,294	0,567	-1,61	5,48
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	0,142	0,569	0,999	-1,42	1,7
		26-29 yaş arası	-0,378	0,323	0,768	-1,26	0,51
		30-33 yaş arası	-0,469	0,697	0,962	-2,38	1,44
		34 yaş ve üstü	2,075	1,2	0,418	-1,22	5,37
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	0,52	0,582	0,899	-1,07	2,11
		22-25 yaş arası	0,378	0,323	0,768	-0,51	1,26
		30-33 yaş arası	-0,091	0,707	1	-2,03	1,85
		34 yaş ve üstü	2,453	1,206	0,252	-0,85	5,76
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	0,611	0,849	0,952	-1,72	2,94
		22-25 yaş arası	0,469	0,697	0,962	-1,44	2,38
		26-29 yaş arası	0,091	0,707	1	-1,85	2,03
		34 yaş ve üstü	2,544	1,355	0,332	-1,17	6,26
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	-1,933	1,294	0,567	-5,48	1,61
		22-25 yaş arası	-2,075	1,2	0,418	-5,37	1,22
		26-29 yaş arası	-2,453	1,206	0,252	-5,76	0,85
		30-33 yaş arası	-2,544	1,355	0,332	-6,26	1,17

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

duygusal uyumsuzluk	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	1,74	0,689	0,087	-0,15	3,63
		26-29 yaş arası	1,950(*)	0,704	0,046	0,02	3,88
		30-33 yaş arası	1,53	1,027	0,57	-1,28	4,34
		34 yaş ve üstü	-3,233	1,566	0,238	-7,53	1,06
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,74	0,689	0,087	-3,63	0,15
		26-29 yaş arası	0,21	0,39	0,983	-0,86	1,28
		30-33 yaş arası	-0,21	0,843	0,999	-2,52	2,1
		34 yaş ve üstü	-4,973(*)	1,452	0,006	-8,95	-0,99
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,950(*)	0,704	0,046	-3,88	-0,02
		22-25 yaş arası	-0,21	0,39	0,983	-1,28	0,86
		30-33 yaş arası	-0,42	0,855	0,988	-2,76	1,92
		34 yaş ve üstü	-5,183(*)	1,459	0,004	-9,18	-1,18
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,53	1,027	0,57	-4,34	1,28
		22-25 yaş arası	0,21	0,843	0,999	-2,1	2,52
		26-29 yaş arası	0,42	0,855	0,988	-1,92	2,76
		34 yaş ve üstü	-4,763(*)	1,64	0,032	-9,26	-0,27
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	3,233	1,566	0,238	-1,06	7,53
		22-25 yaş arası	4,973(*)	1,452	0,006	0,99	8,95
		26-29 yaş arası	5,183(*)	1,459	0,004	1,18	9,18
		30-33 yaş arası	4,763(*)	1,64	0,032	0,27	9,26

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

örgütsel bütünleşme	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	0,938	0,612	0,543	-0,74	2,62
		26-29 yaş arası	0,919	0,625	0,583	-0,8	2,63
		30-33 yaş arası	1,856	0,913	0,252	-0,65	4,36
		34 yaş ve üstü	1,9	1,392	0,651	-1,92	5,72
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,938	0,612	0,543	-2,62	0,74
		26-29 yaş arası	-0,019	0,347	1	-0,97	0,93
		30-33 yaş arası	0,919	0,75	0,737	-1,14	2,97
		34 yaş ve üstü	0,962	1,291	0,946	-2,58	4,5
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,919	0,625	0,583	-2,63	0,8
		22-25 yaş arası	0,019	0,347	1	-0,93	0,97
		30-33 yaş arası	0,937	0,76	0,732	-1,15	3,02
		34 yaş ve üstü	0,981	1,297	0,943	-2,57	4,54
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,856	0,913	0,252	-4,36	0,65
		22-25 yaş arası	-0,919	0,75	0,737	-2,97	1,14
		26-29 yaş arası	-0,937	0,76	0,732	-3,02	1,15
		34 yaş ve üstü	0,044	1,458	1	-3,95	4,04
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	-1,9	1,392	0,651	-5,72	1,92
		22-25 yaş arası	-0,962	1,291	0,946	-4,5	2,58
		26-29 yaş arası	-0,981	1,297	0,943	-4,54	2,57
		30-33 yaş arası	-0,044	1,458	1	-4,04	3,95

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

kurum bilgisi	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	-1,296	0,723	0,379	-3,28	0,69
		26-29 yaş arası	-0,315	0,738	0,993	-2,34	1,71
		30-33 yaş arası	0,57	1,077	0,984	-2,38	3,52
		34 yaş ve üstü	1,167	1,643	0,954	-3,34	5,67
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	1,296	0,723	0,379	-0,69	3,28
		26-29 yaş arası	0,981	0,409	0,118	-0,14	2,1
		30-33 yaş arası	1,866	0,885	0,218	-0,56	4,29
		34 yaş ve üstü	2,462	1,524	0,488	-1,71	6,64
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	0,315	0,738	0,993	-1,71	2,34
		22-25 yaş arası	-0,981	0,409	0,118	-2,1	0,14
		30-33 yaş arası	0,885	0,897	0,862	-1,57	3,34
		34 yaş ve üstü	1,481	1,531	0,87	-2,71	5,68
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,57	1,077	0,984	-3,52	2,38
		22-25 yaş arası	-1,866	0,885	0,218	-4,29	0,56
		26-29 yaş arası	-0,885	0,897	0,862	-3,34	1,57
		34 yaş ve üstü	0,596	1,72	0,997	-4,12	5,31
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	-1,167	1,643	0,954	-5,67	3,34
		22-25 yaş arası	-2,462	1,524	0,488	-6,64	1,71
		26-29 yaş arası	-1,481	1,531	0,87	-5,68	2,71
		30-33 yaş arası	-0,596	1,72	0,997	-5,31	4,12

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

geri bildirim	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	-1,461	0,746	0,288	-3,51	0,58
		26-29 yaş arası	-0,455	0,762	0,975	-2,54	1,63
		30-33 yaş arası	-0,695	1,111	0,971	-3,74	2,35
		34 yaş ve üstü	-0,133	1,695	1	-4,78	4,51
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	1,461	0,746	0,288	-0,58	3,51
		26-29 yaş arası	1,006	0,422	0,122	-0,15	2,16
		30-33 yaş arası	0,767	0,913	0,918	-1,74	3,27
		34 yaş ve üstü	1,328	1,572	0,916	-2,98	5,64
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	0,455	0,762	0,975	-1,63	2,54
		22-25 yaş arası	-1,006	0,422	0,122	-2,16	0,15
		30-33 yaş arası	-0,24	0,926	0,999	-2,78	2,3
		34 yaş ve üstü	0,322	1,58	1	-4,01	4,65
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	0,695	1,111	0,971	-2,35	3,74
		22-25 yaş arası	-0,767	0,913	0,918	-3,27	1,74
		26-29 yaş arası	0,24	0,926	0,999	-2,3	2,78
		34 yaş ve üstü	0,561	1,775	0,998	-4,3	5,43
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	0,133	1,695	1	-4,51	4,78
		22-25 yaş arası	-1,328	1,572	0,916	-5,64	2,98
		26-29 yaş arası	-0,322	1,58	1	-4,65	4,01
		30-33 yaş arası	-0,561	1,775	0,998	-5,43	4,3

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

İletişim iklimi	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	-0,877	0,768	0,784	-2,98	1,23
		26-29 yaş arası	-0,228	0,784	0,998	-2,38	1,92
		30-33 yaş arası	1,168	1,145	0,846	-1,97	4,31
		34 yaş ve üstü	-0,533	1,746	0,998	-5,32	4,25
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	0,877	0,768	0,784	-1,23	2,98
		26-29 yaş arası	0,649	0,435	0,568	-0,54	1,84
		30-33 yaş arası	2,046	0,94	0,191	-0,53	4,62
		34 yaş ve üstü	0,344	1,619	1	-4,09	4,78
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	0,228	0,784	0,998	-1,92	2,38
		22-25 yaş arası	-0,649	0,435	0,568	-1,84	0,54
		30-33 yaş arası	1,397	0,954	0,586	-1,22	4,01
		34 yaş ve üstü	-0,305	1,627	1	-4,77	4,15
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,168	1,145	0,846	-4,31	1,97
		22-25 yaş arası	-2,046	0,94	0,191	-4,62	0,53
		26-29 yaş arası	-1,397	0,954	0,586	-4,01	1,22
		34 yaş ve üstü	-1,702	1,828	0,885	-6,71	3,31
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	0,533	1,746	0,998	-4,25	5,32
		22-25 yaş arası	-0,344	1,619	1	-4,78	4,09
		26-29 yaş arası	0,305	1,627	1	-4,15	4,77
		30-33 yaş arası	1,702	1,828	0,885	-3,31	6,71

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

üstlerle iletişim	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	1,146	0,5	0,149	-0,22	2,52
		26-29 yaş arası	0,885	0,511	0,414	-0,51	2,28
		30-33 yaş arası	1,06	0,745	0,614	-0,98	3,1
		34 yaş ve üstü	2,533	1,136	0,171	-0,58	5,65
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,146	0,5	0,149	-2,52	0,22
		26-29 yaş arası	-0,261	0,283	0,889	-1,04	0,52
		30-33 yaş arası	-0,087	0,612	1	-1,76	1,59
		34 yaş ve üstü	1,387	1,054	0,681	-1,5	4,28
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,885	0,511	0,414	-2,28	0,51
		22-25 yaş arası	0,261	0,283	0,889	-0,52	1,04
		30-33 yaş arası	0,174	0,621	0,999	-1,53	1,88
		34 yaş ve üstü	1,648	1,059	0,527	-1,26	4,55
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	-1,06	0,745	0,614	-3,1	0,98
		22-25 yaş arası	0,087	0,612	1	-1,59	1,76
		26-29 yaş arası	-0,174	0,621	0,999	-1,88	1,53
		34 yaş ve üstü	1,474	1,19	0,729	-1,79	4,74
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	-2,533	1,136	0,171	-5,65	0,58
		22-25 yaş arası	-1,387	1,054	0,681	-4,28	1,5
		26-29 yaş arası	-1,648	1,059	0,527	-4,55	1,26
		30-33 yaş arası	-1,474	1,19	0,729	-4,74	1,79

