

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



**ÇALIŞANLARIN SERGİLEDİKLERİ DUYGUSAL EMEK
DÜZEYİNİN,
BENLİK SAYGISI VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE,
İŞ BECERİKLİLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Murat KAHYAOĞLU

DOKTORA TEZİ

GAZİANTEP- 2023



LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZ KABUL VE ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Murat KAHYAOĞLU tarafından hazırlanan “Çalışanların sergiledikleri duygusal emek düzeyinin, benlik saygısı ve iş tatminine etkisinde, iş becerikliliğinin düzenleyici etkisi” başlıklı tez, 15/11/2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u>	<u>Kurumu/Üniversitesi</u>	<u>İmzası:</u>
Jüri Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mazlum ÇELİK	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	
Jüri Başkanı	Prof. Dr. İbrahim Sani MERT	Antalya Bilim Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Nalan IŞIK	Gaziantep Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Saadet ÖZTÜRK	Hasan Kalyoncu Üniversitesi	

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. M. Serhat YENİCE
Enstitü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.

İmza

Murat KAHYAOĞLU

15/11/2023

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN SERGİLEDİKLERİ DUYGUSAL EMEK
DÜZEYİNİN, BENLİK SAYGISI VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE, İŞ
BECERİKLİLİĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Murat KAHYAOĞLU

DOKTORA TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Mazlum ÇELİK**

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çalışanların sergiledikleri duygusal emek düzeyinin benlik saygısı ve iş tatmini üzerine etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolünün olup olmadığını analiz etmektir. Bu kapsamda, içerisinde duygusal emek ölçeği, iş becerikliliği ölçeği, benlik saygısı ölçeği ve iş tatmin ölçeğinin bulunduğu anket formu hazırlanmıştır. Anket olasılıklı olmayan kolayda örnekleme yöntemi ile Gaziantep il merkezinde bulunan restoran ve kafelerde çalışan garsonlara uygulanmıştır. 518 kişinin verdiği cevaplarla oluşturulan veri seti, ikinci nesil bir istatistik yazılımı olan SmartPLS programı ile iki aşamalı olarak analiz edilmiştir. İlk aşamada güvenilirlik ve geçerlilik, ikinci aşamada ise ölçüm ve yapısal model analizleri yapılarak hipotezler test edilmiştir.

Araştırma sonucunda duygusal emek ölçeği üç boyutlu olarak doğrulanmadığından analizler iki boyutlu olarak yapılmıştır. Derinlemesine rol yapma davranışının, benlik saygısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ancak iş tatminine anlamlı bir etkisinin olmadığı, yine duygusal emeğin alt boyutlarından doğal davranışın da iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ancak benlik saygısı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Düzenleyici etki analizlerinde ise duygusal emeğin, benlik saygısı ve iş tatmini üzerine etkisinde, iş becerikliliğinin anlamlı bir düzenleyici etkisi tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: duygusal emek, iş becerikliliği, benlik saygısı, iş tatmini

**HASAN KALYONCU UNIVERSITY
GRADUATE EDUCATION INSTITUTE
DEPARTMENT of BUSINESS ADMINISTRATION**

**THE REGULATORY ROLE OF JOB CRAFTING ON THE EFFECT
OF THE EMOTIONAL LABOR LEVEL EXPRESSED BY
EMPLOYEES ON THEIR SELF-ESTEEM AND JOB
SATISFACTION**

Murat KAHYAOGU

PHD THESIS

**Advisor
Prof. Dr. Mazlum CELİK**

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze whether job crafting has a moderating role in the effect of the level of emotional labor exhibited by employees on self-esteem and job satisfaction. In this context, a survey form including emotional labor scale, job crafting scale, self-esteem scale and job satisfaction scale was prepared. The survey was applied to waiters working in restaurants and cafes in the city center of Gaziantep by non-probability convenience sampling method. The data set created with the answers given by 518 people was analyzed in two stages with the SmartPLS program, a second generation statistical software. In the first stage, reliability and validity were tested, and in the second stage, hypotheses were tested by performing measurement and structural model analyses.

As a result of the research, since the emotional labor scale could not be verified in three dimensions, analyzes were made in two dimensions. It was determined that deep acting behavior had a significant and positive effect on self-esteem but did not have a significant effect on job satisfaction, and natural behavior, one of the sub-dimensions of emotional labor, also had a significant and positive effect on job satisfaction but did not have any significant effect on self-esteem. In the moderator effect analysis, no significant moderating effect of job crafting was detected on the effect of emotional labor on self-esteem and job satisfaction.

Keywords: emotional labor, job crafting, self-esteem, job satisfaction

ÖNSÖZ

Bu çalışmamın her aşamasında hep yanımda olan, bana tüm bu araştırma sürecinde, bütün tecrübesi ve bilgi birikimiyle desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve beni doğru istikamete varıncaya kadar sürekli yönlendiren, kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Mazlum ÇELİK 'e teşekkür ederim. Yine tez izleme komitesinde bulunan ve beni doktora tezim son haline gelinceye kadar, yaptığımız tüm tez izleme komitesi toplantılarında değerli görüşleriyle bana çalışmamda büyük katkı sağlayan Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE ve Dr. Öğr. Üyesi Saadet ÖZTÜRK hocalarıma, ayrıca ne zaman bir araya gelsek bana çalışmam ile ilgili eksiklerimi giderme noktasında tavsiyelerini bildiren Doç. Dr. Ahmet KESER hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak hayatımın her anında bana destek olduğu gibi, doktora tezi hazırlama sürecimde de desteğini tam manasıyla hissettiren sevgili eşim Gonca KAHYAOĞLU'na, bu süreçte yine eşimle beraber belki de kendilerine ayıracağım vakitten çalmak zorunda kaldığım oğlum Yavuz Selim'e, kızım Mehlika'ya sonsuz şükranlarımı sunarım.

MURAT KAHYAOĞLU

Gaziantep, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.1.1. Problem Cümlesi	6
1.1.2. Alt Problemler	6
1.2. Çalışmanın Amacı	7
1.3. Çalışmanın Önemi.....	8
1.4. Çalışmanın Varsayımları.....	9
1.5. Çalışmanın Sınırlılıkları	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	11
2.1. Duygusal Emek	11
2.1.1. Duygu, Duygusal ve Emek Kavramı	11
2.1.2. Duygusal Emek ile İlgili Yapılan Tanımlar.....	11
2.1.3. Duygusal Emek Boyutları.....	13
2.1.3.1. Yüzeysel Davranış (Sahte Rol Yapma)	14
2.1.3.2. Derinlemesine Davranış (Derinden Rol Yapma)	16
2.1.3.3. Samimi Davranış (Doğal Davranış).....	17
2.1.4. Duygusal Emegi Etkileyen Başlıca Faktörler	18
2.1.4.1. Bireysel Faktörler	19
2.1.4.1.1. <i>Cinsiyet</i>	19
2.1.4.1.2. <i>Yaş</i>	20
2.1.4.1.3. <i>İş Tecrübesi ya da Mesleki Deneyim</i>	20
2.1.4.1.4. <i>Medeni Durum</i>	20

2.1.4.1.5. <i>Empati</i>	21
2.1.4.1.6. <i>Duygusal Zekâ</i>	21
2.1.4.1.7. <i>Duygulanım</i>	22
2.1.4.1.8. <i>Ahlaki Değerler</i>	22
2.1.4.1.9. <i>Eğitim</i>	23
2.1.4.1.10. <i>Gelir Durumu</i>	23
2.1.4.2. <i>Örgütsel Faktörler</i>	23
2.1.4.2.1. <i>Otonomi</i>	24
2.1.4.2.2. <i>Duygusal Davranış Kuralları</i>	24
2.1.4.2.3. <i>Sosyal Destek</i>	25
2.1.4.2.4. <i>İşin Rutinliği</i>	25
2.1.4.2.5. <i>Örgütsel İletişim</i>	26
2.1.5. <i>Duygusal Emegın Teorik Temelleri ve Ortaya Çıkan Yaklaşımlar</i>	26
2.1.5.1. <i>Hochschild Yaklaşımı</i>	26
2.1.5.2. <i>Asforth-Humprey Yaklaşımı</i>	28
2.1.5.3. <i>Morris ve Feldman Yaklaşımı</i>	29
2.1.5.4. <i>Grandey Yaklaşımı</i>	31
2.1.6. <i>Duygusal Emegın Sonuçları</i>	33
2.1.6.1. <i>Olumlu Sonuçları</i>	33
2.1.6.2. <i>Olumsuz Sonuçları</i>	34
2.1.7. <i>Yeme-İçme Sektöründe Duygusal Emek</i>	36
2.2. <i>İş Becerikliliği</i>	37
2.2.1. <i>İş ve İş Becerikliliği Kavramı</i>	37
2.2.2. <i>İş Becerikliliğine Yönelik Tanımlamalar</i>	38
2.2.3. <i>İş Becerikliliğinin Boyutları</i>	39
2.2.3.1. <i>Wrzesniewski ve Dutton'un Geliştirdiği İş Becerikliliği Boyutları</i>	39
2.2.3.2. <i>Slemp ve Vella-Brodrick'in Geliştirdiği İş Becerikliliği Boyutları</i>	40

2.5.3.3. Petrou ve Arkadaşlarının Geliştirdiği İş Becerikliliği Boyutları	42
2.5.3.4. Tims ve Arkadaşlarının Geliştirdiği İş Becerikliliği Boyutları ..	43
2.5.4. İş Becerikliliğinin Öncülleri.....	44
2.5.5. İş Becerikliliği Kavramının Teorik Temelleri ve Ortaya Çıkan Teoriler	46
2.5.5.1. İş Tasarımı Teorisi.....	48
2.2.5.2. İş Talepleri- Kaynakları Modeli (JD-R).....	49
2.5.6. İş Becerikliliğinin Ardılları	50
2.5.7. Yeme İçme Sektöründe İş becerikliliği	51
2.3. Benlik Saygısı	52
2.3.1. Ben, Benlik ve Benlik Saygısı Kavramları	52
2.3.2. Benlik Saygısı Üzerine Yapılan Tanımlamalar.....	53
2.3.3. Benlik Saygısının Bireyler Üzerindeki Etkisi	55
2.3.4. Benlik Saygısının Özellikleri	56
2.3.4.1. Benlik Saygısı Yüksek Bireyler ve Özellikleri.....	57
2.3.4.2. Benlik Saygısı Düşük Bireyler ve Özellikleri	59
2.3.5. Benlik Saygısının Gelişimi	61
2.3.6. Benlik Saygısı Düzeyleri	62
2.3.7. Benlik Saygısının Teorik Temelleri ve Kuramsal Yaklaşımlar	64
2.3.8. Yeme İçme Sektöründe Benlik Saygısı.....	66
2.4. İş Tatmini	68
2.4.1. Tatmin ve İş tatmini Kavramları.....	69
2.4.2. İş Tatminine Yönelik Tanımlamalar	69
2.4.3. İş Tatmini Boyutları.....	70
2.4.3.1. İçsel Tatmin	71
2.4.3.2. Dışsal Tatmin.....	72
2.4.4. İş Tatmini Etkileyen Faktörler.....	73

2.4.4.1. Bireysel Faktörler	74
2.4.4.2. Örgütsel Faktörler	76
2.4.5. İş Tatmininin Teorik Temelleri ve Ortaya Çıkan Teoriler	77
2.4.5.1. Kapsam Teorileri.....	77
2.4.5.2. Süreç Teorileri	78
2.4.6. İş Tatmininin ve Tatminsizliğinin Sonuçları	78
2.4.7. Yeme İçme Sektöründe İş Tatmini.....	81
DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	84
3.1. Duygusal Emek ve Benlik Saygısı	84
3.2. Duygusal Emek ve İş Tatmini.....	88
3.3. Duygusal Emegin Benlik Saygısına Etkisinde İş Becerikliliği.....	93
3.4. Duygusal Emegin İş Tatminine Etkisinde İş Becerikliliği	97
YÖNTEM.....	102
4.1. Araştırmanın Amacı, Değişkenleri ve Modeli	102
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	103
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	104
4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	104
4.5. Araştırmanın Bulguları	106
4.5.1. Demografik Bulgular	106
4.5.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulguları (Ölçüm Modelleri ve Yapısal Modeller).....	110
4.5.3. Ölçüm Modeli Analizi	110
4.5.4. Güvenirlik ve Birleşim Geçerliği Sonuçları.....	112
4.5.5. Ayrışım Geçerliği Sonuçları	113
4.5.6. Yapısal Model Analizi.....	116
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	120
5.1. Sonuçlar	120

5.2. Öneriler.....	126
5.2.1. Araştırmacılara Öneriler.....	127
5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler	128
KAYNAKÇA.....	130
EKLER.....	149
Ek 1 Anket Formu.....	149



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya katılan katılımcıların tanımlayıcı analize göre dağılımı	106
Tablo 2. Güvenilirlik ve birleşim geçerliliği verileri	112
Tablo 3. Çapraz yükleme analizi verileri	113
Tablo 4. Fornell-Larcker ölçütü verileri	114
Tablo 5. Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) ölçütü verileri	115
Tablo 6. Varyans büyütme faktör katsayıları (VIF)	116
Tablo 7. Tahmin gücü katsayıları	117
Tablo 8. Yapısal model yol analizleri	118
Tablo 9. Hipotez testlerinin özetlenmiş sonuçları	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Duygusal Emek Modeli	30
Şekil 2. Duygusal Emek Süreci	32
Şekil 3. İş Becerikliliği Modeli	43
Şekil 4. Yüksek Benlik Saygısına Sahip Bireylerin Özellikleri	57
Şekil 5. Düşük Benlik Saygısına Sahip Bireylerin Özellikleri	59
Şekil 6. Araştırma Modeli	102
Şekil 7. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı	106
Şekil 8. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı	107
Şekil 9. Katılımcıların çalışma süresine göre dağılımı	107
Şekil 10. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı	108
Şekil 11. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı	108
Şekil 12. Katılımcıların çocuk sayılarına göre dağılımı	109
Şekil 13. Katılımcıların işletme türlerine göre dağılımı	109
Şekil 14. Ölçüm modeli	111

KISALTMALAR

- AVE** : Ortalama Açıklanan Varyans
CR : Birleşik Güvenirlik
BS : Benlik Saygısı
DED : Duygusal Emek Derinlemesine
DEİ : Duygusal Emek İçten
DEY : Duygusal Emek Yüzeysel
HTMT : Heterotrait-Monotrait Katsayısı
İBB : İş Becerikliliği Bilişsel
İBG : İş Becerikliliği Görevsel
İBİ : İş Becerikliliği İlişkisel
İT : İş Tatmini
TAVAK : Türk-Alman Eğitim ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı
TDK : Türk Dil Kurumu
TUİK : Türkiye İstatistik Kurumu
UNESCO : Birleşmiş Milletler Eğitim Kültür ve Bilim Örgütü
VIF : Varyans Büyütme Faktörü

GİRİŞ

Temel üretim faktörlerinden birisi olan ve işletmelerin verimliliğinde önemli bir etkisinin olduğu düşünülen emeğin kapasitesini öngörmek pek mümkün görülmemektedir. Zira sanayi devrimi ile beraber emeğin verimliliğini artırmaya yönelik çok önemli çalışmalar yapılmıştır. İşin başındaki yöneticiler ve mühendisler tarafından insanın yaptığı en basit bir hareket bile kayıt altına alınmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda aletler ve makinelerle birlikte yapabilecekleri kapasiteler belirlenmiş ve şartnameler buna göre hazırlanmıştır (Marks, 2003). Çalışanların birer makine işlevselliğinde görüldüğü, her şeyin üretimde verimlilik üzerine oturtulduğu Taylor, Fayol, Weber gibi klasik yönetim teorilerinden sonra kısmen de olsa insanı merkezine alan çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Çalışan davranışlarına yönelik yapılan çalışmalardan ilki de Hawthorne deneyleriyle ortaya konmuş ve sonuçlar paylaşılmıştır. Sonuçlara bakıldığında, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki bilgi alışverişinin çalışanlarda, bir gruba ait olma duygusunu verdiğini göstermiştir. Hawthorne deneyleri, insan faktörünün daha çok ön plana çıkmasını sağlamış, insan kaynakları yönetimi anlayışında bazı değişiklikler yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Asunakutlu,2001). Ayrıca yapılan çalışmalar örgütlerin problemlerini çözmede örgütün alt düzeylerindeki katılımcıların desteğini teşvik etmiştir (Ertürk, 2000). Daha sonra işletmelerin çeşitli paydaşlar ve çevresiyle etkileşim içerisinde olduğu göz önünde bulundurularak ortaya atılan durumsallık ve sistem yaklaşımları çalışanların da bu sistemin bir parçası olduğu düşünülerek daha fazla dikkate değer hale getirilmiştir. Süreç 1960'lı yıllar ile beraber evrilmiş çeşitli örgütsel davranış ve yönetim teorileri ile çeşitlenmiştir. Özellikle hizmet işletmelerinin giderek yaygınlaşması ile insan ve kişilerarası etkileşim işin merkezine yerleşmiştir. Müşterilerin beklentilerinin çok yüksek seviyelere çıkması ile beraber 2000'li yıllara doğru çalışanların fiziki davranışlarının yönetilmesi gerekliliğinin yanında ilk defa Hochschild tarafından duyguları ile ortaya konan emeğin de yönetilmesi gerektiği fikri ortaya atılmış ve bu konu günümüze gelene kadar önemini her geçen gün artırmıştır (Pugliesi,1999). Çünkü hizmet sektöründe müşteriler çalışanlarından hep aynı ilgiyi, güler yüzü ya da davranışı beklemektedirler. İnsan duygularının yönetilebilmesi hem yöneticiler açısından hem de hangi tür duygu içerisinde olurlarsa olsunlar kendileri için belirlenmiş duygusal davranış biçimlerini ortaya koymak zorunda olan çalışanlar açısından çözülmesi gerekli bir problem haline gelmiştir. İnsanın; kişiliği, genetik yapısı, içinde bulunduğu sosyo-kültürel, ekonomik ve

politik durumu, aile yapısı gibi birçok özelliğinden dolayı farklı duygusal özelliklere sahip olduğu bilinmektedir (Saritaş,1997). Bu özellikler dolayısı ile çalışanların içinde taşıdıkları duygu yükleri de çok değişiklik gösterebilmektedir. Bu değişik duygu yüklerini kontrol edebilmeleri de çalışanlar açısından oldukça farklılaşmaktadır. Yöneticilerin de bu birbirine benzemeyen farklı duygusal yönleri bulunan çalışanlarını, örgütün çıkarları doğrultusunda yönlendirebilmeleri problemlili birer süreç haline gelmiştir. Duyguları yönetilen çalışanlara yönelik yapılan çalışmalarda hem olumlu hem de olumsuz birtakım sonuçlar ortaya konmuştur (Hochschild,2012; Ashforth ve Humphrey,1993).

Araştırmada bağımsız değişken olarak kullanılan duygusal emeğin alt boyutlarının, iş ve çalışan arasındaki hoşnutluğu ifade eden iş tatminini, olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilediği görülmektedir (Wharton,1993; Hochschild,1983). Yapılan başka çalışmalarda, bireyin başkaları tarafından nasıl algılandığını gösteren benlik saygısının da, duygusal emeğin alt boyutlarından farklı şekillerde etkilediğine dair bazı çalışmalar vardır (Chu, 2002; Hwang ve Eom, 2016). Çalışanların, özellikle de müşterilerle çok sıkı etkileşim içerisinde olduğu yeme içme sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının, işlerinden duydukları tatmin düzeyinin yüksek olması, kendilerini başkalarından daha değerli hissettirecek olan benlik saygısı düzeylerinin yüksek olması hem kendileri hem de örgüt yöneticileri tarafından istenilen bir durumdur. Yüksek benlik saygısı, güçlülükle başa çıkma yeteneği, girişkenlik, mutluluk, içerisine girdiği mücadeleyi bırakmama ve uzun yaşam ile ilişkilidir. Bununla birlikte benlik saygısı fazla olan bireylerin, iyi ilişkilere sahip oldukları, etkileşim içerisinde olduğu insanlar üzerinde olumlu izlenimler bıraktıkları ve grup içerisinde konuşmaya istekli oldukları ifade edilmektedir (Baumeister vd., 2003). İş tatmin düzeyi yüksek çalışanların, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik gibi olumsuzluklarla, iş tatmin düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha az karşılaştıklarına dair çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ayrıca kişisel kimliğin ve iş oryantasyonun potansiyel öncülleri olarak yer aldığı iş becerikliliği (Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2020) kavramının hem iş tatmine hem de benlik saygısına pozitif etkilerinin olduğuna dair çalışmalar mevcuttur.

Çalışanlardan, örgüt yöneticileri tarafından istenilen ve göstermeleri gereken duygusal emeğin sonucu olarak ortaya çıkan birtakım olumsuzlukları azaltabilmelerine katkı sunacağı düşünülen ve son yıllarda yapılan araştırmalarda da ilgi çeken bir konu olarak ortaya çıkan; çalışanların gönüllü olarak yaptıkları işlerini bir şekilde yeniden

tasarlama süreci (Kwon vd.,2015) olarak da ifade edilen iş becerikliliğinin, düzenleyici bir rolünün bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırma beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm de problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, problemin önemi ve amacından, ikinci bölüm ise kavramlara dair literatür bilgilerinin verildiği kavramsal çerçeveden oluşmaktadır. Bu doğrultuda bu bölümde duygusal emek, iş becerikliliği, benlik saygısı ve iş tatmini hakkında bilgiler verilmektedir. Üçüncü bölümde duygusal emek ile iş tatmini, duygusal emek ile benlik saygısı, duygusal emeğin iş tatminine etkisinde iş becerikliliği ve duygusal emeğin benlik saygısına etkisinde iş becerikliliği alt başlıklarından oluşan kavramların birbirleri ile ilişkilerinden oluşan literatür eşliğinde bilgiler verilmektedir. Dördüncü bölümde araştırmanın metodolojisi hakkında bilgiler verildikten sonra smart pls ile yapılan analizler çeşitli tablo, grafik ve şekiller yardımı ile raporlanmıştır. Son olarak beşinci ve sonuç bölümünde ise çalışmanın sonuçlarına ve önerilere yer verilerek, araştırmada yararlanılan kaynakçalarla beraber çalışma sonlandırılmıştır.

1.1.Problem Durumu

Hizmet işletmelerinde tek bir çalışan işletmenin müşteri gözündeki imajını tek başına belirleyebilmektedir. Bu yüzden kurumsal imajlarını şekillendirmek isteyen işletmeler, çalışanlarının sergiledikleri duyguları gözetlemek ve kontrol etmek durumundadırlar (Rafaeli, 1989). Özellikle yeme içme sektöründe faaliyette bulunan işletmeler için bu durum giderek daha önemli hale gelmektedir. Bir restoran ya da kafe tarzı bir işletme için müşteri hep memnun olarak işletmeden ayrılmayı arzu etmektedir. Henry Ford, “*Neden tek ihtiyacım sadece bir çift el olduğunda, her zaman insanı bir bütün olarak alıyorum.*” Şeklinde kendisine sormuştu (Sheep, 2006). Artık işletmeler, insanı sadece elleriyle değil zihinleri, duyguları, maneviyatları ile bir bütün olarak, hep daha fazlasıyla talep etmektedirler (Delen, 2017). Hizmet işletmelerinde, çalışanlara yalnızca teknik becerilerinin karşılığında ücret ödenmemekte, değişim değeri olarak görülen duygusal emek davranışları için de ücret ödenmektedir (Bağcı ve Akbaş,2019).

Özellikle yönetim tarafından önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşma konusunda, müşterilerle yüz yüze ve çok fazla etkileşim halinde bulunan yeme içme sektöründeki çalışanların bu doğrultuda kilit rol oynadıkları söylenebilir. Bu çalışanların müşterilere karşı davranışlarının büyük önem taşıdığı, davranışlarının yanında göstermiş oldukları duyguların da yönetilmesi olarak bilinen duygusal emek kullanımına da gereksinim duydukları ifade edilmektedir (Hochschild, 1983). Çalışanların her birinin farklı kişilik

ve kültürel özelliklere sahip olması gibi unsurların yanında her an içinde buldukları duygu ve his durumları da değişkenlik gösterebilmektedir. Fakat onlardan hem örgütsel hedefler doğrultusunda hem de yöneticilerinin kendilerine belirledikleri roller çerçevesinde müşterilere karşı hep aynı tür duygusal davranışları göstermeleri beklenmektedir. Bazen canı sıkkın bir anda güler yüzlü olması, bazen de çok sevinçli bir haber aldığıında, daha doğrusu mutlu bir anında etkileşim içerisinde bulunduğu kişiye öfkeli ve sert bir şekilde davranış göstermek zorunda kalabilmektedir. Duygusal emek davranışı ilgili olarak, hizmet işletmelerinde genel olarak çalışanlardan iyi, hoş davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Ancak bazı hizmet işletmelerinde çalışanlardan tam tersi davranışlar içerisine de girmesi beklenebilmektedir. Bu durum değişen şartların gereğine göre, çalışanlarının duygulanımlarının düzenlemesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Morris ve Feldman, 1996).

Duygusal emek; hizmet etkileşimi esnasında müşterilerin algılarını etkilemeyi amaçlayan çalışanların ortaya koydukları duygusal gösterim olarak ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Kumar Mishra, 2014). Duygusal emek, yüzeysel yani sahte rol yapma ve derinden rol yapma davranışı olarak, iki temel davranış kapsamında ifade edilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Hochschild, 1983). Ancak sadece yüzeysel rol yapma davranışına ya da derinden rol yapma davranışına odaklanmanın, çalışanların kendiliğinden ortaya çıkan duygularını deneyimlemelerini ve gösterme ihtimallerini göz ardı etmek anlamına geldiğini ifade eden Ashforth ve Humphrey (1993) ile beraber duygusal emek, üçüncü bir davranış şekli olarak doğal duygular sergileme şeklinde ifade edilen başka bir boyutuyla da incelenmeye başlanmıştır (Diefendorff vd., 2005). Çalışanların kendilerinden beklenen duyguları gösterme çabası ve örgütün çalışanlarının duygularını, daha önceden belirledikleri gösterim kuralları çerçevesinde, yönetme ve kontrol etme eğilimleri bir süreç olarak duyguların yönetimi sürecidir. Duygusal emeğin potansiyel olarak yararlı olduğunu dile getiren Hochschild, hiçbir müşterinin, herhangi bir istekten kaçınmak için göz temasına girmekten uzak duran suratı asık bir garsonun, gıcık bir banka memurunun veya bir hostesin müşterisi olmayı istemeyeceğini ifade etmektedir (Hochschild, 2012). Ancak fazla sergilenen duygusal emek çalışanda gerçekte olmayan sahte duygularla yapıldığında tükenmişlik, işten ayrılma, işe ve kendisine karşı yabancılaşma, benlik saygısında azalma ve iş tatmininde düşüklük gibi birçok olumsuz etkiler ortaya çıkarabilmektedir. Özellikle duygusal emeğin yoğun olarak gerçekleştiği işlerde, çalışanların iş tatminleri ve benlik saygılarının düşük

olduğu, sağlıklarının zamanla bozulduğu ve depresyon belirtilerinin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Fakat bu olumsuz etkiler, işlerinde gerekli özerkliğe sahip olan çalışanlarda daha az iken, özerkliğin düşük olduğu çalışanlarda daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

İş tatmini, çalışanların ve yapılan işin, isteklerinin birbiri ile uyumlu hale geldiği zaman meydana gelen, çalışanların yapılan işten aldıkları memnuniyettir (Muchinsky, 2000; Fritzsche ve Parrish, 2005). İşinde gerekli tatmin düzeyine ulaşan yani yüksek bir iş tatminine sahip olan çalışanlar, işlerini yerine getirirken azami düzeyde enerji ve gayret gösterirken, tatminsiz çalışanlar ise sıkıntılı, mutsuz ve gergin olmaktadır (Heller vd, 2002:815). Giderek artan rekabet şartlarında, nitelikli çalışanlara sahip olmak ve onlardan daha etkin bir şekilde faydalanma gerekliliğinden dolayı, işletmeler, çalışanlarının iş tatmin düzeylerini arttırmaya yönelik çalışmalar içerisine girmektedirler (İşcan ve Timuroğlu, 2007:120). Çalışan tarafından gösterilen duygusal emeğin etkilediği bir diğer kavram benlik saygısıdır. Benlik saygısı bireylerin, başkaları tarafından kendileri hakkında ne düşündüğünü ortaya çıkaran kişisel bir değerlendirmedir (Pierce ve Gardner, 2004: 592). Benlik saygısı yüksek olan kişiler, daha düşük benlik saygısına sahip olan kişilere göre, kendilerine dair inanç ve güven noktasında daha güçlü bir duruş göstermekte ve aynı zaman da daha tutarlıdırlar (Güler, 2020). Ayrıca benlik saygısı düşük kişiler, benlik saygısı yüksek kişilere kıyasla olumsuz duyguları daha sık ve şiddetli bir şekilde yaşamaktadırlar (Mruk, 2006: 3).

Emek yoğun işletmeler içerisinde yer alan yeme içme sektöründe faaliyet gösteren restoran ve kafe çalışanları, verilen hizmetin tam ortasında oldukları için onların tutum ve davranışları hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla ilerleyen rekabet şartlarında bu işletmeler için çalışanlarının hem iş tatminlerinin yüksek olması hem de benlik saygılarının yeterli düzeyde olması istenmektedir. Ancak sektör çalışanlarının sürekli bir şekilde belirli bir duygusal emek gösterimi için çaba harcamak zorunda olmaları bu isteğin yerine getirilmesini zorlaştırmaktadır. Son yıllarda özellikle örgütsel davranış ve psikoloji çalışmalarına konu olan iş becerikliliği kavramının bu zorluğu kısmen de olsa giderme noktasında etkili olabileceği düşünülmektedir. İş becerikliliği çalışanların yaptıkları işlerini bireysel ilgi ve değerleri ile uyumlu bir biçime getirmek amacıyla başvurdukları, netice itibari ile işlerini tekrar tasarlama imkanına sahip oldukları biçimsel olmayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kerse, 2018). Wrzesniewski ve Dutton (2001)'e göre çalışanlar; özerlik ve olumlu benlik saygısı gibi temel psikolojik

ihtiyaçları gidermek için iş becerikliliği konusunda motive olmaktadırlar. Bunu sağlamak için iş becerikliliği çalışanların kimliğinde çeşitli değişikliklere yol açarken, işlerin çalışanlar tarafından algılanan anlamlarına dolayısıyla da daha fazla iş tatminine ve performansa fırsat vermektedir. Lyons (2008) tarafından yapılan bir çalışma, bireyin benlik saygısının, algılanan kontrol ve değişime hazır olma düzeyi ve iş becerikliliği ile ilişkisini ortaya koymuştur. İş becerikliliğine yönelik çalışmalar, kavramın iş tatmini ile yakından ilişkili olduğunu göstermiştir (De Beer vd., 2016). İş becerikliliği iş tatmini sağlarken, işinden memnun olan çalışan da daha fazla iş becerikliliği davranışı ortaya koymaktadır.

Tüm bu çalışmalar ve kavramların birbiri ile ilişkilerine bakıldığında yeme içme sektörü çalışanlarının harcadıkları duygusal emek neticesinde ortaya çıkan iş tatmininde ve benlik saygısında yaşanan olumsuzlukların, işletmeler açısından önemli bir problem oluşturduğu düşünülmektedir. Benzer araştırma sonuçlarına bakıldığında, işin özellikleri ile çalışanların iş tatmini ve çalışma performansı gibi ıktıları arasındaki ilişkilerde kayda değer değişkenlik meydana geldiği görülmektedir (Humphrey vd., 2007). Bu yüzden, hızlı örgütsel değişimlerin yaşandığı son yıllarda, iş becerikliliği geleneksel iş tasarımı yaklaşımlarına karşı mit verici bir seçenek olarak düşünülebilir. Ayrıca sayıları her geçen gün artmakta olan çalışmalar, iş becerikliliği olarak tanımlanan bir pratiğin, çalışma hayatını tekrardan canlandırmak ve yeniden şekillendirmek için kullanılabilecek güçlü bir araç olabileceğini belirtmektedirler (akıroğlu ve ztrk Başpınar, 2020). Yeme içme sektöründe müşterilerle sürekli bir etkileşim içerisine giren çalışanların sergiledikleri duygusal emek ile birlikte yaşadıkları olumsuz durumları azaltmada ya da olumlu durumları daha da arttırmada iş becerikliliği gibi proaktif bir davranış şeklinin etkili olabileceği düşünülmektedir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Hizmet işletmeleri içerisinde yer alan restoran ve kafelerde çalışanların işlerini yerine getirirken sergiledikleri duygusal emeğin iş tatminlerine ve benlik saygılarına etkisinde iş becerikliliklerinin düzenleyici bir etkisi olduğu düşünülerek problem cümlesi şu şekilde belirlenmiştir; çalışanların sergiledikleri duygusal emek düzeyinin benlik saygısı ve iş tatmini üzerine etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü var mıdır?

1.1.2. Alt Problemler

1- Duygusal emeğin benlik saygısı üzerine bir etkisi var mı?

- 2- Duygusal emeğin iş tatmini üzerine bir etkisi var mı?
- 3- Duygusal emeğin benlik saygısı üzerine etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici bir rolü var mı?
- 4- Duygusal emeğin iş tatmini üzerine etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici bir rolü var mı?

1.2. Çalışmanın Amacı

Hizmeti ortaya koyan ya da aktaran iş görenlerin davranışları, müşterinin algıladığı ürünün veya hizmetin kalitesine yönelik belirleyici olmaktadır (Bağcı ve Akbaş,2019). Özellikle rekabetin önemini her geçen gün arttırdığı günümüz iş ve yaşam dünyasında insanlar ile etkileşimin yoğun olarak yaşandığı hizmet işletmelerinden olan, yeme ve içme sektöründe faaliyet gösteren restoran ve kafeteryalarda çalışan kişilerin müşterilerle ilişkisi hem müşterinin memnuniyetini hem de müşterinin algıladığı hizmetin kalitesini direkt olarak etkilemektedir. Dolayısı ile müşteri hizmetlerinin yükselen önemiyle birlikte düşünüldüğünde, işletmelerin karşılaştıkları güçlüklerden biri, çalışanlarının müşterilerle hizmet sunumu esnasında, onlardan istenen duygusal emek davranışlarını gösterebilmeleri için onları hangi yollarla motive edecekleridir. Duygusal emeğin bireysel anlamda çalışanları nasıl etkilediğine yönelik yapılan bir çalışmada duygusal emek ve benlik saygısı arasındaki etkileşimi inceleyen Hoshchild (1983), Adelman (1989), Ashforthand ve Humphrey (1993) duygusal emeğin çalışanların benlik saygısı düzeyini azalttığını belirtmişlerdir. Ayrıca Pugliesi (1999: 125) duygusal emeğin, çalışanın iş stresini arttırdığını dolayısıyla iş tatminini azalttığını belirtmişlerdir ancak duygusal emeğin alt boyutları ayrı ayrı incelendiğinde hem pozitif hem negatif etkilerinin olduğunu ortaya koyan araştırmalarda vardır. Bunlardan birinde Gosserand (2003: 71) değişik hizmet sektörlerinden 318 yönetici ve çalışan ile yaptığı bir araştırmada, yüzeysel rol yapma davranışının iş tatmini ile negatif ve anlamlı, derinlemesine ve samimi davranışın ise pozitif bir ilişkisinin olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca son yıllarda önemini çok hızlı bir şekilde artıran işin pratikliğine yönelik bir bakıma, işin kendi kalıplaşmış çerçevesinden çıkarak bir sanatçı edasıyla ortaya konulmasını ifade eden iş becerikliliği kavramı literatürde, çalışan bireylerin farklı iş öğelerini kendi gereksinimleri, kabiliyetleri ve seçimleri doğrultusunda değiştirip, çalışma şartlarını iyileştirebildiğinden, proaktif davranış şekli olarak kabul edilmektedir (Shin vd., 2020:13). İş tatmini, insanların işlerini sevmeye ya da sevmeme seviyesi olduğu için,

çalışanların işinde becerikli olması, yani işlerinde rutinin dışına çıkarak işlerinde birtakım değişimler gerçekleştirmesi işlerinden memnun olmalarını sağlayacaktır (Ogbuanya vd., 2017). Böylece işinde proaktif olarak iş becerikliliği davranışı gösteren çalışanlar yaptığı işlerden memnun olmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Dolayısıyla iş becerikliliği davranışının iş tatminini düzeyini arttırması muhtemeldir. Ayrıca Lyons (2008) tarafından ortaya konan bir çalışmada, çalışanlar benlik saygı durumları açısından incelemiş ve benlik saygısı daha yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek iş becerikliliğine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Anılan bu çalışmalar göz önüne alındığında, İş becerikliliğinin iş tatminini ve kişinin algıladığı benlik saygısına, pozitif bir yansımalarının olması ve duygusal emeğin benlik saygısına ve iş tatminine etkisinde düzenleyici bir rolünün olabileceği düşünülmektedir. Bu yüzden çalışmanın amacı, çalışanların ortaya koydukları duygusal emek düzeyinin iş tatminlerine ve benlik saygılarına etkisinde iş becerikliliklerinin düzenleyici bir rolünün olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Bu ana amaç doğrultusunda duygusal emek kavramı bağımsız değişken, iş tatmini ve benlik saygısı kavramları bağımlı değişkenler olarak çalışmaya dahil edilirken, iş becerikliliği kavramı ise düzenleyici değişken olarak belirlenmiştir. Çalışmada duygusal emeğin, iş tatminine ve benlik saygısına etkisi belirlenerek, bu etkilerde iş becerikliliğinin düzenleyici bir rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Ortaya çıkacak sonuçların amacı özellikle hizmet sektöründe, işe alım süreçlerinden olan personel seçimi konusunda yöneticilere destek sağlamaktır. Ayrıca elde edilecek sonuçlarla, örgüt yöneticileri çalışanlarının işe başlama ve oryantasyon eğitiminde veya hizmet içi eğitimlerinde, onların iş becerikliliklerini ortaya çıkarmaya ya da geliştirmeye yönelik çalışmalar yapabilir ve onların bakış açısını değiştirebilecek ve işgücü verimliliğini yükseltecek yeni politikalar geliştirebilirler.

1.3. Çalışmanın Önemi

Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2022 yılı geçici sonuçlarına göre 2022 yılında faal olan girişimlerin yüzde 43,7'si hizmet sektöründe gerçekleşirken (TUIK, Ağustos, 2023), 2023 yılı temmuz ayında yıllık bazlı hizmet ciro endeksi yüzde 71,6 artmıştır (TUIK, Eylül 2023). Hizmet sektörü içerisinde yer alan yeme içme sektörünün 2022 yılında istihdam içerisindeki payı tek başına yüzde 5 gibi rakama ulaşmıştır. Yayınlanan veriler incelendiğinde, araştırma yapılacak çalışanların bir ülkenin sosyal politika hedeflerinin temel unsurları olan sosyal refah, sosyal adalet ve sosyal barışa önemli bir katkı

sağladıkları düşünülmektedir. Bu sektörün ayakta kalması ülke ekonomisi, sektör içerisinde faaliyette bulunan işletmeler ve birçok kamu ya da özel kurumlar için oldukça önemlidir. Bu yüzden çalışmanın özellikle hizmet işletmeleri içerisinde yer alan yeme içme sektörüne uygulanacak olması, araştırma sonuçları ile beraber yukarıda bahsedilen rakamların daha da ileriye taşınması ve paydaşlara faydalı bilgiler sunması kaçınılmazdır. Günümüz çağdaş toplumlarında çalışanların emek gücünün yanında duygularında organizasyonlar tarafından yönetilmesi gerekliliği önemli bir hale gelmiş ve buna yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. Hochschild (1993) duyguların dışavurumu kurallara göre yönetilmesi gerektiğini ifade ederek konunun hassasiyet boyutunu da gözler önüne sermiştir. Ayrıca araştırmadan elde edilecek sonuçlarla çalışanların, hizmet sunumu sırasında ne tür yetkinliklere ve bireysel özelliklere sahip olması noktasında kriterler de belirlenebilir. Çalışma akademik açıdan ise hem bütün değişkenlerin literatür açısından son yıllarda önemini artıran kavramlar olması hem de araştırmada kullanılacak bu dört değişkenin birlikte kullanılarak yapılmış görünürde bir çalışma olmamasından ötürü, bilimsel çalışma yapacak araştırmacıların, farklı yöntemle ya da farklı gruplara uygulayacakları yeni çalışmalarına katkı sunması düşünülmektedir.