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

kanal kalitesi	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	-0,095	0,605	1	-1,75	1,56
		26-29 yaş arası	0,56	0,618	0,895	-1,13	2,25
		30-33 yaş arası	0,014	0,902	1	-2,46	2,49
		34 yaş ve üstü	1,567	1,375	0,786	-2,2	5,34
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	0,095	0,605	1	-1,56	1,75
		26-29 yaş arası	0,654	0,343	0,314	-0,29	1,59
		30-33 yaş arası	0,109	0,741	1	-1,92	2,14
		34 yaş ve üstü	1,661	1,276	0,69	-1,84	5,16
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,56	0,618	0,895	-2,25	1,13
		22-25 yaş arası	-0,654	0,343	0,314	-1,59	0,29
		30-33 yaş arası	-0,546	0,751	0,95	-2,6	1,51
		34 yaş ve üstü	1,007	1,282	0,935	-2,51	4,52
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,014	0,902	1	-2,49	2,46
		22-25 yaş arası	-0,109	0,741	1	-2,14	1,92
		26-29 yaş arası	0,546	0,751	0,95	-1,51	2,6
		34 yaş ve üstü	1,553	1,44	0,818	-2,39	5,5
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	-1,567	1,375	0,786	-5,34	2,2
		22-25 yaş arası	-1,661	1,276	0,69	-5,16	1,84
		26-29 yaş arası	-1,007	1,282	0,935	-4,52	2,51
		30-33 yaş arası	-1,553	1,44	0,818	-5,5	2,39

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

çalışma arkadaşları	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	0,158	0,671	0,999	-1,68	2
		26-29 yaş arası	0,046	0,685	1	-1,83	1,92
		30-33 yaş arası	-0,565	1	0,98	-3,3	2,18
		34 yaş ve üstü	1,4	1,525	0,89	-2,78	5,58
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,158	0,671	0,999	-2	1,68
		26-29 yaş arası	-0,113	0,38	0,998	-1,15	0,93
		30-33 yaş arası	-0,723	0,821	0,904	-2,97	1,53
		34 yaş ve üstü	1,242	1,414	0,905	-2,63	5,12
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,046	0,685	1	-1,92	1,83
		22-25 yaş arası	0,113	0,38	0,998	-0,93	1,15
		30-33 yaş arası	-0,61	0,833	0,949	-2,89	1,67
		34 yaş ve üstü	1,354	1,421	0,876	-2,54	5,25
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	0,565	1	0,98	-2,18	3,3
		22-25 yaş arası	0,723	0,821	0,904	-1,53	2,97
		26-29 yaş arası	0,61	0,833	0,949	-1,67	2,89
		34 yaş ve üstü	1,965	1,597	0,733	-2,41	6,34
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	-1,4	1,525	0,89	-5,58	2,78
		22-25 yaş arası	-1,242	1,414	0,905	-5,12	2,63
		26-29 yaş arası	-1,354	1,421	0,876	-5,25	2,54
		30-33 yaş arası	-1,965	1,597	0,733	-6,34	2,41

Çizelge 2. Yaş ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

iş doyumu	18-21 yaş arası	22-25 yaş arası	0,2	0,854	0,999	-2,14	2,54
		26-29 yaş arası	0,486	0,872	0,981	-1,91	2,88
		30-33 yaş arası	0,656	1,273	0,986	-2,83	4,15
		34 yaş ve üstü	-0,8	1,942	0,994	-6,12	4,52
	22-25 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,2	0,854	0,999	-2,54	2,14
		26-29 yaş arası	0,286	0,484	0,976	-1,04	1,61
		30-33 yaş arası	0,456	1,046	0,992	-2,41	3,32
		34 yaş ve üstü	-1	1,801	0,981	-5,94	3,94
	26-29 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,486	0,872	0,981	-2,88	1,91
		22-25 yaş arası	-0,286	0,484	0,976	-1,61	1,04
		30-33 yaş arası	0,17	1,061	1	-2,74	3,08
		34 yaş ve üstü	-1,286	1,81	0,954	-6,25	3,67
	30-33 yaş arası	18-21 yaş arası	-0,656	1,273	0,986	-4,15	2,83
		22-25 yaş arası	-0,456	1,046	0,992	-3,32	2,41
		26-29 yaş arası	-0,17	1,061	1	-3,08	2,74
		34 yaş ve üstü	-1,456	2,033	0,953	-7,03	4,12
	34 yaş ve üstü	18-21 yaş arası	0,8	1,942	0,994	-4,52	6,12
		22-25 yaş arası	1	1,801	0,981	-3,94	5,94
		26-29 yaş arası	1,286	1,81	0,954	-3,67	6,25
		30-33 yaş arası	1,456	2,033	0,953	-4,12	7,03

* The mean difference is significant at the .05 level.

Çizelge 3. Eğitim Düzeyi ve Değişkenlere Ait Faktörler Varyans Homojenliği Test Sonuçları

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
olumlu duyguların	1,461	2	380	0,233
duygusal davranış	0,637	2	380	0,529
yüzeysel davranma	0,661	2	380	0,517
derinlemesine davranma	3,582	2	380	0,029
doğal davranma	2,765	2	380	0,064
duygusal uyumsuzluk	0,325	2	380	0,722
örgütsel bütünleşme	1,36	2	380	0,258
kurum bilgisi	0,139	2	380	0,87
geri bildirim	0,12	2	380	0,887
iletişim iklimi	2,034	2	380	0,132
üstlerle iletişim	0,064	2	380	0,938
kanal kalitesi	1,961	2	380	0,142
çalışma arkadaşları	0,002	2	380	0,998
iş doyumu	3,168	2	380	0,043

Çizelge 4. Eğitim Düzeyi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi

Dependent Variable	Eğitim düzeyi	Eğitim düzeyi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
olumlu duyguların gösterimi	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	-0,939	0,402	0,052	-1,89	0,01
		Yüksek lisans mezunu/devam	-0,958	0,575	0,22	-2,31	0,4
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	0,939	0,402	0,052	-0,01	1,89
		Yüksek lisans mezunu/devam	-0,019	0,464	0,999	-1,11	1,07
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	0,958	0,575	0,22	-0,4	2,31
		Lisans mezunu/devam	0,019	0,464	0,999	-1,07	1,11
duygusal davranış kuralları	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	0,662	0,702	0,614	-0,99	2,31
		Yüksek lisans mezunu/devam	1,648	1,004	0,23	-0,71	4,01
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-0,662	0,702	0,614	-2,31	0,99
		Yüksek lisans mezunu/devam	0,986	0,811	0,445	-0,92	2,89
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-1,648	1,004	0,23	-4,01	0,71
		Lisans mezunu/devam	-0,986	0,811	0,445	-2,89	0,92
yüzeysel davranma	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	-1,018	0,722	0,336	-2,72	0,68
		Yüksek lisans mezunu/devam	-1,368	1,032	0,382	-3,8	1,06
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	1,018	0,722	0,336	-0,68	2,72
		Yüksek lisans mezunu/devam	-0,349	0,833	0,908	-2,31	1,61
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	1,368	1,032	0,382	-1,06	3,8
		Lisans mezunu/devam	0,349	0,833	0,908	-1,61	2,31
derinlemesine davranma	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	0,356	0,625	0,836	-1,11	1,83
		Yüksek lisans mezunu/devam	0,317	0,894	0,933	-1,79	2,42
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-0,356	0,625	0,836	-1,83	1,11
		Yüksek lisans mezunu/devam	-0,04	0,721	0,998	-1,74	1,66
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-0,317	0,894	0,933	-2,42	1,79
		Lisans mezunu/devam	0,04	0,721	0,998	-1,66	1,74

Çizelge 4. Eğitim Düzeyi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

doğal davranma	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	1,289(*)	0,439	0,01	0,26	2,32
		Yüksek lisans mezunu/devam	1,687(*)	0,627	0,02	0,21	3,16
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-1,289(*)	0,439	0,01	-2,32	-0,26
		Yüksek lisans mezunu/devam	0,397	0,506	0,713	-0,79	1,59
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-1,687(*)	0,627	0,02	-3,16	-0,21
		Lisans mezunu/devam	-0,397	0,506	0,713	-1,59	0,79
duygusal uyumsuzluk	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	-1,293(*)	0,541	0,045	-2,57	-0,02
		Yüksek lisans mezunu/devam	0,097	0,773	0,991	-1,72	1,92
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	1,293(*)	0,541	0,045	0,02	2,57
		Yüksek lisans mezunu/devam	1,39	0,624	0,068	-0,08	2,86
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-0,097	0,773	0,991	-1,92	1,72
		Lisans mezunu/devam	-1,39	0,624	0,068	-2,86	0,08
örgütsel bütünleşme	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	0,338	0,476	0,757	-0,78	1,46
		Yüksek lisans mezunu/devam	1,159	0,68	0,205	-0,44	2,76
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-0,338	0,476	0,757	-1,46	0,78
		Yüksek lisans mezunu/devam	0,821	0,549	0,295	-0,47	2,11
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-1,159	0,68	0,205	-2,76	0,44
		Lisans mezunu/devam	-0,821	0,549	0,295	-2,11	0,47
kurum bilgisi	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	0,402	0,568	0,759	-0,93	1,74
		Yüksek lisans mezunu/devam	0,38	0,812	0,886	-1,53	2,29
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-0,402	0,568	0,759	-1,74	0,93
		Yüksek lisans mezunu/devam	-0,022	0,656	0,999	-1,56	1,52
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-0,38	0,812	0,886	-2,29	1,53
		Lisans mezunu/devam	0,022	0,656	0,999	-1,52	1,56
geri bildirim	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	-0,258	0,584	0,898	-1,63	1,12
		Yüksek lisans mezunu/devam	-0,37	0,835	0,897	-2,33	1,59
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	0,258	0,584	0,898	-1,12	1,63
		Yüksek lisans mezunu/devam	-0,112	0,674	0,985	-1,7	1,47
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	0,37	0,835	0,897	-1,59	2,33
		Lisans mezunu/devam	0,112	0,674	0,985	-1,47	1,7

Çizelge 4. Eğitim Düzeyi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

iletişim iklimi	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	-1	0,598	0,217	-2,41	0,41
		Yüksek lisans mezunu/devam	-1,334	0,855	0,264	-3,35	0,68
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	1	0,598	0,217	-0,41	2,41
		Yüksek lisans mezunu/devam	-0,334	0,69	0,879	-1,96	1,29
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	1,334	0,855	0,264	-0,68	3,35
		Lisans mezunu/devam	0,334	0,69	0,879	-1,29	1,96
üstlerle iletişim	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	-0,49	0,39	0,421	-1,41	0,43
		Yüksek lisans mezunu/devam	0,041	0,558	0,997	-1,27	1,35
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	0,49	0,39	0,421	-0,43	1,41
		Yüksek lisans mezunu/devam	0,531	0,45	0,466	-0,53	1,59
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-0,041	0,558	0,997	-1,35	1,27
		Lisans mezunu/devam	-0,531	0,45	0,466	-1,59	0,53
kanal kalitesi	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	-0,289	0,471	0,813	-1,4	0,82
		Yüksek lisans mezunu/devam	-0,594	0,674	0,652	-2,18	0,99
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	0,289	0,471	0,813	-0,82	1,4
		Yüksek lisans mezunu/devam	-0,306	0,544	0,841	-1,59	0,98
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	0,594	0,674	0,652	-0,99	2,18
		Lisans mezunu/devam	0,306	0,544	0,841	-0,98	1,59
çalışma arkadaşları	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	0,301	0,521	0,832	-0,92	1,53
		Yüksek lisans mezunu/devam	0,296	0,745	0,917	-1,46	2,05
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-0,301	0,521	0,832	-1,53	0,92
		Yüksek lisans mezunu/devam	-0,005	0,601	1	-1,42	1,41
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	-0,296	0,745	0,917	-2,05	1,46
		Lisans mezunu/devam	0,005	0,601	1	-1,41	1,42
iř doyumu	Lise mezunu	Lisans mezunu/devam	-0,233	0,663	0,934	-1,79	1,33
		Yüksek lisans mezunu/devam	-0,092	0,948	0,995	-2,32	2,14
	Lisans mezunu/devam	Lise mezunu	0,233	0,663	0,934	-1,33	1,79
		Yüksek lisans mezunu/devam	0,141	0,765	0,982	-1,66	1,94
	Yüksek lisans mezunu/devam	Lise mezunu	0,092	0,948	0,995	-2,14	2,32
		Lisans mezunu/devam	-0,141	0,765	0,982	-1,94	1,66
* The mean difference is significant at the .05 level.							

Çizelge 5. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Varyans Homojenliği Testi

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
olumlu duyguların gösterimi	2,177	4	378	0,071
duygusal davranış kuralları	1,916	4	378	0,107
yüzeysel davranma	0,664	4	378	0,617
derinlemesine davranma	2,266	4	378	0,062
doğal davranma	16,049	4	378	0
duygusal uyumsuzluk	2,798	4	378	0,026
örgütsel bütünleşme	2,034	4	378	0,089
kurum bilgisi	1,481	4	378	0,207
geri bildirim	1,594	4	378	0,175
iletişim iklimi	1,589	4	378	0,177
üstlerle iletişim	0,251	4	378	0,909
kanal kalitesi	3,544	4	378	0,007
çalışma arkadaşları	1,469	4	378	0,211
iş doyumu	1,243	4	378	0,292

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi

Dependent Variable	çalışma süresi	çalışma süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
olumlu duyguların gösterimi	6 aydan az	6-12 ay arası	0,248	0,318	0,936	-0,62	1,12
		1-2 yıl arası	1,601(*)	0,534	0,024	0,14	3,06
		2-3 yıl arası	1,889(*)	0,622	0,021	0,18	3,59
		3 yıldan fazla	1,618(*)	0,398	0,001	0,53	2,71
	6-12 ay arası	6 aydan az	-0,248	0,318	0,936	-1,12	0,62
		1-2 yıl arası	1,353	0,518	0,07	-0,07	2,77
		2-3 yıl arası	1,64	0,608	0,056	-0,03	3,31
		3 yıldan fazla	1,369(*)	0,376	0,003	0,34	2,4
	1-2 yıl arası	6 aydan az	-1,601(*)	0,534	0,024	-3,06	-0,14
		6-12 ay arası	-1,353	0,518	0,07	-2,77	0,07
		2-3 yıl arası	0,288	0,744	0,995	-1,75	2,33
		3 yıldan fazla	0,017	0,571	1	-1,55	1,58
	2-3 yıl arası	6 aydan az	-1,889(*)	0,622	0,021	-3,59	-0,18
		6-12 ay arası	-1,64	0,608	0,056	-3,31	0,03
		1-2 yıl arası	-0,288	0,744	0,995	-2,33	1,75
		3 yıldan fazla	-0,271	0,654	0,994	-2,06	1,52
	3 yıldan fazla	6 aydan az	-1,618(*)	0,398	0,001	-2,71	-0,53
		6-12 ay arası	-1,369(*)	0,376	0,003	-2,4	-0,34
		1-2 yıl arası	-0,017	0,571	1	-1,58	1,55
		2-3 yıl arası	0,271	0,654	0,994	-1,52	2,06

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

duygusal davranış kuralları	6 aydan az	6-12 ay arası	0,758	0,57	0,673	-0,81	2,32
		1-2 yıl arası	1,03	0,959	0,82	-1,6	3,66
		2-3 yıl arası	-0,858	1,117	0,94	-3,92	2,2
		3 yıldan fazla	0,559	0,715	0,936	-1,4	2,52
	6-12 ay arası	6 aydan az	-0,758	0,57	0,673	-2,32	0,81
		1-2 yıl arası	0,272	0,93	0,998	-2,28	2,82
		2-3 yıl arası	-1,616	1,092	0,576	-4,61	1,38
		3 yıldan fazla	-0,2	0,675	0,998	-2,05	1,65
	1-2 yıl arası	6 aydan az	-1,03	0,959	0,82	-3,66	1,6
		6-12 ay arası	-0,272	0,93	0,998	-2,82	2,28
		2-3 yıl arası	-1,888	1,337	0,62	-5,55	1,78
		3 yıldan fazla	-0,471	1,025	0,991	-3,28	2,34
	2-3 yıl arası	6 aydan az	0,858	1,117	0,94	-2,2	3,92
		6-12 ay arası	1,616	1,092	0,576	-1,38	4,61
		1-2 yıl arası	1,888	1,337	0,62	-1,78	5,55
		3 yıldan fazla	1,417	1,174	0,747	-1,8	4,63
	3 yıldan fazla	6 aydan az	-0,559	0,715	0,936	-2,52	1,4
		6-12 ay arası	0,2	0,675	0,998	-1,65	2,05
		1-2 yıl arası	0,471	1,025	0,991	-2,34	3,28
		2-3 yıl arası	-1,417	1,174	0,747	-4,63	1,8

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

yüzeysel davranma	6 aydan az	6-12 ay arası	0,325	0,582	0,981	-1,27	1,92
		1-2 yıl arası	2,049	0,978	0,225	-0,63	4,73
		2-3 yıl arası	1,689	1,14	0,575	-1,44	4,81
		3 yıldan fazla	1,648	0,729	0,161	-0,35	3,65
	6-12 ay arası	6 aydan az	-0,325	0,582	0,981	-1,92	1,27
		1-2 yıl arası	1,724	0,948	0,364	-0,87	4,32
		2-3 yıl arası	1,364	1,114	0,737	-1,69	4,42
		3 yıldan fazla	1,323	0,688	0,307	-0,56	3,21
	1-2 yıl arası	6 aydan az	-2,049	0,978	0,225	-4,73	0,63
		6-12 ay arası	-1,724	0,948	0,364	-4,32	0,87
		2-3 yıl arası	-0,36	1,364	0,999	-4,1	3,38
		3 yıldan fazla	-0,401	1,045	0,995	-3,27	2,46
	2-3 yıl arası	6 aydan az	-1,689	1,14	0,575	-4,81	1,44
		6-12 ay arası	-1,364	1,114	0,737	-4,42	1,69
		1-2 yıl arası	0,36	1,364	0,999	-3,38	4,1
		3 yıldan fazla	-0,041	1,198	1	-3,32	3,24
	3 yıldan fazla	6 aydan az	-1,648	0,729	0,161	-3,65	0,35
		6-12 ay arası	-1,323	0,688	0,307	-3,21	0,56
		1-2 yıl arası	0,401	1,045	0,995	-2,46	3,27
		2-3 yıl arası	0,041	1,198	1	-3,24	3,32