1.4. Çalışmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, model kapsamında kullanılan değişkenlerin ve yeme-içme sektöründe çalışanların sosyo demografik ve mesleklerine dair özelliklerini belirlemek için anket formunda yer alan ifade ve soruların araştırmanın temel amacına, problemine ve alt problemlerine cevap arama konusunda yeterli düzeyde olduğu varsayılmıştır.

Anket formunda yer alan ifade ve sorulara, çalışanların kendi bireysel görüşlerini açık ve net bir şekilde ortaya koydukları samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

Ulaşılan çalışma grubunun, evreni temsil kabiliyetinin olduğu varsayılmıştır.

1.5. Çalışmanın Sınırlılıkları

Sınırlamalar olarak örneklem sınırlılıkları araştırmanın hizmet işletmeleri içerisinde sadece yeme-içme sektörüne uygulanacak olması ayrıca bu sektör içerisinde faaliyette bulunan işletmelerin tümüne ulaşılmasının güçlüğü nedeniyle Gaziantep il merkezi özelinde yapılması ve aralarından rastgele seçilecek belirli bir grup ve çalışanlara yönelik olması gelmektedir. Değişkenlere bakıldığında bağımsız değişken olarak ele alınan duygusal emeğin literatürde etkilediği tükenmişlik, yabancılaşma ve iyi olma hali gibi

diğer değişkenlere yer verilmemesi ve düzenleyici etkisi olduğu düşünölen iş becerikliliğin yanında bağımlı değişkenleri etkilemesi muhtemel motive edici, diğer değişkenlere yer verilmemesi de değişken sınırlılığı olarak görölmektedir.



KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, duygusal emek ve iş becerikliliği alt boyutları ile birlikte, benlik saygısı ve iş tatmini kavramsal olarak ana başlıklar altında tanımlanarak, tüm kavramlar literatür incelemesi sonucunda oluşturulan alt başlıklar altında geniş bir biçimde açıklanmaktadır.

2.1. Duygusal Emek

Çalışan işini yerine getirirken sadece fiziksel emek harcamamaktadır. Fiziksel emeğin yanı sıra özellikle hizmet yoğun işletmelerde, bir başka emek türü olan duygusal emek gösterimi içinde çaba harcamaktadır. Duygusal emeğe dair yapılan tanımlamalara geçmeden önce kavramı oluşturan kelimelerin tanımlarına yer verilmesi durumunda, kavramın daha iyi anlaşılacağı düşünülmektedir.

2.1.1. Duygu, Duygusal ve Emek Kavramı

Duygusal emeğin tanımlarına geçmeden önce, içerisinde yer alan kavramların sözlük anlamlarına bakmak, duygusal emek kavramının daha anlaşılır hale gelmesini sağlayabilir. Duygu, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde şu şekilde tanımları bulunmaktadır.

-Duyularla algılama, his

-Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim

-Önsezi

-Nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği.

-Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik

Duygusal kavramı ise duygularla ilgili, duygulara dayanan, hissi ve duygunun ağır bastığı, duygunun aşırı etkilediği eser veya insan şeklinde tanımlanmaktadır

Emek ise TDK' da

-Bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, mesai, zahmet

-Uzun ve yorucu, özenli çalışma

-İnsanın bilinçli olarak belli bir amaca ulaşmak için giriştiği hem doğal ve toplumsal çerçevesini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci olarak ifade edilmektedir.

2.1.2. Duygusal Emek ile İlgili Yapılan Tanımlar

Duygusal emek, her ne kadar 20. yüzyıl sonlarına doğru adından söz edilir hale gelse de, belki de insanlık tarihi kadar eski bir emek gösterimidir. İnsanlar sadece çalışma

ortamlarında ya da mesleki faaliyetlerini yerine getirirken duygusal bir emek sarf etmezler aslında, mesela bir yaralanma esnasında babanın, çocuğunun kendisine sorduğu baba çok mu ağrıyor sorusuna verdiği cevap ya da gösterdiği yüz ifadesi bile duygusal emek olarak tarif edilebilir. Çünkü insan bazı zamanlarda hissettiği duyguyu dışarıya yansıtmak yerine, karşısındakinin kendisinden beklediği bir duyguyu sergilemek durumunda kalabilmektedir. Bazı öfkeli anlarımızda sakinliğimizi korumak, bazen çok sevinçli anlarımızda sırf yanımızdakiler kırılmasın, etkilenmesin diye abartılı sevinç gösterimlerinden kaçınmak gerekmektedir. Duygusal emek ilk kez Hochschild (1983) tarafından ortaya konulmuştur. Hochschild (1983) duygusal emeği, sadece duyguları kontrol eden ya da baskılayan bir ifadenin ötesinde duyguların yönetimini, net bir şekilde gözlemlenen bedensel, yüz ifadeleri ve ses tonu için kullanmış ve “ücret karşılığında duyguların yönetilmesi” şeklinde tanımlamıştır. İlk olarak bu şekilde tarif edilen ve duyguların ticarileştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir kavram olarak ifade edilen duygusal emek, çeşitli araştırmacılar tarafından temelde birbirine benzemekle beraber birbirinden farklı birçok şekilde tanımlanmaktadır. Duygusal emeğin yalnızca yöneticiler tarafından, kâr amacı gütmek amacıyla verilen görevleri yerine getirmek maksadıyla ortaya çıkmadığı da ifade edilmiştir. Bunlardan birinde çalışan duygularının; adaptasyon, yasal, ekonomik, empati, kişisel yaşanmışlıklar, içerisinde bulunulan sosyal ve kültürel yapı gibi birçok etmene bağlı olarak şekillendiğini ve idare edildiği öne sürülmektedir. Bu nedenler etrafında dört tip duygulanım yönetiminden bahseden Sharon C. Bolton, bunları; sunumsal, insancıl, emredici ve maddi boyutlar olarak ifade etmiş ve çalışanın işyerinde bu dört farklı duygu yönetimi boyutları arasında farklı zaman ve şartlarda kolaylıkla geçiş yapabildiğini ifade etmiştir (Bolton, 2000). Ashford ve Humphrey (1993) duygusal emeğe işverenin talebi açısından bakmış ve “müşterilere hizmet ederken, yönetim tarafından arzu edilen duyguların gösterilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Aslında bu tanım bize Bolton (2000) tarafından ortaya konan duyguların yönetimi boyutlarından emredici boyutu ile yüksek ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Morris ve Feldman (1996)’nın üzerinde durdukları en önemli konu ise örgütün istediği duyguların sergilenmesinde, çalışanın harcadığı efor olarak ifade edilen tanımlama olmuştur. Duygusal emek boyutları üzerinde durulurken daha detaylı bir şekilde ele alınacak olan duygusal düzenlenme kavramı üzerinden yapılan bir tanımda Grandey (2000)’e göre duygusal emek, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanların duygularını düzenlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Choi vd., 2014). Benzer tanımlara bakıldığında Biron ve Veldhoven (2012) duygusal emeği, yönetim ve

örgüt tarafından çalışanın iş yerinde sergilemesi beklenen duygusal ifadeleri ve emeği ortaya koyarken onlar için yol gösterici bir rehber özelliği taşıyan, mesleki veya örgütsel davranış kuralları ile uyumlu duyguları düzenlemek ve yönetmek için gereken psikolojik süreçleri kapsayan bir tanım ile tanımlarken diğer bir tanımlama da duygusal emek kavramı genellikle, duygusal emeğin ortaya çıktığı işlerde, çalışanlardan, müşterilerle etkileşim içerisindeyken, işletmeler tarafından ifade edilmesi istenen duyguların, dışavurumundaki kontrol olarak ifade etmektedir(Beal vd., 2006). Basım ve Beğenirbaş (2012) ise duygusal emeği kısaca “*hizmetin yerine getirilmesi esnasında duyguların yönetilmesini ifade eder*” şeklinde tanımlamışlardır. Tüm bu tanımlara bakıldığında duygusal emek, çalışanın duygusunu ister örgüt çıkarları ister kendi çıkarları isterse de farklı çıkarları gerçekleştirmek için olsun paydaşlarının beklentisi doğrultusunda düzenlemesi, yönetmesi ve sergilemesi şeklinde tanımlanabilir.

2.1.3. Duygusal Emek Boyutları

İnsanın davranışlarının altında yatan sebepleri tam anlamıyla ortaya koyabilmek, yüzyıllardır sosyal bilimciler tarafından problem konusu olmuş ve her araştırma ya da çalışma yeni yeni sonuçlar ortaya çıkarırken aynı heyecan ve duyguyla yeni araştırmalara da öncülük etmiştir. 20. yüzyılın önde gelen psikiyatrlarından Viktor E. Frankl esir kampında yaşadıklarını konu aldığı orijinal adı İnsanın anlam arayışı isimli kitabında bu konu ile ilgili “İnsanın davranışlarını görmeye kim cüret edebilir ki? Bir makinenin bir otomatın hareketleri ve hatta insan psişesinin mekanizmaları ve dinamikleri tahmin edilebilir ama insan psişeden (zihninden) fazlasıdır” (Frankl, 2017) diyerek insan davranışlarının tahmin edilebilmesinin neredeyse imkansızlığından bahsetmiştir. Neticesi insan davranışı olarak karşımıza çıkan çalışanların işyerinde sergiledikleri duygusal emek kavramı, araştırmacılar tarafından her geçen gün artan bir ilgi ile karşılaşmıştır. Kavramın ortaya çıkmasında çalışanların sergiledikleri duygusal emeğin çeşitli boyutları, farklı yönleri ile ele alınmıştır. Bunlardan Hochschild (1983) ve Grandey (2000) duygusal emek kavramını tanımlarken bazı ufak farklılıklarla ifade etseler de yüzeysel ve derinlemesine olmak üzere iki farklı boyutu ile ele almıştır. Ashforth ve Humphrey (1993) ve daha sonra Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005) bu iki boyuta ilave olarak üçüncü bir boyut olarak samimi davranış boyutunu yeni bir boyut olarak ilave etmişlerdir. Morris ve Feldman (1996) çalışanların duygusal emek gösterimini uygun duygusal gösterimlerin sıklığı, gerekli gösterim kurallarına dikkat, duygusal gösterimin çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olmak üzere dört farklı boyutu ile ele almışlardır. Pugliesi (1999) kendi

odaklı duygusal emek ve diğerleri odaklı duygusal emek olarak iki farklı boyutu ile ifade etmiştir. Kruml ve Geddes (2000) ve Chu ve Murmann (2006) çalışmalarında duygusal emeği duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba olmak üzere yine iki boyut olarak incelemişlerdir. Daha önce duygusal emeği yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak iki farklı boyutta kullanan Grandey (2000), Brotheridge ile beraber yaptığı çalışmada bu sefer iş odaklı duygusal emek ve çalışan odaklı duygusal emek şeklinde yine iki boyutlu ancak başka şekilde tanımlayarak ele almıştır (Brotheridge ve Grandey, 2002). Brotheridge ve Lee (2003) başka bir çalışma da duygusal emeği altı boyutu ile incelemişlerdir bunlar; örgütlerde duygusal emek gösterim sıklığı, örgütlerde duygusal gösterimin yoğunluğu, örgütlerde duygusal gösterimin çeşitliliği, etkileşim süresi, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranıştır. Naring, Briet ve Brouwers (2006) ise duygusal emeği, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, duyguların bastırılması ve duygusal uyum şeklinde dört boyutta ele almışlardır.

Araştırmalara konu olan boyutlara bakıldığında da duygusal emek gösteriminin ortaya nasıl çıktığına yönelik yapılan bu boyutlar ile ilgili hem sayı hem de tanım olarak tam bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Aslında incelenen konunun daha önce ifade edildiği üzere temelinde de insan ve onun davranışı olduğu için bu sonucun ortaya çıkmasının çok da şaşırtıcı olmadığı ifade edilebilir. Ancak alan yazında üzerinde sıkça durulan ve daha fazla araştırma da ön plana çıkan duygusal emek boyutları yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutları olduğu için çalışmada bu üç boyutun kullanıldığı ölçek kullanılmıştır.

2.1.3.1. Yüzeysel Davranış (Sahte Rol Yapma)

Özellikle hizmet yoğun işlerde çalışanların mesleklerini ya da kendilerine verilen görevleri icra ederken yaptıkları işte başarı elde edebilmeleri için, zihinsel ve fiziksel performanslarının yanında, duygusal emek gösteriminde bulunması da gerekmektedir (Sohn ve Lee, 2012). Fiziki emek ile beraber harcanması gereken ve bir meta halini almış duygusal emeğin çalışanı olumsuz yönde etkilediği düşünülen boyut sahte rol yapma olarak da ifade edilen yüzeysel davranış boyutu olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bu boyutta çalışan kendinde olmayan bir duygu durumunu, etkileşim içerisinde olduğu paydaşlarına yansıtmak zorunda kalmaktadır. Kendisinden beklenen duygusal gösterimi içsel olarak hissetmeyen çalışan bu duygusal emek gösteriminin görünen biçimini taklit ederek sunması yüzeysel rol yapma olarak ifade edilmektedir (Hocshchild, 1983; Grandey, 2000). Çalışanların iş görme esnasında bir nevi kendisini sanki tiyatro

sahnesindeymiş gibi hissederek rol yapmasının istendiği bir durum olarak ifade edilen bu davranış şeklinde, çalışan içinde yaşadığı duyguyu bastırarak, özellikle etkileşim halinde olduğu müşteriler ve yöneticiler tarafından kendinden beklenen davranışları, duygusal emek gösterimi ile ortaya koymak zorundadır. Bu şekilde bir davranış şekli kişinin asık suratlı iken yüzüne taktığı bir maske sayesinde gülen yüzlü bir kişiye dönüşmesine benzetilebilir. Maske gerisindeki olumsuzluk gitmiştir artık, onun yerine sahte duygular gösterime girmiştir. Yine aynı şekilde ceza infaz kurumlarındaki çalışanların bir mahkumla etkileşim içerisindeyken içindeki güler yüzlü, sevecen tavrı bir kenara bırakarak ondan aslında hiç öyle birisi olmamasına rağmen asık suratlı ve soğuk bir davranış sergilenmesi istenmektedir. Yüzeysel rol yapmada kişi o duyguyu gerçekten yaşamak yerine, yaşıyormuş gibi görünmektedir (Hochschild, 2012). Bir çağrı merkezinde çalışan bir görevlinin telefon yolu ile de olsa karşı tarafla iletişim halindeyken onların beklentilerine cevap verebilmesi için oldukça soğuk kanlı bir tavır sergilemesi gerekliliği, bir havayolu çalışanı olan hostesin yolcularla etkileşim halinde iken oldukça kibar davranabilmesi, bir restoran işletmesinde çalışan garsonun her zaman güler yüzle müşterilerinin huzuruna çıkması ve onlara olabildiğince nazik davranması, hastane de çalışan sağlık çalışanının yine hastasıyla iletişimi esnasında onun kendisinden beklenen şekilde davranması gibi örneklerin çoğaltılacağı birçok meslek grubunda bulunan çalışanlar, duygusal emeğin bu boyutu ile çoğunlukla karşılaşmak durumundadırlar. Bunun en belirgin nedeni olarak insanların sosyal bir varlık olması ve kendi yaşadığı iç dünyasında her zaman aynı duyguları yaşamıyor olmalarıdır. Fakat kendilerinden etkileşim halinde oldukları müşterilerine ya da diğer kişilere karşı hep aynı duyguyu yaşıyormuşçasına bir davranış şekli göstermesi beklenmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) yüzeysel davranışı gerçekte hissedilen duyguların gizlenmesidir şeklinde tanımlamaktadırlar.

Yüzeysel davranış şekli özellikle hizmet işletmelerinde örgütlerin devamlılığı ve karlılığı açısından üzerinde yoğun olarak çalışılması ve gerekli tedbirlerin alınması gereken bir boyut olarak düşünülmektedir. Tek bir çalışan bile hizmet sunan işletmenin müşteri gözündeki imajını belirleyebildiğinden, kendisinde olmayan duyguları maskeleyerek değiştirmek için çaba gösteren çalışanların bu konuda yeterince bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler, kurumsal imajlarını, çalışanlarının sergiledikleri duyguları gözetleyerek ve kontrol ederek şekillendirmektedirler (Rafaeli, 1989). Yüzeysel rol yapma davranışı sergileyen

çalışanların genel olarak stres, tükenmişlik, iş tatmininde azalma, işten ayrılma niyeti, benlik saygısında azalma, işe karşı yabancılaşma gibi olumsuz durumlara yatkınlıkları artarken, gösterdikleri performans dolayısı ile ücretlerinde bir artış, müşteriler tarafından verilecek bahşiş ve işlerini yaptıklarından dolayı bazı kişilik durumlarına yansiyacak olumlu bazı sonuçlarda ortaya çıkabilmektedir.

2.1.3.2. Derinlemesine Davranış (Derinden Rol Yapma)

Derinlemesine davranış ya da derinden rol yapma şeklinde ortaya çıkmış olan bu davranış şekli, çalışanların yüzeysel davranış gösterimine göre daha fazla çaba harcamasını gerektiren ikinci bir duygusal emek boyutu olarak gösterilmektedir. Bu davranış boyutunda çalışanlar duygusal emeği; karşısındakini anlamaya çalışarak neden o şekilde davranış göstermesi gerektiğini daha içten hissetmeye çalışarak gösterirler. Bu boyut Grandey (2000) duygusal durumun değiştirilmesine yönelik olarak çalışanların gösterilecek duyguyu hissederek duyguların yönetilmesi olarak tanımlamaktadır. Derinlemesine davranış çalışanın gösterdiği ya da göstermek istediği duyguyu yaşayarak deneyimlemesini ve duyguyu hissetmesi olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983). Bu davranış boyutunda çalışanlar bir bakıma kendilerini müşterilerin yerine koyarak yani empati kurarak, duygusal durumlarını düzenleme yolunu bilerek ve isteyerek seçmektedirler. Yüzeysel davranış boyutundan ayıran en önemli farklardan birisi çalışanın uyması gereken davranış kurallarına yalnızca davranışlarını uyumlaştırmak için değil, duygularını da uyumlu hale getirmek için çaba harcamasıdır (Oral ve Köse, 2011). Derinlemesine davranış boyutunda çalışan duygusunu otomatik olarak yansıtmamaktadır. Duygunun ortaya çıkması ve bunu içselleştirerek hissetmesi için bir müdahale gerekmektedir (Barış Eren, 2021). Derinden rol yapma davranışında çalışan duyguyu deneyimlemek için çaba harcamaktadır. Bunu yaparken ya direkt olarak duyguları harekete geçirir ya da hayal gücünü kullanarak, o duyguyu canlandırır (Hochschild, 2012). Gross (1998) yaptığı çalışmada çalışanların öncelikle derinlemesine rol yapma davranışında bulduklarını ancak burada başarılı olamadıkları zaman yüzeysel rol yapma davranışında bulunacaklarını ifade etmiştir.

Derinlemesine davranış boyutunda çalışan göstermesi gereken duyguyu deneyimlemeye ve yaşamaya çalışmaktadır (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Hochschild (1983) hostesler üzerine yaptığı bir araştırmada hosteslerden, yolcular arasında etkileşim sırasında nasıl davranılması gerektiği konusunda verilen eğitimde, sanki evlerinde misafirlerine hizmet ediyormuş gibi davranmaları istenmektedir. Böylece

çalışan, hem örgüt tarafından belirlenmiş olan davranış şekliyle kendi davranışını uyumlu hale getirmek için çaba harcarken hem de kendisini hizmet sunduğu müşterilerinin yerine koyarak o duyguyu deneyimleyerek tecrübe etme yolunu seçmektedir. Bu yolla çalışanın ortaya koyduğu davranış müşteriler tarafından yüzeysel davranış şekline göre daha inandırıcı olmaktadır. Yüzeysel davranış boyutu ile derinlemesine davranış boyutu arasındaki fark, bir tiyatro sahnesindeki rolü ile bütünleşmiş ve o rolü daha iyi canlandırabilmek için gayret gösteren bir sanatçı ile sırf oyunu oynamak için sahnede bulunan bir sanatçının seyirci üzerindeki tesirinin yansıması arasındaki fark gibi düşünülmektedir.

2.1.3.3. Samimi Davranış (Doğal Davranış)

Duygusal emek gösteriminin yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarında çalışanın kendi duyguları ile kendisinden ortaya konması beklenen duygu arasında belirli bir düzeyde fark vardır. Bu fark duygusal uyumsuzluk olarak da ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Grandey, 2000). Duygusal uyumsuzluğun en düşük düzeyde olduğu, beklenen duygusal gösteriminin çalışan tarafından gerçekten içsel olarak hissedilerek gösterildiği ve olumlu kişisel ve iş sonuçlarıyla en çok ilişkili bulunan, üçüncü duygusal emek şekli samimi (doğal) duyguların gösterimidir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Humphrey vd., 2015). Bu davranış boyutunu ortaya atan Ashforth ve Humphrey (1993) çalışanın her zaman rol yapma davranışına gerek duymadığını, bazen örgüt tarafından istenen duygusal davranış şekillerinin, çalışanın gerçek duygularıyla uyumlu olabileceğini ifade etmektedir. Aslında duygusal emeğin bu boyutun da çalışan diğer boyutlar da olduğu gibi fazla emek harcamaz ve olumsuz birtakım durumların ortaya çıkması da bu şekilde biraz olsun ortadan kalkabilmektedir. Çünkü çalışan burada kendi hissetmiş olduğu duyguları rahatlıkla hiçbir zorunluluk gerektirmeden davranışlarına yansıtılabilmektedir (Kolbaşı, 2019). Örneğin bir restorana gelen ve yürümekte zorluk çeken bir müşteriyi, masasına varıncaya kadar koluna girip ona eşlik eden ve sandalyesine oturtan bir garson, eğer bu davranışı, zorunlu olmadan içinden gelen duygusunu davranışa dönüştürerek yapıyorsa bu durum samimi davranış boyutu ile ilişkilidir. Samimi davranış içinde olan çalışanlar yaptıkları işleri yerine getirirken etkileşim içerisinde oldukları kişilere karşı her zaman olumlu duygular içerisinde ve yardıma hazır halde bulunmaktadır (İyem vd., 2015). Başka bir örnekte bir öğretmenin çok sevdiği başarılı bir öğrencisinin okuldan ayrılması ile yaşadığı üzüntü onun gerçek ve samimi duygularını göstermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Yüzeysel davranış

boyutunda çalışanlar kendilerinin hiç hissetmedikleri duyguları sırf örgüt tarafından belirlenen davranışları sergilemeleri gerektiği için adeta yüzlerine görünmeyen bir maske takarak müşteri karşısına çıkarken, derinlemesine davranışta hissetmedikleri duyguyu çeşitli yollar ile düzenleme çabasına girerek, kendilerini bazen müşteri ya da neden öyle davranmaları noktasında örgütün amaçları doğrultusunda empati yaparak istenen duygusal emek davranışını yerine getirmektedirler. Ancak üçüncü boyut olarak ifade edilen samimi davranışta ise herhangi bir zorunluluğa ya da ekstra bir çabaya gerek duyulmamaktadır. Çünkü çalışanların kendi hissettikleri duygu ile istenen duygu birbiri ile uyumludur. Bu şekilde bir uyum olduğunda çalışanın kendisini daha az stres altında hissetmesi gibi olumsuz birçok durumda etkisini yitirerek ortadan kalkabilmektedir. Samimi davranış, özellikle yaptığı işten hoşlanan çalışanlar tarafından daha fazla sergilenmektedir (Fettahlıoğlu vd., 2016). İşini seven bir hemşirenin hastasına, öğretmen öğrencisine, hostesin yolcusuna ya da bir restoran çalışanın müşteriye karşı sergilediği ya da harcadığı duygusal emek düzeyi, diğer iki duygusal emek davranış boyutuna göre daha az olabilmektedir.

2.1.4. Duygusal Emeği Etkileyen Başlıca Faktörler

İçerisinde insan ve davranışları olan bütün durumları etkileyen, birbirinden farklı birçok öncülleri olduğu gibi duygusal emek davranışını da etkileyen birçok fiziksel ya da fiziksel olmayan durumlar vardır. Duygusal emek davranışı hizmet işletmeleri ile birlikte önemini giderek artırmış ve bu iş göreni bu davranışa sevk eden çeşitli motivasyon araçlarıyla beraber araştırma konusu haline gelmiştir. Onların fikirleri, duyguları, maneviyatları, kültürleri ve birçok farklı özellikleri değerlendirme konusu haline gelmiştir.

Özellikle duygular insanın fiziki uzuv ve zihinlerinden sonra dikkat çeken ve insanı bütünleyen ondan ayrılmayan bir parça olarak görülmektedir (Güngör Delen, 2017). Duyguları ile bir bütün olarak değerlendiren çalışanların bu duygularını yönetmek hem çalışanın kendisi hem de işverenler tarafından oldukça önemlidir. Duyguların ortaya çıkışında etkisi olduğu düşünülen çeşitli faktörler mevcuttur. Bu faktörler araştırmacılar tarafından bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde iki grup halinde birçok araştırmaya konu olmuşlardır.

2.1.4.1. Bireysel Faktörler

Sosyal bir varlık olan insan davranışını etkileyen birçok faktör duygusal emek davranışını da etkilemektedir. Bunların içerisindeki başlıca bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, iş tecrübesi, eğitim ve gelir durumu gibi demografik ve empati, kendini uyarılma, duygusal zekâ, duygulanım, ahlaki değerler kişinin duygu ve inancından kaynaklanan faktörlerdir.

2.1.4.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet, kişiyi sosyal ilişkilerinde ve iş ilişkilerinde etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazen erkek için bazen de kadın için olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Her davranış durumunda olduğu gibi tek başına bir davranışın nedeni olmamakla birlikte onu etkilediği bilinmektedir. Hochschild' a göre (2012) göre kadın; para, güç, otorite ve toplum içerisinde belirli bir statüye erişebilme noktasında erkeğe göre, özellikle toplumsal anlamda daha az baskı hissetmektedir. Yine aynı çalışmada Hochschild, kadınların erkeklere kıyasla daha hassas bir yapıya sahip olduklarını ve onlara göre daha fazla pozitif duygusal tepkiler gösterebildiklerini ifade etmiştir. Yapılan başka bir araştırmada, kadınların daha çok sosyal içerikli ilişkilerle alakalı oldukları ve zayıf duygularını ortaya koymada çekindikleri görülürken, erkeklerin güçlerini açığa çıkaran ve kontrol altına alan duygularını göstermede daha istekli davrandıkları ifade edilmektedir (Timmers vd., 1998:344). Bu durum özellikle hizmet işletmelerinde çalışan kadınlara daha avantaj sağlarken erkekler için ise dezavantajlı bir duruma sebep olmaktadır. Böylece bire bir iletişimin fazla yaşandığı hizmet işletmelerinde çalışan erkekler, kadınlara göre duygu yönetimi eğitimi almaya daha çok ihtiyaç hissetmektedirler (Grandey, 2000: 106). Örneğin sosyal hizmetler, kreşler ya da benzeri yerlerde çalışan kadınlar bakım, dayanışma, sabır, anlayış gibi özelliklere doğuştan sahip olduklarından erkeklere göre duygusal emek gösteriminde daha rahat olabilmektedirler. Ancak araştırmalarda birçok meslek grubunda kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek sergilemek için çaba sarfettikleri ifade edilirken (Hochschild, 2012; Grandey, 2000; Morris ve Feldman, 1996), erkeklerin kadınlara göre daha fazla çaba harcadığını gösteren çalışmalarda vardır (Yücelbalkan ve Karasakal, 2016:197; Balcı vd., 2019:186).

2.1.4.1.2. Yaş

Duygusal emek davranışını etkileyen demografik özelliklerden birisi de çalışanların yaş durumlarıdır. Çalışanların yaşları yaşamlarını ve yaptıkları işlerine karşı tutumlarını etkileyebilmektedir. Yaşı ilerleyen çalışanların genç çalışanlara göre olay ve durumlarla daha fazla karşılaşmaları ile oluşan tecrübe ile beraber bazı duygu durumlarını daha fazla çaba göstermeden dışa vurabilmektedirler. Gençlik döneminden yetişkinlik dönemine doğru ilerledikçe, yaş ile derinlemesine davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, yaş ile sahte yani yüzeysel rol yapma davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır (Cheung ve Tang, 2010: 325-326). Yaş ile beraber çalışan nerede, ne zaman, nasıl hangi duygu durumu ile hareket etmeleri gerektiğini daha önce benzer durumlarla karşılaştığı için genç çalışanlara göre daha iyi kavrayabilmektedir. Ayrıca duygusal emek gösterimi çalışandan istenen duygu durumunun daha kolay ortaya konulmasına bağlı olarak artmaktadır (Yücebalkan ve Karasakal, 2016:194).

2.1.4.1.3. İş Tecrübesi ya da Mesleki Deneyim

Yaş faktörü ile de ilişkili olan iş tecrübesi çalışanın iş yerinde geçirdiği süreyi ifade eden bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar bir yandan mesleklerini icra ederken bir yandan da deneyim kazandıkça daha önce yaptıkları birçok hatalı davranıştan uzaklaşırlar. Duygusal emek yönünden iş ile ilgili gerekli tecrübeye sahip olan çalışan, derinlemesine rol yapma davranışını, yüzeysel rol yapma davranışından daha çok tercih etmektedir. Bu yüzden çalışanlar, istenen duyguları yansıtabilmek için daha fazla çaba sarf etmektedirler (Hur, Moon ve Han, 2014: 739). Tecrübe ile beraber çalışan, yeni ve henüz tecrübesi olmayan çalışana göre hem kendi hedefine hem de örgüt hedefine ulaşabilmek için göstermesi gerekli olan duygu durumlarını ortaya koymada daha isteklidir. Çünkü yaptığı davranış şeklinin sonucunda olumlu ya da olumsuz durumlarla daha önce karşılaştığından bütün neticeleri deneyimlemiştir.

2.1.4.1.4. Medeni Durum

Çalışanların evli ya da bekar olması, duygu yüklerini ve davranışlarını çeşitli şekillerde etkilemektedir. Evli bir çalışan, bekar bir çalışana göre sorumluluk anlamında veya hayata bağlılık anlamında daha farklı beklentilere girebilmektedir. Ayrıca işyerindeki olumsuz durumlarını, sorumlu olduğu aile kurumuna olan sorumluluğundan ötürü göz ardı edebilmektedir. Çalışanın bekar olması, sosyal hayatındaki sorumluluğun

evli çalışanlara göre daha az olması, görevlerini yerine getirirken harcadıkları çabayı da etkilemektedir (Karatepe, 2019:15).

2.1.4.1.5. Empati

Empati kişinin hayatı boyunca çeşitli şekilde karşılaştığı bir davranış veya duygu gösterimidir. Bazen öğretmenin kendisini öğrencinin yerine koyması bazen doktorun hastasının acısını paylaşması bazen de bir restorana giden müşterinin kendisini garsonun yerine koyması birer empati durumu olarak değerlendirilmektedir. Duygusal emek davranış boyutlarından sahte duygular yani içinden gelmeden ya da onu deneyimlemeye çalışmadan gösterilen duygular empatinin dışında kalmaktadır. Fakat empatiden söz edebilmek için derinlemesine davranış boyutunda olduğu gibi duygularında davranışla beraber devreye girmesi gerekmektedir (Tunç vd., 2014: 46). Özellikle hizmet işletmelerinde çalışanların müşterilerle etkileşim sırasında empati göstermeleri müşterilerin aldıkları hizmetlerden daha memnun olmalarını sağlamaktadır.

2.1.4.1.6. Duygusal Zekâ

Günümüz rekabet dünyasında özellikle hizmet sektöründe müşteri beklentilerini en üst seviyede giderebilmek işletmeler açısından oldukça önem arz etmektedir. Müşteri beklentileri ne kadar fazla giderildikçe müşterinin memnuniyeti o derece artmakta ve işletmeler için sadık birer müşteri olma potansiyelleri de oldukça ilerlemektedir. Bunun için yapılması gerekenlerin başında, çalışanların müşterinin kendisinden ve örgütten almak istediği hizmeti yerine getirirken müşterilerin duygularını da algılayabilmesi gerekmektedir. Burada önemli olan esas faktör, duygusal emeğin içerisinde bulunan duygusal zekânın kilit rolü olan duyguların algılanmasıdır (Brotheridge, 2006: 139). Duygusal zekâ, insanın kendisine ya da başkalarına ait duyguları anlama, sezinleme, yönetme ve yönlendirme kabiliyeti ve kapasitesinin ölçümü olarak tanımlanmaktadır. Bazı uzmanlar Bradberry ve Greaves (2005) duygusal zekanın değişkenlik arz eden, zamanla kazanılabilen veya arttırılabilen bir yatkınlık olarak iddia ederlerken; bazıları ise Mayer Vd. (2008) gibi, duygusal zekanın sabit olduğunu ve değiştirilemeyeceğini ifade etmişlerdir. Son yıllarda duygusal zekâ; öz yönetim, öz farkındalık, sosyal farkındalık, ilişki yönetimi ve motivasyon olarak beş ana faktör altında değerlendirilmektedir.

2.1.4.1.7. Duygulanım

Duygulanım kelimesini TDK, “bir ruh durumunun dış sebeplerle değişmesi” olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanımlamayla kişinin kendi içinde yaşadığı ruhsal hali ifade eder. Bazı kişiler ruhsal olarak, belirli duygu durumlarının etkisi altındadırlar ve bu şekilde duygularının etkisi altındayken sürekli tepki gösterme eğilimindedirler. Hayata karşı pozitif bir bakış açısı içerisinde olanlarda olumlu duygulanım, negatif bir bakış açısı içerisinde olanlarda ise olumsuz duygulanım bulunmaktadır. Dolayısı ile duygulanımdan söz ederken pozitif ve negatif olmak üzere iki ayrı durum ifade edilmektedir. Pozitif yani olumlu duygulanıma, gülümsemek, negatif yani olumsuz duygulanıma ise nefret etmek gibi örnekler verilebilir. Yapılan çalışmalarda duygusal emeğin, duygulanım üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Kişinin içinde bulunduğu ruh durumunun, gösterilmesi beklenen duygusal emeği etkilemesi beklenmektedir (Özgün, 2015:39). Olumlu duygulanıma sahip bireylerin tükenmişlik ve stres düzeylerinin olumsuz duygulanıma sahip bireylere göre daha düşük olduğu ifade edilmektedir (Köksal, 2009:20). Olumsuz bir duygulanım içerisinde bulunan çalışanların, işveren tarafından olumlu bir duygu gösterimi sergilemeleri talep edildiğinde, daha fazla rol yapmaları gerekirken, olumlu duygulanım düzeyleri yüksek olan çalışanlar, kendilerinden bu şekilde bir gösterim istendiğinde, rol yapmalarına bazen gerek bile duymadan müşterilerle etkileşime geçebilmektedir. Bu durum olumsuz duygulanım içerisinde olan bir çalışanın, olumlu duygulanım düzeyi yüksek olan çalışanlardan daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğu düşüncesini doğrulamaktadır (Demirel, 2015:19). Duygulanım, duygusal uyumsuzluğu etkileyen faktörlerden birisi olarak bilinmektedir. Olumlu duygulanıma sahip kişilerin, olumsuz duygu ifadesi sergilerken duygusal uyumsuzlukları artarken, benzer şekilde olumsuz duygulanım içerisinde olan kişilerin de olumlu duygu ifadesi sergilediğinde duygusal uyumsuzlukları yükselmektedir (Morris ve Feldman,1996).

2.1.4.1.8. Ahlaki Değerler

Çalışanın yaşamı boyunca ailesinden, okulundan, rol modelinden, çevresinden veya etkileşim içerisinde olduğu birey ya da gruplardan edinmiş olduğu ahlaki değerler bütün davranışları etkilediği gibi bir davranış biçimi olan duygusal emek davranışı da çeşitli şekillerde etkilemektedir. Örneğin büyüklerine karşı yeterli saygıya sahip olmayan bir çalışan ile kendi özel hayatında bu tür bir saygı içerisinde olan bir çalışanın hangi tür duygusal emek boyutu ile hareket edeceği farklılaşabilmektedir. Ahlaki değerlerin iş

hayatında karşılığı olan iş etiğinin, duygusal emek gösterimlerini etkilediği ifade edilebilir. İş etiğinin duygusal emek davranışına kılavuzluk görevi üstlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kendi değerleri ile toplumsal değerlerin çatışması sonucunu ortaya çıkaran, ahlaki olmayan sahte davranışlar, duygusal emek gösterimi altında normalleştirilebilir (Öngöre, 2016:1172).

2.1.4.1.9. Eğitim

Çalışanın almış olduğu eğitim hem duygu ve düşünce dünyasını hem de bunun sonucu olarak davranışlarına etki etmektedir. Kişinin eğitim seviyesi arttıkça işi ve olayları kavrayabilme ve anlamlandırabilme düzeyi de değişmektedir. Eğitim seviyesi, bireylerde duygusal emek gösterme düzeyini belirleme konusunda rol gösterici bir faktördür. Mesleki anlamda eğitim seviyesi daha yüksek olan bireylerin iş hayatlarında daha yüksek duygusal emek sarf ettikleri belirlenmiştir. Bunun sebebi olarak mesleki eğitimleri daha fazla olan kişilerin nerede, ne zaman ve nasıl davranması gerektiğine dair daha fazla bilgiye sahip bulunmalarından kaynaklanmaktadır (Ünal, 2011).

2.1.4.1.10. Gelir Durumu

Her ne kadar bazı çalışmalarda örgütsel bir faktör olarak da görülen gelir durumu, kişinin yüksek ve düşük ücret algılaması kendi kişisel durumu ile yakın ilişki içerisinde olduğundan bireysel faktörler arasında değerlendirilmiştir. Duygusal emeği etkileyen faktörlerden birisi de çalışanın sergileyeceği duygusal emek karşılığında elde edeceği ekonomik kazançtır. Kazanç ile yapılan iş arasındaki ilişki çalışanın gelir durumunu olumlu olarak daha çok etkiliyorsa bazı duygu gösterimini daha kolay ortaya koyabilmektedir. İşverenler, duygusal emeği iş hayatının bir faktörü olarak kabul ettiğinden maddi olarak değerlendirmeye tabi tutulmaması gerektiğini düşünürler. Ancak yapılan bazı araştırmalar bu düşüncenin tersine duygusal emek gösteriminin maddi bir unsur olarak da değerlendirilmesi sonucunu ortaya koymuştur (Köse, 2019).

2.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışma hayatında çalışanlara verilen önem örgütlerin ekonomik kaygılarının gerisinde kalmaktadır. Bu yüzden tükenmişliğin en çok görüldüğü yerler olarak, çalışanlara yeterli düzeyde önemin gösterilmediği yerlerin örgütler olduğu ifade edilmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014). Tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörlerin duygusal emeği de negatif yönde etkilemesi kaçınılmazdır. Duygusal emeğe etki eden

başlıca faktörler olarak; otonomi, duygusal davranış kuralları, sosyal destek, işin rutinliği, örgütsel iletişim gösterilmektedir.