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

derinlemesine davranma	6 aydan az	6-12 ay arası	0,17	0,504	0,997	-1,21	1,55
		1-2 yıl arası	-0,234	0,848	0,999	-2,56	2,09
		2-3 yıl arası	-2,177	0,988	0,181	-4,89	0,53
		3 yıldan fazla	-0,345	0,632	0,982	-2,08	1,39
	6-12 ay arası	6 aydan az	-0,17	0,504	0,997	-1,55	1,21
		1-2 yıl arası	-0,404	0,822	0,988	-2,66	1,85
		2-3 yıl arası	-2,347	0,966	0,109	-4,99	0,3
		3 yıldan fazla	-0,516	0,597	0,91	-2,15	1,12
	1-2 yıl arası	6 aydan az	0,234	0,848	0,999	-2,09	2,56
		6-12 ay arası	0,404	0,822	0,988	-1,85	2,66
		2-3 yıl arası	-1,943	1,182	0,47	-5,18	1,3
		3 yıldan fazla	-0,111	0,906	1	-2,6	2,37
	2-3 yıl arası	6 aydan az	2,177	0,988	0,181	-0,53	4,89
		6-12 ay arası	2,347	0,966	0,109	-0,3	4,99
		1-2 yıl arası	1,943	1,182	0,47	-1,3	5,18
		3 yıldan fazla	1,832	1,038	0,396	-1,01	4,68
	3 yıldan fazla	6 aydan az	0,345	0,632	0,982	-1,39	2,08
		6-12 ay arası	0,516	0,597	0,91	-1,12	2,15
		1-2 yıl arası	0,111	0,906	1	-2,37	2,6
		2-3 yıl arası	-1,832	1,038	0,396	-4,68	1,01

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

doğal davranma	6 aydan az	6-12 ay arası	-0,603	0,342	0,397	-1,54	0,33
		1-2 yıl arası	-1,779(*)	0,575	0,018	-3,36	-0,2
		2-3 yıl arası	-4,233(*)	0,67	0	-6,07	-2,4
		3 yıldan fazla	-0,822	0,428	0,309	-2	0,35
	6-12 ay arası	6 aydan az	0,603	0,342	0,397	-0,33	1,54
		1-2 yıl arası	-1,177	0,557	0,217	-2,7	0,35
		2-3 yıl arası	-3,630(*)	0,654	0	-5,42	-1,84
		3 yıldan fazla	-0,22	0,404	0,983	-1,33	0,89
	1-2 yıl arası	6 aydan az	1,779(*)	0,575	0,018	0,2	3,36
		6-12 ay arası	1,177	0,557	0,217	-0,35	2,7
		2-3 yıl arası	-2,453(*)	0,801	0,02	-4,65	-0,26
		3 yıldan fazla	0,957	0,614	0,525	-0,73	2,64
	2-3 yıl arası	6 aydan az	4,233(*)	0,67	0	2,4	6,07
		6-12 ay arası	3,630(*)	0,654	0	1,84	5,42
		1-2 yıl arası	2,453(*)	0,801	0,02	0,26	4,65
		3 yıldan fazla	3,411(*)	0,704	0	1,48	5,34
	3 yıldan fazla	6 aydan az	0,822	0,428	0,309	-0,35	2
		6-12 ay arası	0,22	0,404	0,983	-0,89	1,33
		1-2 yıl arası	-0,957	0,614	0,525	-2,64	0,73
		2-3 yıl arası	-3,411(*)	0,704	0	-5,34	-1,48

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

duygusal uyumsuzluk	6 aydan az	6-12 ay arası	0,222	0,434	0,986	-0,97	1,41
		1-2 yıl arası	1,383	0,73	0,322	-0,62	3,38
		2-3 yıl arası	2,929(*)	0,85	0,006	0,6	5,26
		3 yıldan fazla	1,491(*)	0,544	0,05	0	2,98
	6-12 ay arası	6 aydan az	-0,222	0,434	0,986	-1,41	0,97
		1-2 yıl arası	1,161	0,707	0,472	-0,78	3,1
		2-3 yıl arası	2,707(*)	0,831	0,011	0,43	4,99
		3 yıldan fazla	1,269	0,513	0,099	-0,14	2,68
	1-2 yıl arası	6 aydan az	-1,383	0,73	0,322	-3,38	0,62
		6-12 ay arası	-1,161	0,707	0,472	-3,1	0,78
		2-3 yıl arası	1,547	1,017	0,55	-1,24	4,34
		3 yıldan fazla	0,109	0,78	1	-2,03	2,25
	2-3 yıl arası	6 aydan az	-2,929(*)	0,85	0,006	-5,26	-0,6
		6-12 ay arası	-2,707(*)	0,831	0,011	-4,99	-0,43
		1-2 yıl arası	-1,547	1,017	0,55	-4,34	1,24
		3 yıldan fazla	-1,438	0,893	0,492	-3,89	1,01
	3 yıldan fazla	6 aydan az	-1,491(*)	0,544	0,05	-2,98	0
		6-12 ay arası	-1,269	0,513	0,099	-2,68	0,14
		1-2 yıl arası	-0,109	0,78	1	-2,25	2,03
		2-3 yıl arası	1,438	0,893	0,492	-1,01	3,89

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

örgütsel bütünleşme	6 aydan az	6-12 ay arası	-0,129	0,385	0,997	-1,18	0,93
		1-2 yıl arası	1,17	0,647	0,371	-0,6	2,94
		2-3 yıl arası	0,742	0,754	0,862	-1,32	2,81
		3 yıldan fazla	0,691	0,482	0,607	-0,63	2,01
	6-12 ay arası	6 aydan az	0,129	0,385	0,997	-0,93	1,18
		1-2 yıl arası	1,299	0,627	0,235	-0,42	3,02
		2-3 yıl arası	0,871	0,737	0,761	-1,15	2,89
		3 yıldan fazla	0,82	0,455	0,375	-0,43	2,07
	1-2 yıl arası	6 aydan az	-1,17	0,647	0,371	-2,94	0,6
		6-12 ay arası	-1,299	0,627	0,235	-3,02	0,42
		2-3 yıl arası	-0,428	0,902	0,99	-2,9	2,04
		3 yıldan fazla	-0,479	0,691	0,958	-2,37	1,42
	2-3 yıl arası	6 aydan az	-0,742	0,754	0,862	-2,81	1,32
		6-12 ay arası	-0,871	0,737	0,761	-2,89	1,15
		1-2 yıl arası	0,428	0,902	0,99	-2,04	2,9
		3 yıldan fazla	-0,052	0,792	1	-2,22	2,12
	3 yıldan fazla	6 aydan az	-0,691	0,482	0,607	-2,01	0,63
		6-12 ay arası	-0,82	0,455	0,375	-2,07	0,43
		1-2 yıl arası	0,479	0,691	0,958	-1,42	2,37
		2-3 yıl arası	0,052	0,792	1	-2,12	2,22

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

kurum bilgisi	6 aydan az	6-12 ay arası	0,632	0,459	0,642	-0,63	1,89
		1-2 yıl arası	0,303	0,772	0,995	-1,81	2,42
		2-3 yıl arası	-0,123	0,899	1	-2,59	2,34
		3 yıldan fazla	1,269	0,575	0,179	-0,31	2,85
	6-12 ay arası	6 aydan az	-0,632	0,459	0,642	-1,89	0,63
		1-2 yıl arası	-0,329	0,748	0,992	-2,38	1,72
		2-3 yıl arası	-0,755	0,878	0,911	-3,16	1,65
		3 yıldan fazla	0,637	0,543	0,766	-0,85	2,13
	1-2 yıl arası	6 aydan az	-0,303	0,772	0,995	-2,42	1,81
		6-12 ay arası	0,329	0,748	0,992	-1,72	2,38
		2-3 yıl arası	-0,426	1,075	0,995	-3,37	2,52
		3 yıldan fazla	0,967	0,824	0,767	-1,29	3,23
	2-3 yıl arası	6 aydan az	0,123	0,899	1	-2,34	2,59
		6-12 ay arası	0,755	0,878	0,911	-1,65	3,16
		1-2 yıl arası	0,426	1,075	0,995	-2,52	3,37
		3 yıldan fazla	1,392	0,944	0,58	-1,2	3,98
	3 yıldan fazla	6 aydan az	-1,269	0,575	0,179	-2,85	0,31
		6-12 ay arası	-0,637	0,543	0,766	-2,13	0,85
		1-2 yıl arası	-0,967	0,824	0,767	-3,23	1,29
		2-3 yıl arası	-1,392	0,944	0,58	-3,98	1,2

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

geri bildirim	6 aydan az	6-12 ay arası	-0,235	0,473	0,988	-1,53	1,06
		1-2 yıl arası	0,849	0,795	0,823	-1,33	3,03
		2-3 yıl arası	0,94	0,926	0,848	-1,6	3,48
		3 yıldan fazla	-0,243	0,593	0,994	-1,87	1,38
	6-12 ay arası	6 aydan az	0,235	0,473	0,988	-1,06	1,53
		1-2 yıl arası	1,083	0,771	0,624	-1,03	3,2
		2-3 yıl arası	1,175	0,905	0,693	-1,31	3,66
		3 yıldan fazla	-0,008	0,559	1	-1,54	1,52
	1-2 yıl arası	6 aydan az	-0,849	0,795	0,823	-3,03	1,33
		6-12 ay arası	-1,083	0,771	0,624	-3,2	1,03
		2-3 yıl arası	0,091	1,108	1	-2,95	3,13
		3 yıldan fazla	-1,092	0,85	0,7	-3,42	1,24
	2-3 yıl arası	6 aydan az	-0,94	0,926	0,848	-3,48	1,6
		6-12 ay arası	-1,175	0,905	0,693	-3,66	1,31
		1-2 yıl arası	-0,091	1,108	1	-3,13	2,95
		3 yıldan fazla	-1,183	0,973	0,742	-3,85	1,48
	3 yıldan fazla	6 aydan az	0,243	0,593	0,994	-1,38	1,87
		6-12 ay arası	0,008	0,559	1	-1,52	1,54
		1-2 yıl arası	1,092	0,85	0,7	-1,24	3,42
		2-3 yıl arası	1,183	0,973	0,742	-1,48	3,85