2.1.4.2.1. Otonomi

Çalışma hayatında önemli bir yere sahip olan ve özerklik olarak da ifade edilen otonomi kavramı; çalışanların örgüt tarafından ortaya konulan kuralları kendi özellikleri doğrultusunda uyumlaştırması şeklinde tanımlanmıştır (Grandey, 2000). Otonomi başka bir çalışmada ise işin istenilen biçimde sürdürülebilmesi için planlama sürecinde, çalışanların bağımsız olarak hareket edebilme olanağına sahip olabilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976:258). Duygusal emek üzerinden otonomiyle ilişkili araştırmalara bakıldığında yüksek düzeyde otonomiye sahip çalışanlarda duygusal anlamda tükenme düşük seviyede artış gösterirken, düşük düzeyde otonomiye sahip çalışanlarda ise yüksek seviyede artış göstermektedir. Çalışanlara yönelik otonomi doğru kullanıldığı sürece pozitif sonuçlar vermektedir (Johnson ve Spector, 2007). Ayrıca Morris ve Feldman (1996) tarafından yapılan araştırmada, iş otonomisinin duygusal uyumsuzluk ile negatif bir ilişki içerisinde olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısı ile çalışanlarda iş otonomisinin fazla olması, duygusal uyumsuzluğu azaltmaktadır. Duygusal uyumsuzluğun düşük olması ise duygusal emeği pozitif yönde etkilemektedir.

2.1.4.2.2. Duygusal Davranış Kuralları

İşverenler tarafından çalışanların iş yerindeki iş ve işin yapılışına yönelik oluşturdukları kurallar hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte çalışanın müşteri ile etkileşimi sırasında ortaya koyması gereken davranış kurallarını da içerisine alarak genişlemektedir. Bu kurallar bir nevi çalışanın iş ortamında sergileyeceği davranışların sınırlarını da oluşturmaktadır. Kurallar ne kadar katı ve keskin ise çalışan açısından işin istenilen düzeyde yerine getirilebilmesi de o kadar zor olmaktadır. Kendisinden istenen davranış türünün kendi iç dünyası ile örtüşmemesi sonucunda ortaya çıkan uyumsuzluk düzeyi arttıkça olumsuz sonuçlarında beraberinde gelmesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Grandey (2000), davranış kurallarının çalışanın kendi duygu, düşünce ve davranışlarının dışavurumunu sınırlandırması sonucunun duygusal emek üzerinde belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Çünkü duyguların denetlenmesi ve kurallara uymak için gösterilen çaba daha çok duygusal emek gösteriminin sergilenmesini gerektirmektedir.

2.1.4.2.3. Sosyal Destek

Çalışanın hayatı boyunca ne iş yaparsa yapsın herhangi bir destek almadan tek başına hedeflediği amaçları gerçekleştirebilmesi oldukça zordur. Başarıya ulaşabilmesi için hep bir desteğe ihtiyaç duymaktadır. Bu desteklerden biri de sosyal destektir. Sosyal destek çalışanlara üstlerinin, astlarının, ailesinin, iş arkadaşlarının ve çevresinin verdiği pozitif desteklerden oluşmaktadır (Choi ve Kim, 2015). Çalışanların işlerini yerine getirirken etrafındaki kişilerden destek alması çalışma stresini azaltırken, onların problemlerini kolaylık çözebilmesinde de yardımcı olmaktadır. Çalışma hayatında özellikle yönetici desteğinin, çalışanların göstermiş olduğu duygusal emek üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur. Yöneticilerin çalışanlarına sağladığı desteği, yüzeysel rol yapma davranışının tükenmişliğe olan artırıcı etkisini azaltmaktadır. Bu azalma derinden rol yapma davranışında ise daha fazla meydana gelmektedir. Ayrıca yönetici desteği ile beraber, derinden rol yapma davranışının çalışanlardaki iş doyumuna üzerine artırıcı etkisi de pozitif bir şekilde değişmektedir (Bulutlar ve Başkaya, 2015). Sosyal desteğin yeterince alınmadığı durumlarda ise çalışanlar, alınan sorumlulukları yerine getirirken çok istekli hareket etmemekte ve hissettikleri duygularla, uygulayacakları duygusal davranış kurallarını birbirleri ile uyumlu düzeye getirmek için fazla gayret göstermemektedirler. Aynı çalışanlar hissetmedikleri duygusal davranış kurallarını taklit ederek sahte rol yapma yani yüzeysel rol yapma davranışı olarak göstermektedirler (Hur, Moon ve Jun, 2013: 109-110).

2.1.4.2.4. İşin Rutinliği

Çalışanın duygusal emek gösterimine etki eden bir diğer örgütsel faktör işin rutinliğidir. Yapılan işlerin çok fazla değişmediği ve sürekli olarak tekrarlandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde çalışanın yapılan işteki uzmanlığı da artmaktadır. Uzmanlaşan çalışanın göstermesi gereken duygusal emek davranışları aşamalı olarak örgüt tarafından belirlenebilmektedir. İşin çok sık değiştirilmediği çalışanların çok fazla inisiyatif almadığı işlerde bu aşamalar daha belirgin bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Her aşamada söylenmesi gereken söz, diğer aşamada gerçekleştirilmesi gereken her davranış şekli kurallar çerçevesinde belirlenmektedir (Eroğlu, 2010: 23). Bu kurallar çalışanlar için yardım niteliğinde olmakta ve bir kalıp içerisinde yer almaktadır. Bu şekilde çalışanın göstereceği her davranış örgüt tarafından tanımlanarak standart hale getirilmektedir. Önceden tanımlanmış ve standartlaştırılmış

davranış kalıpları, çalışanlarda duygu kontrolünün artmasını sağlayacağından görev rutinliği ve duygusal emek davranışı arasında olumlu ilişkiler ortaya çıkmaktadır (Öz, 2007:10). Morris ve Feldman (1996)'ın modeline de konu olan iş rutinliği duygusal emeğin öncülleri arasında yer almıştır. Özellikle işe alım süreçlerinde iş rutinliğinin fazla olduğu işlerde çalışan seçimi sırasında işin yapılması için gereken beceriler daha kolay ortaya konmakta ve bu becerilere sahip olmayanlar işe alınmadan elenmektedirler.

2.1.4.2.5. Örgütsel İletişim

Örgüt ve çalışanların birbirleri ile kurdukları iletişim örgütsel iletişim olarak ifade edilmektedir. Örgüt çalışana iş ve süreçler hakkındaki bilgiyi bu iletişim yolu ile aktarmak durumundadır. İletişimin olmadığı ya da eksik bir şekilde gerçekleştiği örgütlerde iş ve buna bağlı süreçler daha en baştan bozuk bir şekilde başlamaktadır. Örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için örgütsel iletişim düzeyinin her zaman yüksek olması ve iletişimin açık ve net bir biçimde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunun için çalışan, örgütün kendisinden neyi neden yapması gerektiğini, örgütün kendisinden ne beklediğini ve değişik departmanlarda kendisiyle ilgili olup biteni öğrenmek istemektedir (Özkan, 2013:72). Örgütsel iletişimin yüksek olduğu örgütlerde çalışandan kendisinden beklenen iş ve bu işi yaparken sergileyeceği duygusal emek davranışının ne olduğunu daha net olarak anlaması, bununla birlikte göstereceği çabanın da olumlu bir şekilde etkilemesi ve işin daha hızlı gerçekleşmesi beklenmektedir.

2.1.5. Duygusal Emeğin Teorik Temelleri ve Ortaya Çıkan Yaklaşımlar

Duygusal emek kavramında temel alınan dört farklı yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlar; Hochschild, Ashforth ve Humprey, Morris ve Feldman, Grandey'in yaklaşımlarıdır.

2.1.5.1. Hochschild Yaklaşımı

Duygusal emek olgusunu ilk kez ortaya atıp onu "The Managed Heart" isimli eserinde kavramlaştıran Hochschild (1993), kavramı esere verdiği isimde açıklamıştır. Kalbin yönetilmesi anlamına gelen duygusal emek, çalışanın duygusunun yönetilebilmesi için verilen çaba olarak ifade edilmektedir. Eserde, duygusal emek gerektiren işler ve gerektirmeyen işler olarak da bir ayrıma gidilmiş ancak günümüzde tabii ki hizmet sektörü daha yoğun olarak bu emeği göstermek için çaba harcarsa da artık neredeyse bütün iş ve işlemler için yoğun bir duygu yönetim süreci gerekmektedir. Basit bir sipariş verme ya

da telefonda bir müşteri ile görüşme esnasında duygusal emek devreye girmektedir. Bir fabrika ortamında işçi ile bir ustabaşı ya da ustabaşı ile departman sorumlusu arasında birbirleri ile etkileşimleri sırasında çeşitli nedenlerle kendi iç dünyalarında hissetmedikleri duygulardan farklı şekilde duygusal davranış biçimleri gösterebilirler.

Hochschild örgütlerde çalışanları duygusal yaşam yönünden üç temel unsurla ifade etmiştir. Bunlar; bireysel eylemler yerine örgüt tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde bireyin duygu yönetimini ifade eden **duygu çalışması**, davranışların birey tarafından kendiliğinden ortaya çıkması yerine örgüt tarafından kendi ve çevresine uygun olarak belirlediği kurallar olarak ifade edilen **duygu kuralları** ve iki veya daha fazla kişiden oluşan ve etkileşim sırasında karşılıklı fayda sonucunda meydana gelen ilişkiler bütünü olarak adlandırılan **sosyal alışveriş** unsuru olarak ele almıştır(Hochschild, 2003: 118).

Duyguların da somut nesnelere gibi ticarileşmesi gerekliliğinden dolayı özellikle hizmet sunumu sağlayıcıları tarafından hizmeti alanlara karşı bir şekilde duyguların istenilen şekilde yansıtılması ve gösterilmesi gerekmektedir. Hochschild işte bu gösterim sırasında çalışanın iki tür duygusal emek davranışında bulunduğunu ifade etmiştir. Bunlar kendisinden beklenen duyguları aslında hiç hissetmiyorken, hissediyormuş gibi bir bakıma taklit şeklinde davranmasını ifade eden yüzeysel rol yapma davranışı ve istenilen duyguyu deneyimleyerek hissetmeye çalışması neticesinde gösterdiği derinden rol yapma davranışdır. Hochschild (1983)'e göre, çalışanlar tiyatro aktörlerine benzemektedir. Tiyatro sahnesinde bir oyunu canlandıran aktörler nasıl kendilerini izleyen seyircilerine samimi ve içten bir gösteri sunmaya çalışıyorlar ise hizmet çalışanlarının da etkileşim içerisinde buldukları müşterilerine, işin ve rollerinin gerektirdiği performansı sergilemeleri gerekmektedir (Hochschild, 1983:33). Kimi aktörler oyunu canlandırırken rolleri ile bütünleşemezken kimi aktörler canlandırdıkları roller için daha fazla çaba sarf ederek onu derinlemesine hissederler.

Derinlemesine rol yapma davranışında, çalışanların yüzeysel rol yapma davranışına göre daha fazla çaba harcaması gerekmektedir. Burada çalışanlar bazı düşünceleri zihinlerinde canlandırarak ve anıları kullanarak kendilerinden beklenen duygu durumunu yansıtmaya çalışırlar. Sonuç olarak yoğun duygular, daha fazla rol yapmayı gerektirmektedir (Güngör, 2009:172). Derinden davranış şekli duygusal olarak ortaya konan çaba olarak da ifade edilmekte ve bu davranış şekli, kimi araştırmacılara göre

duygusal emek kavramının da temelini oluşturmaktadır (Karaman, 2017). Çünkü çalışanın etkileşim içerisinde olduğu kişiyle empati kurması, kendisinden hizmet satın alanların hoşnutluk duymasını sağlaması ve onları agresif duruma getiren koşulları anlamaya çalışarak gidermek için daha fazla çaba harcamasını gerektirebilmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 316). Bireyler, içinde yaşadıkları kültürleri ve farklı rolleriyle birlikte, belirli bir duygu kuralına adapte olmak zorundadırlar. Bu da bireyleri, hissettikleri ve hissetmeleri gereken duyguları arasında bir düzenlemeye yapmaya zorlamaktadır (Hochschild,1983).

Hochschild (1983), bir meslekte duygusal emek kullanımı ile ilgili ihtiyacın meydana gelmesi için çalışanların şu özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Bunlar;

1. Çalışanlar, müşterilerle yüz yüze ya da telefonla etkileşim hâlinde olmalıdır.
2. Çalışanlar, müşterilerin duygularını ön planda tutmalıdır.
3. Çalışanların müşterilerle olan etkileşimleri üzerinde örgüt yönetiminin kontrolü olmalıdır.

2.1.5.2. Ashforth-Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey duygusal emeği tanımlarken, uygun duyguların sergilenmesi şeklinde tanımlamıştır. Aslında bu tanımlama da Hochschild'in duygu yönetimi anlayışından farklılaşarak çalışan duygularının nasıl yansıtıldığı ya da gösterildiği üzerinde odaklanmaktadır. Bunu sebebi olarak açıklamasında duygularının nasıl yönetildiği veya duyguların ne durumda olduğundan ziyade duyguların ortaya çıkan görüntüsünün daha kolay tespit edilebilmesi olarak ifade etmiştir (Ashforth ve Humphrey,1993: 90). Aslında tanımlamada kullanılan uygun duygulardan kastedilen, daha önceden örgüt tarafından belirlenmiş duygusal davranış kurallarına uygun olan duygulardır. Bunlar gösterim kuralları şeklinde de ifade edilmektedir. Gösterim kurallarına uyum çalışanların bazı olumsuz davranış ve durumlarla karşılaşmalarını önlerken, onların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını korumaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987).

Ashforth ve Humphrey (1993: 89), duygusal emek kavramını sosyal kimlik teorisi ile beraber ele almış ve bu şekilde kavramın, daha da zenginleşeceğini ifade etmiştir. Sosyal kimlik, bireyin içerisinde bulunduğu sosyal grubun duygu ve değerleri ile kendi duygu ve değerini entegre ettiği ve gruba aidiyet duygusu ile bağlanarak üyelik bilincine

kavuştuğu durum olarak ifade edilmektedir (Tajfel, 1982). Örneğin, bir doktor, polis veya eğitimci için içerisinde bulunduğu meslek kendisi için bir sosyal kimliktir ve artık duygularını davranışa dönüştürürken mesleğinin özelliklerini benimseme derecesine göre duygusal davranış kurallarına uymakta ve onu hissedebilmektedir. Ashforth ve Humphrey, alan yazına duygusal emeğin daha önce yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma davranışı şeklinde ifade edilen boyutlarına ilave olarak samimi veya doğal davranış boyutunu da ekleyerek üçüncü bir boyut kazandırmıştır . Doğal davranış, kendiliğinden deneyimlenen ve gerçek duygu ifadeleri olup, çalışanların daha az gayret göstererek ortaya çıkardığı davranış türüdür. Bu boyutta örgütün önceden belirlediği duygusal davranış kuralları ile bireyin kendi içinde yaşadığı gerçek duygunun birbiri ile uyumlu olma durumu söz konusudur. Böylece duygu yönetimi konusunda birey diğer boyutlara nazaran daha az çaba harcayarak zaten kendisinde olan ve hissettiği veya daha önce deneyimlediği duyguları ortaya çıkarmaktadır. Örneğin kendisi çocuklu olan bir resepsiyon görevlisinin tatil için otele gelmiş çocuklu bir aile ile etkileşim kurarken takınacağı tavır daha samimi olmaktadır. Yine kendisini mesleğine adanmış bir güvenlik görevlisi, sınırları amirleri tarafından oluşturulmuş tüm davranış şekillerini daha samimi bir şekilde içtenlikle yerine getirebilmektedir.

2.1.5.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996: 987), duygusal emek boyutlarını ele alırken dört farklı ölçüt üzerinde durmuşlardır. Bu ölçütler içerisinde araştırmacıların da üzerinde daha fazla yoğunlaştığı duygu gösterim sıklığı ön plana çıkmıştır. Duygu gösterim **sıklığı**, hizmet işletmelerinde çalışanların hizmet sunumlarını gerçekleştirme sürecinde kendilerinden hizmet alan müşterilerle hangi sıklıkta etkileşime girdiklerini ve örgütün, çalışandan beklediği davranış durumunu hangi sıklıkta yerine getirdiğini belirlemektedir. İkinci bir ölçüt olarak çalışanalardan istenen gösterim kuralları için ne kadar **dikkat** harcadıklarıdır. Çalışanlar kendilerinden beklenen duygusal gösterimi sahnelerken belirli bir dikkate aynı zaman da bir çabaya ihtiyaç duymaktadırlar. Gösterilmesi gereken duygusal gösterimin hassasiyeti arttıkça daha fazla dikkat gerektireceği için bu da çalışanın daha çok psikolojik güç ve çaba harcamasını zorunlu kılmaktadır. Mesela bir banko görevlisinin vereceği dikkat ve harcayacağı çaba ile hastane de çalışan bir hemşirenin dikkati ve harcayacağı çaba aynı olmamaktadır. Üçüncü ölçüt ise çalışanlar tarafından gösterilmesi gereken duyguların **çeşitliliği** olarak ortaya konulmuştur. Müşterilerle etkileşim sırasında gösterilmesi gereken duygu çeşitliliği ne kadar fazla olursa sarf edilen duygusal emek

miktarı da artmaktadır. Bir öğretmen ya da akademisyenin göstermesi gereken duygu çeşitliliği ile işi sadece ürününü pazarlamak olan birinin etkileşim sırasında göstereceği duygu çeşitliliği aynı düzeyde olmamaktadır. Dolayısı ile sergileyecekleri duygusal emek düzeyi de birbirinden farklı olmaktadır. Dördüncü ve son ölçüt olarak duygusal uyumsuzluk yani gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi sonucunda yaşanan **çelişki** olarak ifade edilmiştir. Duygusal emeği bu şekilde dört boyutta kavramsallaştırmış olan Morris ve Feldman duygusal emeğin yönetiminden ziyade ortaya konan davranışların nasıl ifade edildiği üzerinde durmuşlardır. Ayrıca ele alınan bu dört boyutun örgütsel faktörler, işin özellikleri ve bireysel faktörlerle de ilişkili olduğunu vurgulamışlar ve duygusal emek çalışanların müşterilerle etkileşimi esnasında örgüt tarafından çalışandan istenilen duyguların ortaya konabilmesi için gereken çabanın gösterilmesi, planlanması ve kontrol edilmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:987).

Morris ve Feldman duygusal emek kavramını açıklarken ilk kez diğerlerinden farklı olarak duygusal emeğin öncüllerini, neticelerini ve nicel biçimini incelemişlerdir. Günümüzde örgütlerde, toplam kalite anlayışının giderek önemli hale gelmesiyle birlikte çalışanların duygularının örgüt tarafından yönetilmesi, iş görenlerin organizasyonların kendilerinden istediği davranışları ortaya koyma ve müşteriler ile etkileşimin kalitesini oluşturmak, müşteri yönetiminin kontrolü altında gelişimini devam ettirmektedir (Morris ve Feldman, 1996:986). Morris ve Feldman duygusal emeğin öncülleri olarak duygusal davranış kurallarının açıklığı, davranışların izlenebilme rahatlığını, cinsiyeti ve iş rutinliğini olarak sıralarken, sonuçları olarak ise duygusal tükenmişlik ve iş tatminini ortaya koymuş ve bunu öncül, boyut ve sonuçları ile birlikte bir model üzerinde göstermişlerdir (Şekil 1).



Şekil 1. Morris ve Feldman (1996) “Duygusal Emek Modeli”

Duygusal emeğin öncüllerinden ilki olarak ifade edilen duygusal davranış kurallarının açıklığı, çalışanın etkileşim esnasında ortaya koyacağı davranış şekillerinin bir standart çerçevesinde önceden açık ve anlaşılabilir bir şekilde işverenler tarafından hazırlanmasıdır. Bu standartlar ne kadar açık ve anlaşılabilirse çalışanın kendi duygularını kontrol etmesi ve istenilen davranış şeklini yerine getirmesinin o kadar kolay olması beklenmektedir. Örgütler tarafından oluşturulan uygun duygusal emek kurallarının çalışanlar tarafından öğrenilmesi örgüt içi sosyalizasyon sürecinin bir anahtarı olarak tanımlanmaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987:26). Diğer bir öncül davranışların izlenebilirliği, işverenler tarafından çalışanların duygusal emek gösterimini yerine getirirken ne kadar ve nasıl denetlediği ilgili olan bu öncül, çalışanlar açısından sürekli olarak birileri tarafından takip edilmeyi ifade etmektedir. İzleyen açısından rahatlığı ortaya koyarken izlenen açısından ise stres ve tatminsizlik gibi rahatsızlıklar meydana getirebilmektedir. Her an birileri tarafından izlendiğini ya da sonrasında teftiş edileceği bilgisi olan çalışanın tüm davranışlarını kontrol altında tutmasına ve yoğun bir şekilde duygusal emek harcamasına sebep olmaktadır (Morris ve Feldman 1996: 995). Diğer bir öncül olan cinsiyetin duygusal emek sarfetme düzeylerinde bir farklılık ortaya koymaktadır. Kadınların erkeklere göre duygusal emek gösteriminde daha fazla çaba sarfettiklerine dair değişik çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaların birinde Morris ve Feldman (1996:997), kadın mağaza satış görevlilerinin müşterilere karşı erkek satış görevlilerine kıyasla daha fazla olumlu duygu besledikleri sonucuna varmışlardır. Morris ve Feldman'ın modeline göre duygusal emek öncellerinin sonuncusu iş rutinliğidir. Yapılan işin sürekli olarak birbirini takip eden eylemlerden oluşması o işin örgüt tarafından daha kolay tanımlanmasına olanak sağlamaktadır. Böylece iş gören işi yerine getirirken belirli prosedürlerin de dışına çıkmadan daha da önemlisi belki de inisiyatif dahi almadan işi yerine getirmesine olanak sağlamaktadır. İş rutinliğinin fazla olduğu, iş görenin iş akışına herhangi bir etki edemediği mesleklerde duygusal davranış kalıpları henüz işe alım sürecinde iş gören de aranacak nitelikleri belirlemede de yardımcı olabilmektedir. Böylelikle daha işin en başında o işi yapmaya elverişli olmayan adayların elenmesi sağlanmaktadır.

2.1.5.4. Grandey Yaklaşımı

Grandey'e (2000:95) göre duygusal emek, çalışanların etkileşim sırasında örgütün belirlemiş olduğu duygusal davranış kurallarını yerine getirirken kendilerinden beklenen hedefler doğrultusunda duygularını düzenleme yoluna gittikleri bir süreç olarak ifade

edilmektedir. Aslında Grandey (2000) diğer duygusal emek davranışı çalışmalarını bir bütün olarak ele alarak daha önce ortaya konan çalışmalardaki ortak noktanın duygu düzenlemesi olduğunu vurgulamış ve kendi modelini oluşturarak duygusal düzenlemeyi, duygusal emeğin işleyişini anlamak için bir kılavuz olarak değerlendirilmesi gereken bir teori olarak konu edinmiştir. Duygu düzenlemesi, bireylerin kendi iç dünyalarında sahip oldukları duyguları belirli bir zaman içerisinde deneyimleyerek dışarıya nasıl yansıtılacağını gösteren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Gross, 1998: 275). Yine başka bir tanımda ise kişinin herhangi bir uyarıcı ile etkileşim içerisine girdiğinde duygularını kontrol altında tutması ve duygusal denge düzeyini iyileştirerek duruma uygun olarak tepkiler ortaya koymasındadır (Eroğlu, 2010).

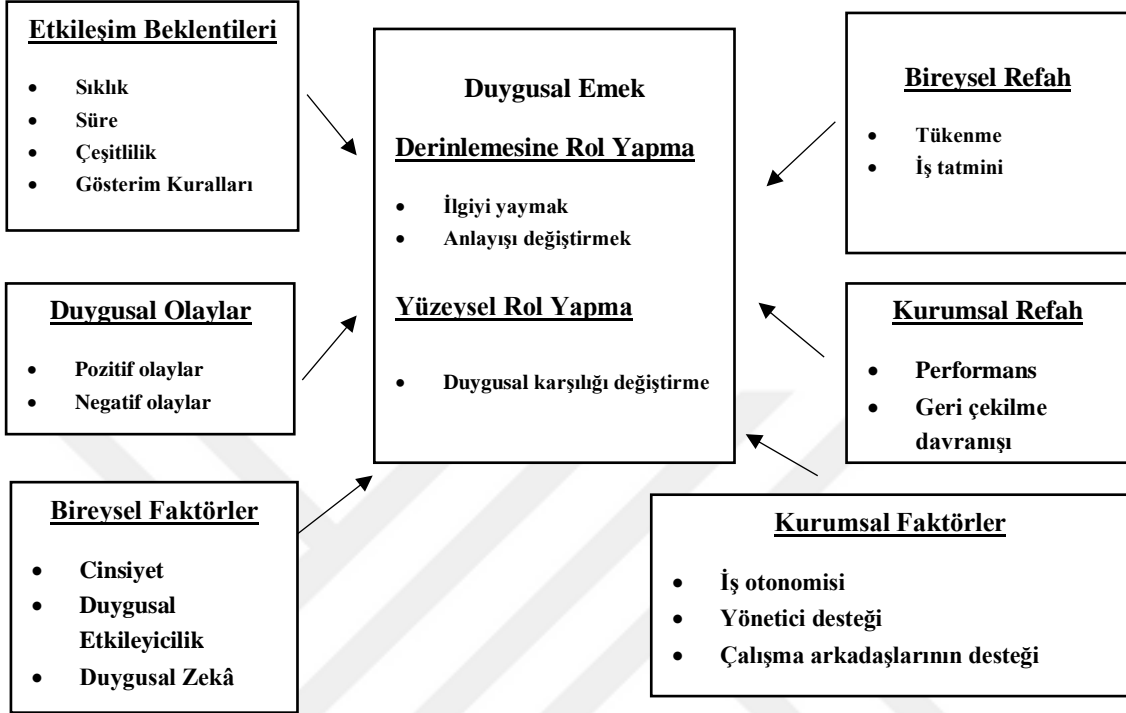
Grandey duygusal emek sürecini modellerken öncel ve tepkisel odaklı duygu düzenlemesini Hoshchild'ın yüzeysel ve derinlemesine duygusal davranış boyutuna uygulamıştır. Öncel odaklı henüz duygu ortaya çıkmadan ya da çıkma aşamasında iken ortaya konan duygusal düzenlemeyi ifade ederken tepkisel odaklı duygu düzenlemesinde ise duyguların eyleme dönüştükten sonra verilen ani tepkiyi hafifletme çabasında olan bir duygu düzenlemesidir. Öncel odaklı duygusal düzenleme ortamı seçme, ortamı değiştirme, dikkat dağıtma ve bilişsel değişim olarak dört türdür (Gross, 1998: 283-284). Bunlardan dikkat dağıtma ve bilişsel değişim, derinlemesine davranış boyutu ile ilgili iken ortam seçme ve değiştirme ilişkili olarak görülmemiştir. Çünkü çalışanın ne ortamı seçme ne de değiştirme gibi bir şansı bulunmamaktadır. Tepkisel odaklı duygu düzenlemesi ise yüzeysel rol yapma davranışı ile ilgilidir. Burada çalışan etkileşim halindeyken anlık olarak içinde bulunduğu duygu durumdan örgüt tarafından kendisinden beklenen duygusal davranış durumuna geçebilmek için çaba göstererek bir nevi rol yapar. Grandey (2000:95)'e göre bu durum bir duygu düzenlemesidir.

Grandey, duygusal emek ile onun öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi esas alarak geniş perspektifli bir model ortaya koymuştur. Bu model dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, “etkileşim beklentilerini” ve “duygusal olayları” içeren durumsal işaretlerden, ikinci bölüm ise yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma duygusal emek stratejilerini içeren duygu düzenleme sürecinden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde bireylerin duygu yönetimini etkileyen bireysel faktörler ve kurumsal faktörlerden oluşmaktadır. Son bölüm ise duygusal emeğin uzun dönemde ortaya çıkan bireysel refah ve kurumsal refah ile ilgili sonuçlarından oluşmaktadır.

Durumsal İşaretler

Duygu Yönetimi Süreci

Uzun Dönemli Sonuçlar



Şekil 2. Grandey (2000) “Duygusal Emek Süreci”

Kaynak: (Grandey, 2000: 101)

2.1.6. Duygusal Emegin Sonuçları

Çalışanlar tarafından gösterilen duygusal emek ile beraber olumlu ve olumsuz olarak iki tür sonuç ortaya çıkabilmektedir.

2.1.6.1. Olumlu Sonuçları

Duygusal emegin hem çalışanda hem de örgüt içinde birçok faydayı da barındırdığı ifade edilmektedir (Oral ve Köse, 2011:473). Duygusal emegin olumlu sonuçları çalışanın sarf etmiş olduğu çaba, kişisel özellikler, örgütsel iletişim, anlık duygu durumu ya da geçmişten gelen deneyimler gibi birçok faktöre bağlı olarak değişmektedir. Mesela duygusal emek boyutları çalışmalarda çıkan sonuçları farklı etkilemektedir. Grandey (2000), duygusal emek boyutlarından derinden rol yapmanın, yüzeysel rol yapmaya göre daha fazla çaba gerektirdiğini ancak hizmet satın alanların bu durumu daha gerçek bir

şekilde algıladığını ifade etmiştir. Gross, çalışanın sağlığı açısından öncül odaklı düzenlemenin tepki odaklı düzenlemeye göre daha iyi olduğunu ortaya koymuştur (Gross, 1998).

Öncül odaklı düzenlemenin, derinden rol yapmaya; tepki odaklı düzenlemenin ise yüzeysel rol yapmaya karşılık geldiğini belirten Grandey'e göre derinden rol yapma, çalışanların performanslarını artırmakta ve çalışanların etkileşim içerisinde olduğu hizmet satın alanlarla olumlu bir hizmet ilişkisi oluşturmaktadır. Performansında artış gösteren çalışanın öz yeterliliği de yükselmektedir. Bununla birlikte hizmet satın alan müşterilerin kendilerinden beklediği duygusal davranışları yansıtan ve kendi duygularını istenilen şekilde yönetebilen çalışan, örgütün imajına da pozitif katkı sağlamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 110). Bunun yanında Ashforth ve Humphrey, kurumun olumlu imajına katkı sunmanın ve hizmet satın alanlarda uygun duyguları uyandırmanın bir yolu olarak, duyguları yönetmenin hizmet sunanlarda performansı arttırdığını ortaya koymuşlardır. Örgüt, çalışanlarından gösterdikleri duygusal ifadelerini, müşterilerinin istediği hizmeti alıp, örgüte karşı pozitif duygular beslemesini amaçladığı için düzenlenmesini istemektedir (Wharton, 2009: 157). Çalışan tarafından beklenen duygusal davranışlar sergilendiğinde, müşteri tarafından algılanan hizmetin kalitesi olumlu etkilenecek, müşterinin örgüte karşı memnuniyetinde artış gerçekleştirmektedir. Böylelikle örgütün temel amaçlarından birinin gerçekleşmesine katkı sağlanmaktadır. Genel bir bakış ile duygusal emek, örgütlerde olumlu sonuçlar doğurmaktadır çünkü çalışanlar komuta sistemli olarak duygularını gösterirken, görevlerini daha iyi yaparak hizmet kalitesini arttırmaktadırlar. Yapılan farklı araştırmalarda duygusal emeğin olumlu sonuçları arasında, çalışan memnuniyetinde, benlik saygısında, öz güvende, performansta ve hizmet kalitesinde artış ayrıca çalışan stresi ve psikolojik baskı da azalış da gösterilmektedir (Eroğlu, 2010; Strickland, 1992).

2.1.6.2. Olumsuz Sonuçları

Çalışanların bir birey olarak birden fazla rolü vardır. Bu roller içerisinde ailesinde üstlenmiş olduğu rolün dışında en önemli rol; işyerinde kendisinden istenilen davranışları yerine getirmesi için üstlenmiş olduğu roldür. Bu rolü o kadar iyi oynamalı ki tüm paydaşlar mutlu olsun mesela yöneticisi, müşterisi, çalışma arkadaşları ya da patronu tabi en başta kendisi ve ailesi. Bunu başarabilmenin yegâne yolu, kendisine örgüt tarafından sınırları önceden çizilmiş olan davranış kurallarını yerine getirebilmesidir. Bu davranış kurallarını yerine getirmek bazen hiç olmadığı kadar zor olabilmektedir. Bazen duygular

istenilen davranışı yerine getirmeye engel olabilmektedir. İşte bu aşamada çalışan çok daha fazla duygusal emek harcamaktadır. Çalışanın hiç hissetmediği duygu durumu ile istenilen duygu durumu arasında duygusal uyumsuzluk meydana gelmektedir. Duygusal uyumsuzluk Hochschild'a göre hizmet sunumunda çalışanların gerçek duyguları ile göstermeleri gereken duygu ifadeleri arasında çatışma olması olarak ifade edilmektedir (Hochschild,2012). Böyle bir durum ile karşılaşan çalışanlar kendilerini sahte ve ikiyüzlü hissedebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Uyumsuzluk boyutu arttığında çalışanda her türlü psikolojik rahatsızlığa sebebiyet verecek stres de ona bağlı olarak artabilmektedir. Grandey'e göre çalışanların gerçekte hissettikleri duyguları bastırma ve gerçek olmayan duygularını gösterme çabası stres sonuçlanan bir olaydır ve bu da çalışanın performansını düşüren bir durumdur (Grandey, 2000). Çalışanlarda stres sonucunda iş-aile çatışması, işten ayrılma niyeti, rol çatışması, yabancılaşma gibi birçok olumsuz durum ortaya çıkmaktadır. Ancak duygusal emeğin olumsuz sonuçları genellikle tükenmişlik ve iş tatmininin azalması olarak iki ana başlıkta incelenmektedir (Oral ve Köse, 2011: 474). Hizmet sektöründe tükenmişlik kavramı; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarı eksikliği olarak tanımlanmaktadır (Lim ve Eo, 2014: 139).

Duygusal tükenme, zihinsel enerjinin yeterince sahip olunamamasına ve stresin çeşitli düzeydeki boyutlarına işaret etmektedir. Tükenmişliğin bilişsel boyutu olan duyarsızlaşma, çalışanın işine ve iş arkadaşlarına karşı negatif yönlü tutumları ve bireysel düzeyde başarı noksanlığını, çalışanın meslekî yeterliliğine duyduğu inancını ifade etmektedir (Innanen vd., 2014: 39). Morris ve Feldman yüzeysel rol yapmanın duygusal uyumsuzluğa bağlı, çalışanlarda tükenmişlik ve iş doyumunda azalmaya neden olduğunu ifade etmişlerdir (Morris ve Feldman,1996). Çalışanların derinden rol yapmaları ve yüzeysel rol yapmaları, kendilerinden hizmet satın alanları çeşitli şekillerde etkilemektedir. Geribildirimlere göre özellikle sahte yani yüzeysel rol yapma, olumsuz olarak etkilerken, derinlemesine yapılan rol ise hem olumlu hem de olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Demir vd., 2015; Lee vd., 2019). Daha önce yapılan araştırmalar duygusal emeğin çalışanlarda tükenmişlik başta olmak üzere işten ayrılma, negatif yönde iş tatmini, memnuniyetsizlik, stres düzeyinde artış, benlik saygısında düşüş ve çatışma gibi birçok olumsuz durumu ortaya koymuştur (Hochschil, 1983; Eroğlu,2010).

2.1.7. Yeme-İçme Sektöründe Duygusal Emek

Yeme içme sektörü hizmet işletmeleri içerisinde yer alan ve önemini özellikle gastronomi biliminin gelişmesiyle birlikte daha çok artıran bir sektördür. Gastronomi yunanca gaster yani mide ve nomos yani yasa kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur. Gastronomi hem kompleks hem de dinamik bir terim olduğu için genel anlamda birbirinden farklı birçok tanımı vardır. Türk- Alman Eğitim ve Araştırmalar Vakfı (TAVAK) yeme içme sektörünün boyutlarını ele aldığı çalışmada gastronomi şu şekilde tanımlanmaktadır: Gastronomi en basit hali ile içinde barındırdığı tüm sanatsal ve bilimsel unsurlar ile yiyecek ve içeceklerin tarihsel gelişim sürecinden başlayarak tüm özelliklerinin ayrıntılı bir şekilde anlaşılması, uygulanması ve geliştirilerek günümüz şartlarına uyarlanması çalışmalarını kapsayan bir bilim dalıdır (TAVAK,2021). Gastronomi neredeyse bütün disiplinlerle ilişkisi olduğu ve özellik içerisinde barındırdığı insan unsuru sebebiyle de sosyal bilimlerle de ilişkisinin yadsınamaz derecede yüksek olduğu bilinmektedir. Özellikle insan davranışlarının ele alındığı davranış bilimleri, insanın kendi iç dünyasından kaynaklı psikoloji, birlikte çalışma ve hareket etmenin önemli olması nedeniyle de yönetim ve organizasyon gibi birçok sosyal disiplinle iç içe bir bilimdir. Gastronominin pratiğe döküldüğü yeme içme sektöründe başarı kazanmanın yolu, çalışanların iyi yönetilmesi ve elde tutulmasına bağlıdır. Çalışan devir oranı müşteri ve çalışanın yüksek düzeyde etkileşimde olduğu bu sektör için oldukça önem arz etmektedir.

Bu tip yerlerde çalışanların göstereceği başarının yansımaları örgütün başarısına direkt olarak etki etmektedir. Çünkü çalışanların tutum ve davranışları hem hizmet kalitesinde hem de işletmenin başarıya ulaşmasında anahtar bir rol oynamaktadır. Emek yoğun olan bu örgütler, fazla çalışma saatleri ve yüksek düzeyde müşteri-çalışan etkileşimi gibi özelliklerinden dolayı stresli bir yapıya sahiptir (Hayes ve Weathington, 2007).

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik sunulan hizmetlerin fiziksel bir yapısı bulunmamaktadır (Çelik, 2011). Bu tür ihtiyaçlarını geçmişte aile üyeleri ile birlikte ev içerisinde karşılayan insanlar, küreselleşme ile beraber ve yaşam düzeylerinde meydana gelen değişimlerle beraber yeme içme ihtiyaçlarını dışarı çıkararak farklı mekanlarda hazır gıda tüketerek karşılamaktadır (Özaslan ve Uygur, 2014: 70). Restoran ya da benzeri işletmelere giden müşteriler sadece yemek yeme ihtiyacını karşılamaktan ziyade deneyim edinmek ve kaliteli zaman geçirmek amacıyla buraları tercih

etmektedirler. Bu deneyimi en iyi şekilde almalarına yardımcı olabilmek adına işletme yöneticilerinin çalışanlarından beklentileri ve istekleri oldukça fazladır. Hochschild ile birlikte önemini bir hayli artırmış olan duygu yönetimi ya da duygusal emek gibi kavramlar bu tip işletmeler için önemli bir problem haline almıştır. Duyguların müşteri çalışan etkileşiminde önemli rol oynaması işletmeler tarafından çalışanların duygusal ifadelerini düzenleyecek kuralların konulmasını beraberinde getirmektedir (Fox, 2001:231; Sohn ve Lee, 2012:118). Sergilenen olumlu duygular müşterilerin olumlu deneyimler yaşamasına yol açmakta, hizmet kalitesinde daha yüksek müşteri değerlendirmeleri yapılmasını beraberinde getirmektedir (Lee vd., 2012:867). Yani örgütlerin müşteri memnuniyeti yakalama çabası için çalışanlarının kendi iç dünyalarındaki olumsuz duygularını bir kenara koymaları beklenmektedir (Lee ve Ok, 2014:177). Olumsuz duygularından arınmış ya da o duyguları bir şekilde maskeleyen çalışanlar müşterilere karşı daha pozitif yaklaşabilmekte veya etkileşim içerisinde olan müşterilerin geribildirimleri daha olumlu bir şekilde olabilmektedir.

2.2. İş Becerikliliği

Aşağıda yer alan alt başlıklar içerisinde iş becerikliliği kavramı ile ilgili genel literatür bilgilerine yer verilmektedir.

2.2.1. İş ve İş Becerikliliği Kavramı

İş kavramı, çalışan bireyin faaliyet gösterdiği olgular bütününe anlamlı bulması ve hayatını idame edebilmek amacı ile ekonomik kazanç elde etmesinin dışında farklı yapı ve anlamlara sahiptir (Hackman ve Oldman, 1976: 255). İş, bireyin psikolojik anlamda iyi hissetme haline destek vermekte, çalışan için işin bir değeri bulunmakta, inanç ve düşünceleri bağlamında işe karşı tutum ve davranışları şekillenmektedir. Birey bu yolla işi ile özdeşleşebilip tam bir iyilik haline ulaşabilmektedir (Spreitzer, 1995: 1443).

Çalışan kişinin işini anlamlandırabilmesi için işletme içerisinde faaliyet göstermesi, fayda sağlaması ve takdir görmesi gerekmektedir. Bu anlamda bireyin örgütsel bağlılığı artmakta, işine önem vermekte, iş kültür ve ahlakını benimsemekte ve daha verimli çalışabilmektedir. Bu anlamda birey psikolojik olarak bir iyilik haline ulaşabilmekte ve kurum tarafından verilen görevleri eksiksiz yerine getirme eğiliminde bulunmaktadır (Steger vd., 2012: 323).

İş becerikliliği kavramı ise öz olarak iş tasarım alanında meydana gelen çalışmalara dayanmakta ve çalışanın işe karşı motivasyonun artması ve tatmin düzeyinin

yükselmesini ifade etmektedir. İş becerikliliği, kişinin kişisel özelliklerine, yeteneklerine, tercihlerine ve gereksinimlerine bağlı olarak bu olguların işi ile uyumlu halde ilerlemesine bağlı ortaya çıkan bir durum olarak ifade edilebilmektedir. İş becerikliliği kavramı literatür içerisinde çoğunlukla “Wrzesniewski ve Dutton (2001) ile JD-R Modeli” kapsamında tanımlanmakta ve ilerleme göstermektedir.

Wrzesniewski ve Dutton (2001: 179) tarafından iş becerikliliği, “*bireylerin görevlerinde veya işlerinin ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler*” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım bağlamında çalışanların neden, nasıl ve hangi dönemlerde işten uzaklaşma davranışı sergiledikleri, iş becerikliliği ile kişisel faktörlerin etkileşimi arasındaki ilişki ortaya koyulmaktadır.

JD-R modelinde ise, iş niteliklerinin tamamı iş kaynakları ve talepleri biçiminde ayrılmakta ve bu sebeple, çalışanların iş tasarımlarında nasıl değişiklikler yarattıklarının araştırılmasında kullanılmaktadır (Tims ve Baker, 2010: 6).

2.2.2. İş Becerikliliğine Yönelik Tanımlamalar

İş becerikliliği kavramının literatür içerisine girmesi ve araştırma konusu olarak öne çıkması 1987 senesinde Kulik, Hackman ve Oldman’ın (1987) çalışmalarına dayanmaktadır. Kulik vd., (1987: 292), “*Kişi-Çevre Uyumuna Bir Yaklaşım Olarak İş Tasarımı*” adlı çalışmalarında iş becerikliliği kavramını, “*kişilerin kendi ihtiyaç ve yeteneklerine göre işlerini tasarlamalarına izin veren, kişilerin içinde aktif olarak bulunduğu bir süreçten oluşan ve bunu yaparken kişilerin kendi istekleriyle süreci yönettiği, yönetici ve örgütünden izin almasının gerekmediği bir strateji*” biçiminde ifade etmişlerdir.

İşletmeler içerisinde yeni ve önemli bir kavram olarak önem kazanan ve öne çıkmaya başlayan iş becerikliliği kavramı, çalışanın bireysel seçenekleri ile işlerinde değişim ve düzenleme yapmasını tanımlarken, iş becerikliliğin artmasının işe ve örgüte olan bağlılığın artmasında en etkili hususlar arasında yer aldığı ifade edilmektedir (Tims ve Baker, 2010: 20). Yabancı literatür içerisinde; “iş şekillendirme, işçilik, iş yapılandırması” biçiminde ifade edilen kavram, yerli literatür içerisinde çoğunlukla, “iş becerikliliği” biçiminde kullanılmaktadır (Karataş, 2019: 3).

Kavramla ilgili tanımlamalar incelendiğinde; Wrzesniewski ve Dutton (2001: 179) tarafından kavram, “*çalışanların işlerinin türünü, sayısını veya sınırlarını yeniden*

belirlenmesi ve işiyle uğraşırken temasta bulunduğu sosyal ortamını değiştirerek etkileşim sınırlarını şekillendirmesi” biçiminde ifade edilirken, Zhang ve Parker (2019: 135) tarafından, *“çalışanların işlerinde veya işlerinin ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler”* şeklinde Wrzesniewski ve Dutton’a yakın anlamda tanımlanmaktadır.

Rastogi ve Chaudhary (2018: 665) tarafından iş becerikliliği kavramı, *“çalışanın işe harcadığı zihinsel, bilişsel, duygusal, zamansal, fiziksel ve ilişkisel engelleri ortadan kaldırmak için proaktif davranış içine girmesi”* biçiminde tanım bulurken, Demerouti ve Bakker (2014: 415) kavramı, *“iş yaratmayı, işe bağlılığı ve iş anlamını artırabilecek iş taleplerini ve kaynakları optimize etmeyi amaçlayan iş (yeniden tasarım) stratejisi”* şeklinde ifade etmektedir.

Bir başka tanımlamada ise kavram, *“çalışanların mesleki becerileri ve güdülenmesini arttırmak için fiziksel, ilişkisel ve bilişsel olarak işlere farklılık katması ve şahsi özelliklerine göre anlamlı olması”* (Ingusci vd., 2016: 680) şeklinde ifade edilmektedir. Bu ifadeye yakın olan bir başka tanım ise Slemp ve Vella (2013: 140) tarafından, *“çalışanların işlerini şahsi görüş ve değerleriyle bağdaşmış durumuna getirmek hedefiyle kalkıştığı doğal bir durum”* biçiminde yapılmıştır.

2.2.3. İş Becerikliliğinin Boyutları

İş becerikliliği kavramı bağlamında literatür içerisinde birçok tanımlama ve çalışma yer almakla birlikte bu çalışmalar bağlamında yapılacak genel bir inceleme ile sonucunda iş becerikliliği kavramının boyutları temelde dört biçimde ayrılarak sıralanabilmektedir. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmakta ve aşağıda yer alan alt başlıklar içerisinde ilgili bilgilere yer verilmektedir;

- Wrzesniewski ve Dutton’un geliştirdiği iş becerikliliği boyutları,
- Slemp ve Vella-Brodrick’in geliştirdiği iş becerikliliği boyutları,
- Petrou ve arkadaşlarının geliştirdiği iş becerikliliği boyutları,
- Tims ve arkadaşlarının geliştirdiği iş becerikliliği boyutları.

2.2.3.1. Wrzesniewski ve Dutton’un Geliştirdiği İş Becerikliliği Boyutları

Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş becerikliliği kavramı ile ilgili geliştirdikleri tanımlama ve anlatılar bağlamında literatür içerisinde kabul görmüş en genel tanıma sahip

araştırmacılar olarak ifade edilebilmektedir. Bu anlamda araştırmacılar iş becerikliliği kavramını, “iş becerikliliği uygulamaları” adı altında üç kısım içerisinde inceleyip açıklamaktadırlar.

İlk kısım “görev becerikliliği” olarak ifade edilmektedir. Görev becerikliliği, bireyin çalıştığı iş ortamı içerisinde diğer çalışanlar üzerinde etkisi ve gücünün bulunması durumunda çalışmalarının daha etkili ve verimli hale gelmesi durumunu ifade etmektedir. Birey, örgüt içerisinde önemli bir mevki sahibi ise diğer çalışanları etkilediğinden farkında olduğundan dolayı daha etkili biçimde faaliyet göstermektedir (Berg vd., 2010: 170).

İkinci kısım “bilişsel beceriklilik” şeklinde açıklanmakta ve bireyin karşılaştığı farklı durumlar sebebiyle iş algısında yaşanan değişim ve yeniden şekillendirme davranışlarının kişiyi görevin bilişsel unsuru haline dönüştürme sürecini ifade etmektedir. Bu nokta verilen örnek bir sağlık kurumu içerisinde temizlik görevinde çalışan bireyin zaman içerisinde temizlik görevi dışında kuruma tedavi amacı için gelen hastalara destek vermesi davranışıdır. Bu durum bilişsel beceriklilik olarak değerlendirilmekte ve birey temizlik görevinin dışında destek görevini de yerine getirmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda bilişsel becerikliliğin artması, bireyin işini algılama düzey ve biçimini değiştirmekte ve birey işine daha bağlı hale gelmektedir (Crum ve Langer, 2007: 168).

Son kısım “ilişkisel beceriklilik” biçiminde açıklanmaktadır. İlişkisel beceriklilik, bireyin çalışma ortamı içerisinde diğer çalışanlar ile olan ilişkisine odaklanmaktadır. Kişi, çalışma ortamı içerisinde iletişime geçeceği kişileri ve iletişim miktarını kendine göre biçimlendirmekte, zaman içerisinde değişiklikler yapabilmektedir. Bireyin ilişkisel becerikliliğin artması sonucunda diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler kurmaya başladığı, örgütsel güvenin arttığı ve işe karşı olumlu tutumlarının yükseldiği görülmektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008: 1082).

2.2.3.2. Slemp ve Vella-Brodrick’in Geliştirdiği İş Becerikliliği Boyutları

Slemp ve Vella-Brodrick tarafından geliştirilmiş boyutlar, temel olarak Wrzesniewski ve Dutton temelli ilerlediği için açıklamalar birbiri ile yakınlık göstermektedir. Bu anlamda Slemp ve Vella-Brodrick, iş becerikliliği kavramını üç başlık içerisinde incelemektedirler ve bu başlıklar Wrzesniewski ve Dutton’un ayrımda kullandığı başlıklar ile aynı olmakla birlikte tanımlamalar kısmında belirli farklılıklar bulunmaktadır.

İlk başlık “görev becerikliliği” olarak görülmektedir. Çalışan bireyin, çalışma alanı içerisinde faaliyet miktar ve türünde farklılıkların meydana gelmesi görev becerikliliği olarak ifade edilmektedir. Birey eski görevinden alınarak, özellik ve yeteneklerine uygun daha farklı bir iş pozisyonunda çalışmaya başlamaktadır. Görev becerikliliği kavramı içerisinde bireyin iş algısı, çevresi, çalışma süresi ve çalışma koşulları gibi kavramlar da yer almaktadır. Çalışanın iş ile alakalı tüm prosedür ve işleyiş görev becerikliliği içerisinde değerlendirilmektedir. Birey, kendi yetenek ve gücünün farkında olarak çalışmaya devam etmekte ve bu anlamda özellikle kendini geliştirip ilerleme alabileceği biçimde bir çalışma düzeni yaratmaktadır (Kerse, 2017: 286).

İkinci başlık “ilişkisel beceriklilik” olarak ifade edilmektedir. İlişkisel beceriklilik, bireyin çalışma ortamı içerisinde kimlerle ilişki kuracağını ve kuracağı ilişkilerin boyutunu kendince düzenlemesi ile ilişkili olan bir kavramdır. İlişkisel becerikliliğe sahip olan çalışanlar, pro-aktif kişilik özelliklerine sahiplerdir ve öz yeterlilik anlamında yüksek bireyler olarak öne çıkmaktadır. Bu nitelikleri bağlamında ilişkisel becerileri yüksek bireylerin örgüt içinde iş üretme ve verimliliği artırma noktasında etkisi bulunmaktadır (Kim vd., 2018: 19-21).

Son başlık “bilişsel beceriklilik” şeklinde ifade bulmaktadır. Bilişsel beceriklilik durumu, örgüt içerisinde yer alan tüm kişilerin mevcut işleri aynı düşünce kalıpları aracılığı ile yorumlamaları ve kendi içlerinde bu işlere anlamlar yükleyerek değerinin artmasını sağlamaları durumu ile alakalı olan bir durum olarak ifade edilmektedir. Yapılan açıklama bağlamında, bilişsel becerikliliğe sahip bireyler, örgüt içerisinde mevcut olan işler ile ilgili olumlu düşünceler geliştirmekte ve bu düşünceler bağlamında işi yeniden tasarlamaktadırlar (Crum ve Langer, 2007: 172).

Çalışanlar, bilişsel beceriklilik yardımı ile faaliyet gösterdikleri iş ile zihninde bu işle ilgili kurdukları düşünceleri bir araya getirerek bu işin birey için ne denli önemli olduğunu ne anlam ifade ettiğini ve birey tarafından üstlenilmesi gereken sorumlulukları ortaya çıkararak harekete geçirmektedir. Bilişsel beceriklilik bireye iş hayatı içerisinde bir kimlik kazandırma noktasında etki sahibidir. Bir eğitimci kendini yalnızca derslere girip çıkan bir insan olarak değerlendirmek yerine gelecek nesilleri yetiştiren ve anlamlı bir gelecek yaratma noktasında etki sahibi olan bir insan olarak görürse bu durum bilişsel beceriklilik içerisinde değerlendirilmekte ve bireyin işine karşı bakış açısı, önemseme

derecesi ve işine karşı olumlu tutumlarında pozitif anlamda artış meydana gelmektedir (Kerse, 2019: 13).

2.5.3.3. Petrou ve Arkadaşlarının Geliştirdiği İş Becerikliliği Boyutları

Petrou vd., (2012), araştırmaları içerisinde iş becerikliliği kavramını “kaynak arama, zorlayıcı görev arayışı ve talepleri azaltma” olmak üzere üç temel boyut içerisinde sınıflandırmışlardır. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilmektedir;

İlk boyut olan “kaynak arama” boyutu, kişinin çalıştığı işi daha motive bir biçimde ilerletebilmesinin yanında, iş taleplerine karşılık verebilmek ve bu talep karşılıklarını oluşturabilmek için daha fazla iş kaynağını harekete geçirmek için kullanılan yol olarak ifade edilmektedir. Bu anlamı itibariyle kaynak arama boyutu, çalışanın kendinden üs görevlerde yer alan kişilerden tavsiyeler alması, diğer çalışanların iş performansı ile ilgili görüşlerini üst yöneticilere iletmesi ve öğrenme fırsatları araması durumlarını içine alan bir boyut olarak değerlendirilebilmektedir (Petrou vd., 2012: 1122).

İkinci boyut olarak karşımıza çıkan “zorlayıcı görev arayışı”, tamamen bireysel istek temelli oluşan bir durum olarak öne çıkmaktadır. Çalışan, görev aldığı iş alanında verilen sorumluluğun daha zorlayıcı olmasını istemekte ve bu sebeple genellikle üst yöneticilerinden daha zor görevler isteyerek bunları tamamlamak istemektedir. Daha zor görevlerin tamamlanması bireysel anlamda çalışana basit işleri tamamlamaktan daha fazla tatmin sağlamaktadır. Birey, kendisine verilen görev ve sorumluluğu tamamladıktan hemen sonra daha zorlayıcı bir görev ve sorumluluk talebi içerisinde (Petrou vd., 2018: 1772).

Birey, sürekli olarak görev tamamlama bilincinde ve zorluklarla baş edebilme anlayışında olduğundan dolayı örgüt içerisinde meydana gelen ani değişim ve dönüşüm faaliyetlerine kolayca ayak uydurabilmekte ve görev tanımının değişmesi gibi durumlardan en alt seviyede etkilenmektedir. Zorlayıcı görev arayışında bulunan bireyler, yeniliklere ve kişisel gelişimi sürekli anlamda açık olan bireyler olarak ifade edilebilmektedir. Bu kişiler, örgüt içerisinde önde gelen ve başarılı olarak değerlendirilen kişiler olduklarından dolayı örgütsel işleyişin sürekli hale gelmesinde ve verimliliğin artmasında da etkili kişiler olarak öne çıkmaktadırlar (Petrou vd., 2018: 1773).

Son boyut ise “talepleri azaltma” boyutu olarak ifade edilmektedir. Bu boyut içerisinde, bireyin herkes tarafından kabul görmüş olumlu bir rolü bulunmasına rağmen

İkinci boyut olarak karşımıza “toplumsal iş kaynaklarını arttırma” boyutu çıkmaktadır. Kişinin toplum ve sosyal çevresi ile etkileşimi sonucunda onlardan destek alma, tavsiye alma ve gerekli durumlarda destek ve tavsiye vermesi durumunu ifade etmektedir. Bu boyut Wrzesniewski ve Dutton’un yaptığı ilişkiisel beceriklilik açıklaması ile yakınlık gösterse de kavram bağlamında bireyin çalışma ortamında bulunan kişiler ile ilişkisinden çok toplum ve sosyal çevresi ile olan ilişkileri bağlamında aldığı destek ve tavsiyeler ifade edilmektedir (Tims vd., 2012: 174).

Üçüncü boyut “zorlu iş taleplerini arttırmak” boyutudur. Çalışanlar, işletme içerisinde farklı çalışma alanları içerisinde başarılar elde ettiği sürece işe ve örgüte karşı daha olumlu duygular beslemekte ve motivasyonları artmaktadır. Bu anlamda çalışan sürekli yeni bilgiler öğrenme, yeni bir alan yönelme, farklılaşma, yenilikleri takip etme ve ilerleme niyetinde olduğundan dolayı sürekli yeni ve eskisinden daha zorlayıcı bir iş talebinde bulunmaktadır (Berdicchia vd., 2016: 319). Her iş ve sorumluluk bireye yeni bir alan ile ilgili bir kazanım sağladığından ve bireyin kendine olan güvenini yükselttiğinden dolayı işletme ve birey açısından zorlu iş talepleri boyutu olumlu anlamda etki etmektedir (Tims vd., 2012: 175-176).

Son boyut olarak “engelleyici iş taleplerini azaltma” boyutu ifade edilmektedir. Bu boyut içerisinde, çalışanın iş yerinde maruz kaldığı stres, yorgunluk, sinir vb. meydana gelen fiziksel, zihinsel ve psikolojik durumların meydana gelmemesi ya da en alt seviyede meydana gelmesi için bireyin davranış sergileme biçimi olarak açıklanmaktadır. Bireye yapabileceğinden fazla iş yüklenmesi, örgüt içerisinde dışlanma, yoğun ve uzun çalışma süreleri, izinlerin yetersiz olması, çalışma ortamının bireyin beklentileri ile aksi yönde ilerlemesi gibi durumlar birey üzerindeki baskıyı arttıracığından dolayı özellikle tükenmişliğe bağlı işten ayrılma durumları meydana gelebilmektedir (Tims vd., 2012: 179).

2.5.4. İş Becerikliliğinin Öncülleri

İş becerikliliğinin öncülleri, iş becerikliliğini etkileyen ve onu belirleyen faktörlerdir. İş becerikliliğinin öncülleri, çalışanın kişisel özellikleri, yetenekleri, işin yapısı, gereklilikleri, iş ortamı ve diğer etkileşimleri içerebilir. Bireysel öncüller arasında bireyin bilgi, beceri, deneyim, eğitim düzeyi ve kişilik özellikleri yer alır. İşle ilgili öncüller arasında işin zorluk düzeyi, karmaşıklığı, kaynakların sağlanması, işin düzenlenmesi ve gereklilikleri bulunur. Sosyal öncüller ise çalışma ortamı, liderlik, takım çalışması,

iletişim ve sosyal destek gibi faktörleri içerir. İş becerikliliğinin öncülleri, çalışanın iş performansını, motivasyonunu, işe bağlılığını ve memnuniyetini etkileyebilir. Bu nedenle, iş becerikliliğini anlamak ve geliştirmek için öncüllerin dikkate alınması önemlidir (Mamak, 2018: 22).

İş becerikliliği, bir kişinin işyerinde başarılı olmasını sağlayan yeteneklerin ve niteliklerin bir kombinasyonudur. İş becerikliliğini etkileyen birkaç önemli faktör vardır. İş becerikliliğinin öncülleri hakkında bazı bilgiler şu şekildedir (Aslan, 2020: 187-191):

- Bireysel özellikler ve yetenekler: İş becerikliliği, bir bireyin kişilik özellikleri, motivasyon düzeyi, zekâ seviyesi ve bilişsel yetenekleri gibi bireysel özelliklerle ilişkilidir. Örneğin, problem çözme becerileri, analitik düşünme yetenekleri, iletişim becerileri gibi yetenekler, iş becerikliliğini etkileyen faktörler arasındadır.
- Eğitim ve deneyim: İş becerikliliği, kişinin eğitim düzeyi ve iş deneyimleri ile şekillenir. İyi bir eğitim ve uygun deneyimler, bir kişinin iş becerikliliğini artırabilir. İş yerinde karşılaşılan sorunlara ve görevlere ilişkin bilgi ve deneyim, kişinin iş becerikliliğini geliştirebilir.
- Öğrenme yeteneği: İş becerikliliği, yeni bilgileri hızlı bir şekilde öğrenme ve uygulama yeteneğiyle ilişkilidir. Değişen iş ortamında hızlı bir şekilde uyum sağlama ve yeni becerileri edinme yeteneği, iş becerikliliğini artırmaktadır. Esneklik, yaratıcılık ve problem çözme becerileri, öğrenme yeteneğinin bir parçası olarak önemli faktörlerdir.
- İşyeri destek ve kaynakları: Bir iş ortamında mevcut olan destek ve kaynaklar, iş becerikliliğini etkileyen önemli bir faktördür. İyi bir liderlik, iş birliği ve iletişim gibi faktörler, bir çalışanın iş becerikliliğini artırabilir. Aynı zamanda, teknolojik araçlar, eğitim programları ve diğer iş kaynakları da iş becerikliliğini etkileyebilir.
- Örgütsel faktörler: İş becerikliliği, çalışılan organizasyonun kültürü, yapısı ve süreçleri gibi örgütsel faktörlerle de ilişkilidir. Bir organizasyonun iş becerikliliği üzerindeki etkisi, iş yerinin destekleyici bir ortam sunup sunmadığına bağlı olabilir. Örgütsel destek, yetenek geliştirme fırsatları ve iş performansını teşvik eden politikalar, iş becerikliliğini artırabilir.
- İş motivasyonu: İş becerikliliğini etkileyen önemli bir faktör de iş motivasyonudur. Bir kişinin işe olan ilgisi, tutkusu ve motivasyon düzeyi,

iş becerikliliğini artırabilir. Motivasyon, bir kişinin hedeflere odaklanmasını, çaba sarf etmesini ve başarı için gereken becerileri kullanmasını sağlar.

- İş ilişkileri: İş becerikliliği, iş arkadaşlarıyla etkileşim ve iş ilişkileriyle de ilişkilidir. İyi iş ilişkileri, takım çalışması becerilerini geliştirebilir, iş birliği yapmayı teşvik edebilir ve genel iş performansını artırabilir.
- Öz güven: İş becerikliliği, kişinin kendine olan güveniyle de ilişkilidir. Kendine güven, bir kişinin yeteneklerine inanması, risk alabilmesi ve yeni zorluklarla başa çıkabilmesi anlamına gelir. İyi bir öz güven, iş becerikliliğini destekleyebilir.
- Stres yönetimi: İş becerikliliğini etkileyen faktörlerden biri de stres yönetimidir. İş yerindeki stres, performansı olumsuz etkileyebilir. İyi bir stres yönetimi, etkili bir şekilde stresle başa çıkma becerisi ve duygusal denge sağlama yeteneği gerektirir.
- Hedef odaklılık: İş becerikliliği, hedeflere odaklanma ve hedeflere ulaşmak için çaba sarf etme yeteneğiyle de ilişkilidir. Bir kişinin belirli hedeflere yönelik motivasyonu ve çaba gösterme yeteneği, iş becerikliliğini etkileyebilir.

İş becerikliliği karmaşık bir kavramdır ve birçok farklı faktör tarafından etkilenebilir. Bireysel özellikler, eğitim, deneyim, öğrenme yeteneği, işyeri destek ve kaynakları, örgütsel faktörler, motivasyon, iş ilişkileri, öz güven, stres yönetimi ve hedef odaklılık gibi faktörler, iş becerikliliğini şekillendiren önemli öncülleri oluşturur.

2.5.5. İş Becerikliliği Kavramının Teorik Temelleri ve Ortaya Çıkan Teoriler

İş becerikliliği kavramına yönelik olarak birçok teori mevcuttur. Bu teoriler, iş becerikliliğini etkileyen farklı faktörleri ve işin yapısal, sosyal ve bilişsel özelliklerini vurgular. İş becerikliliği, işin doğası, görevlerin düzenlenmesi, bireyin yetenekleri ve iş ortamının uyumu gibi çok yönlü etkenlerle şekillenir. Bu teoriler, iş becerikliliğini anlamak ve geliştirmek için kullanılmaktadır (Zhang ve Parker, 2019).

- İş Performansı Modeli, iş becerikliliğini işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklerle ilişkilendirir. Bu model, iş becerikliliğini etkileyen faktörlerin performansın temel belirleyicileri olduğunu öne sürer. Bu faktörler, işin

özellikleri, görevlerin düzenlenmesi, kaynakların sağlanması ve çalışanın bilişsel yetenekleri gibi unsurları içerir.

- İş Sosyalleşme Teorisi, iş becerikliliğini çalışanın işe uyum süreci ve sosyalleşme deneyimleriyle ilişkilendirir. Bu teoriye göre, bir çalışanın işe adapte olma süreci, iş becerikliliğini etkileyen önemli bir faktördür. İyi bir iş sosyalleşme deneyimi, çalışanın işin gerektirdiği bilgi, beceri ve normları öğrenmesini, iş kültürüne uyum sağlamasını ve iş becerikliliğini geliştirmesini sağlar.
- Yetenek-Görev Uyumu Teorisi, bir çalışanın iş becerikliliğini etkileyen yeteneklerinin, işin gerektirdiği görevlerle uyumlu olması gerektiğini savunur. Bu teoriye göre, bir kişinin işte başarılı olabilmesi için gereken yetenekler, görevlerin zorluk düzeyi ve gereksinimleriyle uyumlu olmalıdır. Yetenek-Görev Uyumu, iş becerikliliğini artırırken, iş tatmini ve performansı da etkileyebilir.
- İş Analizi, iş becerikliliğini anlamak için kullanılan temel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bir işin içeriğini, gerekliliklerini ve beceri düzeyini sistematik olarak analiz eder. İş analizi, görevlerin tanımlanması, beceri ve yetkinlik gereksinimlerinin belirlenmesi ve işin özelliklerinin incelenmesi gibi yöntemleri kullanarak iş becerikliliği hakkında bilgi sağlar.
- Bilişsel yaklaşımlar, iş becerikliliğini bireyin zihinsel süreçleri ve bilişsel yetenekleriyle ilişkilendirir. Bu yaklaşımlar, problem çözme, karar verme, hafıza, dikkat, öğrenme ve bilişsel esneklik gibi bilişsel becerilerin iş becerikliliği üzerindeki etkisini inceler.
- İş İlişkisi Yaklaşımı, iş becerikliliğini çalışanın işe bağlılık, motivasyon, örgütsel adalet algısı ve işten tatmin gibi psikolojik faktörlerle ilişkilendirir. Bu yaklaşım, çalışanların işe olan tutumlarının ve algılarının iş becerikliliğini etkileyebileceğini savunur.
- Kişilik özellikleri de iş becerikliliği üzerinde etkili olabilir. Örneğin, özdenetim, özgüven, neşe, yenilikçilik ve sorumluluk gibi kişilik özellikleri, iş becerikliliğini etkileyebilir. Kişinin psikolojik iyi oluş halini artıran unsurların, iş becerikliliğine pozitif etkisinin olduğu düşünülmektedir (Kanbur ve Mazıoğlu, 2021:1851).

Bu teorik temeller ve yaklaşımlar, iş becerikliliği kavramını daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasına yardımcı olur. İş becerikliliği, işin yapısı, bireyin yetenekleri, psikolojik faktörler ve kişilik özellikleri gibi birçok etkenden etkilenen çok boyutlu bir konudur. Bu teoriler ve yaklaşımlar, iş becerikliliğini anlamak, değerlendirmek ve geliştirmek için bir çerçeve sunar.

2.5.5.1. İş Tasarımı Teorisi

İş Tasarımı Teorisi, iş becerikliliği üzerinde etkili olan işin yapısı, görevlerin düzenlenmesi ve işin özellikleri gibi faktörleri inceler. Bu teori, işin nasıl tasarlandığının, çalışanların motivasyonu, performansı ve memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi olduğunu savunur. İş Tasarımı Teorisi, iş becerikliliğini artırmak için işin yapısını optimize etmeyi hedefler. İş Tasarımı Teorisi'nin temel prensipleri; iş zenginleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, özerk çalışma grupları ve işe uyum olmaktadır (Miller, 2015: 14).

İş zenginleştirme, işin içerdiği görevlerin çeşitliliğini ve karmaşıklığını artırarak işin tatmin edici ve anlamlı hale getirilmesini amaçlar. Bu, çalışanlara daha fazla sorumluluk, karar verme yetkisi ve otonomi vererek motivasyonlarını artırabilir. İş rotasyonu, çalışanların farklı görevler ve pozisyonlar arasında dönüşümlü olarak çalışmalarını içerir. Bu, çalışanların farklı beceriler geliştirmelerine, deneyim kazanmalarına ve monotonluğun önlenmesine yardımcı olabilir. İş genişletme, bir işin kapsamını artırarak çalışanların farklı görevler ve sorumluluklar üstlenmelerini sağlar. Bu, çalışanların genel bir görünüm kazanmalarına ve daha fazla görevde deneyim kazanmalarına yardımcı olabilir. Özerk çalışma grupları, belirli bir hedefe odaklanan ve kararları birlikte alan küçük ekiplerdir. Bu, çalışanların iş birliği yapma, iletişim becerilerini geliştirme ve daha yaratıcı çözümler bulma yeteneklerini artırabilir. İşe uyum, çalışanların beceri seviyelerine ve ilgi alanlarına uygun görevlerin atandığı bir iş tasarımı yaklaşımıdır. Bu, çalışanların güçlü yönlerini kullanmalarını ve ilgi duydukları alanlarda çalışmalarını sağlayarak iş becerikliliğini artırabilir (Özgenç ve Erhan, 2021: 741-742).

İş Tasarımı Teorisi, işin içerdiği görevlerin düzenlenmesiyle ilgili farklı yöntemler ve stratejiler sunarak iş becerikliliğini artırmayı hedefler. Bu teori, çalışanların motivasyonunu, iş memnuniyetini ve performansını artırarak daha etkili ve verimli bir iş ortamı oluşturmaya yönelik bir yaklaşım sunar.

2.2.5.2. İş Talepleri- Kaynakları Modeli (JD-R)

İş Talepleri-Kaynakları Modeli (JD-R), iş becerikliliği üzerindeki etkileri açıklamak için kullanılan bir teorik çerçevedir. Bu model, iş ortamında bulunan taleplerin (stres faktörleri) ve kaynakların (destek ve enerji sağlayan unsurlar) iş becerikliliği üzerinde farklı etkileri olduğunu öne sürer (Tims ve Bakker, 2010: 3).

Talepler, işteki fiziksel, bilişsel veya duygusal zorlukları ifade eder. Yüksek iş talepleri, yoğun çalışma temposu, zaman baskısı, karmaşık görevler, rol belirsizliği ve çelişkili gereksinimler gibi faktörleri içerebilir. Bu talepler, çalışanlar üzerinde stres ve baskı yaratabilir, iş tatmini ve performansı olumsuz etkileyebilir (Bakker ve Demerouti, 2007: 312).

Kaynaklar ise çalışanlara destek ve enerji sağlayan unsurlardır. Bunlar, yönetim desteği, çalışma özerkliği, takım çalışması, eğitim imkanları, sosyal destek ve tanınma gibi faktörleri içerebilir. İyi bir kaynaklar desteği, çalışanların iş talepleriyle başa çıkmalarına ve iş becerikliliğini artırmalarına yardımcı olabilir (Tims vd., 2012: 173-186).

JD-R Modeli, iş talepleri ve kaynakları arasındaki dengeyi vurgular. Eğer iş talepleri kaynaklardan daha ağır basarsa, çalışanlar stres altında kalabilir ve tükenme, düşük motivasyon ve performans azalması gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir. Ancak, yeterli kaynaklar sağlandığında, çalışanlar taleplere daha etkili bir şekilde yanıt verebilir, iş tatmini ve motivasyonu artırabilir ve iş becerikliliğini geliştirebilir (Yavuz ve Artan, 2019: 103).

İki aşamalı süreç kapsamında JD-R Modeli, iş talepleri ve kaynakları arasındaki ilişkiyi iki aşamalı bir süreç olarak açıklar. İlk aşamada, iş talepleri çalışanlarda stres ve yıpranma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Ancak, ikinci aşamada, yeterli kaynaklar mevcut olduğunda, çalışanlar bu olumsuz etkileri azaltabilir ve hatta tersine çevirebilir. İyi kaynaklar sağlandığında, çalışanlar iş becerikliliklerini artırır, iş tatmini ve bağlılığı artırır ve daha iyi performans sergiler (Wang vd., 2017: 186).

JD-R Modeli, iş becerikliliğini etkileyen faktörleri anlamak ve iş ortamını optimize etmek için bir yol sunar. İş taleplerini azaltmak veya yönetmek, çalışanlara gerekli kaynakları sağlamak, destekleyici bir iş kültürü oluşturmak ve çalışanların kişisel gelişimlerini desteklemek bu çerçevede önemli adımlardır (Yavuz ve Artan, 2019: 103).

İş becerikliliği, bir çalışanın iş performansını ve başarıyı elde etmek için gereken yeteneklerin bir kombinasyonudur. Bu, çalışanın bilgi, beceri, deneyim, iletişim, problem çözme, karar verme ve liderlik gibi becerilerini içerir. İş talepleri ve kaynakları, çalışanların iş becerikliliğini etkileyen faktörler olarak ortaya çıkar. Yeterli kaynaklar sağlandığında, çalışanlar iş talepleriyle başa çıkma becerilerini geliştirir, motivasyonlarını artırır ve iş becerikliliklerini daha etkili bir şekilde kullanabilirler.

2.5.6. İş Becerikliliğinin Ardılları

İş becerikliliğinin ardılları, iş becerikliliğini etkileyen faktörlerdir. İş becerikliliğinin ardılları, kişisel, işle ilgili ve sosyal faktörleri içerebilir. Kişisel faktörler, bireyin yetenekleri, bilgi ve becerileri, motivasyonu ve kişilik özelliklerini kapsar. İşle ilgili faktörler, işin yapısı, görevlerin düzenlenmesi, kaynakların sağlanması ve işin özelliklerini içerir. Sosyal faktörler ise çalışma ortamı, ekip çalışması, liderlik ve sosyal destek gibi unsurları içerir. İş becerikliliğinin ardılları, iş performansını ve başarıyı etkileyebilir ve çalışanların işteki etkinliklerini ve verimliliklerini belirleyebilir (Lyons, 2008: 26)

İş becerikliliğinin ardılları, iş becerikliliğini etkileyen faktörlerdir ve çalışanların iş performansını ve başarısını belirleyebilir. İş becerikliliğinin ardılları hakkında bilgiler şu şekildedir (Aslan, 2020: 191-193):

- Bireysel faktörler: Bireysel faktörler, çalışanın kişisel özelliklerini ve yeteneklerini ifade eder. Bu faktörler arasında bireyin bilgi, beceri, deneyim, eğitim düzeyi, kognitif yetenekler ve kişilik özellikleri yer alır. Örneğin, yüksek düzeyde teknik bilgiye sahip olmak, analitik düşünme becerilerine ve karar verme yeteneğine sahip olmak, özgüvenli olmak gibi bireysel faktörler, iş becerikliliğini etkileyebilir.
- İşle ilgili faktörler: İşle ilgili faktörler, işin doğası, gereksinimleri, yapısı ve koşullarını ifade eder. Bu faktörler arasında işin karmaşıklığı, zorluk düzeyi, sorumluluk, otonomi, kaynakların sağlanması ve işin düzenlenmesi yer alır. İyi bir iş tasarımı, net ve anlamlı görevler, kaynakların yeterli olması ve işin uygun şekilde organize edilmesi gibi faktörler, iş becerikliliğini artırabilir.
- Sosyal faktörler: Sosyal faktörler, çalışma ortamı ve etkileşimlerini ifade eder. Bu faktörler arasında liderlik, takım çalışması, iletişim, sosyal

destek, iş birliği ve adalet algısı yer alır. İyi bir çalışma ortamı, sağlam bir iletişim ağı, destekleyici bir liderlik, takım çalışmasına olanak sağlamak ve adil bir iş ortamı, iş becerikliliğini olumlu yönde etkileyebilir.

İş becerikliliğinin ardılları, çalışanların motivasyonunu, işe bağlılığını, iş memnuniyetini ve performansını etkiler. Bu faktörlerin uyumlu ve destekleyici bir şekilde bir araya gelmesi, çalışanların iş becerikliliğini artırabilir ve iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. İş becerikliliğini geliştirmek için, bireysel yeteneklerin ve becerilerin geliştirilmesi, uygun iş tasarımı, sağlam bir çalışma ortamı ve sosyal destek sağlanması önemlidir.

2.5.7. Yeme İçme Sektöründe İş becerikliliği

Yeme içme sektörü, çalışanların iş becerikliliği açısından önemli bir sektördür. İş becerikliliği, bu sektörde çalışanların iş performansını, verimliliğini ve müşteri hizmetlerini etkileyebilir. Yeme içme sektöründe çalışanlar, belirli teknik becerilere sahip olmalıdır. Bu beceriler, yemek hazırlama, pişirme, sunum, yiyecek ve içecek servisi gibi konuları kapsar. İş becerikliliği, çalışanların bu teknik becerileri etkili bir şekilde uygulayabilme yetenekleriyle ilişkilidir (Long vd., 2018: 82-87).

Yeme içme sektöründe hızlı tempolu bir çalışma ortamı vardır. Çalışanların siparişleri hızlı bir şekilde alıp işlemesi, müşteri taleplerine hızlı yanıt vermesi ve iş akışını düzenli bir şekilde takip etmesi önemlidir. Aynı zamanda, değişen müşteri taleplerine ve iş koşullarına uyum sağlama yeteneği de iş becerikliliği açısından önemlidir (Prayogo vd., 2020).

Müşteri ilişkileri açısından yeme içme sektöründe müşteri memnuniyeti ve iyi müşteri ilişkileri büyük önem taşır. Çalışanların iletişim becerileri, empati yeteneği ve müşteri odaklılık, iş becerikliliği açısından kritik unsurlardır. Müşteriyle etkileşimde olumlu ve etkili bir şekilde iletişim kurma becerisi, müşteri deneyimini iyileştirir ve iş becerikliliğini artırır (Lin vd., 2020).

Stres yönetimi bakımından yeme içme sektöründe yoğun çalışma temposu ve zaman zaman stresli durumlarla karşılaşma olasılığı yüksektir. Çalışanların stresle başa çıkma becerileri, esneklik ve duygusal denge sağlama yetenekleri iş becerikliliği açısından önemlidir. İyi stres yönetimi, çalışanların etkili bir şekilde performans göstermelerine ve müşterilere kaliteli hizmet sunmalarına yardımcı olur (Nascimento vd., 2022).

Yeme içme sektöründeki çalışanlar açısından iş becerikliliği, teknik becerilerin yanı sıra hız, esneklik, müşteri ilişkileri ve stres yönetimi gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. İş becerikliliğini artırmak için, çalışanların eğitim ve gelişim fırsatlarına erişimi sağlanmalıdır. Yeme içme sektöründe iş becerikliliğini artırmak için, yeni teknikler ve trendler hakkında güncel bilgilerin sağlandığı eğitim programları düzenlenebilir. Ayrıca, iş becerikliliğini geliştirmek için mentorluk ve koçluk gibi destekleyici programlar da uygulanabilir. İş becerikliliğini teşvik etmek için çalışanlara geri bildirim ve takdirin sağlanması, motivasyonlarının artmasına yardımcı olur. Ayrıca, çalışma ortamının destekleyici, iletişim kanallarının açık olduğu ve iş birliğine dayalı bir kültürün teşvik edildiği bir çalışma ortamı oluşturulması da iş becerikliliğini artırabilir.