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

İletişim iklimi	6 aydan az	6-12 ay arası	-0,508	0,485	0,833	-1,84	0,82
		1-2 yıl arası	-0,372	0,815	0,991	-2,61	1,86
		2-3 yıl arası	0,88	0,949	0,886	-1,72	3,48
		3 yıldan fazla	0,635	0,607	0,834	-1,03	2,3
	6-12 ay arası	6 aydan az	0,508	0,485	0,833	-0,82	1,84
		1-2 yıl arası	0,136	0,79	1	-2,03	2,3
		2-3 yıl arası	1,388	0,928	0,566	-1,16	3,93
		3 yıldan fazla	1,142	0,573	0,272	-0,43	2,71
	1-2 yıl arası	6 aydan az	0,372	0,815	0,991	-1,86	2,61
		6-12 ay arası	-0,136	0,79	1	-2,3	2,03
		2-3 yıl arası	1,252	1,136	0,806	-1,86	4,37
		3 yıldan fazla	1,006	0,871	0,777	-1,38	3,39
	2-3 yıl arası	6 aydan az	-0,88	0,949	0,886	-3,48	1,72
		6-12 ay arası	-1,388	0,928	0,566	-3,93	1,16
		1-2 yıl arası	-1,252	1,136	0,806	-4,37	1,86
		3 yıldan fazla	-0,245	0,998	0,999	-2,98	2,49
	3 yıldan fazla	6 aydan az	-0,635	0,607	0,834	-2,3	1,03
		6-12 ay arası	-1,142	0,573	0,272	-2,71	0,43
		1-2 yıl arası	-1,006	0,871	0,777	-3,39	1,38
		2-3 yıl arası	0,245	0,998	0,999	-2,49	2,98

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

üstlerle iletişim	6 aydan az	6-12 ay arası	-0,128	0,318	0,995	-1	0,74
		1-2 yıl arası	0,167	0,535	0,998	-1,3	1,63
		2-3 yıl arası	-0,023	0,623	1	-1,73	1,69
		3 yıldan fazla	-0,219	0,399	0,982	-1,31	0,87
	6-12 ay arası	6 aydan az	0,128	0,318	0,995	-0,74	1
		1-2 yıl arası	0,295	0,518	0,98	-1,13	1,72
		2-3 yıl arası	0,105	0,609	1	-1,56	1,77
		3 yıldan fazla	-0,092	0,376	0,999	-1,12	0,94
	1-2 yıl arası	6 aydan az	-0,167	0,535	0,998	-1,63	1,3
		6-12 ay arası	-0,295	0,518	0,98	-1,72	1,13
		2-3 yıl arası	-0,19	0,745	0,999	-2,23	1,85
		3 yıldan fazla	-0,387	0,571	0,961	-1,95	1,18
	2-3 yıl arası	6 aydan az	0,023	0,623	1	-1,69	1,73
		6-12 ay arası	-0,105	0,609	1	-1,77	1,56
		1-2 yıl arası	0,19	0,745	0,999	-1,85	2,23
		3 yıldan fazla	-0,197	0,655	0,998	-1,99	1,6
	3 yıldan fazla	6 aydan az	0,219	0,399	0,982	-0,87	1,31
		6-12 ay arası	0,092	0,376	0,999	-0,94	1,12
		1-2 yıl arası	0,387	0,571	0,961	-1,18	1,95
		2-3 yıl arası	0,197	0,655	0,998	-1,6	1,99

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

kanal kalitesi	6 aydan az	6-12 ay arası	0,139	0,381	0,996	-0,9	1,18
		1-2 yıl arası	0,092	0,64	1	-1,66	1,85
		2-3 yıl arası	-0,174	0,746	0,999	-2,22	1,87
		3 yıldan fazla	1,111	0,477	0,138	-0,2	2,42
	6-12 ay arası	6 aydan az	-0,139	0,381	0,996	-1,18	0,9
		1-2 yıl arası	-0,047	0,62	1	-1,75	1,65
		2-3 yıl arası	-0,313	0,729	0,993	-2,31	1,68
		3 yıldan fazla	0,972	0,45	0,198	-0,26	2,21
	1-2 yıl arası	6 aydan az	-0,092	0,64	1	-1,85	1,66
		6-12 ay arası	0,047	0,62	1	-1,65	1,75
		2-3 yıl arası	-0,266	0,892	0,998	-2,71	2,18
		3 yıldan fazla	1,019	0,684	0,569	-0,85	2,89
	2-3 yıl arası	6 aydan az	0,174	0,746	0,999	-1,87	2,22
		6-12 ay arası	0,313	0,729	0,993	-1,68	2,31
		1-2 yıl arası	0,266	0,892	0,998	-2,18	2,71
		3 yıldan fazla	1,285	0,783	0,473	-0,86	3,43
	3 yıldan fazla	6 aydan az	-1,111	0,477	0,138	-2,42	0,2
		6-12 ay arası	-0,972	0,45	0,198	-2,21	0,26
		1-2 yıl arası	-1,019	0,684	0,569	-2,89	0,85
		2-3 yıl arası	-1,285	0,783	0,473	-3,43	0,86

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

çalışma arkadaşları	6 aydan az	6-12 ay arası	0,309	0,423	0,949	-0,85	1,47
		1-2 yıl arası	0,655	0,711	0,889	-1,29	2,61
		2-3 yıl arası	-0,143	0,829	1	-2,41	2,13
		3 yıldan fazla	0,344	0,53	0,967	-1,11	1,8
	6-12 ay arası	6 aydan az	-0,309	0,423	0,949	-1,47	0,85
		1-2 yıl arası	0,346	0,689	0,987	-1,54	2,24
		2-3 yıl arası	-0,452	0,81	0,981	-2,67	1,77
		3 yıldan fazla	0,034	0,5	1	-1,34	1,41
	1-2 yıl arası	6 aydan az	-0,655	0,711	0,889	-2,61	1,29
		6-12 ay arası	-0,346	0,689	0,987	-2,24	1,54
		2-3 yıl arası	-0,798	0,991	0,929	-3,52	1,92
		3 yıldan fazla	-0,312	0,76	0,994	-2,39	1,77
	2-3 yıl arası	6 aydan az	0,143	0,829	1	-2,13	2,41
		6-12 ay arası	0,452	0,81	0,981	-1,77	2,67
		1-2 yıl arası	0,798	0,991	0,929	-1,92	3,52
		3 yıldan fazla	0,486	0,871	0,981	-1,9	2,87
	3 yıldan fazla	6 aydan az	-0,344	0,53	0,967	-1,8	1,11
		6-12 ay arası	-0,034	0,5	1	-1,41	1,34
		1-2 yıl arası	0,312	0,76	0,994	-1,77	2,39
		2-3 yıl arası	-0,486	0,871	0,981	-2,87	1,9

Çizelge 6. Çalışma Süresi ve Değişkenlere Ait Faktörler Tukey Testi (devam)

iş doyumu	6 aydan az	6-12 ay arası	-0,306	0,535	0,979	-1,77	1,16
		1-2 yıl arası	-1,513	0,9	0,447	-3,98	0,95
		2-3 yıl arası	0,058	1,048	1	-2,81	2,93
		3 yıldan fazla	-1,301	0,671	0,298	-3,14	0,54
	6-12 ay arası	6 aydan az	0,306	0,535	0,979	-1,16	1,77
		1-2 yıl arası	-1,207	0,872	0,638	-3,6	1,18
		2-3 yıl arası	0,364	1,024	0,997	-2,44	3,17
		3 yıldan fazla	-0,995	0,633	0,516	-2,73	0,74
	1-2 yıl arası	6 aydan az	1,513	0,9	0,447	-0,95	3,98
		6-12 ay arası	1,207	0,872	0,638	-1,18	3,6
		2-3 yıl arası	1,571	1,254	0,72	-1,87	5,01
		3 yıldan fazla	0,212	0,961	0,999	-2,42	2,85
	2-3 yıl arası	6 aydan az	-0,058	1,048	1	-2,93	2,81
		6-12 ay arası	-0,364	1,024	0,997	-3,17	2,44
		1-2 yıl arası	-1,571	1,254	0,72	-5,01	1,87
		3 yıldan fazla	-1,359	1,101	0,731	-4,38	1,66
	3 yıldan fazla	6 aydan az	1,301	0,671	0,298	-0,54	3,14
		6-12 ay arası	0,995	0,633	0,516	-0,74	2,73
		1-2 yıl arası	-0,212	0,961	0,999	-2,85	2,42
		2-3 yıl arası	1,359	1,101	0,731	-1,66	4,38

* The mean difference is significant at the .05 level.

Kaynakça

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.
- Adelmann, P. K. (1989). *Emotional labor and employee well-being*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor.
- Adelmann, P.K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In S.L. Sauter & L.R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (371–381). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aiello, J.R.(1993). Computer-based work monitoring: electronic surveillance and its effects. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(7), 499-507.
- Aiello, J.R. ve Shao, Y. (1993). Electronic performance monitoring and stress: the role of feedback and goal setting, in Smith, M. J. ve Salvendy, G. (edt.), *Human-Computer Interaction: Applications and Case Studies*, Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1011-1016.
- Aiello, J.R., ve Kolb, K.J. (1995). Electronic performance monitoring and social context: impact on productivity and stres. *Journal of Applied Psychology*, 80, 339-353.
- Akçay, Ü. (2007). Genç, ucuz, esnek, örgütsüz: işçi sınıfının yeni üyeleri-çağrı merkezi çalışanları. Bu çalışmanın ilk hali, 19-20 Mayıs 2007 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirilen 3. Sınıf Çalışmaları Sempozyumu'nda sunulmuştur. 21.08.2009 tarihinde http://www.gercegecagrimerkezi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=174&Itemid=29 adresine erişildi.

- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (4): 1-25
- Akoğlu Kozak, M. ve Güçlü, H.N. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 8, Sayı: 2: 39- 56.*
- Alkan, T. (2007). *Esnek çalışma biçimleri ve çağrı merkezi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ansal, H. (1996). *Esnek üretimde işçiler ve sendikalar*. 1. Basım. İstanbul: Birleşik Metal-İş Sendikası Yayınları.
- Argenti, P.A. (1998). Strategic employee communications. *Human Resource Management, Vol. 37 No. 3 and 4, 199-206.*
- Arslan, Z. (2006). *A'dan Z'ye çağrı merkezi dünyası: çağrı merkezi terimler sözlüğü*. İstanbul: Şan Ofset.
- Ashforth B. E. ve Gibbs B.W. (1990). The double-edge of organizational legitimation, *Organization Science, Vol. 1. 177-194.*
- Ashforth B.E. ve Humphrey R.H. (1995). Emotions in the Workplace: A Reappraisal, *Human Relations, Vol. 48. 97-125.*
- Ashforth, B.E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review, 18 (1), 88-115.*
- Ashkanasy N.M., Hörtel, C.E.J. ve Zerbe W.J. (2000). Emotions in the workplace: research and theory & practice, Zerbe (Edt), *Emotions in the Workplace: Research and Theory & Practice*, Quorum Books.
- Aşan, Ö. ve Erenler E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.2 s.203-216.*

- Aşkun, D. (2007). *The effects of quality of work life in call centers on the perceptions and turnover intentions of employees*. Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bagnara, S., F. Gabrielli, ve P. Marti. (2000). Human work in the call centres. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society, Annual Meeting at Santa Monica, Vol.1*, 553-556.
- Bagnara, S. ve Marti, P. (2001). Human work in call centers: A challenge for cognitive ergonomics, *Theoretical Issues in Ergonomic Science, Vol.2 No:3*, 223-237.
- Bain, P. ve Taylor, P. (1999). Employee relations, worker attitudes and trade union representation in call centres. *Paper presented to the 17th International Labour Process Conference, University of London*.
- Bain, P. ve Taylor, P. (2000). Entrapped by the electronic panopticon? worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment* 15(1): 2-18.
- Bain P., Watson A., Mulvey G., Taylor P. ve Gall G. (2001). Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *Paper presented at the 19th International Labour Process Conference, Royal Holloway Collage, University of London, 26 – 28 March 2001*.
- Balcı, A. (2000). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim düşüncesinin evrimi*. Avcıol Basım-Yayım: İstanbul.
- Barger, P., ve Grandey, A.A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1229- 1238.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*. No: 108, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). Duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 58, 253-274.
- Batt, R. (2000). Strategic segmentation in front-line services. *International Journal of Human Resource Management* 11/3: 540-561.
- Batt, R. (1999). Work organization, technology and performance in customer service and sales. *Industrial Labor Relations Review*, 52 (4), 539-641.
- Baumeister, R., Bratslavsky, E., Muraven, M. ve Tice, D. (1998). Ego depletion: Is the activeself a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252-1265.
- Baumgart, U., Debitz, U., Metz, A.-M., Richter, P., Schulze, F., Timm, E. ve Wieland, R. (2002). Call centre at the work psychology test bench. Part 2: Job design, stressor, strain, and resources. *CCall Report 11*, Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Belek, İ. (1999). *Postkapitalist paradigmalar*. 2. Basım, İstanbul: Sorun Yayınları.
- Bilgin, M. H. (2000). *Yeni teknolojiler ve üretim sistemlerindeki değişimin emek ve istihdam üzerindeki etkileri*. 1. Basım. Ankara: Kamu-İş Yayınları.
- Blegen, M.A. (1993). Nurses job satisfaction: A meta analysis of related variables. *Nursing Research*, Vol. 42, No.1, 36-41.
- Bono, J. E ve Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: a quantitative review of emotional labor research. In C.H.J. Härtel, W.J. Zerbe ve N.M. Ashkanasy (Eds.) *Emotion in organizational behavior*. 213-233, New Jersey: LEA.

- Botan, C. (1996). Communication work and electronic surveillance: a model for predicting panoptic effects, *Communication Monographs*, 63(4), ss.293-313.
- Brotheridge, C.M. ve Lee R. (1998). On the dimensionality of emotional labor: development and validation of an emotional labor scale. *Presented at the first conference of an Emotional Labor in Organizational Life*, San Diego, CA.
- Brotheridge, C.M. ve Lee R. (2002). Testing a conservation of resources model of dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health*, 7(1), 57-67.
- Brotheridge, C. ve Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives on 'people work'. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Bulan, H.F., Erickson, R.J., ve Wharton, A.S. (1997). Doing for others on the job: the affective structure of social work. *Social Problems*, 44, 235-256.
- Carayon, P. (1994), Effects of electronic monitoring on job design and worker stress: results of two studies. *International Journal of Human Computer Interaction*, 6(2), 177-190.
- Castells, M. (2005). *Enformasyon çağı: ekonomi toplum ve kültür*. Birinci Cilt (Ağ Toplumunun Yükselişi), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Chappell, S. K. (1995). *The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by community college chief instructional officers*. Doctoral dissertation, University of Florida, Gainesville.
- Clampitt, P.G. ve Downs, C.W. (1993), Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *Journal of Business Communication*, Vol. 30 No. 1, 5-28.
- Cleveland, B. ve Harne, D. (2006). *Call center operations management handbook and study guide*. Version 2.1, Annapolis call center press.

- Conrad, C. ve Witte, K. (1994). Is emotional expression repression oppression? Myths of organizational affective regulation. In S. Deetz (Ed.), *Communication Yearbook*, 17 (417-428). Newbury Park, CA: Sage.
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W. (1993). A review and integration of research of job burnout. *Academy of Management Review*, 18 (4), 621- 656.
- Cordes C. L., Dougherty, T. W. ve Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: a comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, v. 18, 665-701.
- Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30, 509 – 530.
- Côté, S. ve Morgan, L.M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulations, job satisfaction, and intention to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947-962.
- Crossman, A. ve Abou-Zakı, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4), 368-376.
- Curri van, D.B. (1999). The Causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, No:2, 23-29.
- Çetinkaya, A. ve Özbaşaran, F. (2004). Üniversite hastanesinde görev yapan hemşirelerin iş doyumu düzeyleri ve etkileyen faktörler. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 20 (1), 57-76.

- Çukur, C. Ş.ve Şahin, Z. (2007). Duygusal işçilik bağlamında duygu ve kültür ilişkisi. R. Erdem ve C.Ş. Çukur (Ed.), *Kültürel Bağlamda Yönetişel ve Örgütsel Davranış*. Ankara: TPD.
- Daniels, M. J. (1960). Affect and its control in the medical intern. *American Journal of Sociology*, 66, 259-267.
- David, R. ve Henderson, R. (2000). Electronic performance monitoring: a laboratory investigation of the influence of monitoring and difficulty on task performance, mood state, and self reported stress levels. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 906-920.
- D'Cruz, P. ve Noronha E. (2008). Doing emotional labour: the experiences of indian call centre agents, *Global Business Review*, 9; 131-147.
- Deery, S., Iverson, R. ve Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal, *Journal of Management Studies*, 39, 471 – 496.
- Dieckhoff, K., Freigang-Bauer, I., Schroter, W. ve Viereck, K. (2002). Call centre branch overview. *CCall Report 1*. Hamburg, Germany: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Diefendorff, J.M. ve Richard, E.M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 284 – 294.
- Diefendorff, J.M. ve Gosserand, R.H. (2003). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. ve Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Diefendorff, J.M. ve Richard, E.M. (2008). Not all emotional display rules are

- created equal: Distinguishing between prescriptive and contextual display rules. In. N. M. Ashkanasy, & C. L. Cooper (Eds.). *Research Companion to Emotion in Organizations* (316-334). Northampton, CT: Edward Elgar.
- Dikmen, M. K. (2004). Teknolojik değişim küreselleşme ve emeğin vasfı üzerine. *Toplum ve Hekim, Cilt. 19. Sayı. 3.* 169-175.
- Domagalski T.A. (1999). Emotions in organizations: main currents. *Human Relations, Vol.52, No:6.*
- Dormann, C., Zapf, D., ve Isic, A. (2002). Emotional job requirements and their consequences among call centre jobs. *Zeitschrift fur Arbeitsu Organisationspsychologie, 46,* 201 – 215.
- Downs, C.W. ve Hazen, M.D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication, 14, (3),* 63–73.
- Edie, D. (2005). Emotions: from ‘ugly duckling’ via ‘invisible assert’ toward an ontological reframing, Ashkanasy N.M., Hörtel, C.E.J. & Zerbe W.J. (Edt), *Emotions in Organizational Behavior*, New Jersey: LEA.
- Ekman, P. ve Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the face*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ekman, P., Friesen, W. ve O'Sullivan, M. (1988). Smiles when lying. *Journal of Personality and Social Psychology, 54,* 414-420.
- Erdoğan, İ. (1994) *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erdoğan, İ. (1996): *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıoğlu Basım Yayım.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erickson, R.J. ve Wharton, A.S. (1997). Inauthenticity and depression: assessing the consequences of interactive service work. *Work and Occupations, 24,* 188 – 213.