2.3. Benlik Saygısı

Aşağıda yer alan ilgili alt başlıklar içerisinde ben, benlik ve benlik saygısı kavramları ile ilgili genel bilgiler verilerek kavramlar açıklanmakta, benlik saygısı kavramının literatür içerisinde yer alan tanımlamaları ifade edilmekte ve benlik saygısının birey üzerindeki etkileri ortaya koyulmaktadır.

2.3.1. Ben, Benlik ve Benlik Saygısı Kavramları

Bireyler çoğunlukla hayatları boyunca “ben” anlayışı ile ilerlemektedirler. Kişi kendini fark edip anlamlandırarak bir benlik kazanmakta ve bu benliğini kabul ettiği düzeyde bir benlik saygısına sahip olmaktadır. Benlik kavramı, kişinin kendi içerisinde bulunan duyguları, düşünceleri, tutumları ve kendilerini anlama ve anlamlandırma sürecini ifade etmektedir. Bireyin kendisini nasıl değerlendirdiği ve gördüğü onun benliğini oluşturmaktadır. Kişinin benliğinin oluşma ve kabullenme süreci, tüm yaşamı boyunca devam eden bir sürekliliğe sahiptir (Tözün, 2010: 53). Bireyin tüm duyu ve düşüncelerinin bir arada bulunması ve bunların yaşantıya yansıma biçimi benliği ortaya çıkarmaktadır (Balıkçoğlu, 2016: 538).

Benlik, kişinin kendini tanıması ve farkında olması sürecini ifade eden kavram olarak öne çıkmaktadır. Olaylara karşı verilen tepkiler, duygular, düşünceler ve sosyal ilişkilerin tamamı benliği yansıtmakta ve benliğin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (William vd., 2010: 589). Birey, sağlıklı bir benlik algısına sahip ise kendinde bulunan olumlu ve olumsuz özelliklerini birbirinden ayırabilmekte, farkında olabilmekte ve davranışlarını doğru biçimde değerlendirebilmektedir. Kinch (1963: 481), benlik kavramını, “*temel olarak bireyin kendisine atfettiği özelliklerin bütünü*” biçiminde tanımlamaktadır.

Tanımda ifade edilen özellikler kişinin kendini ifade ettiği sıfatlar, toplumsal rolleri ve yaşantısının tamamını kapsayan tüm davranış ve özünü oluşturmaktadır. Kinch, bireyin çevresindeki olaylara göre davranış sergilediğini ifade etmekte ve bu davranışları ise benliğin oluşturduğunu öne sürmektedir.

Benlik saygısı kavramı ise, kişinin yaşamından zevk alabilmesi, karşılaştığı zorluklara karşı gelebilmesi ve kendini sevebilmesi durumudur. Bireyin kendi özelliklerinin tamamının farkında olması ve tüm olumsuz yönlerine rağmen yine de kendini sevmesi ve saygı duyması durumu benlik saygısı kavramıyla ifade edilmektedir (Akçagöz, 2017: 3-8). Bireyin öz farkındalığının bulunması durumu şeklinde de ifade edilebilen benlik saygısı, kişinin tüm yaşam deneyimlerini, hayata bakış açısını, deneyimlerini içerisinde barındırmaktadır (Özer ve Özer, 2019: 247). Benlik saygısı cinsiyet, beden algısı, yaş, ruhsal durum ve yaşantı gibi birçok yan etkenden etkilenebilen bir yapıya sahip olmakla birlikte özgüven ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Özgüveni yüksek olan kişilerin benlik saygısı düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir (Çiftçi ve Çankaya, 2019: 499-501).

2.3.2. Benlik Saygısı Üzerine Yapılan Tanımlamalar

Literatür içerisinde benlik ve benlik saygısı kavramı ile ilgili pek çok farklı tanımlama bulunmaktadır. Çalışmamız bağlamında benlik saygısı ile ilgili önde gelen tanımlamalar bölüm içerisinde yer almaktadır. Tanımlamalar şu şekilde sıralanmaktadır;

İngilizceden dilimize “Self-esteem, Self-evaluation” kavramlarından geçen ve “kendilik değeri/benlik değeri ya da benlik saygısı” şeklinde karşılık bulan kavram, Masaroğulları ve Koçakgöl (2011: 98) tarafından, “*kişinin kendisini ne kadar sevdiği, çekiciliği, sosyal uyumu ne kadar önemseydiği, kendine verdiği önem ve değer ne kadar olduğu ile alakalı*” biçimde tanımlanmıştır.

Plummer (2011: 5) benlik saygısı kavramını, “*bireyin kim olduğuna dair soruya cevap vererek kendini tanıması, duygusal farkındalığa sahip olması, kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyıp, bu yönleriyle kendisini bir bütün olarak kabul etmesi, gelişime açık, karşılaşacağı problemlerle başa çıkabileceğine inanması, kendini yeterli hissetmesi, iletişim becerileri güçlü, benlik farkındalığının yüksek olması*” şeklinde tanımlamaktadır.

Rosenberg’in (1989: 30), “*bireyin kendisine yönelik olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri*” şeklinde açıkladığı benlik saygısı Taylor vd., (2000: 99) tarafından,

“bireyin hangi özelliklere, hangi yeteneklere sahip olduğu ile ilgili değerlendirmeleri içeren, bunun yanı sıra bu yeteneklerini nasıl kullandığı ile ilgili düşünceleri de kapsamayan” bir kavram olarak ifade edilmektedir. Güney (2008: 79) tarafından yapılan benlik saygısı tanımlaması ise, “insanın kendi iç dünyasıyla barışıklık derecesi” biçimindedir. Bu tanımlama bağlamında benlik saygısı kişinin kendini tanıması, özelliklerini bilmesi, yeteneklerinin farkında olması ve bunların tamamını değiştirmek istemeden olduğu gibi kabul etmesi durumudur. Kişinin kendini değerli görmesi ve değerli hissetmesi, kendine ve özelliklerine saygı duyması, yaşantısından ve kendisinden memnun olması durumudur (Altan ve Tarhan, 2018: 28).

Rosenberg (1965: 30-31) benlik saygısı kavramını şu şekilde ifade etmektedir; “Benlik saygısı değerler sisteminden oluşmaktadır. Benlik saygısında sosyal kimlik ve buna bağlı olarak verilmiş veya kazanılmış statü, etnik grup, aile ve çevre faktörleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu çerçevede kendini değerlendiren kişi, benliğine olumlu ya da olumsuz atıflarda bulunur. Olumlu bir tutum içindeyse benlik saygısı yüksek; olumsuz bir tutum içindeyse benlik saygısı düşük olmaktadır. Benlik değeri sisteminde bir hiyerarşi söz konusudur. Bu hiyerarşide merkezde kişinin, üstün olduğuna inandığı özellikleri vardır. Diğeri ise, benliğin daha az önem verilen yönüdür. Kişiler, sosyal statüsü, çevresinin kendisini kabul etme derecesi ve saygı duyması, başarıları v.b. yönlerine göre, üstün oldukları alanlara yönelerek benlik saygılarını yükseltmektedirler.” Yörükoğlu (1985: 105) tarafından yapılan benlik saygısı tanımlaması ise şu şekildedir; “kişinin kendisini değerlendirmesi sonucu ulaştığı benlik kavramını onaylamasından doğan beğeni durumu.”

Duclos’a (2016: 23-25) göre benlik saygısı, “bireyin farklı alanlardaki değerinin farkına varması ve gündelik yaşam içerisinde ayakta kalmasını sağlayacak inançlar bütünü” şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımlama bağlamında benlik saygısı tamamen kişinin kendisi ile olan bilgi düzeyine bağlı olarak ilerlemektedir. Bilgiler çevreden gelen görüşlerle, davranışlarla ya da bireyin kendini izlemesi yoluyla elde edilebilecek bilgilerdir. Yaşantının üzerindeki bir göz Duclos’a göre benlik saygısının oluşmasında etkilidir.

Festinger (1954: 122), kişinin kendisi ile ilgili bilgilere sosyal karşılaştırmalar yoluyla ulaştığını öne sürmektedir. Birey, bir durum karşısında verilecek tepkinin belirli bir standardının bulunmaması halinde kendini diğer kişilere benzetme eğiliminde

bulunmaktadır. Bu bağlamda sosyal karşılaşma sürecinde birey kendi özelliklerini, yeteneklerini, kişiliğini, duygularını vb. birçok unsuru diğer insanlar ile kıyaslamakta ve bu kıyas doğrudan benlik saygısını etkilemektedir. Kişi kıyaslama sonrasında kendini diğer insanlardan daha alt konumda görürse benlik saygısında düşüş meydana gelmektedir.

Blascovich ve Tomaka (1991: 115) tarafından yapılan benlik kavramı tanımlaması, “*kişinin kendisinden ne kadar hoşlandığı kendisine ne kadar değer verdiği*” ile ilgili iken bu tanımlı geliştiren Eriş ve İkiz (2013: 181) kavramı, “*bireyin kendisini değerlendirmesi sonucunda varoluşsal anlamda benliğini kabul etmesi ve ondan memnun kalması durumu*” şeklinde açıklamışlardır. İlgili tanımlamalar incelendiğinde benlik saygısının oluşabilmesi için bireyin kendi özelliklerinden memnun olması ve kabul etmesi gerekmektedir.

Hauser (1976: 27), “*kişinin kendi değerinin, kendi düşünce ve duygularına verdiği önemin değerlendirilme*” biçiminde yaptığı tanımlama ile benlik saygısı kavramını açıklamaktadır. Tanım bağlamında kişinin yaptığı değerlendirme sonrasında benlik saygısı oluşmaktadır.

Brisset (1972: 255), bireyin kendi ile alakalı yaptığı değerlendirmelerin benlik saygısı ile olan ilişkisi iki farklı biçimde ele almaktadır. Brisset’e göre benlik saygısı öz değer ve kendini değerlendirmeden meydana gelmektedir. Öz değer bireyin sahip olduğu sosyal yönü ele alırken kendini olduğu gibi kabul etmeyi ifade ederken kendini değerlendirme ise, kişinin sosyal yönünü göz önünde bulundurarak meydana getirdiği bilinçli uğraşı ifade etmektedir. Bu anlamda öz değer benlik saygısının dışsal yönünü oluştururken kendini değerlendirme içsel yönünü meydana getirmektedir.

2.3.3. Benlik Saygısının Bireyler Üzerindeki Etkisi

Bireyin kendine olan saygısı, idealinde olan benliğe ulaşma çabası, kendi benliğine sevgi duyması ve kendini değerli görmesi tüm yaşantısını ve dünya görüşünü etkilemektedir. Benlik saygısı özgüven ile ilişkisi bağlamında değerlendirildiğinde bireylerin psikolojik durumlarını, ruhsal hallerini ve yaşantılarını doğrudan etkilemektedir. Bunun ana sebebi benlik saygısının kişiyi güdüleyen etken olmasıdır. Benlik saygısı düşük olan kişiler ifade edilen bu durum sebebiyle harekete geçememekte, kendini diğer kişilerden düşük konumda hissetmekte ve geri planda durma isteği ile yaşantılarına devam etmektedirler. Bununla beraber çok yüksek benlik saygısı bulunan

kişilerde ise agresiflik durumunun ortaya çıkacağı söylenebilmektedir (Tesser, 2004: 184).

Benlik saygısı yüksek olan kişilerde depresyon, stres, mutsuzluk ve diğer psikolojik rahatsızlıkların daha düşük düzeyde bulunduğu ifade edilmektedir. Benlik saygısı yüksek kişiler çoğunlukla olumlu duygular hissetmekte, hayattan daha fazla zevk alma eğiliminde bulunmakta ve sürekli olarak faaliyetler içerisinde yer almak istemektedirler (Kernis vd., 1993: 1190).

Benlik saygısı, bireyin motivasyonu, harekete geçme süresini ve isteğini, umutlu olma durumunu ve mutluluk düzeyini doğrudan olumlu anlamda etkileme gücüne sahiptir. Benlik saygısı ve sağlık arasındaki ilişkinin incelenmesi için gerçekleştirilen bir araştırmada, benlik saygısı düzeyinin düşük olduğu kişilerin sağlık durumlarında da olumsuz durumlarla daha sık karşılaştığı saptanmıştır (Marmot, 2003: 574).

Benlik saygısı düzeyinin yüksek olması çoğunlukla olumlu bir durum olarak değerlendirilse de bazı araştırma sonuçları çok yüksek benlik saygısının olumsuzluklara yol açabileceğini ortaya koymuştur. Örneklendirilmek istenirse; öğrenciler ve öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre yüksek benlik saygısının agresiflik ve narsisizme sebep olduğu saptanmıştır (Uçar ve Konal, 2018: 94-95).

Yapılan bir başka çalışmada yine Uçar ve Konal tarafından yapılan çalışmaya yakın sonuçlar tespit edilmiş ve yüksek benlik saygısının agresiflik, narsisizm ve kendini beğenme gibi sorunlarla ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Algılanan benlik ile ideal benlik arasındaki uzaklığının artması bireyin kendine saygı ve sevgisinin de yükselmesine neden olmakta; bu durum kişinin inanç, davranış, his, yaşam biçimi, tercihleri ve hareketlerine yansıtılarak bazı durumlarda olumlu biçimlerde katkı sağlarken bazı durumlarda ise olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Çıtak-Tunç vd., 2020: 25-27).

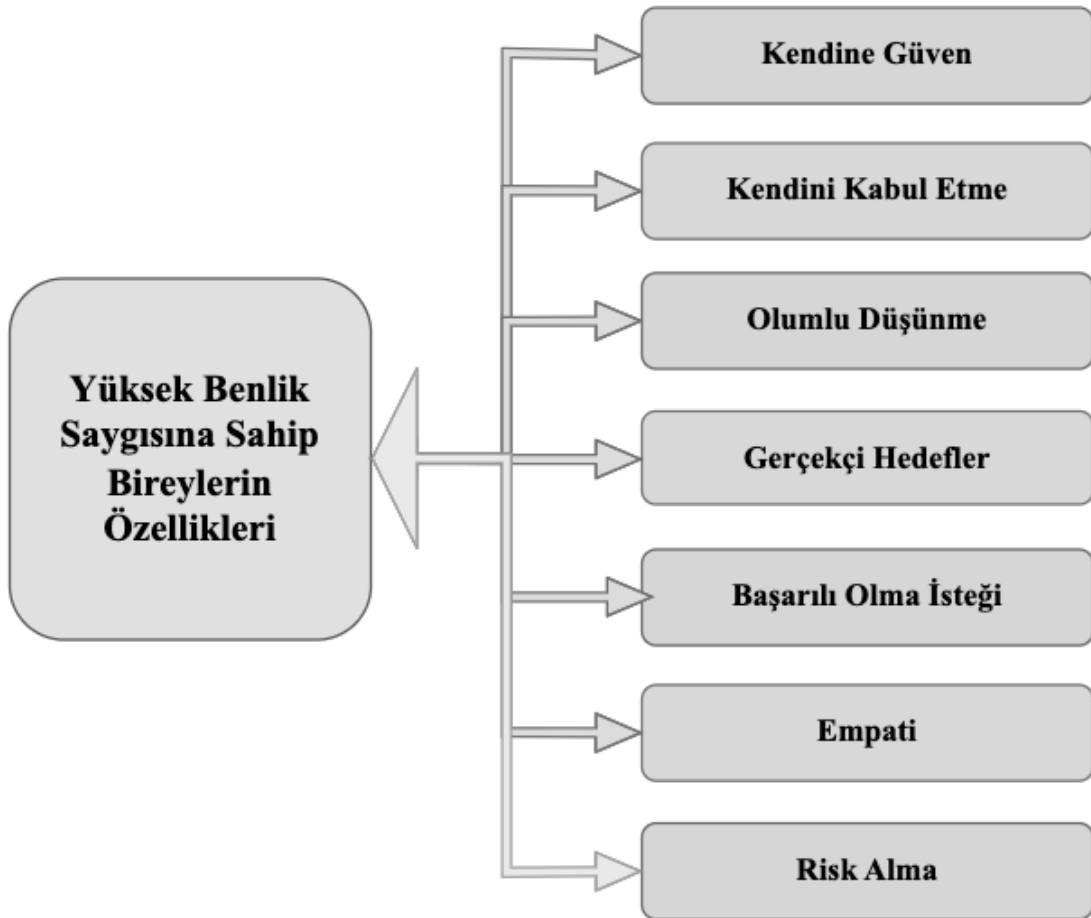
2.3.4. Benlik Saygısının Özellikleri

Benlik saygısı, bir kişinin kendine olan değerlendirmesi, kabulü ve saygısıdır. Bu kavram, bireylerin davranışlarını, kararlarını ve hayatlarındaki deneyimlerini etkiler. Benlik saygısı, kişinin kendisine olan güveninin, mutluluğunun ve genel sağlığının önemli bir bileşenidir (Vatansever, 2017: 24). İyi bir benlik saygısı olan bireyler genellikle kendilerine güvenir, başarılı, mutlu, sağlıklı ve özgüvenlidirler. Benlik saygısının yüksek olması, zorluklarla başa çıkma yeteneği, başarıya ulaşma isteği, özgüven, empati,

kararlılık ve daha olumlu bir self-image ile ilişkilidir. Buna karşılık, düşük benlik saygısı olan bireyler genellikle kendilerine güvensiz, başarısız, mutsuz, çaresiz ve depresif olabilirler. Benlik saygısı, çocukluk döneminde gelişmeye başlar ve yaşam boyu etkisini devam ettirir (Kartel ve Tortop, 2019: 171).

2.3.4.1. Benlik Saygısı Yüksek Bireyler ve Özellikleri

Yüksek benlik saygısına sahip bireyler, yaşamlarında daha olumlu sonuçlar elde ederler (Sevim ve Artan, 2021: 112). Kendilerine olan güvenleri, cesaretleri ve kendi yeteneklerine olan inançları sayesinde, zorluklarla başa çıkmak için daha iyi donanımlıdırlar. Bu hem kişisel hem de mesleki hayatlarında başarıya ulaşmalarına yardımcı olur. Ayrıca, yüksek benlik saygısına sahip bireyler daha mutlu ve sağlıklı bir yaşam sürerler. Kendilerine olan saygıları, kendilerine ve başkalarına daha iyi davranmalarına yardımcı olur ve böylece daha tatmin edici sosyal ilişkiler kurabilirler. Bu nedenle, yüksek benlik saygısına sahip olmak, kişinin genel refahı ve başarısı için önemlidir (Orth ve Robins, 2022: 6-7).



Şekil 4. Yüksek Benlik Saygısına Sahip Bireylerin Özellikleri

Yüksek benlik saygısına sahip bireyler, kendilerine olan saygıları yüksek olduğu için, kendilerine güvenir ve kendi değerlerine inanırlar. Bu bireyler genellikle başarılı, mutlu ve özgüvenli bireylerdir. Yüksek benlik saygısına sahip bireylerin özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Moksnes ve Reidunsdatter, 2019: 59-67):

- Kendine güven: Yüksek benlik saygısına sahip bireyler, kendilerine güvenir ve kendi yeteneklerine inanırlar. Bu nedenle, yeni ve zorlu durumlara karşı cesaretli ve başarılı bir şekilde mücadele ederler.
- Kendini kabul etme: Yüksek benlik saygısına sahip bireyler, kendilerini olduğu gibi kabul ederler ve kendilerini değiştirmeye çalışmazlar. Bu, kendilerine olan saygılarını artırır ve olumlu bir self-image oluştururlar.
- Olumlu düşünme: Yüksek benlik saygısına sahip bireyler, olumsuz düşünceler yerine, pozitif düşüncelerle odaklanırlar. Bu nedenle, zorluklara karşı daha olumlu bir tutum sergilerler.
- Gerçekçi hedefler: Benlik saygısı yüksek bireyler, kendilerini geliştirmek için gerçekçi hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları atarlar. Ayrıca, başarıya ulaştıklarında kendilerini ödüllendirir ve bu da benlik saygılarını artırır.
- Başarılı olma isteği: Yüksek benlik saygısına sahip bireyler, başarılı olma isteğiyle motive olurlar ve hedeflerine ulaşmak için çaba gösterirler. Bu, onların başarıya ulaşmalarına ve başarılarının tadını çıkarmalarına yardımcı olur.
- Empati: Yüksek benlik saygısına sahip bireyler, genellikle empati sahibi ve başkalarının duygularını anlama konusunda başarılıdırlar. Bu, diğer insanlarla daha iyi ilişkiler kurmalarına yardımcı olur.
- Risk alma: Yüksek benlik saygısına sahip bireyler, risk almaktan korkmazlar. Yeni ve farklı deneyimler yaşamak için cesaretli davranırlar ve başarısızlık korkusu onları durdurmaz.

Sonuç olarak, yüksek benlik saygısına sahip bireyler kendilerine güvenir, kendilerini kabul ederler ve olumlu düşünürler. Başarıya ulaşma isteği, empati, risk alma ve özgüven, yüksek benlik saygısına sahip bireylerin diğer insanlarla daha iyi ilişkiler kurmalarına ve

daha mutlu, sağlıklı ve başarılı bir hayat sürmelerine yardımcı olur (Sevim ve Artan, 2021: 113-114).

2.3.4.2. Benlik Saygısı Düşük Bireyler ve Özellikleri

Düşük benlik saygısına sahip bireyler, kendilerine olan güvenlerini kaybederler ve yaşamlarında pek çok zorlukla karşılaşır. Kendi yeteneklerine olan inançlarını yitirdikleri için, kendilerine ve başkalarına karşı kötümser ve eleştirel bir tutum sergilerler (Tohumcu vd., 2019: 776). Böylelikle, iş ve sosyal ilişkilerinde başarısızlıklara ve hayal kırıklıklarına maruz kalabilirler. Ayrıca, düşük benlik saygısı sıklıkla depresyon ve kaygı gibi ruhsal sorunlarla ilişkilidir ve kişinin genel refahını olumsuz etkiler. Bu nedenle, düşük benlik saygısına sahip bireylerin kendilerini tanıma, kendilerine olumlu bir bakış açısı kazandırma ve gerektiğinde profesyonel yardım alarak bu sorunu çözme yolları bulmaları önemlidir (Stuppy vd., 2020: 957-958).



Şekil 5. Düşük Benlik Saygısına Sahip Bireylerin Özellikleri

Benlik saygısı, bir bireyin kendisi hakkında ne kadar olumlu bir görüşe sahip olduğunu ifade eder. Düşük benlik saygısı, kişinin kendisine karşı negatif bir tutum

sergilemesi ve kendisini yetersiz, değersiz ve başarısız hissetmesiyle karakterizedir. Bu durum, kişinin hayatında pek çok soruna neden olabilir. Düşük benlik saygısına sahip bireylerin özellikleri şu şekilde belirtilmektedir (Jaaffar vd., 2019: 193-194):

- Kendine güvensizlik: Düşük benlik saygısı sahibi bireyler genellikle kendilerine güvensizdirler. Bu nedenle, yeni deneyimlerden kaçınırlar ve risk almak yerine güvendikleri, aşına oldukları alanlarda kalırlar.
- Kendini eleştirme: Düşük benlik saygısı sahibi bireyler, kendilerini sürekli eleştirirler. Kendilerini beğenmezler, hatalarını büyütürler ve kusurlarını sürekli hatırlatırlar.
- Başarısızlık korkusu: Düşük benlik saygısı sahibi bireyler, genellikle başarısızlıktan korkarlar. Bu nedenle, başarısızlığı önlemek için daha az risk alırlar ve zorlu görevlerden kaçınırlar.
- Yalnızlık hissi: Düşük benlik saygısı sahibi bireyler, kendilerini yalnız ve izole hissederler. Bu nedenle, sosyal çevrelerinde daha az yer alırlar ve kendilerine olan güvenlerinin azlığı nedeniyle, yeni insanlarla tanışmaktan kaçınırlar.
- Duygusal dengesizlik: Düşük benlik saygısı sahibi bireyler, genellikle duygusal dengesizlik yaşarlar. Kendilerini değersiz hissettiklerinde depresif hissederler ve kendilerini beğenmedikleri zamanlarda sinirli ve saldırgan davranışlar sergileyebilirler.
- Kaygı ve stres: Düşük benlik saygısı sahibi bireyler, genellikle yüksek düzeyde kaygı ve stres yaşarlar. Kendilerine olan güvensizlikleri, gelecekle ilgili endişelerine neden olur ve bu da stres ve kaygı düzeylerini artırır.
- Karar vermekte zorluk: Düşük benlik saygısı sahibi bireyler, karar vermekte zorluk çekerler. Kendilerine olan güvensizlikleri nedeniyle, kendilerine uygun kararlar veremeyebilirler ve başkalarının fikirlerine fazla güvenirler.

Sonuç olarak, düşük benlik saygısı, kişinin hayatında pek çok soruna neden olabilir. Ancak, bu durumun üstesinden gelmek mümkündür ve kişinin kendine olan saygısını artırabilir. Kendine olumlu mesajlar verme, kendini kabul etme, kendine yeni hedefler belirleme, kendine farklı roller yükleme ve kendini geliştirme, düşük benlik saygısı sahibi

bireylerin kendilerine olan güvenlerini artırmalarına yardımcı olabilir (Sevim ve Artan, 2021: 115).

2.3.5. Benlik Saygısının Gelişimi

Benlik saygısı, çocukluk döneminden itibaren gelişmeye başlar. İlk yaşlarda, çocuklar kendilerini tanımaya başlar ve çevreleriyle etkileşime geçmeye başlarlar. Bu dönemde, çocukların kendisini keşfetmesi, kendisine dair olumlu tutumlar geliştirmesi ve kendisini kabul etmesi önem teşkil etmektedir. Çocukların benlik saygısını geliştirmeleri için, özellikle başarılı oldukları alanlara yönlendirilmeleri önemlidir (Kartel ve Tortop, 2019: 171). Çocukların güçlü yönleri keşfedildiğinde, kendilerine olan güvenleri artar ve benlik saygıları yükselir. Ayrıca, çocukların başarılarına odaklanmak, hatalarına odaklanmaktan daha önemlidir. Ebeveynlerin ve bakıcıların, çocukların kendilerini tanımalarına yardımcı olacak fırsatlar sunmaları ve onların farklı aktivitelere katılmalarını teşvik etmeleri de benlik saygısının gelişmesine yardımcı olur (Brummelman ve Sedikides, 2020: 84-85). Çocukların benlik saygısının gelişmesi için, ebeveynlerin ve bakıcıların tutumları ve davranışları önemlidir. Sevgi, saygı, kabul ve ilgi gösterilmesi, çocukların kendilerine olan güvenlerinin artmasına yardımcı olur. Ayrıca, çocukların güçlü yönlerine yönlendirilmeleri, başarılarına odaklanılması ve farklı aktivitelere katılmaları, benlik saygısının gelişmesine katkı sağlar (Coyne ve Woodruff, 2020: 1315).

Ergenlik dönemi, benlik saygısının en hızlı geliştiği dönemlerden biridir. Bu dönemde, ergenler kendilerini tanımaya ve kim olduklarına dair bir kimlik geliştirmeye çalışırlar. Bu süreçte, ergenlerin çevresi, sosyal ilişkileri, okul başarısı ve gelecek hedefleri gibi faktörler, benlik saygısının gelişiminde önemli bir rol oynar (Tunç ve Kolburan, 2019: 57-58). Ergenlerin benlik saygısının gelişiminde, arkadaşlarının, ailelerinin ve öğretmenlerinin davranışları ve tutumları büyük önem taşır. Ergenler, kendilerini kabul eden, destekleyen ve sevgi dolu bir ortamda yetişirlerse, kendilerine güvenleri artar ve benlik saygıları yükselir. Aksine, eleştirel ya da reddedici bir ortamda yetişen ergenler, kendilerine olan güvenlerini kaybedebilir ve benlik saygılarında düşüşler yaşayabilirler (Moksnes ve Reidunsdatter, 2019: 63).

Ergenlerin benlik saygısının gelişiminde, kendi kimliklerini keşfetmeleri ve kabul etmeleri de önemlidir. Bu süreçte, ergenler farklı ilgi alanları, değerler ve hedefler belirlerler ve kendilerini bu faktörlere göre tanımlamaya başlarlar. Bu süreçte, ailelerin ve öğretmenlerin, ergenlerin kendilerini ifade etmelerine ve kendi kararlarını almalarına

izin vermeleri, benlik saygısının gelişmesine yardımcı olur (Brummelman ve Sedikides, 2020: 88). Ergenlik dönemi, benlik saygısının gelişiminin en hızlı olduğu dönemlerden biridir. Ergenlerin benlik saygısının gelişiminde, çevrelerindeki insanların tutumları ve davranışları, kendi kimliklerini keşfetmeleri ve kabul etmeleri gibi faktörler önemlidir. Ergenlerin kendilerini ifade etmelerine ve kendi kararlarını almalarına izin verilmesi de benlik saygısının gelişimine katkı sağlar (Kartel ve Tortop, 2019: 172).

Yetişkinlik dönemi, benlik saygısının daha sabit hale geldiği bir dönemdir. Ancak, hayatta karşılaşılan zorluklar ve başarılar, benlik saygısının gelişiminde hala önemli bir rol oynar (Rouault vd., 2022: 272). Yetişkinler, kendilerine olan saygılarını artırmak için, başarılarını ve güçlü yanlarını tanımaya ve takdir etmeye odaklanmalıdırlar. Kendilerine yapıcı bir şekilde konuşarak, yaptıkları şeylerle ilgili kendilerine olumlu mesajlar göndererek ve kendilerini keşfetmeye devam ederek, benlik saygılarını artırabilirler (Çobanoğlu, 2020).

Yetişkinlerde zorlukların üstesinden gelmek ve başarısızlıklarla başa çıkmak, kişinin kendine olan saygısını artırabilir. Ancak, sürekli başarısızlık yaşamak veya kendilerini sürekli eleştirmek, benlik saygısının düşmesine neden olabilir (Rouault vd., 2022: 272). Ayrıca, yetişkinlerin hayatlarında önemli bir rol oynayan sosyal ilişkiler, benlik saygısının gelişiminde önemli bir rol oynar. Destekleyici ve sevgi dolu bir ortamda yetişmek, yetişkinlerin kendilerine olan saygılarını artırabilir. Aksine, eleştirel veya reddedici bir ortamda yetişmek, benlik saygısının düşmesine neden olabilir (Szcześniak vd., 2020: 1202). Sonuç olarak, yetişkinlik dönemi, benlik saygısının daha sabit hale geldiği bir dönemdir. Ancak, kendilerine olumlu mesajlar göndererek, kendilerini keşfetmeye devam ederek ve zorluklarla başa çıkarak, yetişkinler benlik saygılarını artırabilirler. Sosyal ilişkiler de benlik saygısının gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır (Ürün ve Şafak Öztürk, 2020: 38-39).

2.3.6. Benlik Saygısı Düzeyleri

Benlik saygısı, bireyin kendisi hakkında duyduğu değer ve saygıyı ifade eder. Bu kavram, kişinin kendi yeteneklerine, değerlerine, başarılarına ve genel olarak kendisiyle ilgili olumlu veya olumsuz bir değerlendirme yapma şeklini içerir (Hamarta ve Demirbaş, 2009: 241). Benlik saygısı düzeyleri, kişinin kendi değerini nasıl algıladığına ve kendisine ne kadar saygı duyduğuna bağlıdır. Yüksek benlik saygısı olan bireyler genellikle kendilerine güvenir, başarılarına inanır ve kendi değerlerine bağlılık gösterirler.

Bu durum, genel yaşam memnuniyeti, duygusal iyilik hali ve kişisel ilişkilerde olumlu etkiler yaratabilir (Erarslan, 2014: 30).

Düşük benlik saygısı ise kişinin kendine yönelik negatif değerlendirmeler yapması, kendine güvensizlik, sürekli eleştirme ve kendini yetersiz hissetme gibi durumları içerir. Düşük benlik saygısı, kişinin yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilir, depresyon, kaygı, ilişki sorunları gibi çeşitli psikolojik sorunlara yol açabilir. Benlik saygısı, çocukluk döneminden başlayarak gelişmeye başlar ve yaşam boyu etkisini sürdürür. Aile, çevre, eğitim, sosyal ilişkiler gibi faktörler benlik saygısını etkileyebilir. Olumlu deneyimler, başarılar ve destekleyici ilişkiler benlik saygısının yükselmesine katkı sağlayabilirken, olumsuz deneyimler, eleştiriler ve olumsuz ilişkiler benlik saygısını olumsuz etkileyebilir (Kapıcı, 2004: 25-45).

Benlik saygısı düzeyini artırmak için kişi, kendini tanımayı, kabul etmeyi ve değer vermeyi öğrenmelidir. Kendine yönelik olumlu bir iç konuşma geliştirmek, sağlıklı sınırlar koymak, başarılarına odaklanmak, hedefler belirlemek ve kişisel bakımına özen göstermek benlik saygısını güçlendirebilir. Ayrıca terapi, destek grupları veya danışmanlık gibi profesyonel yardım da benlik saygısının geliştirilmesine yardımcı olabilir (Birinci, 2019: 16).

Benlik saygısı düzeyleri, bireylerin psikolojik sağlığı, genel mutluluk ve yaşam kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yüksek benlik saygısı, kişilerin duygusal iyilik hali, özgüven ve stresle başa çıkma becerileri gibi psikolojik sağlık göstergeleriyle ilişkilidir. Kendine güvenen bireyler, yaşamın zorluklarıyla daha iyi başa çıkabilir, daha az kaygı ve depresyon deneyimler ve daha iyi duygusal dengeye sahip olurlar (Akdağ ve Çankaya, 2015: 646-647).

Benlik saygısı, kişiler arası ilişkileri etkileyebilir. Yüksek benlik saygısına sahip bireyler genellikle sağlıklı ve tatmin edici ilişkilere sahiptir. Kendine değer veren biri, başkalarının da kendisine değer vereceğini düşünerek daha sağlıklı sınırlar koyma, sağlıklı iletişim kurma ve karşılıklı saygıya dayalı ilişkiler geliştirme eğilimindedir. Benlik saygısı, bireylerin hedeflere ulaşma ve başarı elde etme becerilerini etkileyebilir. Yüksek benlik saygısına sahip olan kişiler, kendi yeteneklerine ve potansiyellerine inanır, daha fazla motivasyon ve azim gösterirler. Bu da onların daha iyi performans göstermelerini, hedeflerine ulaşmalarını ve başarılarını artırmalarını sağlar (Erdoğan vd., 2018): 509-510.

Yüksek benlik saygısı, bireylerin risk alma eğilimini artırabilir. Kendine güvenen insanlar, yeni fikirler ortaya atma, yenilikçi çözümler bulma ve riskli durumlara cesaretle

girme konusunda daha istekli olabilirler. Bu da kişisel ve iş hayatında büyümeyi teşvik edebilir. Benlik saygısı, bireylerin özgüvenlerini etkiler. Kendine güvenen insanlar, yeteneklerine ve değerlerine dayalı bir özsaygıya sahip oldukları için daha fazla risk alma, yeni fırsatlara atılma ve kendi potansiyellerini keşfetme eğilimindedirler (Özdemir, 2014: 335).

2.3.7. Benlik Saygısının Teorik Temelleri ve Kuramsal Yaklaşımlar

Benlik saygısının kuramsal yaklaşımları, benlik saygısının doğasını, bileşenlerini ve gelişimini açıklamaya yönelik farklı teorik perspektifleri ifade eder. Bu yaklaşımlar arasında sosyal psikoloji, psikodinamik kuramlar, bilişsel kuramlar ve sosyal öğrenme kuramı gibi çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Benlik saygısının teorik temelleri, psikoloji ve sosyal bilimler alanında çeşitli kuram ve yaklaşımlara dayanmaktadır. Benlik saygısının birçok teorik temeli bulunmaktadır ve bunlardan bazıları şu şekilde belirtilmektedir (Vindinlioğlu, 2010: 17-34):

- Carl Rogers'ın Kendilik Kuramı: Carl Rogers, benlik saygısıyla ilgili önemli bir kuram olan "Kendilik Kuramı"nı geliştirmiştir. Rogers'a göre, benlik saygısı, bireyin gerçek benliğine ve değerlerine uygun olarak kendisini kabul etmesi ve değer vermesiyle ilişkilidir. Kendilik kavramı, gerçek benlik ve ideal benlik olmak üzere iki bileşenden oluşur. Benlik saygısı, gerçek benlik ile ideal benlik arasındaki uyumun sağlanmasıyla yükselir.
- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına göre, insanların temel ihtiyaçlarının (fizyolojik, güvenlik, sevgi/aitlik, saygı, kendini gerçekleştirme) karşılanması benlik saygısının temelini oluşturur. İhtiyaçlar hiyerarşisinde, benlik saygısı, kendini gerçekleştirme ihtiyacıyla ilişkilidir. Kişi, kendi potansiyelini kullanma, başarı ve yeteneklerini geliştirme gibi özsaygıyı artıran hedeflere doğru ilerler.
- George Herbert Mead'ın Sembolik Etkileşimizm: Mead, benlik saygısının sosyal etkileşimlerden kaynaklandığını savunan sembolik etkileşimci bir kuram geliştirmiştir. Ona göre, benlik, toplum içindeki diğer insanlarla etkileşimler sonucu inşa edilir. Bireyler, diğer insanların tepkileri ve toplumsal rol beklentileriyle benliklerini değerlendirir ve benlik saygısını geliştirirler.

- Eric Erikson'un Psikososyal Gelişim Kuramı: Ericson, bireyin yaşamı boyunca farklı gelişim görevleriyle karşılaştığı ve bu görevleri başarıyla tamamlamasının benlik saygısı üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Kendilik saygısı, erken çocukluk döneminden başlayarak sürekli bir şekilde gelişen bir süreçtir ve çeşitli yaşam aşamalarında çözülmesi gereken krizlerle şekillenir.
- Sigmund Freud'un Psikanalitik Teorisi: Freud'a göre, benlik saygısı ego (benlik) ile süperegö (vicdan, içselleştirilmiş toplumsal kurallar) arasındaki etkileşime dayanır. Freud'un yapısal modelinde, benlik (ego) kişiliğin gerçekçi ve gerçek dünyaya uyum sağlama işlevini temsil eder. Benlik, iç güdülerin ve süperegödan gelen toplumsal kuralların baskısına karşı denge sağlamaya çalışır. Benlik, başarılar ve başarısızlıklarla ilgili deneyimleri değerlendirir ve kişinin kendisine olan değerlendirmelerini oluşturur. Freud'a göre, erken çocukluk döneminde yaşanan deneyimler, özellikle çocuğun anne ve babasıyla olan ilişkileri, benlik saygısının gelişimini etkiler. Örneğin, ebeveynlerin sevgi, kabul ve onayını hissetmek, çocuğun benlik saygısının güçlenmesine katkıda bulunurken, aşırı eleştirel veya reddedici bir ebeveyn tutumu düşük benlik saygısına yol açabilir. Freud'un psikanalitik teorisi, benlik saygısının altında yatan bazı psikodinamik süreçleri ve çocukluk deneyimlerinin önemini vurgular. Ancak, modern psikolojide benlik saygısı üzerine daha fazla odaklanan diğer teorilerle birleştirilerek daha kapsamlı bir anlayış sağlanabilir.

Sosyal psikoloji yaklaşımı, benlik saygısını sosyal etkileşimlerin bir ürünü olarak ele alır. Bu yaklaşıma göre, bireyler çevrelerindeki diğer insanların tepkileri ve geri bildirimleriyle benlik değerlendirmelerini yaparlar. Sosyal karşılaştırma teorisi, başkalarıyla karşılaştırma yapmanın benlik saygısını etkilediğini vurgular. Buna göre, bireyler kendi yeteneklerini ve başarılarını diğer insanlarla karşılaştırarak benlik saygılarını belirlerler (Sevim ve Artan, 2021: 112-113).

Psikodinamik kuramlar, benlik saygısının çocukluk dönemindeki deneyimler ve kişinin içsel süreçleriyle ilişkili olduğunu vurgular. Sigmund Freud'un kuramı, benlik saygısının ego ile süperegö arasındaki etkileşime dayandığını söyler. Kişinin çocukluk döneminde anne-baba ilişkileri ve vicdan kurallarıyla olan etkileşimleri, benlik saygısının gelişimini etkiler (Yücel, 2013: 16-17).

Bilişsel kuramlar, benlik saygısını kişinin kendisi hakkındaki düşünceleri ve inançlarıyla ilişkilendirir. Buna göre, bireylerin benlik hakkındaki olumlu veya olumsuz düşünceleri, benlik saygısını etkiler. Kendilik kavramı ve benlik değerlendirmesi gibi kavramlar, bilişsel kuramların benlik saygısı açıklamasında önemli bir rol oynar (Hiçdurmaz ve Öz, 2011: 69-79).

Sosyal öğrenme kuramı ise, benlik saygısının sosyal deneyimler ve öğrenme süreçleriyle şekillendiğini öne sürer. Bireyler, çevrelerindeki diğer insanların model alınması, olumlu geri bildirimlerin alınması ve başarılarının tanınması gibi faktörlerle benlik saygısını geliştirirler. Bu kuramsal yaklaşımlar, benlik saygısının doğasını ve gelişimini açıklamaya yönelik farklı bakış açıları sunar. Bu perspektiflerin birleşimi, benlik saygısının anlaşılmasını derinleştirmemize yardımcı olur (Otrar vd., 2018: 241-242).

2.3.8. Yeme İçme Sektöründe Benlik Saygısı

Yeme içme sektöründe benlik saygısı, bireylerin yiyecek ve içeceklerle ilişkilerini ve bu ilişkilerin benlik değerlendirmelerine olan etkisini ifade eder. Beden algısı ve benlik saygısı kapsamında yeme içme sektörü, fiziksel görünüm ve beden algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Görsel medya, reklamlar ve sosyal normlar, “ideal” bir beden tipine vurgu yaparak bireylerde beden algısı ve benlik saygısıyla ilgili sorunlar yaratabilir. Bu durum, yeme içme alışkanlıkları ve beslenme tercihlerini etkileyebilir (Boğaz vd., 1065).

Beslenme davranışları ve benlik saygısı kapsamında yeme içme sektöründeki çeşitli yiyecekler, bazen “sağlıklı” ve “lezzetli” olarak pazarlanırken, bazen de “yasak” veya “kötü” olarak etiketlenebilir. Bireylerin bu tür mesajlarla karşılaşması, beslenme davranışları ve benlik saygısı arasında bir ilişkiye yol açabilir. Örneğin, sağlıklı beslenme tercihleriyle uyumlu davranan bireyler, kendilerini iyi hissedebilir ve benlik saygılarını artırabilirken, yasaklamalar veya sıkı diyetlerle ilişkili olumsuz duygular düşük benlik saygısına neden olabilir (Avan, 2015: 17).

Sosyal normlar ve benlik saygısı kapsamında yeme içme sektöründeki sosyal normlar, bireylerin yeme alışkanlıklarını ve tercihlerini etkileyebilir. Örneğin, sosyal ortamlarda aşırı yeme veya sınırlı yeme davranışı, bireylerin kendilerini toplumsal olarak kabul görmeleri veya dışlanmış hissetmeleriyle ilişkilendirilebilir. Bu da benlik saygısını etkileyebilir (Kurtyılmaz vd., 2017: 44).

Hizmet kalitesi ve benlik saygısı kapsamında yeme içme sektöründe sunulan hizmet kalitesi, müşterilerin kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini etkileyebilir. Olumlu bir hizmet deneyimi ve memnuniyet, bireylerin benlik saygısını artırabilirken, olumsuz bir deneyim veya kötü hizmet kalitesi düşük benlik saygısına neden olabilir (Açıkgöz, 2019: 9-10).

Yeme içme sektöründeki benlik saygısı konusu, karmaşık ve çok yönlü bir konudur. Bireylerin sağlıklı beslenme alışkanlıkları geliştirme, beden algısını olumlu yönde etkileme ve sosyal normlara dayalı benlik değerlendirmesi gibi unsurlar, yeme içme sektöründe benlik saygısının önemli bileşenleridir. Bireylerin kendi değerlerine ve ihtiyaçlarına uygun beslenme tercihlerini yapabilmeleri, bedenlerini sağlıklı bir şekilde besleyebilmeleri ve kendilerini sosyal normlardan bağımsız olarak değerlendirebilmeleri, benlik saygısının güçlenmesini destekler (Avan, 2015: 20-22).

Yeme içme sektöründe benlik saygısının önemi, sağlıklı ve dengeli bir ilişki kurma becerisiyle de ilişkilidir. Bireylerin yiyecekleri keyif alarak tüketme, açlık ve tokluk sinyallerine dikkat etme, bedenlerinin ihtiyaçlarını doğru şekilde tanıma gibi faktörler, benlik saygısını olumlu yönde etkiler. Aynı zamanda, yeme içme sektörü çalışanlarının da müşterilere saygılı ve destekleyici bir hizmet sunmaları, müşterilerin benlik saygısının korunmasına katkıda bulunur (Boğaz vd., 1070-1071).

Sonuç olarak, yeme içme sektöründeki benlik saygısı konusu, bireylerin beslenme tercihlerini, beden algısını ve sosyal etkileşimlerini kapsayan geniş bir perspektifi içerir. Sağlıklı beslenme alışkanlıkları, olumlu beden algısı ve kendi değerlendirmelerine dayalı benlik saygısı, bireylerin yaşamlarında daha sağlıklı ve dengeli bir yaklaşım geliştirmelerine yardımcı olur. Yeme içme sektörü, bu süreci destekleyen sağlıklı seçenekler sunma ve müşterilere saygılı bir hizmet sunma konusunda önemli bir rol oynar (Özgür ve Uçar, 2020).

Yeme içme sektöründe çalışanlar açısından benlik saygısı, çalışanların kendilerini değerli, yetenekli ve önemli hissetme derecesini ifade eder. Benlik saygısı, iş performansını, motivasyonu, iş tatminini ve genel yaşam memnuniyetini etkileyebilir. İşte yeme içme sektöründeki çalışanların benlik saygısını etkileyebilecek bazı faktörler şunlardır (Boğaz vd., 1065):

- İş Yükü ve Baskı: Yeme içme sektörü, yoğun ve stresli bir çalışma ortamı sunabilir. Çalışanlar, zaman baskısı, aşırı iş yükü ve müşteri talepleriyle başa çıkmak zorunda kalabilir. Bu durumlar, çalışanların kendilerine olan güvenlerini ve benlik saygılarını olumsuz etkileyebilir.

- Müşteri İlişkileri: Yeme içme sektöründe müşteri iletişimi ve hizmet kalitesi önemlidir. Olumsuz müşteri tepkileri veya zorlu müşteri ilişkileri, çalışanların benlik saygısını etkileyebilir. Olumlu müşteri geribildirimleri ve başarılı müşteri etkileşimleri ise benlik saygısını artırabilir.
- Ekip Çalışması ve Liderlik: İyi bir ekip çalışması ortamı ve etkili liderlik, çalışanların benlik saygısını güçlendirebilir. Destekleyici bir ekip, çalışanlara güvende hissetme ve değerli olduklarını hissetme imkânı sunar. Aynı zamanda, etkili liderlik ve yönetim, çalışanların başarılarını tanımak ve onları motive etmek için önemlidir.
- Eğitim ve Destek: Çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları sağlamak, yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur ve benlik saygısını artırır. Yeme içme sektöründe çalışanlara mesleki becerilerin yanı sıra iletişim, problem çözme ve yönetim becerilerini geliştirme fırsatları sunulması önemlidir.
- Çalışma Ortamı: Destekleyici bir çalışma ortamı, çalışanların benlik saygısını güçlendirir. İyi iletişim, adil davranışlar, takım çalışması ve sosyal destek, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.

Yeme içme sektöründeki çalışanların benlik saygısını artırmak için, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, destekleyici liderlik, eğitim ve gelişim fırsatları sağlanması ve çalışanların katılımını teşvik eden bir kültürün oluşturulması önemlidir. Bu faktörler çalışanların benlik saygısını güçlendirecek ve geliştirecek önemli adımlardır. Ayrıca, çalışanların başarılarını tanımak, geri bildirim sağlamak ve onlara destek olmak da benlik saygısını artırır. İşverenlerin, çalışanların görüşlerini dinlemesi ve onları iş kararlarına dahil etmesi, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlar (Özgür ve Uçar, 2020).

Yeme içme sektöründe çalışanların benlik saygısını artırmak, çalışanların motivasyonunu ve iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. Bu da hem çalışanların mutluluğunu ve iş tatminini artırırken, hem de müşteri deneyimini ve işletmenin başarısını olumlu yönde etkiler. İşverenlerin benlik saygısını desteklemek için çeşitli stratejileri uygulamaları, çalışanların gelişimini ve başarılarını teşvik etmeleri önemlidir.

2.4. İş Tatmini

İş tatminine yönelik olarak bu kısımda tatmin ve iş tatmini kavramları, iş tatminine yönelik tanımlamalar, iş tatminini içsel ve dışsal tatmin olarak boyutları, iş tatminini

etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, iş tatmininin süreç ve kapsam teorik temelleri ve ortaya çıkan teoriler, iş tatmininin ve tatminsizliğinin performans, motivasyon, verimlilik, işe geç gelme, devamsızlık işten ayrılma gibi sonuçları, yeme içme sektöründe iş tatmini gibi hususlara değinilmektedir.

2.4.1. Tatmin ve İş tatmini Kavramları

Tatmin ve iş tatmini kavramları, genellikle psikoloji ve işletme alanlarında kullanılan terimlerdir. İş tatmini, tatminin özelleşmiş bir türü olarak işle ilgili beklentilerin ve deneyimlerin sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Tatmin, bireyin ihtiyaçlarının, beklentilerinin veya isteklerinin karşılandığı durumda duyduğu olumlu bir duygusal durumu ifade eder. Bu, genel olarak bireyin memnuniyet, doyum ve mutluluk hissi olarak tanımlanır. Tatmin kavramı, farklı alanlarda kullanılabildiği gibi, iş yaşamı, ilişkiler, kişisel hedefler gibi birçok alanda da değerlendirilebilir (Erol, 2007: 247-248).

İş tatmini ise özellikle çalışma yaşamına odaklanan bir kavramdır. Bir çalışanın işiyle ilgili beklentilerinin karşılandığı, iş deneyimlerinin ve iş koşullarının memnuniyet yarattığı durumu ifade eder. İş tatmini, çalışanın işle ilgili duygusal durumunu ve iş performansını etkileyebilir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

İş tatmini, çeşitli faktörlerden etkilenir. Bunlar arasında çalışma ortamı, ücret, kariyer fırsatları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim desteği, işin tanımı ve otonomi gibi unsurlar yer alabilir. İş tatmininin yüksek olması, çalışanların motivasyonunu artırabilir, iş performansını ve bağlılığı olumlu yönde etkileyebilir (Yüksel, 2005: 294).

İş tatmini hem çalışanlar hem de işverenler için önemlidir. Çalışanlar tatmin edici bir iş ortamında daha mutlu ve daha motive olurken, işverenler de daha yüksek verimlilik, işten ayrılma oranının düşmesi ve çalışan bağlılığının artması gibi avantajlar elde edebilirler. Bu nedenle, iş tatmini iş dünyasında önemli bir konu olarak incelenir ve çalışma ortamlarının tatmin sağlamaya yönelik düzenlemeler yapması hedeflenir (Karadirek, 2020: 204-205).

2.4.2. İş Tatminine Yönelik Tanımlamalar

Örgütsel davranış biliminde, çalışanların işlerine yönelik en önemli hissiyatlarından biri iş tatmini olarak değerlendirilir. Eğer bu duygu olumlu yönde ise çalışanlar işlerinden memnun, negatif yönde ise iş tatmini düşük olduğu ifade edilebilir. Bu konuyla ilgili kapsamlı bir literatür bulunmaktadır (Kırel ve Ağlargöz, 2019: 71).

İş tatmini bir bireyin işinden memnuniyet duymamasına sebep olan çevresel, fizyolojik ve fizyolojik faktörlerin bir kombinasyonu şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda, iş tatmini birçok dış etkenden etkilense de çalışanların içsel bir durum olan kendi duygusal halleriyle ilişkilidir. Bu nedenle iş tatmini, memnuniyet duygusuna yol açan çeşitli faktörleri içermektedir (Aziri, 2011: 77).

İş tatmini bireyin çalışma tecrübelerinin değerlendirilmesine yönelik olarak olumlu duygusal durumlar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak, iş tatmini açısından iş görenlerin talepleri ve algıları tarafından belirlenen karmaşık değişkenler kümeleri olduğu neticesine ulaşılabilir (Thangaswamy ve Thiyagaraj, 2017: 465).

İş tatmini Spector (1977) tarafından bir çalışanın işini beğenme veya beğenmeme arasındaki duygusal durum şeklinde tanımlarken; Brief (1998) ise işlere yönelik bilişsel ya da duygusal deneyimler aracılığıyla belirtilen, işlere dair düşünceler ve duygular şeklinde tanımlamıştır. Bundan dolayı iş tatmini, iş görenlerin çalışma yerine dair algısını, düşüncesini ve duygusunu ifade etmektedir (Munir ve Rahman, 2016: 490).

Mueller ve Kim (2008), iş tatmini için iki farklı tanım sunmaktadır. İlk tanıma göre, işle ilgili genel duygular iş tatminini ifade ederken; ikinci tanıma göre işin yararları, maddi getirisi, pozisyonu, kariyer olanakları ve iş ortamı ortamı ile alakalı duygular iş tatminini yansıtmaktadır.

Courtney ve Younkyoung (2017), iş tatmini kavramını kişinin çalışmakta olduğu örgüt hakkındaki duygusal durumunu ve iş değerlerinin kazanılmasından kaynaklanan zevkli duygusal durumu içeren öznel bir perspektifle tanımlamıştır. İş tatminsizliği, bireylerin bireysel becerilerini kullanma ve gerçekleştirme isteğiyle ilişkilendirilen ve ihtiyaçların karşılanmadığında ortaya çıkan olumsuz bir durum ve algılamadır. Bu durum bireylerin kişisel hayatını olumsuz etkileyebilir ve çalışanların iş yerinde geçirdikleri zamanın önemini göz önünde bulundurarak, şimdiki zamanda iş tatmini örgütler için mühim bir unsur haline gelmiştir (Tanrıverdi, 2006: 2-3).

2.4.3. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini, genellikle içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki ana boyutta incelenir. İçsel tatmin, çalışanın işle ilgili içsel deneyimler ve duygusal durumlar üzerinde odaklanır. Bu boyutta yer alan faktörler, işin zorluk seviyesi, görev çeşitliliği, özerklik, akış deneyimi gibi içsel motivasyonu etkileyen unsurları içerir. İşteki anlam, kişisel gelişim ve başarı gibi içsel tatmin kaynakları, çalışanın memnuniyet ve doyum hissini artırabilir (Kayabaşı, 2019: 12).

Dışsal tatmin ise çalışanın işle ilgili dışsal faktörlerden kaynaklanan memnuniyeti ifade eder. Bu boyutta yer alan faktörler, ücret, ödüller, terfi olanakları, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurları içerir. İyi bir ücret, kariyer fırsatları ve olumlu çalışma ilişkileri dışsal tatminin artmasına katkıda bulunabilir (Karataş ve Güler, 2010: 80).

İş tatmini boyutları, çalışanın işle ilgili memnuniyet düzeyini etkileyen farklı alanları temsil eder. İçsel tatmin, çalışanın kendini gerçekleştirme, yeteneklerini kullanması ve anlam bulmasıyla ilgili içsel deneyimlere odaklanırken, dışsal tatmin, maddi ödüller, statü ve sosyal ilişkiler gibi dış çevreden kaynaklanan faktörlere vurgu yapar. İş tatmini hem içsel hem de dışsal tatminin uyumlu bir şekilde sağlandığı durumlarda en yüksek düzeye çıkabilir ve çalışanların motivasyonunu, iş performansını ve genel yaşam memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilir (Aslan ve Doğan, 2020: 295).

2.4.3.1. İçsel Tatmin

İçsel tatmin, bireyin kendi içinde duyduğu memnuniyet, doyum ve mutluluk hissidir. İçsel tatmin, dışsal faktörlerden bağımsız olarak, bireyin kişisel değerlerine, hedeflerine ve ihtiyaçlarına uygun şekilde yaşadığı bir deneyimi ifade eder. İçsel tatmin, kişinin kendini gerçekleştirdiği, yeteneklerini kullanabildiği ve anlam bulduğu bir durumu yansıtır. İçsel tatminin bazı özellikleri şunlardır (Csikszentmihalyi, 1990):

- **Kişisel Değerlerin Uyumu:** İçsel tatmin, bireyin kişisel değerlerine uygun bir şekilde yaşadığı deneyimlerden kaynaklanır. Değerler, kişinin önceliklerini, inançlarını ve temel prensiplerini ifade eder. Kişi, kendi değerlerine uygun davranışlar sergilediğinde ve önem verdiği konularla ilgilendiğinde içsel tatmin hisseder.
- **Akış Deneyimi:** Akış deneyimi, bireyin yoğun bir odaklanma ve zamanın nasıl geçtiğini fark etmeme durumudur. Bu deneyim, bireyin yeteneklerini zorlayan, ilgi çekici ve meydan okuyan bir aktiviteyle meydana gelir. Akış deneyimi yaşayan bireyler, kendilerini tamamen görevlerine vermiş hissederler ve bu durum içsel tatmin duygusunu tetikler.
- **Kendini Gerçekleştirme:** İçsel tatmin, bireyin kendi potansiyelini gerçekleştirme ve kendini geliştirme süreciyle ilişkilidir. Birey, yeteneklerini kullanabildiği, yeni şeyler öğrenebildiği ve kişisel hedeflerine ilerlediği bir yol üzerinde olduğunda içsel tatmin hisseder.

- Anlam ve Amaç: İçsel tatmin, yaşamın anlamını ve bir amacı olduğunu hissetmekle bağlantılıdır. Kişi, hayatının anlamlı olduğunu ve belli bir amacı olduğunu düşündüğünde içsel tatmin hisseder. Bu amacın doğrultusunda hareket etmek, kişinin içsel tatmin duygusunu güçlendirebilir.

İçsel tatmin, bireyin mutluluğunu ve genel yaşam kalitesini olumlu yönde etkileyebilir. Kendini tanıma, kişisel değerlerin belirlenmesi, yeteneklerin keşfedilmesi ve anlamlı hedeflerin belirlenmesi, içsel tatminin sağlanmasında yardımcı olabilir (Kayabaşı, 2019: 12).

2.4.3.2. Dışsal Tatmin

Dışsal tatmin, bireyin dış çevreden kaynaklanan faktörlerden dolayı duyduğu memnuniyet, doyum ve mutluluk hissidir. Bu faktörler, genellikle bireyin fiziksel çevresi, ilişkileri, maddi kazanımları ve toplumsal değerleriyle ilgilidir. Dışsal tatmin, dış dünyadaki olaylar ve şartlar tarafından etkilenen bir deneyimi ifade eder. Dışsal tatminin özellikleri şu şekilde belirtilmektedir (Chen vd., 2014):

- Maddi Kazanımlar: Maddi kaynaklara sahip olmak veya maddi başarılar elde etmek dışsal tatminin bir kaynağı olabilir. Örneğin, iyi bir gelire, malvarlığına, prestijli bir işe veya maddi refaha sahip olmak bireyin dışsal tatminini artırabilir.
- Sosyal İlişkiler: Bireyin sosyal çevresi ve ilişkileri dışsal tatmin üzerinde etkili olabilir. İyi arkadaşlıklar, aile desteği, sevgili ilişkileri veya toplumda kabul görme gibi faktörler, bireyin dışsal tatminini artırabilir.
- Toplumsal Değerler: Bireyin toplumsal değerleriyle uyumlu bir şekilde davranmak ve toplum tarafından değer görmek dışsal tatminin bir kaynağı olabilir. Örneğin, toplumda takdir edilen bir mesleği icra etmek, toplumsal normlara uygun davranışlar sergilemek veya toplum tarafından önemsenen bir konuda başarılı olmak dışsal tatmin hissini tetikleyebilir.
- Statü ve Başarı: Bireyin toplum içindeki statüsü ve başarıları da dışsal tatmini etkileyebilir. Prestijli bir unvana sahip olmak, başarılarla dolu bir kariyer yapmak veya toplumun takdir ettiği bir alanda öne çıkmak dışsal tatmin duygusunu artırabilir.

Dışsal tatmin, bireyin yaşamında önemli bir rol oynayabilir ve genel mutluluk düzeyini etkileyebilir. Ancak, dışsal faktörlerin tatmin sağlama gücü sınırlı olabilir ve

sürekli bir mutluluk kaynağı olmayabilir. Bu nedenle, içsel tatminin sağlanması ve kişisel değerlerin gözetilmesi de önemlidir (Karataş ve Güler, 2010: 80).

Dışsal tatmin, işletmeler için büyük bir öneme sahiptir. Müşteri tatmini, işletmelerin başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir faktördür. Tatmin edilen müşteriler, tekrarlı satın alımlar yapma eğilimindedir ve markaya sadakat gösterirler. Bu da işletmelerin gelirlerini artırır ve pazar payını korumalarına yardımcı olur. Ayrıca, müşteri tatmini olumlu bir itibar yaratır ve olumlu ağızdan ağıza iletişim sağlar. Bu da yeni müşterilerin kazanılmasını kolaylaştırır. Müşteri tatmini ayrıca işletmelerin rekabet avantajını artırır. Tatmin edilen müşteriler, rakip firmalara yönelmek yerine işletmeyi tercih ederler. Sonuç olarak, dışsal tatmin işletmeler için uzun vadeli başarıyı ve büyümeyi destekleyen önemli bir faktördür (Ni vd., 2015: 2).

2.4.4. İş Tatmini Etkileyen Faktörler

İş tatmini alanında yapılmış çalışmalar incelendiğinde, iş tatmini algısının birçok etkenden kaynaklı ve kişisel özelliklerinde etkilediği bir yapıda bulunduğu görülmektedir. Mullins (1996: 5) tarafından çalışanlarda iş tatmini etkileyen faktörler şöyle ifade edilmektedir;

- Bireysel faktörler,
- Çevresel faktörler.
- Kültürel faktörler,
- Örgütsel faktörler,
- Sosyal faktörler,

Literatür içerisindeki çalışmalar incelendiğinde çalışanların iş tatminin etkileyen faktörler temelde bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki biçimde gösterilmektedir. Aşağıda yer alan alt başlıklar içerisinde de detaylıca inceleyeceğimiz bu etkenlerden ilki olan bireysel faktör, kişilerin çalıştıkları işten kendi özellik ve beklentileri bağlamında aldıkları tatmin miktarını ifade etmektedir (Eroğluer, 2011: 122). Kişinin işten beklentileri, psikolojik durumu, ücret, istekleri ve temel gereksinimlerini karşılayabilme düzeyi iş tatmininin bireysel faktörlerini ortaya koymaktadır (Petrescu ve Simmons, 2008: 653).

İkinci etken ise örgütsel faktörler olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu faktörler içerisinde bireyin çalışma ortamı, çalışma süresi, iş ortamının birey üzerindeki psikolojik etkisi gibi etkenler yer almaktadır. Birey, beklentilerini karşılayabildiği sürece iş tatmini

sağlamaktadır ve bu beklentilerin anlamlı bir biçimde karşılanabilmesi için uygun bir çalışma ortamına sahip olması gerekmektedir (Blengen, 1993: 33).

2.4.4.1. Bireysel Faktörler

Hoppock (1935: 1) tarafından yapılan iş tatmini tanımlamasında, iş tatminin mümkün olabilmesinde bireysel faktörlerin büyük etkisi olduğu belirtilmektedir. Kişinin hem bireysel hem de ruhsal durumunun iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. İş tatmininin sağlanması için işin fiziksel özellikleri, çalışma ortamı ve çalışma koşulları gibi faktörler etki sahibi iken bireysel faktörler bağlamında işin birey üzerindeki etkisi, kişinin iş ortamına uyum düzeyi ve işin bireyin isteklerine cevap verebilme düzeyi bireysel faktörler içerisinde değerlendirilmektedir.

Bernal vd., (2005: 285-287), yaptıkları bir çalışmada iş tatmini durumunu iş ile ilgili ve bireysel olmak üzere iki farklı biçimde ele almışlardır. Bu anlamda iş tatmininin ölçülmesi noktasında iş ile ilgili olan faktörler çalışma ortamı, örgüt şartları gibi faktörler olurken bireysel faktörler ise bireyin özellikleri, beklentileri ve kişinin iç dünyası olarak görülmektedir.

Genel anlamda iş tatminini etkileyen bireysel faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir (Tütüncü ve Kozak, 2007: 10);

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Tecrübe,
- Alınan ücret,
- Mevkii,
- Stres,
- Medeni durum,
- Eğitim,
- Çalışma süresi.

Kişinin iç beklentileri ve değer yargıları iş tatminini doğrudan etkilemekte ve birey bu yargılar ve beklentiler bağlamında işi ile kendi arasında değerlendirme yapmaktadır. Bireysel faktörlerin işi ile uyumlu olması bireyin iş tatmin düzeyini arttırmakta, bu durum bireyin performansına olumlu anlamda yansımaktadır (Oshagbemi, 1999: 390).

Mosadeghrad ve Yarmohammadian (2006: 2) tarafından yapılan bir çalışmada cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre cinsiyet faktörü iş tatminin ve işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyen bir faktör

olarak saptanmıştır. Çalışma ortamının ve işin cinsiyet ile yakın bir ilişkisi bulunduğu ifade edilebilmektedir.

İş tatmini noktasında etki sahibi olan bir diğer unsur ise yaş olarak öne çıkmaktadır. Andres ve Grayson (2002: 295) tarafından yapılan bir çalışmada yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla iş tatmini sağladıkları saptanmıştır. Bu durum araştırmacılar tarafından üç şekilde ifade edilmiştir;

- İnsanlar yaşlandıkça memnuniyet elde edemedikleri işlerden çekilmektedirler ve yaşça büyük kişiler bu sebeple bir işte çalışıyorlar ise bu işten memnuniyet duymaktadırlar.
- Yaşlı bireylerin iş seçiminde kendilerini ön planda tutup seçimi sevdikleri işten yana yapmaları iş tatminini sağlamaktadır.
- İnsanlar yaşlandıklarında, işte yaşadıkları hayal kırıkları ile düşen tatmin duyguları, hayatlarının diğer bölümlerinde yaşadıkları tatmin artışı ile dengelenmektedir.

Medeni hal iş tatmini noktasında etkili olan bir başka unsurdur. Sevimli ve İşcan (2005: 52) tarafından yapılan bir araştırmada evli olan doktorların bekar doktorlar ile kıyaslandığında daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip oldukları saptanmıştır. Ancak Soyer vd., (2009: 265-266) tarafından 250'ye yakın öğretmen üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre evli veya bekar olma durumunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi ölçülememiştir.

Stres durumu iş tatminini etkileyen bir başka unsur olarak öne çıkmaktadır. Özellikle işletmeler arasında artan piyasa rekabeti sonrasında çalışanlar üzerindeki stres miktarında da artış meydana gelmektedir. Bireyler sürekli olarak stresli, yoğun ve gergin bir çalışma ortamına maruz kaldıkları için bir süre sonra işten uzaklaşmak istemekte ve işten ayrılma davranışı sergileyebilmektedirler. Gergin ve sürekli stres altında çalışan bireyler genelde işten ayrılma davranışı gerçekleştirmeseler de iş tatmin düzeyleri düşük seyretmektedir (Gemmil ve Heisler, 1972: 53).

Barutçugil'e göre (2002: 2), bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ve çalışanların iş tatmini sağlayabilmesi şu şekilde gerçekleşebilir; Çalışanların ortaya koyduğu performans seviyesi iş görenlerin bireysel özelliklerine bağlıdır. Bu özellikler zihinsel yetenekler, değerler ve inançlar ile bir bütün halinde bulunmaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için çalışanlarının zekâ, bilgi ve becerilerine uygun, yetenekleri doğrultusunda görev almaları gerekmektedir. Çalışan, yeteneklerine uygun bir alanda iş görmeye başladığında işletmeye daha fazla katkı sağlamakta ve iş tatmini yükselmektedir.

Çalışan kendine uygun olan alanda çalıştığında ve işini tam performans ile gerçekleştirdiğinde çalışanın iş tatmin düzeyinde artış meydana gelirken işletme de verimlilik ve kazanç anlamında olumlu yansımalar meydana gelmektedir (Berry, 2002: 61).

2.4.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışma hayatı içerisinde çalışan tatmininin sağlanması noktasında örgütsel faktörler büyük önem arz etmektedir. Bu anlamda çalışanın işine olan bağlılığı, işiyle ilgili olumlu bir tavır takınıyor olması, işini severek ve iyi şekilde yapması tamamen örgütsel faktörlere bağlı olarak oluşan durumlardır. İş tatmininin ortaya çıkmasında etkili olan unsurlar arasında işin düzeyi, ne olduğu, işte yükselebileme şansı, alınan ücret, çalışma şartları ve çalışma saatleri, çalışma arkadaşlar ve işletmenin yönetim biçimi yer almaktadır (Feldman ve Arnold, 1985: 3).

Bireyler bir örgüt içerisinde yer aldıktan sonra bu alan ile ilgili düşünceler üretmekte ve beklentiler yaratmaktadır. Düşüncelerin olumlu olması ve beklentilerin bireye sağlanması sonrasında kişi işi ile daha yakın bir konuma gelerek daha verimli çalışmakta ve işine sadık kalmaktadır. Örgüt tarafından desteklenmeyen, kötü çalışma şartlarına sahip olan ve beklentilerini karşılamayan bir işte çalışan kişiler ise sürekli olarak işten kaçma ve geri çekilme eğilimi içerisinde bulunmaktadır (Devavey ve Chen, 2003: 13).

Çalışanların, önemli ölçüde iş tatmini sağlaması ve verimli bir biçimde çalışması için en etkili örgütsel faktör unsuru alınan ücret olarak öne çıkmaktadır. Alınan ücret Akalp (2003: 9) tarafından, “*iş görenlerin zihinsel ve bedensel olarak ortaya koydukları emeğin karşılığında onlara ödenen bedel*” şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanlar, aldıkları ücreti işletme için sundukları emek ve hizmetlerin bir karşılığı olarak görmekte ve bu anlamda verdikleri hizmet ve emekle orantılı ücretler kazanmak istemektedirler. Çalışanın aldığı ücret onun için yeterli düzeyde ise kişi iş tatminini sağlamış olmakta ve işine devam etme eğilimi göstermektedir (Jabnoun ve Yen, 2001: 109).

Örgütsel faktörler içerisinde çalışma ortamı ve çalışma arkadaşlarının bireyin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Kişi mutlu, huzurlu, eğlenceli ve stresten uzak bir çalışma ortamında anlaştığı kişiler ile çalışıyor ise bu kişinin iş tatmini yüksek olmakta ve performans düzeyi yüksek ölçülmektedir. Yaptığı işten ve çalıştığı ortamdan memnun olan birey işletme açısından faydalı bir şekilde hizmet vermektedir. Eskildsen ve Dahlgaard (2000: 1070) yürüttükleri bir araştırma sonuçlarına göre; iyi iş arkadaşlarına sahip çalışanlar, iyi bir biçim üretim sürecine girmekte ve kaliteli hizmet ve ürün üretimi

gerçekleştirmektedirler. Bu anlamda işinden ve çalışma ortamından memnun çalışanlar, işletmenin küresel çaplı bir işletme haline gelebilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Bireyin çalışmasını etkileyen bir diğer örgütsel faktör unsuru strestir. Stres, kişinin işten uzaklaşmasına ve iş tatmininin azalmasına neden olan unsurlar arasında yer almaktadır. Taylor vd., (1995: 413) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, çalışma ortamları içerisinde stres oranının düşük olması iş tatminini ve çalışanın örgütsel bağlılığını artırıcı etkiyi yaratmaktadır. Stresli ortamlarda çalışan kişilerin iş tatmin seviyesi düşük olmakta ve örgütsel bağlılık düzeyleri de aynı şekilde düşmektedir. Aynı konu bağlamında Spector (1986: 1012) bir araştırma gerçekleştirmiş ve araştırma sonuçlarına göre işletme içerisinde stres düzeyi arttıkça çalışanların iş tatmininde azalma meydana geldiği saptanmıştır.

2.4.5. İş Tatmininin Teorik Temelleri ve Ortaya Çıkan Teoriler

İş tatmini kavramı bağlamında yapılan ilk çalışma ve kavramın ortaya çıkışı Mayo tarafından 1930 senesinde “Western Elektrik Firması’nın Hawtorne fabrikasında” yapılan çalışmaya dayanmaktadır. Kavramla ilgili yapılan çalışmalarda ortaya atılan teoriler çoğunlukla kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki temel başlığa ayrılmaktadır. Teoriler aşağıda yer alan alt başlıklar içerisinde tanımlanmaktadır.

2.4.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireyin içerisinde yer alan ve bireyin bir davranış sergilemesi noktasında onu harekete geçiren faktörleri belirlemeye yönelik çalışmaktadır. Bu anlamda; “*eğer yönetici personeli belirli yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörleri kullanarak personelini daha iyi yönetebilir*” (Koçel, 2007: 17).

Kapsam teorileri, çalışanın iş tatmininin oluşmasında kişisel anlamda hangi faktörlerin etkili olduğunu ve bu faktörlerin birey üzerinde ne derece etkili olduğunu saptamaya çalışmaktadır. Bireyin iş tatminini sağlayabilmesi için gerekli olan bireysel faktörlerin neler olduğu ve bu faktörler arasında bireyin iş tatminini etkileyen en önemli faktörün hangisi olduğu araştırılmaktadır (Bernal vd., 2005: 281).

Kapsam teorileri temel anlamıyla, “*bireyin kendisi ile ilgili olup onun iş tatminine etki ettiği düşünülen bireysel faktörlerin oluşum süreçleri*” ile ilgilidir. Diğer bir anlamıyla, çalışanın iş tatminine etkisi bulunan kişisel özelliklerin, isteklerin ve beklentilerin araştırılmasıdır (Baştemur, 2006: 5).

2.4.5.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, davranışın oluşmasından itibaren davranış bitene kadar olan tüm faaliyet ve hareketlerden kaynaklanan değişkenleri ifade etmektedir. Bu bağlamda süreç teorileri, bireysel farklılıkların kişi üzerindeki etkisine de yoğunlaşmaktadır. Bireyler birbirlerinden farklı düşünce ve değer yargılarına sahip olmakla birlikte hareketi meydana getiren güdülenme süreci tüm bireyler için aynı biçimde işlemektedir (Eren, 2004: 5).

İnsanlarda iş tatmini oluşurken bu tatmin duygusunun neden ve sonuçları önem arz etmektedir. Neden ve sonuçlar bağlamında iş tatmini duygusu, çalışanların çalıştıkları işten keyif almaları, yetenekleri doğrultusunda istihdam edilmeleri ve örgütün amaçları ile kendi amaçlarının örtüşmesi yoluyla mümkün olmaktadır. Bireyin işten keyif alabilmesi, istihdam edildiği alan içerisinde ön plana çıkabilecek pozisyonlarda görev alması ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi esnasında meydana gelen süreçler süreç teorisi içerisinde incelenmektedir (Egbule, 2003: 160).

Süreç teorileri içerisinde motivasyon teorileri de yer almaktadır. Bu teoriler çalışanların nasıl motive oldukları, ne şekilde motivasyon sağladıkları, davranışın tekrarlanması üzerinde motivasyonun etkisini incelemektedir. İhtiyaçlar süreç teorisine göre bireyi çalışmaya iten ve motivasyon sağlayan araçların başında yer almaktadır. Bireyin motivasyonunda bireysel özellikleri, beklentileri, örgütsel faktörler, çevresel etkenler gibi pek çok faktör etkili olmaktadır (Koçel, 2007: 20).

2.4.6. İş Tatmininin ve Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini ve tatminsizliği iki ayrı başlık olmakla birlikte her ikisinin de yoksunluğu birey açısından farklı durumlar meydana getirmektedir. İş tatmini sağlayan bireyler ile işine karşı tatminsizlik duygusu bulunan bireyler arasındaki farklar şu şekilde ifade edilebilmektedir:

İş tatmini ile başlayacak olursak iş tatmini, örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran ancak bir noktada örgütsel bağlılığında bir sonucu olarak meydana gelebilecek bir durumdur. Literatürde yer alan birçok araştırma incelendiğinde örgütsel bağlılığın artmasında iş tatmininin önemli ölçüde rol oynadığı görülmektedir (Lawler vd., 1967: 21; Davis, 2004: 495). Çalışanın iş tatmini, işe devamlılığı ve çalışanın performansını arttırmakta, örgütsel anlamda meydana gelen sorunları azaltmaktadır. Bu bağlamda iş tatmini işletme içi düzenin sağlanmasında büyük etki sahibidir. Yoon ve Jaebeom (2003: 605) tarafından yapılan bir araştırma sonuçlarına göre iş tatmini duygusuna ulaşmış çalışanların işlerinde

daha verimli oldukları ve diğer çalışanlardan daha etkin biçimde çalıştıkları gözlenmiş, örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğun saptanmıştır.

İş tatmininin bu denli önemli olması sebebiyle işletmeler çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmak, daha verimli çalışmalarını sağlamak ve işlemenin daha çok kazanç elde edebilmesi için iş tatminini arttırıcı işletme içi politikalar uygulamaktadırlar (Schoderberk vd., 1991: 10). Örgüt içi koşulların bireyin tatminini sağladığı ve çalışanın yüksek moral ile iş gördüğü örgütlerde çalışanlar işlerine daha bağlı şekilde çalışmakta ve verimlilikleri yüksek olmaktadır. Çalışanın örgütsel bağlılığının artması iş tatminini sağlamakta, iş tatmini ise örgütsel bağlılığı daha çok yükseltmektedir. İki yönden birbirine bağlı olan bu ilişki çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesine de yardımcı olmaktadır (Eren, 2004: 35).

Yukarıda ifade edilen moral kavramı, ortak amaçlar etrafında birleşmiş bir gruba dahil olabilme, grup tarafından benimsenme ve kabul edilme durumunu hissetme biçiminde ifade edilebilmektedir. Bu kabul edilmiş birey tarafından olumlu olarak algılanmakta ve gruba karşı bağlılığı artmaktadır. Bu anlamda moral bir grup ile birlikte iken ortaya çıkan bir durum iken iş tatmini doğrudan birey ve işi arasındaki yakınlık olarak değerlendirilmektedir. Yine de örgütsel bağlılık durumunda olduğu gibi örgüt içi kabul edilmiş ile yükselen moral iş tatminini arttırmakta, iş tatmininin artması ile grupla iyi ilişkiler kuran bireyin morali daha yüksek olmaktadır (Lloyd vd., 2004: 42).

İş tatmini temel olarak kişinin işinden sağladığı doyum noktası olarak nitelendirilmekte ve bu doyum noktasının yüksek olmasının örgütsel anlamda pek çok faydası bulunmaktadır. Bu sebeple çoğunlukla dünya çapında işler yürüten işletmeler, çalışanlarının üst düzey memnuniyetini sağlamak için çeşitli uygulamalar kullanmaktadırlar. İş tatmini durumu çalışanın mutluluğunu ve motivasyonunu arttırdığı için bu durum iş verimliliğini de yükseltmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 120).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda iş tatmini ve bağlılık arasında bir yakınlık ve ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Çalışan, işinden beklentilerini karşılayabileceği biçimde çalıştığında işine olan bağlılığı artmakta, içinde bulunduğu örgüte karşı daha yakın duygular hissetmektedir. Bu anlamda bağlılık duygusu yükselen kişi de iş tatmini de sürekli olarak artış göstermektedir. İş tatmini örgüt içi bağlılığın, işletme içi bütünleşme birlikte hareket edebilme duygusunun temelinde yer almaktadır (Oktay, 1996: 5).