- Erickson R.J. ve Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, Vol. 64, No. 2, 146-163.
- Erinç, Ç. D. (2007). *Çağrı merkezlerinde çalışma yaşamı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Eroğlu, E. (2003). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarının yapısal eşitlik modeli ile analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi
- Ertaş, E. (2005). Kendi başına bir dünya çağrı merkezleri, *Sektörel Tanıtım Dergisi*, 36 (1), 17.
- Fernie S. ve Metcalf D. (1998). (Not) hanging on the telephone: payment systems in the new sweatshops, *This paper was produced as part of the Centre's Industrial Relations Programme*, Published by Centre for Economic Performance London School of Economics and Political Science.
- Fineman, S. (1993). Organizatios as emotional areas. S. Fineman (Ed.) *Emotin in Organizations*, 9-35, London: Sage Publications.
- Fisher, C.D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), 185 – 202.
- Fişek, K. (1979). *Yönetim*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.437, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Forbes, R. J., ve Jackson, P. R. (1980). Non-verbal behavior and the outcome of selection interviews. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 65-72.
- Frenkel S. J., Tam M., Korczynski M. ve Shire K. (1998). Beyond bureaucracy? work organizations in call centers. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol:9 No:6, 957-979.
- Frese, M. ve Zapf, D. (1994). Action as a core of work psychology: a German apporach. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, 271-340.

- Friday, S.S. ve Friday, E. (2003). Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Management Development*, 22 (5), 426-442.
- Frijda, N. H. (1993). Moods, emotion episodes and emotions. Lewis M. & Haviland- Jones M. J. (Edt), *Handbook of Emotions*, New York: The Guilford Pres.
- Geddes, D. ve Callister R. R. (2007). Crossing the line: A dual threshold model of anger in organizations. *Academy of Management Review* 32 (3), 721-746.
- Goffman, E. (1959). *The presantation of self in everday Life*. New York: Doubleday Anchor.
- Goldberg L.S. ve Grandey A.A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 301-318.
- Goldhaber, G.M. (1977). *Organizational communication*. Dubuque, Iowa: W.C. Brown Co.
- Goleman, D. (2006). *Duygusal zeka neden IQ'dan daha önemlidir?* İstanbul: Varlık Yayınları.
- Golembewski, R.T. ve Yeager, S.J. (1978). Testing the application of the JDI to various demographic grouping. *Academy of Management Journal*, 22 (3), 514-519.
- Goris, J.R., Vaught, B.C. ve Pettit, J.D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: a moderated regression analysis. *Journal of Business Communication*, Vol. 37 No. 4, 348-68.
- Gosserand, R.H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Luisiana: Luisiana State University.

- Grandey, A.A. (1999). *The effects of emotional labor: employee attitudes, stres and performance*. Yayınlanmamış doktora tezi, Denver: Colorado State Üniversitesi.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. (2003). When ‘the show must go on’: surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96.
- Grandey, A. A., Fisk, G., Mattila, M. ve Sideman, L. (2002). Is that smile for real? Reactions to inauthenticity in customer service. *Paper presented at the 62nd annual Academy of Management meeting*. Denver, CO.
- Grandey, A.A.; David, N.D. ve Hock-Peng S. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 25, 1–22.
- Grandey, A., Fisk, G. ve Steiner, D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for U.S. and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90, 893-914
- Grebner, S.; Semer, N.K.; Faso, L.L.; Gut, S.; Gut, K.W. ve Elfering, A. (2003). “Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call center agents”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:12 No:4, 341-365
- Green, S.B., Salkind, N.J. ve Akey, T.M. (1997). *Using SPSS for Windows: Analyzing and Understanding Data*. NJ: Prentice Hall, Inc.

- Gross, J. (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, J. (1998b). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Gross, J.J. ve Levenson, R.W. (1997). Hiding feelings: the acute effects of inhibiting negative and positive emotion. *Journal of Abnormal Psychology*, 106 (1), 95-103.
- Gülnar, B. (2007). *Örgütlerde iletişim ve iş doyumunu*. İstanbul: Eylül Yayınları.
- Gümüş, H. (2006). *Farklı mesleklerde çalışanların iş ve yaşam doyumlarının tükenmişlik düzeyleri açısından karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Gündoğan, N. (2002). Hizmetler Sektöründe İstihdam. *Kamu-İş*, C.7, S.1.
- Hegeman, G. (1995). *Motivasyon El Kitabı*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Henn, H.; Kruse, P. ve Strawe, O. (1996). *Handbook of call centre management: The great reference work for all who work professionally with the telephone*. Hannover, Germany: telepublic Verlag.
- Heuven, E. ve A.B. Bakker (2003). Emotional Dissonance and Burnout Among Cabin Attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.12, No.1, 81-100.
- Hillmer, S., B. ve G. McRoberts. (2004). The Real Costs Of Turnover: Lessons From A Call Center. *Human Resource Planning*, Vol.27, Issue 3, 34-41.
- Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *American Journal of Sociology*, 85 (3), 551 – 575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Pres.

- Holman, D. J. (2003). Call centres. In D. J. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Guide to The Human Impact of Modern Working Practices*. Chichester, UK: Wiley.
- Holman, D.J. ve Wall, T. (2002). Work characteristics, learning-related outcomes, and strain: a test of competing direct effects, mediated, and moderated models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 283 – 301.
- Holman, D., Chissick C. ve Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labour and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, Vol. 26, No.1, 57 – 81.
- Hopp, H., Rohrmann, S., Zapf, D. ve Hodapp, V. (2010). Psychophysiological effects of emotional dissonance in a face-to-face service interaction. *Anxiety, Stress, & Coping*, 23, 399-414.
- Howes, J., Cropanzano, R., Grandey, A. ve Mohler, C. (2000). Who is supporting whom? Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management*, 5, 207-223.
- Hullin, C. L., Drasgow, F. ve Komocar, J. (1982). Applications of item-response theory to analysis of attitude scale translations. *Journal of Applied Psychology*, 67 (6), 818-825.
- Hunt, O., Tourish, D. ve Margie, O. (2000). The communication experiences of education managers: identifying strengths, weaknesses and critical incidents. *The International Journal of Educational Management*, Vol. 14 No. 3, 120-9.
- Irving, R. H., Higgins, C.A. ve Safayeni, F.R. (1986). Computurised performance monitoring systems: Use and Abuse. *Communication of the ACM*, 29,8, 794-801.

- Isic, A., Dormann, C. & Zapf, D. (1999). Stressors and resources at call centre jobs. *Zeitschrift fur Arbeitswissenschaft*, 53, 202 – 208.
- Izard, C. E. (1993). Organizational and motivational functions of discrete emotions. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotions* (631-641). New York: Guilford Press.
- James W. (1884). What is emotion? *Mind*, Vol.9, s. 188-205.
- Jones, J. R. (1998). *An examination of the emotional labor construct and its effects on employee outcomes*. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska, Lincoln.
- Judge, T.A., Fluegge Woolf, E. ve Hurst, C. (2009). The affective consequences of emotional labor: A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62, 57-88.
- Kahn, R. L., ve Byosiore, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 2nd ed. (571 – 650), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknik* . Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde iletişim-güdülenme ilişkisi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Keser, A. (2005). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4, 77 -96.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11) 2006 / 1: 100-119.
- Kinman, G. (2009). Emotional labour and strain in ‘front-line’ service employees. Does mode of delivery matter? *Journal of Managerial Psychology*, 24 (2), 118-135.

- Kleemann F. ve Matuschek I. (2002). Between job and satisfaction: motivations and career orientations of German “high quality” call center employees. *Electronic Journal of Sociology*, Vol:2 June. 29.09.2009 tarihinde http://www.sociology.org/content/vol006.002/kleemann_matuschek.html adresine erişildi.
- Kleinginna P. R. ve Kleinginna A. M.(1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion Vol.5*, 345-379.
- Knights, D. ve McCabe, D. (1998). What Happens When The Phone Goes Wild? Staff, Stress And Spaces For Escape İn A BPR Telephone Banking Call Regime. *Journal of Management Studies*, 35, 163 – 194.
- Kohen, A. (2002). *Çağrı merkezleri: yararları ve bileşenleri*. 08.05.2010 tarihinde http://www.tekadres.com/tekadres/content/mm4_sm3_14.htm adresine erişildi.
- Kohen, A. (2003). *Turkey: a strong candidate for offshore call center outsourcing* 08.05.2010 tarihinde <http://www.crm2day.com/library/EpVyykkZAVsNbDgZrm.php> adresine erişildi.
- Kohen, A. (2007). *CRM-ÇM İlişkisi*, 08.05.2010 tarihinde <http://crmworld.blogcu.com/4896731> adresine erişildi.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (1998). Catching fire without burning out: is there an ideal way to perform emotion labor? *Paper presented at the 1st Conference on Emotions in Organizational Life*, San Diego, CA.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: the heart of hochschild’s work. *Management Communication Quartely*, Vol. 14, No.1, 8-49.

- Kurçel, M.A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi hekimlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2(3): 10-15.
- Kurtuluş, K. (1989). *Araştırma yöntembilimi*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Lewig, K. A. ve Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 366 – 392.
- Loehlin, J.C. (2000). *Latent Variable Models*. Lawrence Erlbaum Assoc. New Jersey.
- Lyon, D. (1997). *Elektronik göz*. (Çev. Dilek Hattaoğlu), İstanbul: Sarmal Yayınevi.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: to what extent are we expressing, suppressing or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 347-369.
- Marx, K. ve Engels, F. (1872). *Komünist parti manifestosu*. (Çev. Yılmaz Onay), İstanbul: Evrensel Basım Yayın.
- Maslach, C. (1978). The client role in staff burnout. *Journal of Social Issues*. 34: 111-124.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matsumoto, D., Yoo, S. H., Hirayama, S. ve Petrova, G. (2005). Development and validation of a measure of display rule knowledge: the display rule assessment inventory. *Emotion*, 5, 23-40.
- Metz, A.M., Rothe, H.J. ve Degener, M. (2001). Stressor profiles of employees working in call centres. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45, 124 – 135.