Bir işletme çalışanların uyum içerisinde bulunmaları ve birlikte hareket edebilmeleri işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli bir araçtır ve işletmeler örgütsel uyumun yaratılmasına ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların bu örgütsel uyumu yakalayabilmeleri, birlikte hareket edebilmeleri için çalışma ortamının buna uygun olması ve çalışanların iş tatmininin sağlanması gerekmektedir. İş tatmini duygusuna ulaşmış olan çalışanlar işlerine daha bağlı çalışmakta ve bu duyguyu diğer çalışan arkadaşlarına da yansıtarak onların işletmeye karşı olumlu duygular içerisinde olmalarına destek vermektedirler. İşletme çalışanlarının amaç ve hedefleri, işletme ile doğru orantıda ilerlediği sürece iş tatmini ve işe bağlılık seviyeleri yüksek olacaktır (Erdil vd., 2004: 20).

İş tatmininin birey ve işletme açısından olumlu yansımaları bu şekilde iken iş tatminsizliğinin hem birey hem de işletme açısından büyük ve olumsuz sonuçları olmaktadır. İş tatminsizliği, çalışanı örgütten uzaklaştıran, örgütün çalışma sisteminin aksamasına neden olan, verimsizliği meydana getiren ve örgütsel uyumu ortadan kaldıran olumsuz bir yapıya sahiptir. İş tatminsizliğinin genel sonuçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Sertçe, 2003: 15);

- İşe devamsızlık ve geç gelme,
- İşten ayrılma,
- Verimsizlik,
- Örgütsel bağlılığın azalması,
- Örgüt kurallarına riayet etmeme,
- İtaatsizlik,
- Grev, iş bırakma eylemleri ve sabotaj yapma,
- Diğer çalışanların motivasyonunu düşürme.

İş tatminsizliğinin temelde ortaya çıkma sebebi çalışan kişinin işten beklentilerinin karşılanamaması ile ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliğinin ortaya çıkması ile çalışanın performansından düşüş meydana gelecek, örgütsel bağlılığının azalacağı ve işten uzaklaşacağı bir süreç başlamaktadır. İş tatminsizliği hem örgütsel hem de bireysel anlamda sorunlar meydana getirmektedir. İşletmenin çalışma düzeyini, verimini ve örgütsel yapıp zarara uğratan iş tatminsizliği durumu birey açısından da psikolojik anlamda olumsuzluklar meydana getirmektedir. Sinirlilik, gergin olma, mutsuzluk, uykusuzluk gibi etkiler bireyin iş tatminsizliği sebebiyle yaşadığı olumsuzluklar olarak öne çıkmaktadır (Akıncı, 2002: 17).

İşletmelerde örgütsel işleyişte meydana gelen sıkıntılar iş tatminsizliği olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma şartlarında meydana gelen bozulmalar, çalışanların motivasyon kayıpları, örgütsel uyum ve birlikteliğin bozulması, iş birliğinin kurulamaması gibi durumla bireyde iş tatminsizliği olarak sonuç vermektedir. Hem zihinsel hem de bedensel olarak birey üzerinde baskı yaratan bu durum kişide birçok hastalığı tetiklemektedir. Yapılan araştırmalara göre iş tatminsizliği bireylerde yorgunluk, stres, isteksizlik, kolesterol, kalp hastalıkları ve mide hastalıkları gibi birçok rahatsızlığa sebebiyet vermektedir (Deniz, 2005: 42).

İş tatminsizliği durumu bireyde davranışsal sorunlara da sebep olabilmektedir. Bununla birlikte sinirsel ve duygusal rahatsızlıkları da tetikleme ihtimali bulunmaktadır. Uykusuzluk, iştahsızlık, sinir, stres, yorgunluk ve halsizlik gibi durumlar ile de iş tatminsizliğinin ilişkisi bulunmaktadır. Kişinin yaşadığı tüm bu olumsuz durumlar onun çalışma ortamında verimliliği düşürmesine, işten daha da çok uzaklaşmasına ve yalnızlaşmasına sebep olmaktadır (Karadal, 1999: 30).

İfade edilen tüm olumsuz durumlar sonrasında bireyde yakınmalar başlamakta ve bu yakınmalar bir süreklilik haline gelerek tüm yaşantısını ve iş hayatını etkisi altına almaktadır. Bununla birlikte işe devamsızlık durumunda artış meydana gelmekte, işe gecikmeler artmakta ve bunların bir sonucu olarak işten ayrılma davranışı meydana gelebilmektedir. Verimliliğin azalması ve örgütsel uyumun bozulmasından ziyade çalışanını işten ayrılması işletme açısından olumlu bir sonuç olarak görülse de yeni bir çalışan bulma süreci ve işten ayrılan çalışanın iyi bir çalışma olması gibi durumlar işletmeyi hem ekonomik hem de örgütsel anlamda sıkıntıya sokmaktadır. Genel olarak iş tatminsizliği örgütsel uyumu bozan, işleyişe zarar veren, motivasyon kaybı yaratan, çalışanların işe bağlılığını azaltan bir durumdur. (Bennett, 1997: 300).

2.4.7. Yeme İçme Sektöründe İş Tatmini

İş tatmini, “*çalışanların işyerleri hakkında ne düşündüklerini ve işlerinden aldıkları memnuniyet düzeyi*” şeklinde ifade edilmektedir (Fung-Kam, 1998: 355). İş tatmininin gerçekleşebilmesi için temelde çalışan ile işletmenin amaç ve hedefleri arasında bir uyumluluk durumu bulunması gerekmektedir. İş tatmini ve tatminsizliğinin işletme açısından yarattığı sonuçlar bağlamında bu kavramlar halen daha literatürde yer bulan ve incelenen kavramlar arasında yer almaktadır. İşletmede örgütsel işleyişin bozulduğunun en büyük göstergeleri arasında iş tatminsizliği durumu öne çıkmaktadır (Nikolaev vd., 2019: 15).

İş tatmini durumu iş performansı, işten ayrılma durumu ve hayal kırıklığı gibi tepkilerde belirleyici rol oynamaktadır. İş tatminini sağlayan bireyin performansında artış meydana gelmekte, işe devamsızlık durumu azalmakta ve işten ayrılma niyeti düşmektedir. İş tatmini ile olumlu duyguların ve motivasyonun arasında bir ilişki bulunmaktadır (Unur ve Ertaş, 2015: 8). İş tatminsizliği ise işi yavaşlatan, çalışma isteğini azaltan, devamsızlık ve disiplin sorunları meydana getiren bir durumdur. Yeme içme işletmelerinde iş tatmininin sağlanması çalışanın daha iyi hizmet vermesi ve çalışması için gerekli olan ön koşullar arasında yer almaktadır (Kahn, 1973: 35).

İş tatmininin sağlanması ile çalışan işletmeye daha bağlı hale gelmekte ve yüksek performans göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı artmakta ve çalıştığı yerin prestijini korumak için uygun davranışlar sergilemektedir. Hizmet kalitesinin yükselmesi ile müşteri memnuniyetinde de artış meydana gelmektedir. Yeme içme işletmelerin iş tatmininin sağlanması kısaca performansı, hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini, örgütsel bağlılığı, kurumsal itibarı etkileyen bir yapıya sahiptir (Sevimli ve İşcan, 2005: 60).

Yeme içme sektöründe çalışanlar açısından iş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili duydukları memnuniyet ve mutluluk düzeyini ifade eder. İş tatmini, çalışanların motivasyonunu, performansını ve bağlılığını etkileyebilir. Yeme içme sektöründe çalışanların iş tatminini etkileyen bazı faktörler şunlardır (Sevimli ve İşcan, 2005):

- Çalışma Ortamı: İyi bir çalışma ortamı, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkiler. Destekleyici bir çalışma ortamı, iyi iletişim, takım çalışması ve iş arkadaşları arasında sağlıklı ilişkilerin olduğu bir ortamı kapsar. Aynı zamanda, çalışanların fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayan bir ortamın sağlanması da önemlidir.
- Ödüllendirme ve Tanıma: Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, iş tatminini artırır. İyi performansın takdir edildiği bir sistem, çalışanların motivasyonunu artırır. Ayrıca, çalışanlara gelişim fırsatları ve yükselme olanakları sunulması da iş tatminini etkileyen faktörler arasındadır.
- İş Güvencesi: Yeme içme sektöründe çalışanlar genellikle geçici veya part-time çalışanlar olabilir. İş güvencesi eksikliği, çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz etki yapabilir. İş güvencesi sağlamak, çalışanların istikrar hissetmelerini ve daha fazla memnuniyet duymalarını sağlar.

- Çalışma Saatleri ve Esneklik: Yeme içme sektöründe çalışanlar genellikle esnek çalışma saatlerine uyum sağlamak zorundadır. Esnek çalışma saatleri ve iş-dışı aktiviteler için zaman sağlanması, çalışanların iş tatminini artırır. Aynı zamanda, iş ve özel yaşam dengesini sağlama imkânı da çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler arasındadır.
- Müşteri İlişkileri: Yeme içme sektöründe müşteri hizmetleri önemlidir. Çalışanların müşterilerle olumlu etkileşimleri, müşteri memnuniyetini artırır ve çalışanların iş tatminini etkiler. Olumlu müşteri geri bildirimleri ve teşekkürler, çalışanların iş tatminini artıran unsurlardır.

Yeme içme sektöründeki çalışanların iş tatmini, çalışma ortamı, ödüllendirme ve tanıma, iş güvencesi, çalışma saatleri ve esneklik, müşteri ilişkileri gibi faktörlerle yakından ilişkilidir.

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

3.1. Duygusal Emek ve Benlik Saygısı

Duygusal emek çalışanın, iş yerinde müşterilerin taleplerini karşılama esnasında daha önceden örgüt tarafından belirlenmiş olan ve örgütün amaçları doğrultusunda müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarabilmek adına kendisinden istenilen davranışları yerine getirirken, kendi duygularını ister içselleştirerek ister zorunlu olarak maskeleyerek, düzenlemesi (Grandey, 2000) veyahut yönetmesi esnasında harcadığı çaba (Hochschild, 1983) olarak ifade edildi. Bu çabanın istenmeyen düzeyde artması sosyal bir varlık olan insan da birçok olumsuz durum ortaya çıkarmaktadır. Gerçekten hissettiği duygularını bir şekilde bastırmak durumunda kalan çalışanların (Grandey, Dickter ve Peng Sin, 2004), yaşanan farklı duygular içerisindeki tutarsızlık, karmaşa ve duyguların uyumsuzluğu sebebiyle öz-saygı düzeylerinde azalmalar olabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Benlik saygısı ya da öz-saygı, kişilerin birey olarak kendilerine dair kişisel değerlendirmesi ve ne düzeyde yetenekli olduklarına dair inanç seviyesini ortaya koyan bir kavramdır (Coopersmith, 1967). Çalışanların göstereceği duygusal emek boyutu benlik saygısında yaşanan olumsuzluk düzeyinde farklı etkilere sebebiyet vermektedir. Derinlemesine davranış boyutunda göstermesi gereken duyguyu gerçekten hissediyormuşçasına yaşayan bir çalışan daha az duygusal uyumsuzluk ile karşı karşıya kalacağından ötürü, sahte yani yüzeysel rol yaparak hiç hissetmediği ya da hissetmek için çaba sarf etmeden direk olarak istenilen davranışı yerine getirmeye odaklı olarak çalışandan daha az olumsuzluk yaşayabilmektedir. İçten yani samimi duygusal emek davranışı boyutunda ise duygusal uyumsuzluğun neredeyse hiç yaşanmaması sonucunda daha farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

İş yerinde çalışan birey sanki bir tiyatro sahnesindeymiş gibi kendisinden istenilen rolleri yerine getirerek başta seyirci ve kendisi olmak üzere bütün paydaşlarını memnun etmek zorundadır. O an yani sahnede bir oyunu canlandığı sırada bazen öfkeli bazen üzüntülü bazen de sevinçli bir duyguyu yansıtması gerekebilir. Hizmet işletmelerindeki iş görenlerden, özellikle de hizmet sunduğu müşterileri ile sürekli bir etkileşim içerisinde faaliyet gösteren yeme içme sektöründeki çalışanlardan, belki bir tiyatrocunun gibi kendisinden farklı duygulara girmesi istenmez ama her ne olursa olsun hangi ruhsal ve psikolojik durumda olursa olsun hep aynı duyguyla hareket etmesi beklenmektedir. Hochschild, “*Bir kâğıt*

fabrikasında çalışan bir işçinin kâğıt rulolarını sevmesi gerekmez” ancak “bir hostes işini sevmeli ve bunu müşterilerine yansıtmalıdır” der (Hochschild, 1993). Yani artık fabrikalardaki gibi sadece ellere ya da ayaklara ihtiyaç yok, insandan duyguları ile bir bütün olarak istifade edilen, daha kapsamlı ve zor bir iş sürecinin yaşandığı hizmet üreten işletmelerin yer aldığı ve her türlü isteğe aç bir dünya var.

Rekabet olanaklarının oldukça arttığı, bilgi ve teknolojiye ulaşmanın isteyen herkes tarafından kolayca ulaşılabildiği, globalleşme ile birlikte dünyanın küçük bir köye dönüştüğü bir zamanda, özellikle hizmet sunumu yapılan işletmelerde müşterinin somut olmayan duygusal ağırlıklı isteklerini yerine getirebilme kapasitesi, örgütleri diğerlerinden daha ön plana çıkarmak için olmazsa olmazlar arasında yer almaktadır. Bu tür işletmelerde üstlenilen rol oldukça önem arz etmektedir. Bu rol eğer çalışanın diğer rolleri ile uyum sağlamıyorsa ortaya bir rol çatışması çıkmaktadır. Rol çatışması da strese dolayısıyla duygusal tükenmişliğe yol açan başlıca faktörlerden biridir (Abraham, 1998). Çalışanların benlikleri ile iş yerinde üstlenmiş oldukları rollerini birleştirdikleri duygusal emeğin içerisinde olduğu işlerde, tükenmişlik riski artmaktayken, çalışanların benlikleriyle ortaya koyması gereken rollerini ayrıştırdıkları duygusal emek içeren faaliyetlerde duygusal uyumsuzluk düzeyi yükselmekte ve bunun neticesi olarak özgüvenin düşmesi, depresyonun ortaya çıkması ve işe karşı yabancılaşma gibi bir takım kişisel olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır (Wharton, 1999). Weissman (1985), depresyon durumlarında benlik saygısının olumsuz bir şekilde eksildiğini ve depresyonun, egonun güçsüzlük ve çaresizliğinin duygusal bir sonucu olduğunu ifade etmiştir (akt.: Gür, 1996).

Duygusal emek ve benlik saygısı arasındaki etkileşimi inceleyen Hoshchild (1983), Adelman (1989), Ashforth ve Humphrey (1993) yaptıkları çalışmalarda duygusal emeğin çalışanların benlik saygısı düzeyini azalttığını belirtirken, Mukherjee ve T. bhal (2011) tarafından yapılan çalışmada ise örgütlerde duygusal emeğin duygu düzeltme stratejileri ile yönetilmesi durumunda çalışanlarda benlik saygı düzeyinin olumlu ya da olumsuz farklılaşabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Son yıllarda yapılan bir çalışmada duygusal emek boyutlarından olan samimi yani çalışanın kendi içinde hissettiği ve kendisinden beklenen duyguların örtüştüğü boyut hariç diğer iki boyutun yani yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma boyutlarının artış gösterdiği durumlarda çalışanın öz saygısının da azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Akyüz, 1998).

Kişinin hayatında; yaşadıklarından mutluluk duyması, kendini tanıyabilmesi, hedefleri doğrultusunda amaçlarına ve isteklerine yönelik hareketlerde bulunabilmesi, etkileşim içerisinde olduğu insanlar ile düzgün bir iletişim ve ilişki ağları oluşturabilmesi ve ileriye yönelik çalışmalar ortaya koyabilmesi için benlik saygısı önemli bir yer tutmaktadır (Erşan vd., 2009). Benlik saygısı, insanın içerisinde bulunduğu ortamdaki değerinin önemli bir göstergesidir (Lingren, 1991: 1). Fakat duygusal emeğin ortaya çıkışıyla beraber çalışanın artık kendi hissiyatlarından ziyade örgütle özdeşleşen hissiyat ne ise o doğrultuda bir davranış biçimi göstermesi gerekmektedir. Yönetim artık çalışanın duygularını da denetlemek ve kontrol altında tutmak istemektedir. Yeni motivasyon yöntemleri de bu doğrultuda da değişiklikler göstermeye başladı ve ne olursa olsun çalışandan yerine getirmesi gereken işleri icra ederken işinden keyif aldığını dışarıya yansıtması beklenmektedir. Bu da daha önce Marx tarafından geliştirilen yabancılaşma kuramının artık daha da derinlerde hissedilmesi yani “*duygulara yabancılaşma*” sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Man ve Öz, 2009). Duygusal emek sürecinde çalışanın sergilemiş olduğu davranış biçimi artık kendisine ait olmaktan çok örgüte ait olmaktadır. Bu süreçte müşterilerine göstereceği bir tebessüm, üzüntü ya da başka bir duygusal ifade aslında kendisine ait olmayan bir durumdan ileriye gitmemektedir. Hochschild duygusal emek sürecinin çalışanda ortaya çıkardığı tahribatın Marx’ın hayal ettiği yabancılaşmanın bıraktığı tahribattan çok daha derin olduğunu ifade etmektedir. Bunun sebebi olarak ise, çalışanların çoğunun yaşadığı yabancılaşmayla birlikte ticarileşmiş benlikleri ile gerçek benliklerini uyumlaştırarak, üstesinden gelmek için çabalarına bağlamaktadır (Brook, 2009). Bu durum aslında William James’in (1983) benlik kuramı ile ilgili yaptığı analizler ile örtüşmektedir. Özellikle James’in benlik saygısını etkileyen üç temel bileşenden biri olan bireyin hayalinde kurduğu istek ve arzuların karşılama ihtimallerinin benlik saygısı üzerinde oldukça önemli rol oynadığı durumudur. Hayali kurulan istek ve arzuların, gerçekte yaşanan ile uyum içerisinde olması benlik saygısını pozitif yönde etkilemektedir. Kişinin yaptıkları ile yapabileceklerini karşılaştırması, kendisine olan saygısını oluşturma anlamında etkilidir (Korkmaz, 1996). Aynı zamanda yabancılaşma ile beraber işe ya da örgüte yabancılaşma da dahil olmak üzere onun da ötesinde çalışanın kendi içerisinde hissetmiş olduğu duygusuna da yabancılaşması aslında yine James’in benlik saygısına etki eden üçüncü bileşen olan benliğe dair sahip olunan maddi ve sosyal benlik boyutu ile ilgilidir. Kişinin kendine ait olduğunu düşündüğü maddi varlıklar ile maddi

olmayan varlıkların toplamı ve bunların kalitesi benlik saygısının yüksek olma durumu ile ilişkilidir (James, 1983). Tersine durum da ise benlik saygısında negatif yönlü bir değişikliğin olması beklenmektedir.

Çalışanın kendi duygusu ile ortaya koyması gereken duygu durumu arasındaki fark ne kadar düşük ise uyumsuzluk o derece azalmaktadır ve bu çalışanın hem kişisel hem de örgütsel düzeyde karşılaşması muhtemel olumsuzlukları pozitif yönde etkileyebilmektedir. Lin Chu bu durumun sebebini duygusal uyumsuzluk düzeyi daha düşük yani, gerçek duygularını ortaya koyan kişilerin, genellikle özel hayatındaki benlikleri ile iş hayatındaki benliklerini birleştirmelerine bağlamaktadır (Chu, 2002). Benlik saygısı, kişinin olumsuz veya olumlu bir değerlendirmesi olarak kendine saygısı ve değeri olduğuna dair öznel bir inançtır ve stresli bir durumda stresin olumsuz etkilerini tamponlamada önemli bir rol oynar (Hwang ve Eom, 2006). Benlik Saygısı arttıkça duygusal emeğin ve depresif belirtilerin daha düşük olduğu (Ma ve Han, 2020; Lee, 2021) ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur (Kim ve Han, 2021). Duygusal emek, benlik saygısı ve iş stresi arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda, duygusal emeğin benlik saygısı ile negatif, iş stresi ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Hwang ve Eom, 2016). Diğer bir deyişle duygusal emek düzeyi arttıkça benlik saygısı düşerken, iş stresinin arttığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca yine aynı çalışmada benlik saygısının iş stresi ile negatif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Yani ne kadar duygusal emek harcarsa, benlik saygısı o kadar düşük, iş stresi o kadar yüksek ve benlik saygısı ne kadar yüksekse iş stresinin o kadar düşük olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, Hong ve arkadaşlarının (Hong vd, 2008) hemşirelerin benlik saygısı ile duygusal emeğin ters orantılı olduğunu gösteren araştırma sonucuyla aynı doğrultudadır. Bu çalışmanın sonuçları, diğer mesleklere kıyasla hastalarla daha fazla yüz yüze teması ihtiyacı duyan hemşirelerin yanı sıra diğ hijyenistlerinin, çarpık duygulara tekrar tekrar maruz kalma nedeniyle benlik saygısının daha düşük ve iş stresinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Duygusal emek ile benlik saygısı ilişkisine dair kurduğumuz hipotezler şu şekilde olacaktır.

H1: Duygusal emek benlik saygısı üzerinde etkilidir.

H1a: Duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel rol yapma davranışının benlik saygısı üzerinde **negatif ve anlamlı** bir etkisi vardır.

H1b: Duygusal emeğin alt boyutlarından olan derinlemesine rol yapma davranışının benlik saygısına etkisinde **pozitif ve anlamlı** bir etkisi vardır.

H1c: Duygusal emeğin alt boyutlarından olan samimi davranışın benlik saygısına etkisinde **pozitif ve anlamlı** bir etkisi vardır.

3.2. Duygusal Emek ve İş Tatmini

Toplumların giderek zenginleşmesi ile birlikte insanların yaşam standartlarında birçok değişiklik meydana gelmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde insan, önce hiyerarşinin en alt basamağı olan zorunlu ihtiyaçlarını gidermek için mücadele vermekte ve her giderilen ihtiyaç sonrası diğer basamağa geçmektedir. Örneğin yeme-içme ihtiyacı zorunlu bir ihtiyaçtır ve mutlaka öncelikli olarak giderilmesi gereklidir. Sonra kendisini koruyacağı bir evinin olması yani barınma ihtiyacı bir önceki ihtiyacın giderilmesinden sonra karşılanması gereken bir sonraki ihtiyaç olarak görülmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin en son basamağında ise kişinin kendini gerçekleştirme, gücü ve prestiji ele geçirme ihtiyacı vardır. Modern zamana geldiğimiz de bu hiyerarşi güncelliğinden hiçbir şey kaybetmemiştir (Tekke, 2019). Ancak istekler ve arzular, gelir seviyesi ve ülkelerin gelişmişliği ile birlikte çok farklı boyutlara ulaşmaktadır. Artık insanlar ya da müşteriler, yemek ihtiyacı ama kaliteli ve lezzetli olanını, yemek yenilen yer ya da ortamı, ama temiz, düzgün, fiziksel görünüm olarak iştah açıcı bir yer olanını isterken, yemek ihtiyacını dışarıda giderecekse gittiği mekândan veya hizmet sunan çalışanlardan çok daha fazla beklenti duymaktadır (Ayaz ve Sünbül, 2019). Barınma ihtiyacını artık bir çadır değil lüks daireler ve villalar bile bazen karşılama da yetersiz kalabilmektedir. İşte değişen dünyanın istek ve ihtiyaçlarını gidermek için özellikle insanın temel ihtiyaçlarını karşılama noktasında faaliyette bulunan günümüz hizmet işletmelerinde, özellikle yeme içme sektöründe faaliyet gösteren restoran ya da kafe tarzı yerlerde, yemeğin lezzeti ile beraber çalışanın göstereceği hizmetin kalitesi müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. Hizmet işletmeleri, çalışanlarına yalnızca teknik becerileri karşılığında değil, aynı zamanda değişimin bir değeri olarak ortaya koydukları duygusal emek davranışları için de bir bedel ödemektedirler (Bağcı ve Akbaş, 2009).

Bu bedeli ödeyen işletmeler bunun karşılığında çalışanlarından, sınırlarının kendileri tarafından, daha iş ortaya konmadan belirlendiği bir takım duygusal davranış biçimlerini göstermelerini talep etmektedirler. Brotheridge ve Lee'ye göre

(2003), çoğu çalışanın yaptığı iş dolayısı ile, başkalarıyla etkileşimlerde bulunurken duygularını yönetmesi gerekir. Bazen duyguları kullanmak ve duyguları göstermek, çalışanlar için rol performanslarının merkezi bir yönünü oluşturmaktadır. Çalışanlar, örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarına uymakla beraber hizmet sunulan müşterilerin isteklerini yerine getirmekte ve bunun neticesinde müşteri memnuniyetinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı günümüzde faaliyet gösteren hizmet işletmeleri için duyguların yönetimi önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Biçkes vd., 2014: 99). Duygu yönetimi hizmet sektörü için memnun müşteriler ile beraber artan müşteri sayısını ifade etmektedir (Kolbaşı, 2009). Duygu yönetimi, duyguların kontrol altına alınarak, aslında çalışanın her zaman kendi içerisinde hissetmese bile kendisinden beklenen birtakım duyguları yansıtmaya süreci olarak ifade edilmektedir. Bu sürecin sonucunda çalışanlarda harcanan çaba ile orantılı olarak bir takım kişisel ve örgütsel, olumlu veya olumsuz durumlar meydana gelmektedir. Özellikle duygusal emek davranışları bakımından, duygusal uyumsuzluk ortaya çıktığı durumlarda, çalışanlarda, öz güven azalması, depresyon, stres, yabancılaşma, tükenmişlik duygularında artış ve iş tatmininde azalma meydana gelebilmektedir (Güngör Delen., 2017).

İnsanlar hayatlarının önemli bir kısmını çalıştıkları iş yerlerinde geçirmektedirler ve insanların çalışma ortamındaki memnuniyet durumu da genel yaşam mutluluğunu büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanların mutluluğu ise işlerinden aldıkları tatmin düzeyi ile doğru bir ilişki içerisinde. Bu noktada, 1930 yılında gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları ile birlikte işverenler de çalışanların, iş ile ilgili tutumlarının önemini fark etmiş ve sonrasında konu ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır (Luthans, 1992:114). Diğer taraftan, literatürde iş tatminsizliğinin yol açtığı bedensel (Organ ve Hamner, 1982; Locke, 1976) ve psikolojik rahatsızlıklardan ötürü iş tatminine özel önem atfedilmiştir. Çalışanın işinde tatmin olması hem bireysel anlamda kendisini hem de mutlu müşteriler anlamında çalıştığı örgütünü olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca işinden memnun olan çalışanda; örgüte bağlılık, verimlilik, yüksek motivasyon ve performans artışı gibi bir takım olumlu sonuçlar ortaya çıkarken, memnun olmaması durumunda ise; iş gücü devir hızında yükselme, işe devamsızlık, verim düşüklüğü, azalan performans ve örgüte yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır (Arslan 2017: 74 -75). Örgüt sahipleri ya da yöneticiler bir yandan çalışanlarından duygularını yöneterek müşterilerle etkileşim halindeyken, örgüt

çıkarları doğrultusunda duygularını ifade etmelerini isterken diğer taraftan onlardan duygusal emek harcamaları sonucunda yaptıkları işten tatmin olmalarını beklemektedir. Her ikisinden elde edilecek olumlu duygu durumları, örgütü hedefine taşımada oldukça önem arz etmektedir.

Duygusal emek ile çalışanın iş tatminine yönelik çalışmalar son yıllarda önemli derecede artış göstermektedir (Pandey ve Singh, 2016), (Hu vd, 2018), (Nguyen ve Stinglhamber, 2021). Duygusal emek ile iş tatmini kavramları, bir taraftan birçok araştırmacının ilgisini çekerken diğer taraftan aralarındaki ilişkiye ve birbirlerine etkisine yönelik özellikle; genelde yönetim ve organizasyon, özelde ise örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanında çok sayıda araştırmaya konu olmuştur (Locke, 1976), (Timmers vd., 1998), (Naring, 2006), (Kwon vd., 2015). Her iki kavram ile çalışanlar, hayatlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerlerinde karşılaşmakta ve etkilenmektedirler. İşin yerine getirildiği her ortam, farklı bir yapı ve karakterde olup örgütün zamanla kendisi tarafından çeşitli yaşanmışlıklarla meydana getirdiği kültür ile hayatını devam ettirmektedir. Çalışanların kimi örgütün bu kültürüne adapte olmakta zorlanarak kişiliği ile örgüt kültürü arasında çatışma yaşarken kimisi ise uyum sağlamaya çalışmaktadır. Ancak böyle bir adaptasyon sürecine gerek kalmadan bazen örgüt kültürü ile çalışanın kişisel özellikleri birbiri ile uyumlu olabilmektedir. Bu nedenlerle duygusal emeğin ve boyutlarının, iş tatminini ile arasındaki ilişkilere dair hem negatif yönlü hem de pozitif yönlü birçok çalışma sonuçlarına ulaşılabilmektedir (Biçkes vd., 2014:113). Örneğin mesleki rollerini kendi kimliklerinin önemli bir parçası olarak gören çalışanlarda duygusal emek ile örgüt tarafından istenilen iş çıktılarına ulaşılması sonucunda çalışanların iş tatminleri artmaktadır (Pugliesi, 1999). Benzer bir şekilde çalışanlar derinlemesine rol yaparken göstermeleri gereken duyguları gerçekten hissedebildikleri durumda duygusal uyumsuzluğu daha az yaşarken, iş tatminlerinde düşme ya da tükenme gibi bazı olumsuzluklarla da daha az karşılaşmaktadırlar (Judge vd., 2009).

Her iki kavramın ilişkisine dair yapılan ilk araştırmalara bakıldığında duygusal emek ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu yönünde bir sonuca varılmışken (Hochschild, 1983), daha sonraları yapılan çalışmalarda negatif etkisinden ziyade pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğuna dair sonuçlar da elde edilmiştir (Wharton, 1993). Hochschild (2003) çalışmasında; çalışanın, duygularının örgüt tarafından örgüte maddi kazanç sağlayan bir değer olarak görülmesinin farkında olması

durumunda, işten kendini soyutlama, tükenmişlik ve işe yabancılaşma ile beraber iş tatmininde azalma yaşanmasına sebep olduğunu ifade etmektedir. Wharton (1993) ise Kuzeybatı Pasifikte bulunan iki şirketten 622 çalışana yönelik yaptığı araştırmada duygusal emek düzeyinin yüksek olduğu çalışanlarda iş tatmininin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Sonraki tarihlerde yapılan çalışmalarda da birbirine benzer ya da duygusal emeğin boyutları ile iş tatmini arasında olumlu yönde veya olumsuz yönde olmak üzere hem anlamlı hem de anlamsız sonuçlara ulaşılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Abraham (1998: 137) ve Morris ile Feldman (1996: 986) yüzeysel rol yapma davranışını duygusal uyumsuzluk olarak ele almaktadırlar ve çalışanın kendi iç dünyasında hissettiği duygular ile sergilemesi beklenen duygular arasındaki çatışmadan kaynaklanan kişilik rolü olarak ifade ederek iş tatminsizliği ile tükenmişlik üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedirler. Grandey'e göre (2000: 108) çalışanın sergilemiş olduğu gayretin yüzeysel davranıştan ziyade derinlemesine davranış ile pozitif ilişkili olduğunu fakat her iki duygusal emek boyutunun da tükenmişlik, geri çekilme ve iş tatminsizliği ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Gosserand (2003: 71) farklı hizmet kollarından 318 personel ve yöneticiye yaptığı araştırmada, yüzeysel davranışın iş tatmini ile negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Çalışanların derinlemesine ya da samimi davranış göstermesi yani birinde gerçekleştirmesi beklenen duyguyu gerçekten hissetmeye çalışmaya çalışması, diğerinde ise doğal bir şekilde içindeki duygu ile beklenen duygunun örtüşmesi nedeniyle müşterilere olumlu olarak yansımakta ve iş tatmini ile arasında pozitif yönlü ilişki meydana getirdiği ifade etmektedir. Cote (2005); müşterilerin, danışanların veya hastaların, hizmet sunan çalışanlara, takdirlerini sunması ile çalışanlarda duygusal boyutta gerginliklerin azaldığını, ancak sergilenen duygusal emek için herhangi bir tatminsizlik yaşamadıklarını savunmaktadır. Bu araştırma bir bakıma konunun başında değindiğimiz bazı kişisel faktörlerin ya da örgüt kültürü neticesinde durumdan etkilenen çalışanın farklı duygu gösterimlerinde farklı davranış ve sonuçlarla karşılaşabildiklerini göstermektedir. Oral ve Köse (2011)'nin Manisa'da hekimlere yaptığı araştırma ile Bağcı ve Akbaş (2019)'ın özel bir bankanın beş ildeki şubelerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki kurulamamış, yalnızca yüzeysel davranışın iş tatmini ile anlamlı ve negatif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir çalışmada ise Kammeyer-Mueller ve diğerleri (2013) yüzeysel rol yapma davranışı sırasında duygu düzenleme stratejilerinin, iş tatmini ve stres ile

negatif yönlü ilişki durumuna sahip iken, derinden rol yapma davranışına dair duygu düzenleme stratejilerinin tüm iş çıktılarıyla pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Apsara ve Arachchige (2016) tarafından yapılan çalışmada yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki bulunurken, derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çalışmalara bakıldığında farklı kişilerde, farklı örgütlerde ya da farklı durumlarda birbirinden ayrı sonuçlar olduğu görülmektedir. Duygusal emek ve iş tatmini üzerine yapılan çalışmaların bir kısmında duygusal emeğin iş tatminini negatif bir şekilde etkilediği ortaya koyulurken (Ashforth ve Humphrey, 1993; Bulan vd., 1997; Pugliesi, 1999; Hu, Kang ve Shieh, 2018; Nguyen & Stinglhamber, 2021; Wang vd., 2021) bir kısmında ise pozitif bir şekilde (Cote, 2005; Kammeyer-Mueller vd., 2013; Lee vd., 2016; Özen ve Yüceler, 2019) etkilediği görülmektedir. Bunların yanında duygusal emek boyutları olarak ele alındığında, kimi çalışmalarda duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif, derinlemesine ya da samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (Zhang ve Shu, 2008; Rutter ve Fielding, 1988; Ghalandari ve Jogh, 2012; Pala ve Tepeci, 2014; Genç ve Gümüş, 2017) sonucuna ulaşılmaktayken, kimi çalışmalarda ise duygusal emeğin, davranış boyutlarının iş tatminine olan etkisinin yukarıdaki gibi tespit edilemediği ya da kısmen ilişki kurulabildiği çalışma sonuçlarına da rastlanılmaktadır (Johnson ve Spector, 2007; Yang ve Chang, 2008; Torland, 2011; Kolbaşı, 2019). Genel çalışmalara uymayan Pandey ve Singh (2016)'in çalışmasında olduğu gibi yüzeysel davranışın iş tatmini ile pozitif yönlü, derinlemesine davranışın iş tatmini ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi içerisinde olduğu sonuçlarına ulaşılan az sayıda çalışmaya da rastlanmaktadır.

Duygusal emek ile iş tatminine ilişkin kuracağımız hipotezler şu şekilde olacaktır.

H2: Duygusal emek iş tatmini üzerinde etkilidir.

H2a: Duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma davranışının iş tatminine **negatif ve anlamlı** bir etkisi vardır.

H2b: Duygusal emek boyutlarından derinlemesine rol yapma davranışının iş tatmine **pozitif ve anlamlı** bir etkisi vardır.

H2c: Duygusal emek boyutlarından samimi davranış boyutunun iş tatminine **pozitif ve anlamlı** bir etkisi vardır.

3.3. Duygusal Emegin Benlik Saygısına Etkisinde İş Becerikliliği

Bir taraftan giderek artan küreselleşme diğer taraftan son yıllarda hızlı bir şekilde ilerleyen teknolojik gelişmeler, birçok alanda olduğu gibi çalışanların, hem örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcadıkları hem de zamanlarının büyük bölümünü geçirdikleri çalışma ortamlarını da etkileyerek, çeşitli değişimlerin yaşanmasına sebep olmaktadır. Yöneticiler örgütlerini hayatta tutabilmek ve daha önceden belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmek için proaktif davranışlara sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Böylece örgütler çevreden gelen taleplere kolayca cevap verebilmektedirler (Wang Vd., 2018). Çalışanı işe karşı yabancılaşmaya, tükenmişliğe, işinde tatminsizliğe, stres ve strese bağlı depresyon gibi birçok olumsuzlukla baş başa bırakabilme ihtimali olan duygusal emegin, yaşanan olumsuzluklarla beraber kişinin benlik saygısında da negatif yönde etkileri olduğuna dair çalışma sonuçları bulunmaktadır (Weismann, 1985), (Adelmann, 1989). Duygusal emek sürecinde, çalışanın duygusal emek davranışları, örgütün talebi olmakla beraber, çalışanların sahip olması gereken beceriler olarak görülmektedir. Böylesi bir durumda yönetici, sorumluluğu bir bakıma çalışanlarına yüklemiş olmaktadır. Bu şekilde duygusal emek gösteriminden kaynaklı yaşanan olumsuzluklar ortaya çıktığında, çalışanlar işin gereklerini yerine getirebilecek beceriden yoksun bireyler olarak görülmektedir. Dolayısı ile dikkat, işveren ya da iş piyasasının daha düşük yabancılaşmaya yol açan iş üretmemeye başarısızlığı yerine çalışanlara yönünü çevirmektedir. Yabancılaşma çalışandan kaynaklanan bir sorun olarak görülmekte ve bu sorunu çözmesi beklenen kişinin yine çalışanın kendisi olarak ifade edilmekte, örgütlerin ise sadece çalışanlarına destek verebilecekleri bir ortam sağlamaları yeterli olarak görülmektedir (Vincent, 2011). Bu da özellikle duygusal gösterimin yoğun olarak yaşandığı hizmet sektöründe faaliyette bulunan çalışanlarda, hem kendilerinden beklenen duygusal emek davranışını gösterebilmesi için yoğun bir çaba içerisinde olmaları hem de bunun sonucunda oluşabilecek bir takım olumsuzlukları özellikle kendi benlik saygılarını yükseltebilme ya da en azından düşürmemeye adına işini yaparken işinden memnuniyetini ve motivasyonunu yükseltebilmesi olanağı sağlayacak bir takım becerikliliklerin bulunması beklenmektedir. Ayrıca bu tür işletmelerde gerçekleşen işlerde, çalışanların iş

tatminleri ve benlik saygılarının düşük olduğu, sağlıklarının giderek bozulduğu ve depresyona yönelik semptomların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bu olumsuz etkiler, işlerinde özerkliğe sahip olan çalışanlarda daha düşük olmakla beraber, özerkliğin olmadığı ya da düşük olduğu durumlarda ise artış göstermektedir (Morris ve Feldman, 1996).