- Middleton, D. (1989). Emotional style: The culture ordering of emotions. *Ethos*, 17, 187 – 207.
- Miller, K. (2006). *Organizational communication: approaches and processes*. 4th. Ed. Belmont: Thomson-Wadsworth.
- Moorman, R. H. ve Wells, D.L. (2003). Can electronic performance monitoring be fair? Exploring relationships among monitoring characteristics, perceived fairness, and job performance, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2), 2-16.
- Morris, J.A. ve Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Journal*, 21, 989–1010.
- Morris, A. J. ve Feldman, D.C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.
- Mucuk, İ. (1997). *Modern işletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mumby D. K. ve Putnam L. L.(1992). The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality. *Academy of Management Review*, Vol. 17, No.3, 465-486.
- Munchinsky, P. M. (1987). *Psychology applied to work*. 2nd ed. Chicago: The Dorsey Pres.
- Noon M. ve Blyton P. (2002). *The realities of work*. 2. Basım, Palgrave.
- OECD, (2008). *OECD in Figures:2008*. OECD Publications, Fransa.
- Okay, A. ve Okay, A. (2002). *Halkla İlişkiler: örgüt, strateji ve uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction?, *International Journal of Social Economics*, 27 (3), 213–226.
- Öngen, T. (1996). *Prometheus'un Sönmeyen Ateşi*. 2. Basım. İstanbul: Alan Yayıncılık.

- Öz, U. E. (2007). *Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özakar, S. (2004). *Gel de çalış şimdi: postmodern çalışma hayatı*. İstanbul: Bileşim Yayınevi.
- Özdamar, K. (2004), *Paket Programlama ile İstatistiksel Veri Analizi-2*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., ve Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parkinson, B. (1991). Emotional stylists: strategies of expressive management among trainee hairdressers. *Cognition and Emotion*, 5, 419-434.
- Parlak, Z. ve Çetin, İ.B. (2007). Bilgi toplumu ve bilgi işçisi bağlamında çağrı merkezleri: Emek süreci iş ve istihdam. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 52, 107-134.
- Parsons, C. K. ve Hulin, C. L. (1982). An emprical comparison of item-response theory and hierarchical factor analysis in applications to the measurement of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 67, 826-834.
- Pettit, J.D., Goris, J.R. ve Vaught, B. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*, Vol. 34 No. 1, 81-98.
- Pugh, D.S (1998). Why do happy employees have happy customers? Emotional contagion as an explanatory concept in research on customer service. *Presented at the frist conference of an Emiotional Labor in Organizational Life*, San Diego, CA.

- Pugh, D.S. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018 – 1027.
- Pugliesi K. (1999). The consequences of emotional labor: effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, Vol. 23, No. 2, 125 - 154.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as a part of work role. *Academy of Management Review*, 12, 23 – 37.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R.I. (1989). The expression of emotion in organizational life. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 11 – 42). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R.I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the expression of positive emotion? *Academy of Management Journal*, 33: 623-637.
- Reynolds, P. (1994). Real time adherence monitoring in the call centre. *Voice Processing*, May.
- Richards, J.M. ve Gross, J.J. (1999). Composure at any cost? The cognitive consequences of emotional suppression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1033 – 1044.
- Richards, J.M. ve Gross, J.J. (2000). Emotion regulation and memory: the cognitive costs of keeping one's cool. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 410-424.
- Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C, Application Summary ,1999
- Rodwell, J.J., Kienzie, R. ve Shadur, M.A. (1998). The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication. *Human Resource Management*, Vol. 37 No. 3 and 4, 277-93.

- Rose, E. (2002). The labour process and union commitment within a banking services call centre. *Journal of Industrial Relations*, 44(1), 40-61.
- Rose, E. ve Wright, G. (2005). Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1): 136–60.
- Rutter, D. R. ve Fielding, P.J. (1988). Sources of occupational stress: an examination of British prison officers. *Work and Stress*, 2, 291–299.
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma psikolojisi*, 2. Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Schaubroeck, J. ve Jones, J.R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2), 163 – 183.
- Schneider, B. ve Bowen, D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Sennett, R. (2002). *Karakter aşınması yeni kapitalizmde işin kişilik üzerindeki etkileri*. (Çev. Barış Yıldırım), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sewell, G. (1998). The Discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 406-469.
- Shocley-Zabalak, P. (2006). *Fundamentals of organizational communication.*, 6th edition, Pearson-Allyn: Boston.
- Singh, J., Goolsby, J.R. ve Rhoads, G. R.. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service

- representatives. *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXI, November, 558-569.
- Smith, M. J., Carayon, P., Sanders, K. J., Lim, S. Y. ve LeGrande, D. (1992). Employee stress and health complaints in job with and without monitoring. *Applied Ergonomics*, 23, 17-27.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & J. R. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology*. Vol. 12: *Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley.
- Steinberg R.J. ve Figart D.M., (1999). Emotional labor since the managed heart, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol.561, 8-26.
- Stenross, B. ve S. Kleinman. (1989). The highs and lows of emotional labor: detectives' encounters with criminals and victims. *Journal of Contemporary Ethnography*. 17: 435-452.
- Sutton, R.I. (1987). The process of organizational death: disbanding and reconnecting. *Administrative Science Quarterly*, 32: 542-569.
- Sutton, R.I. (1989). Reactions of nonparticipants as additional rather than missing data: opportunities for organizational research. *Human Relations*, 42, 423-429.
- Sutton, R.I. (1990). Organizational decline processes: a social psychological perspective. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 205-253, Greenwich, CT: JAI Press.
- Sutton, R. I. ve Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotional and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 461 – 487.

- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taylor, F. W. (1911). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*. (Çev. H. Bahadır Akın), İstanbul: Çizgi Yayınevi.
- Taylor P. (2003). Job design and the call centre experience of work: employee outcomes of quantity versus quality workflows. *Paper presented at the European Work & Organizational Psychology Conference, Lisbon, May, 1-37*.
- Taylor, P. ve Bain, P. (1999). An assembly-line in the head: work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal, 30, 2, 101-117*.
- Taylor, P. ve Bain, P. (2005). India calling to the far away towns: the call center labour process and globalization. *Work Employment & Society, Vol.19 (2), 261-282*.
- Taylor, P. ve Scholarios, D. (2003). Job design and the call centre experience of work: employee outcomes of quantity versus quality workflows. *11th European Congress of Work and Organisational Psychology, Lisbon*.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon.
- Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personel Psychology, 46(2), 259 – 293*.
- Thompson, P., Warhurst, C. ve Callaghan, G. (2001). Ignorant theory and knowledge workers. *Journal of Management Studies, 38(7): 923–42*.
- Tidd, K.L. ve Lockhard, J.S. (1978). Monetary significance of the affiliative smile: A case for reciprocal altruism. *Bulletin of the Psychonomic Society, 11, 344-346*.
- TİSK, (2010). Ocak 2010 TÜİK HİA Verilerinin Değerlendirilmesi, *İşgücü Piyasası Bülteni, Sayı.8*.

- Toffler, A. (1981). *Üçüncü Dalga*. (çev. Ali Saban) İstanbul: Altın Kitaplar Yayıncılık.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: izmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1) 2007, 92-107.
- Tolich, M. B. (1993). Alienating and liberating emotions at work: supermarket clerks' performance of customer service. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22, 361 – 381.
- Totterdell, P. ve Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55 – 73.
- Törün, A. (2006). *Müşteri ilişkileri yönetiminin araçlarından biri olarak çağrı merkezleri, çağrı merkezleri bölümü çalışanları ve memnuniyeti: bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Truman, B. (1999). *Work. Motivation Review* (Federal Reserve Bank of Saint Louis), Vol.81, Issue:3, 35-39.
- TÜİK, (2010). Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, T.C. Başbakanlık Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni, Sayı 139.
- Turan, Ö. (2007). *Çağrı merkezi çalışanlarının iş tatminlerinin performansa etkisi ve iletişim sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Tuten, T.L. ve P.E. Neidermeyer (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centres: The effects of stres and optimism. *Journal of Business Research*, 57, 26-34.

- Tütüncü, Ö. (2000). Karayolu ulaştırma işletmelerinde işten ayrılma eğiliminin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2(4): 106-120.
- Uçkun, C.G. ve Pelit, E. (2004). Otel işgörenlerinin iş doyumlarının önemi ve akçakoca’da yerleşik yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 39-59.
- Wegge, J., Van Dick, R. ve Von Bernstorff, C. (2010). Emotional dissonance in call center work: A closer inspection of correlates and emotional underpinnings. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 596-619.
- Wharton, A.S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work & Occupations*, 20 (2), 205 – 232.
- Wharton, A.S. ve Erickson, R.J. (1993). Managing emotions on the job and at home: The consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18 (3), 457 – 486.
- Wharton, A.S. ve Erickson, R.J. (1995). The consequences of caring: Exploring the links between women’s job and family emotion work. *Sociological Quarterly*, 36 (2), 273 – 296.
- Wichroski, M.A. (1994). The secretary: invisible labor in the workworld of women. *Human Organization*, Vol.53, 33-41.
- Wieland, R., Metz, A.M. ve Richter, P. (2001). Call centres at the work psychology test bench. Part 1: Instruments, task characteristics and first results regarding psychological stress. *C-Call Report 3*. Hamburg, Germany: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Wouters, C. (1989). Response to Hochschild’s reply. *Theory, Culture and Society*, 6, 447– 450.
- www.cagrimerkezleridernegi.com
- www.etymonline.com

www.kariyer.net

www.hurriyet.com.tr

Yeşil, H. (2009). *Nereden nereye Türkiye – sosyoekonomik yapı araştırması*, İstanbul:

Çağrı Yayınları.

Yücel P. (2005). *The effects of position and sector on the employees job satisfaction: An application in telecommunication sector*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 1 – 32.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. ve Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: the concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 370–400.

Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. ve Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16, 527 – 545.

Zapf D., Isic A., Bechtoldt M. ve Blau P. (2003). What is typical for call center jobs? job characteristics, and service interactions in different call centers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 12 No: 4, 311-340.