Sürekli duygusal emek ile karşılaşan çalışanların daha az tükenmişlik yaşamaları ve işlerine olan heveslerini tekrar kazanmalarına yardımcı olan faktörlerin araştırılması gerekmektedir. Bununla ilgili öz değerlendirme ve pozitif psikolojik sermaye gibi değişkenlerin, hizmet sektörü çalışanlarının, müşterilerine yönelik duygusal emek gösterimi nedeniyle meydana gelen iş tükenmişliğinin olumsuz etkilerini kontrol ettiğine dair sonuçlar bulunmuştur (Park ve Lee, 2014). Duygusal emek ile yapılan çalışmalarda bireysel özellikler doğal duygusal emek gösteriminin öncülü olarak görülmekte ve iş tatmini, performans gibi iş ile ilgili tutum ve davranışları etkilediği düşünülmektedir (Grandey, 2000). Bazı çalışanların sahip olduğu bireysel özelliklerden olan iş becerikliliği kavramı, çalışanın gönüllü bir biçimde işini yeniden şekillendirmesi; kendi değerleri, yetenek ve kabiliyetleri ile birlikte daha uyumlu hale getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş becerikliliği kavramının da çıkış kaynağından olan iş tasarımı teorisi; çalışanların kendi bireysel özelliklerine göre işlerini yeniden tasarladıklarında çalışmalarından olumlu çıktılar meydana getirebilmelerine olanak sağladığını savunan bir teori olarak ifade edilmektedir. Çalışanların kendi talepleri çerçevesinde işlerinde değişiklikler yaparak, kendi yetenek, beceri ve bilgileri doğrultusunda işlerini gerçekleştirmesi sonucunda pozitif tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır (Miller, 2015). Üretim odaklı ekonomik modelden hizmet odaklı ekonomik modele geçiş ile birlikte, bilgi temelli endüstrinin gelişmesi, yenilikçi teknolojilerin kullanılması ve daha esnek iş modellerinin ortaya çıkması, geleneksel iş tasarımı yaklaşımlarını zayıflatmıştır. Örgütlerde uygulanan “*Tek beden herkese uyar*” ve “*Yukarıdan aşağıya müdahaleler*” gibi tek boyutlu klasik modeller bireysel ve durumsal farklılıklar düşünüldüğünde yetersiz kalmaktadırlar (Grant ve Parker, 2009). İş becerikliliği, çalışan ile örgüt arasındaki uyumu ve işin anlamını genişleterek işe olan katılımı yükseltmektedir. Bu şekilde çalışanlar yeterli kaynak sağlandığında tükenmişliği azaltmaya yönelik olarak tipik bir yukarıdan aşağı yani yapılması gerekenlerin sınırlarının tam anlamı ile belirli olduğu, tepeden ne söylenirse

onun yapılması gerekli olan yukardan aşağı strateji yerine, aşağıdan yukarıya stratejisi uygulayabilmektedirler. Dolayısı ile örgütte çalışan bireyler kendilerini yorgunluktan koruyarak, daha yüksek iş başarıma becerisi kazanabilirler (Pfenning, 2020:15-16). Lyu ve Fan (2020) tarafından iş becerikliliğinin amacı olarak, çalışanların işlerini tanıması ve işlerinde anlam duygusunu meydana getirerek mutlu bir şekilde çalışmalarını sağlamaları olarak ifade edilmektedir. İş becerikliliğine sahip olan çalışanlar, işlerini bütünüyle değiştirme olanağına sahip olmadıklarında bireysel özellikleri bağlamında işin işleyişinde ufak değişiklikler yaparak işi eğlenceli duruma getirmek için çaba harcarlar (Berg vd., 2010). İş becerikliliği davranışına göre çalışanlar bireysel inisiyatifleri çerçevesinde yerine getirdikleri işten duydukları hazzı veya memnuniyeti yükseltmek için işin; görevsel, bilişsel ve ilişkisel sınırlarında değişiklikler yapmaktadırlar (Hetland vd., 2018: 2).

Tims vd. (2016), iş becerikliliği çerçevesinde işini yerine getiren çalışanların daha yüksek düzeyde kişi -iş uyumu bildirdiklerini ve talep-yetenek ilişkisinin daha anlamlı bir uyum içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Niessen vd. (2016), işyerinde olumlu bir benlik imajı yaratma veya sürdürme gereksiniminin, iş becerikliliğine katılmanın ana sebebi olduğunu ifade etmişlerdir. Benliğin bireylerin günlük davranışlarındaki ve yaptıkları işlerindeki başarı üzerinde büyük bir etkisi vardır. Benlik içimizde bizi gözetleyen, yargılayan, değerlendiren ve davranışlarımızda düzen sağlayıp bizi yöneten bir güçtür (Baymur, 1972:287). Benlik saygısı yüksek olan bireylerin duygularını düzenleyebilme yetenekleri fazladır. İçten gelen dürtülerini kontrol edebilmeleri diğer bireylere göre daha kolaydır. Bağımsız bir şekilde aktivitelerde yer alabilirler ve tek başlarına vakit geçirirken keyif alabilirler. Liderlik konusunda işlerinde başarılı olabilirler. Diğer çalışanlara karşı pozitif tutum sergilerken iyimser ve hoşgörülüdürler. Kendilerine ait değerlendirmeleri pozitif, olumlu taraflarına yönelik yatırımları fazla ve kendileri için verdikleri emek önemlidir (Otacıoğlu, 2000). Yapılan bu değerlendirmelere bakıldığında benlik saygısının hem Grandey (2000)'in duygu düzenlemesine yardımcı olduğu hem de çalışmada varsa iş becerikliliğinin sürdürülebilmesinde önemli olduğu düşünülmektedir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında iş becerikliliği ile benlik saygısının birbirleri ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde oldukları gözlemlenebilmektedir. Kim ve Beehr (2017) tarafından yapılan çalışmada örgüt temelli benlik saygısının iş becerikliliğini artırdığı ifade edilmektedir. Lyons (2008) tarafından yapılan bir araştırmada ise

çalışanlar benlik saygı durumları üzerinden değerlendirilmiş ve daha yüksek benlik saygısına sahip olanların daha yüksek iş becerikliliğine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. İş becerikliliği, çalışanın zor dönemlerinde işlerini yerine getirirken kısa süreli bir çözüm olarak ortaya çıkabilir ve örgütün amaçlarına uygun olmak zorunda değildir (Tims ve Bakker, 2010). Bireyin bu şekilde kendi yapabileceklerine odaklandığı düşünülebilir. Bireyin yapabilecekleri ile yaptıklarını karşılaştırması, kendine olan saygısını ifade etme noktasında etkili olmaktadır (Korkmaz, 1996:21). Benlik saygısı, bireyin kendisini keşfetmesi ve gerçekçi bir değerlendirme vasıtasıyla kendisinde bulunan beceri ve güçlerini olduğu şekilde kabul ederek benimsemesi anlamına gelmektedir (Çuhadaroğlu, 1986). Yaratıcılık ve bağımsızlık gibi özelliklere sahip bireylerin yüksek benlik saygısına sahip oldukları ve bu yönü ile sosyal davranışlarında daha gayretli oldukları ifade edilmektedir (Tukuş, 2010). Yüksek benlik saygısına sahip olan bireyler, elde ettiği başarılarının kaynağı olarak harcadıkları emek ve sahip oldukları becerileri görerek kendilerine gerçekçi hedefler koyan ve bu hedefleri gerçekleştiren kişilerdir (Sevim ve Artan, 2021).

Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş becerikliliği motivasyonunun üç farklı bireysel ihtiyaçtan kaynaklandığını ifade etmektedirler. Bunlardan birincisine göre; çalışanlar işten uzaklaşma ya da yabancılaşma gibi negatif etkilerden kaçınmak için işlerin belirli yönlerini kontrol altına almak için işlerine odaklanırlar. İkinci olarak çalışanlar başkaları tarafından onaylanmaktan daha çok memnuniyet duyarlar ve olumlu benlik duygusu sağlamak için çalışmalarının yönlerini değiştirme konusunda motive olurlar. Son olarak iş becerikliliği çalışanların temel insani ihtiyacı olan başkaları ile iletişim kurma ihtiyacını gidermesine imkân tanır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001:181). Burada ifade edilen birinci durum duygusal emeğin negatif etkilerinden olan işten uzaklaşma ve yabancılaşmanın önüne geçme ile ilgi iken, ikinci durum direk kişiye yönelik benlik saygısı ile ilişkilidir. İş becerikliliği sayesinde çalışanlar iş rollerinin görev ve sosyal yönlerinde proaktif bir şekilde değişiklik yaparak (Dierdorff ve Aguinis, 2018) kendileri için daha pozitif veya daha uyumlu bir iş kimliği oluştururlar (Slemp, 2016). Duygusal emeğin iş tutumuna etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici etkisine yönelik yapılan bir çalışmada, iş becerikliliğinin, çalışanların işlerinin, ilişkilerinin ve bilişlerinin sınırlarını proaktif bir şekilde değiştirip, işleri anlamlı bir şekilde yeniden tasarladığından dolayı iş anlamı yaratma sonucunda, iş tükenmişliğinde bir azalma meydana getirdiğini ve

yüzeysel davranışların olumsuz etkilerini azalttığına yönelik düzenleyici etkisi bulunmuştur (Kim ve Lee, 2017). İş becerikliliğinin farklı değişkenler üzerinde aracı değişken olarak da kullanıldığı ve desteklendiği çalışmalarda mevcuttur (Matsuo, 2019), (Meijerink, 2020).

Duygusal emeğin benlik saygısına etkisinde iş becerikliliğine yönelik kuracağımız hipotezler şu şekilde olacaktır.

H3: Duygusal emeğin benlik saygısına etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır.**

H3a: Yüzeysel davranışın benlik saygısına etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır.**

H3b: Derinlemesine davranışın benlik saygısına etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır.**

H3c: Samimi davranışın benlik saygısına etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır.**

3.4. Duygusal Emeğin İş Tatminine Etkisinde İş Becerikliliği

Sosyal bir varlık olan insan hem kendisinin hem de ekonomik yönden bakmakla yükümlü olduğu hane halkının ihtiyaçlarını sağlayabilmek ve onların isteklerini yerine getirebilmek için sürekli, sağlıklı ve düzenli bir gelire ihtiyaç duymaktadır. Kişi çalışma hayatında istediği başarıyı elde edemediğinde ya da herhangi bir sağlık problemi ile karşılaştığında ister istemez tüm bunlardan yoksun kalabilmektedir. Özellikle insan etkileşiminin ve emeğin yoğun olduğu hizmet işletmeleri içerisinde yer alan yeme içme hizmeti sunulan yerlerde çalışan kişiler açısından başarıya ulaşabilmek oldukça zor olmaktadır. Bir taraftan yaptıkları işin gereği bazen hissetmedikleri duyguları hissediyor gibi davranmak zorundadırlar diğer taraftan yaptıkları işlerden tatmin olmak için birtakım motivasyonlara ihtiyaç duymaktadırlar. Hochschild (1983) tarafından ortaya atılan duygusal emek kavramı ile beraber, çalışanların duygularının yönetilmesi gerekliliği ve duyguların da artık ticari bir ürün olarak hizmet pazarlamasında bir değerinin olması çalışanlardan beklentileri oldukça artırmaktadır. Hizmet işlerinin yoğun yaşandığı sektörlerin gelişmesiyle birlikte pazarlamanın 4p'si olarak bilinen klasik pazarlama karması elamanlarına yenileri eklenerek sayısı 7'ye çıkmıştır (Booms ve Bitner, 1981). Eklenen pazarlama karması

elamanlarından birisi de insanlar (people) dır. Buradaki insanlar ile kastedilen çalışanlardır; örneğin bir restoranda karşımıza çıkan garson, hastanedeki bir hemşire ya da bankadaki bir servis görevlisi gibi. Burada çalışanların müşterilere davranış biçimleri, konuşma tarzları gibi önemli noktalar bulunmaktadır. Bu davranış biçimlerinin veya konuşma tarzlarının yerine getirilirken artık çalışandan kendi iç dünyasında barındırdığı duygularını bastırarak ya da düzenleme yoluna giderek etkileşim içerisinde olduğu müşterilere göstermeden, örgüt tarafından belirlenmiş olan duygusal davranış biçimlerinin sergilenmesi beklenmektedir. Çalışanlar bu davranışları Hochschild (1983)'in yüzeysel ya da derinlemesine olarak ya da Asforth ve Humprey (1993) tarafından üçüncü bir biçim olarak ilave edilen samimi davranış olarak göstermektedirler. Özellikle içinde hissetmediği duyguların yerine tamamen örgüt tarafından belirlenmiş olan davranış biçimini yerine getiren sahte yani yüzeysel rol yapma çabası içerisinde olan çalışanlarda meydana gelen tükenmişlik, yabancılaşma ve iş tatmininde azalma gibi olumsuz birtakım durumların etkilerini düşürmek hem örgütün hem de bireyin amaçları arasında bulunmaktadır. Bu amacı yerine getirebilmek için çalışanların motivasyonlarını artıracak uygulamaların yanı sıra çalışanın kendi kişisel özelliklerinden de faydalanarak olumsuzlukların giderilebilmesine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Çalışanların kişisel özelliklerinden birisi de iş becerikliliğidir.

İş becerikliliği; çalışanın işlerini kendi ilgi ve değerleri ile uyumlu hale getirmek için giriştikleri buna yönelik olarak işlerini yeniden tasarlama imkanına sahip oldukları informal bir süreçtir (Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2020). Bu şekilde çalışan işine anlam katarak mutluluk seviyesini arttırabilir. İşini anlamlı bulan çalışanda iş doyumunu, performans ve motivasyonun yüksek olduğuna yönelik bulgular bulunmaktadır (Hackman ve Oldman, 1980; Rosso vd., 2010). İş becerikliliği sayesinde çalışanların, görevlerinde veya ilişkilerinde hem genişletme hem de azaltma gibi değişiklikler yapması işten tatmin olma, işe bağlanma, performans artışı ve duygusal yönden daha az tükenme hissi gibi birtakım olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Kerse, 2019). İş becerikliliğine sahip çalışanlar, işlerini yerine getirirken işlerinde yaptıkları bazı proaktif değişikliklerle çözümün içerisinde yer almaktadırlar. Böylece, sorunlar ortaya çıktığında onlarla mücadele ederken tepeden değil tabandan başlayarak yukarı yönlü çözümler gerçekleştirmektedir (Zhang ve Parker, 2019:126-127). Bu da çalışanların işi kendi kişisel özellikleri çerçevesinde

uyarlaması ve onu daha eğlenceli hale getirmesine olanak vermektedir. İşin içerik olarak zevkli ve ilginç olması, çalışanlarda bulunan ilgi ve yeteneklerle uyumlu olması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesi bu faktörün üç temel unsuru olarak ifade edilmektedir (Altundaş, 2000:43). İşin çalışan tarafından tek başına yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve çalışma saatlerinin esnek olarak dizayn edilebilmesi, işin çalışan tarafından yaratıcılığa uygun olması, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin olanak dahilinde olup olmaması gibi durumlar iş tatminini direkt olarak etkilemektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Ancak iş becerikliliği; iş zenginleştirme kavramından farklı olarak aşağıdan yukarı bir seyir içerisinde olan bir yaklaşımdır. İş zenginleştirmede işi tasarlarken karar yetkisi yöneticiler üzerinde kalırken (Wang ve Chen, 2020) işin planlanması ve karar verme sürecine ait yetkiler daha alttaki çalışanlarla paylaşılmaktadır. İş becerikliliğinde ise çalışan ile yönetici arasındaki güç ilişkisi bunun tersi niteliğindedir. İş becerikliliğini, JD-R modeli çerçevesinde incelemek, çalışanları işlerini yerine getirirken motive edici ve engelleyici faktörleri hedefe alarak işin tekrar tasarlanmasına yönelik girişimlerin geliştirilmesine yardım edebilmektedir (Gordon vd., 2018:99). Bu modelde iş becerisi, çalışanın işini daha anlamlı hale getirmek, iş tatmini arttırmak için iş taleplerinde ve iş kaynaklarında değişiklikler yaptığı proaktif bir davranışı ifade etmektedir. İş talepleri, bilişsel ve duygusal çaba gerektiren bir işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel koşullarıdır; iş kaynakları ise işin hedeflerine ulaşmasını sağlayan ve iş taleplerini azaltırken, kişisel gelişmeye olanak veren işin özellikleridir. İşinde yeni şeyler öğrenmek, yetkinliğini arttırmak ve becerisini geliştirmek için gayret gösteren çalışanların işlerini yapmaktan daha memnun oldukları belirlenmiştir (Kerse, 2019).

İş tatmini, çalışanların işlerini sevme ya da sevmeme durumunu ifade ettiğinden dolayı kişinin işinde becerikli olması, işini yerine getirirken onda birtakım değişimler gerçekleştirmesi yaptıkları işlerden memnun olmasını sağlayacaktır (Ogbuanya ve Chukwuedo, 2017). İşinden tatmin olmayan çalışanların, işe bağlılığının düşük olacağı yönünde her türlü eğilim vardır (Martin ve Kaufman, 2013). Harcanan duygusal emek ile beraber azalan iş tatmini ve bunun sonucunda işe bağlılığın azalması çalışan, örgüt ve diğer paydaşlar için istenmeyecek bir durumdur. Bakker vd. (2012) proaktif bir kişiliğe sahip çalışanların iş becerikliliği davranışlarını sergileme olasılığının daha yüksek olduğunu bunun da onlarda işe bağlılığı teşvik

ettiğini ifade etmektedir. Bu çalışmalar kişisel bir özellik olarak çalışmada varlığını sürdüren iş becerikliliğinin hem bireysel hem de örgütsel birçok olumlu sonuç ortaya çıkardığını göstermektedir. Başka bir çalışmada, Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından iş becerikliliği, çalışanların işlerini geliştirmek ve yeniden tanımlamak için giriştikleri bütün inisiyatifler olarak tanımlanmış ve görevsel, bilişsel ve ilişkisel olmak üzere üç boyut olarak ele alınmıştır. Bu boyutlarda yapılacak değişimlerle beraber çalışan, kendisinin özne durumunda olmadığı ve duygusal emek sonucunda tükenmişlikle sonuçlanan durumu, işinde yaptığı değişimlerle ona anlam katarak tükenmişliğin olumsuzluklarını tamponlarken, işlerinde memnun olmaktadır.

İş becerikliliği ve iş tatminine yönelik çalışmalarda yukarıda bahsedilen bilgiler doğrultusunda bulgular elde edilmiştir. Cheng vd. (2016) seyahat acentesi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada bireysel ve işbirlikçi becerikliliğin iş tatmini pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Dalgıç ve Türkoğlu (2018) otel çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada çalışanların; iş tatmini, iş performansı ve iyi oluş hallerinin iş becerikliliği ile doğru orantılı bir şekilde arttığını ifade etmişlerdir. Kerse (2019) tarafından imalat sektörü çalışanlarına yönelik olarak iş becerikliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada iş becerikliliğinin iş tatmininin önemli bir öncülü olduğu bulunmuştur. İş becerikliliğinin iş tatminini arttırdığına yönelik olarak yapılan birçok yerli ve yabancı araştırma literatürde bulunmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Qi vd., 2001; İngusci vd.,2016; Ogbuanya ve Chukwuedo, 2017; Cheng ve O-Yang, 2018; Zito vd., 2019; Lyu ve Fan, 2020; Nazarı, 2020). İş becerikliliğinin hem iş tatmini hem de farklı değişkenler üzerinde düzenleyicilik ya da aracılık ettiğine yönelik son yıllarda yapılan çalışmalarda bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri Çin'deki ana okullarında çalışan kadın öğretmenlere yapılmış ve iş becerikliliğinin, minnettarlığın iş tatminini ile ilişkisinde aracılık ettiği bulunmuştur (Chen vd., 2021). Yine başka bir çalışmada Amerika yaşayan çalışanlar üzerinde yapılmış ve kişisel gelişimin psikolojik güçlendirmeye etkisinde iş becerikliliğinin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır (Matsuo, 2019). Bunların yanı sıra bizim de araştırma problemimize benzer bir çalışma Güney Kore'de çeşitli meslek gruplarından ofis çalışanlarına yönelik olarak yapılmış ve duygusal emeğin iş tutumlarından olan işe bağlılık ile tükenmişliğe etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiş ve düzenleyicilik rolü olduğu belirlenmiştir (Kim ve Lee, 2017).

Duygusal emeğin iş tatminine etkisinde iş becerikliliğine yönelik kuracağımız hipotezler şu şekilde olacaktır.

H4: Duygusal emeğin iş tatminine etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır.**

H4a: Yüzeysel davranışın iş tatminine etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır.**

H4b: Derinlemesine davranışın iş tatmini etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır.**

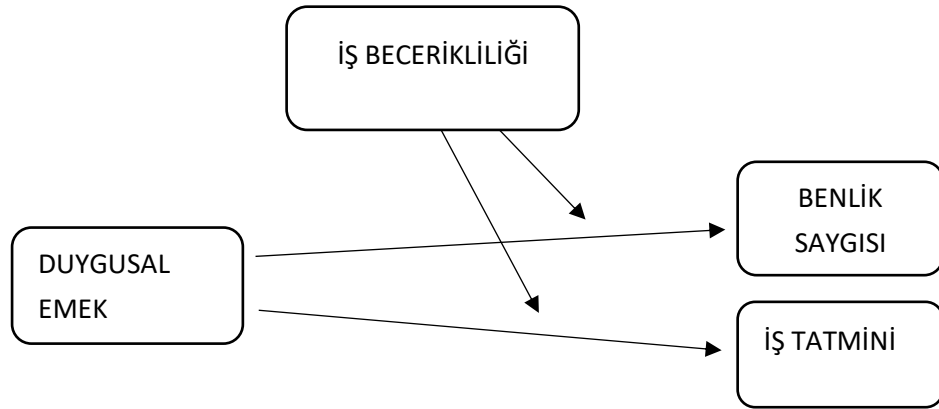
H4c: Samimi davranışın iş tatminine etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır.**

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı, Değişkenleri ve Modeli

Bu çalışmada çalışanların sergiledikleri duygusal emek düzeyinin benlik saygısı ve iş tatmini üzerine etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada bağımsız değişken olarak duygusal emek, bağımlı değişkenler olarak benlik saygısı ve iş tatmini, düzenleyici değişken olarak ise iş becerikliliği belirlenmiştir. Bu çoklu nedensel ilişkinin ortaya konulmasına yönelik yapılacak araştırma modeli; temel felsefesi olarak uygulamalı, amacı açısından keşfedici, yöntem açısından nicel araştırma yöntemlerinden bir veya birden fazla bağımlı değişken üzerinde etkili olan bağımsız değişken veya değişkenlerin tespit edilmeye çalışıldığı ya da iki değişken arasındaki düzenleyici ve aracı etkilerinde araştırıldığı nedensel tarama (Gürbüz ve Şahin , 2018), süre açısından kesitsel ve analiz birimi olarak birey olacak şekilde tasarlanmıştır. Araştırmada kullanılacak veriler anket yoluyla toplanmıştır. İnsan davranışlarını inceleyecek olan bu araştırmanın etik kurul izni Hasan Kalyoncu Üniversitesi Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 04.03.2022 tarih ve 11272 numaralı ilgili kararına göre alınmıştır. Araştırmanın önerilen modeli Şekil 6'daki gibidir.

ARAŞTIRMA MODELİ



Şekil 6: Araştırma Modeli

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Duygusal emek benlik saygısı üzerinde etkilidir.

H1a: Duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel rol yapma davranışının benlik saygısı üzerinde **negatif ve anlamlı** bir etkisi vardır.

H1b: Duygusal emeğin alt boyutlarından olan derinlemesine rol yapma davranışının benlik saygısına etkisinde **pozitif ve anlamlı** bir etkisi vardır.

H1c: Duygusal emeğin alt boyutlarından olan samimi davranışın benlik saygısına etkisinde **pozitif ve anlamlı** bir etkisi vardır.

H2: Duygusal emek iş tatmini üzerinde etkilidir.

H2a: Duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma davranışının iş tatminine **negatif ve anlamlı** bir etkisi vardır.

H2b: Duygusal emek boyutlarından derinlemesine rol yapma davranışının iş tatmine **pozitif ve anlamlı** bir etkisi vardır.

H2c: Duygusal emek boyutlarından samimi davranış boyutunun iş tatminine **pozitif ve anlamlı** bir etkisi vardır.

H3: Duygusal emeğin benlik saygısına etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır**.

H3a: Yüzeysel davranışın benlik saygısına etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır**.

H3b: Derinlemesine davranışın benlik saygısına etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır**.

H3c: Samimi davranışın benlik saygısına etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır**.

H4: Duygusal emeğin iş tatminine etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır**.

H4a: Yüzeysel davranışın iş tatminine etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır**.

H4b: Derinlemesine davranışın iş tatmini etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır**.

H4c: Samimi davranışın iş tatminine etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici rolü **bulunmaktadır**.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni olarak Gaziantep il merkezinde bulunan restoran ve kafe işletmelerinde müşterilerle sürekli olarak etkileşim içerisinde bulunan servis elemanları belirlenmiştir. Tüm evrene hem zaman hem de ulaşım maliyetinden ötürü ulaşılamayacağından örneklem belirleme yöntemi tercih edilmiştir. Muhtemel örneklem büyüklüğü için Barlett, Kotrlik ve Higgins (2001) tarafından yapılan örneklem hesaplama formülü ile elde edilen farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılmış olup tahmini örneklem büyüklüğü en az 384 olarak planlanmıştır. Ancak planlanan büyüklükten çok daha fazlasına ulaşılarak 518 çalışandan veri toplanarak analize hazır veri seti oluşturulmuştur. Yeme-İçme sektörü içerisinde yer alan işletme çalışanlarından, sadece müşterilerle etkileşim içerisinde bulunan ve onlarla yüz-yüze temas kuran çalışanlara uygulanmıştır. Dolayısı ile mutfak çalışanları ve müşterilerle bire bir etkileşim halinde olmayan çalışanlar araştırma dışında bırakılmıştır.

4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırma için içerisinde demografik ve değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklere ait soruların da yer aldığı anket formu hazırlanmıştır. Değişkenleri ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

Duygusal Emek Ölçeği: Diefendorff vd. (2005) tarafından, Kruml ve Geddes (2000) ve Grandey'in (2003) duygusal emek ölçeklerinin maddelerinden bazılarının geliştirilmesi, bazı maddelerinin de uyarlanması sonucu oluşturulmuştur. Ölçek üç boyutlu olup, 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 5'li Likert Ölçeği yardımıyla değerlendirilmiştir (1=Hiçbir Zaman, 5= Her Zaman). Maddelerden ilk altısı duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutunu ölçerken, dört soru derinlemesine davranış boyutunu son üç soru ise doğal davranış boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılmıştır. Analizlerde duygusal emek ölçeğinin, derinlemesine davranış ve doğal davranış boyutlarının Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0.855 ile 0.822 olarak bulunmuştur. CR değerleri 0.80'in, AVE değerleri ise 0.40'ın üzerinde çıkmıştır. Dolayısı ile bu iki boyut gerekli güvenirlik ve birleşim geçerliliğini sağlamıştır. Ancak Yüzeysel rol yapma boyutu gerekli CR ve AVE değerlerini karşılayamadığından modelden çıkartılarak analizler iki boyutlu olarak yapılmıştır.

İş Becerikliliği Ölçeği: Türkçeye uyarlaması Kerse (2017) tarafından yapılan, Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen, 3 boyutlu ve 19 maddeden oluşan, 5’li Likert (1= Kesinlikle Katılmam, 5= Kesinlikle Katılım) şeklinde hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır. İlk yedi maddesi iş becerikliliğinin alt boyutlarından görevsel becerikliliği, beş maddesi bilişsel becerikliliği ve son yedi madde ise ilişkisel becerikliliğini ölçmektedir. Yapılan analizlerde, iş becerikliliğinin alt boyutlarının Cronbach’s Alpha değerleri bilişsel beceriklilikte 0.823, görevsel beceriklilikte 0.808 ve ilişkisel beceriklilikte 0.835 olarak ölçülmüştür. Ayrıca CR değerleri ise 0.80’in üzerinde, AVE değerleri ise 0.40’ın üzerinde çıkmıştır. Bu da ölçeğin hem güvenilirliği hem de birleşim geçerliliğini sağladığını göstermektedir.

Benlik Saygısı Ölçeği: Rosenberg (1965) tarafından geliştirilen 63 maddeden oluşan ölçeğin Türkçeye uyarlaması Çuhadaroğlu (1986) tarafından benlik saygısı boyutunu ölçen ilk 10 maddesi alınarak yapılmıştır. Bu maddelerden beş tanesi olumlu, beş tanesi ise olumsuz benlik saygısını ölçen ters sorulardan oluşmaktadır. Sorular dörtlü Likert (1=Çok Doğru, 4= Çok Yanlış) şeklinde hazırlanmıştır. Analiz sonucunda ters sorulardan oluşan beş madde gereken faktör yüklerini karşılayamadığından modelden çıkarılmıştır. Kalan maddelerle ölçülen benlik saygısı ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0.794 olarak bulunmuştur. Ölçeğin CR değerleri 0.70’in üzerinde, AVE değeri ise 0.40’ın üzerinde çıkarak gerekli güvenilirlik ve geçerliliği sağlamıştır.

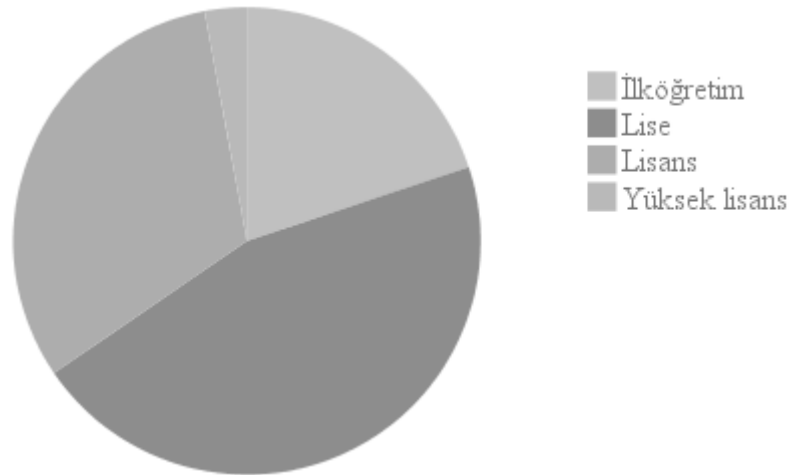
İş Tatmini Ölçeği: Türkçeye uyarlaması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan Chen vd. (2009)’nin Arnett (1999) ve Judge ve arkadaşları (2009)’nı referans vererek hazırladıkları 5’li Likert (1= Kesinlikle Katılmam, 2= Kesinlikle Katılım) şeklinde hazırlanmış olan beş maddelik ölçek kullanılmıştır. İş tatmini ölçeğine ait analiz sonuçlarında ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0.850 olarak bulunurken, CR değerleri 0,80’in üzerinde, AVE değerleri ise 0.40’ın üzerinde çıkmıştır. Böylece gerekli güvenilirlik ve birleşim geçerliliği sağlamıştır.

4.5. Araştırmanın Bulguları

4.5.1. Demografik Bulgular

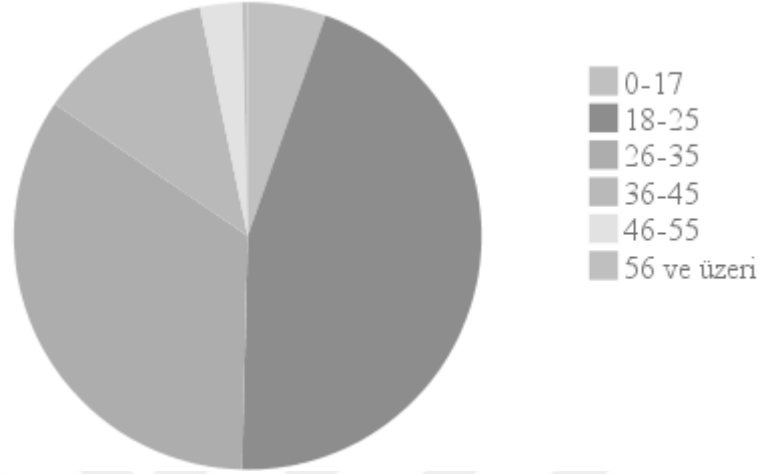
Tablo 1. Araştırmaya katılan katılımcıların tanımlayıcı analize göre dağılımı

	Değişkenler	n	%
Eğitim durumu	İlköğretim	103	19.9
	Lise	236	45.6
	Lisans	164	31.7
	Yüksek lisans	15	2.9
Yaş	0-17	28	5.4
	18-25	233	45.0
	26-35	177	34.2
	36-45	63	12.2
	46-55	15	2.9
	56 ve üzeri	2	0.4
Çalışma süresi	1 yıldan az	129	24.9
	1-3 yıl	185	35.7
	4-6 yıl	91	17.6
	7-9 yıl	39	7.5
	10 yıl ve üzeri	74	14.3
Cinsiyet	Kadın	115	22.2
	Erkek	403	77.8
Medeni durum	Evli	301	58.1
	Bekar	217	41.9
Çocuk sayısı	Yok	327	63.1
	1-3	163	31.5
	4-6	25	4.8
	7 ve üzeri	3	0.6
Çalışılan işletme türü	Kafe-Pastane	215	41.5
	Restoran	303	58.5
Toplam		518	100.0



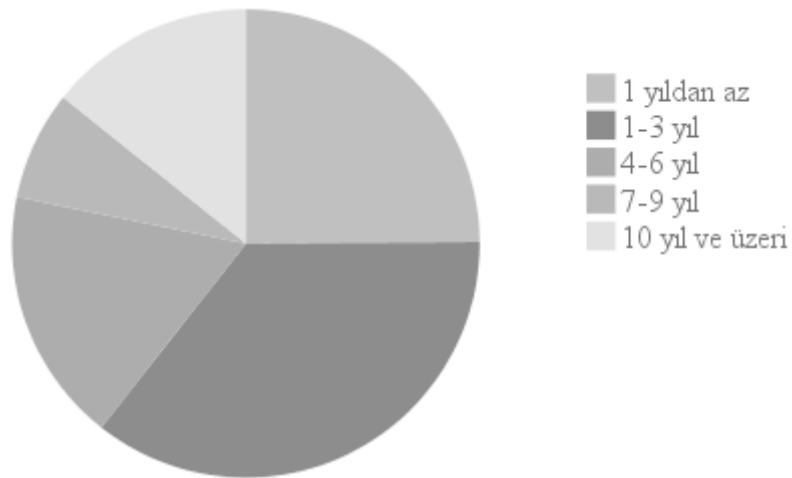
Şekil 7. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılım incelendiğinde %19,9'unun ilköğretim, %45,6'sının lise, %31,7'sinin lisans ve %2,9'unun yüksek lisans olduğu görülmektedir.



Şekil 8. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, %5,4'ünün 0-17, %45'inin 18-25, %34,2'sinin 26-35, %12,2'sinin 36-45, %2,9'unun 46-55 yaş aralığında ve %0,4'ünün ise 56 ve üzeri olduğu görülmektedir.



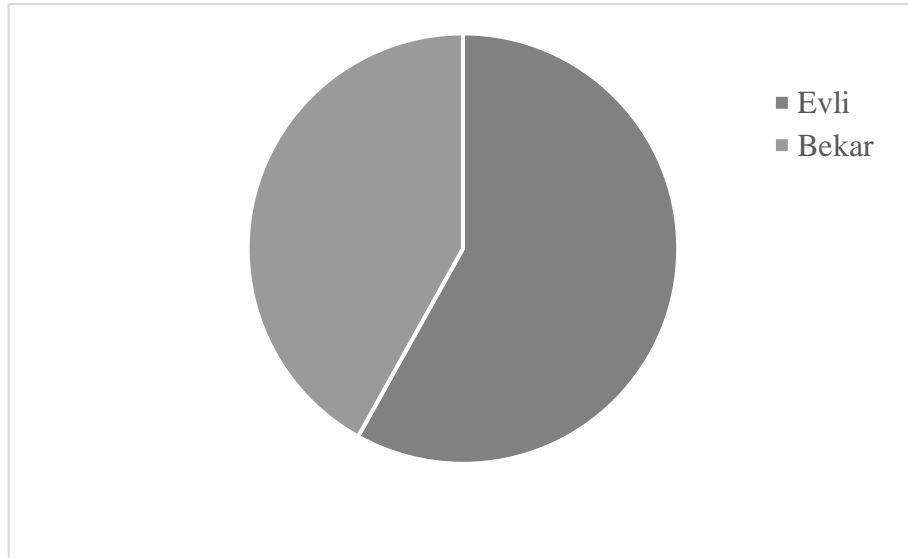
Şekil 9. Katılımcıların çalışma süresine göre dağılımı

Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, %24,9'unun 1 yıldan az, %35,7'sinin 1-3 yıl, %17,6'sının 4-6 yıl, %7,5'inin 7-9 yıl arasında ve %14,3'ünün ise 10 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.



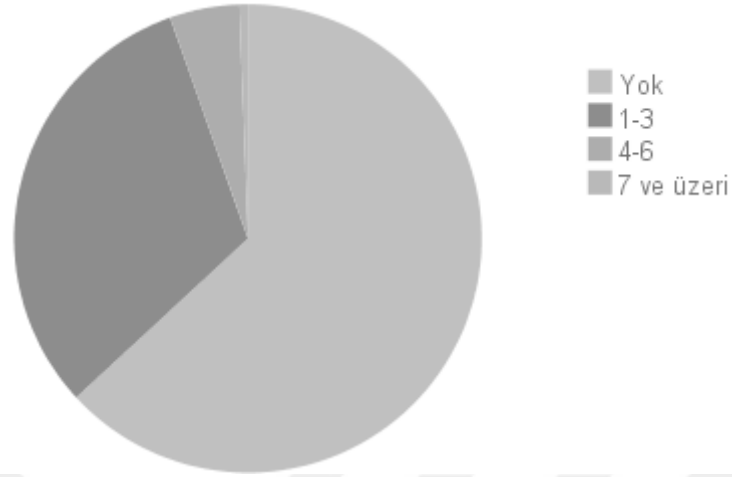
Şekil 10. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı

Katılımcıların %22,2'sinin kadın, %77,8'inin ise erkek olduğu görülmektedir.



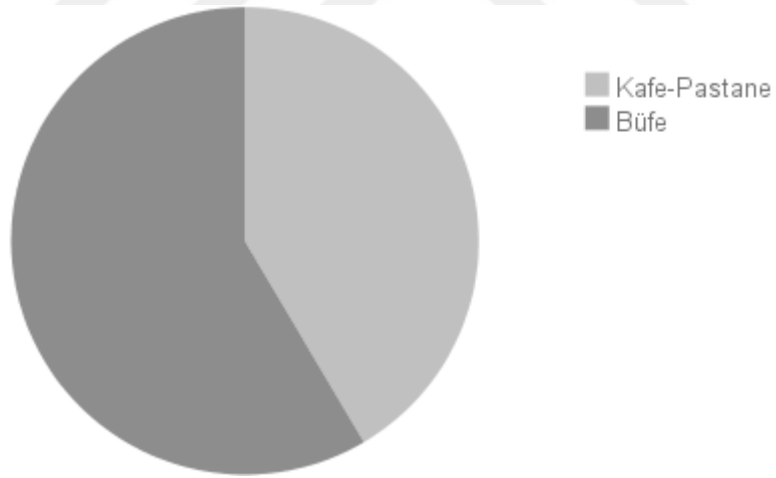
Şekil 11. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı

Katılımcıların %58.1'inin evli, %41.9'unun bekar olduğu görülmektedir.



Şekil 12. Katılımcıların çocuk sayılarına göre dağılımı

Katılımcıların çocuk sayılarına göre dağılımları incelendiğinde, %63,1'inin yok, %31,5'inin 1-3, %4,8'inin 4-6 ve %0,6'sının 7 ve üzeri olduğu görülmektedir.



Şekil 13. Katılımcıların işletme türlerine göre dağılımı

Katılımcıların çalıştığı işletme türlerine göre dağılımları incelendiğinde, %41,5'inin kafe-pastane, %58,5'inin restoran olduğu görülmektedir.

4.5.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulguları (Ölçüm Modelleri ve Yapısal Modeller)

Araştırmanın verilerinin analizini gerçekleştirmek için ikinci nesil bir istatistik programı olan SmartPLS kullanılmıştır. Bu program en küçük kareler yönetimi ile çalışan ve keşfedici yönü ile çok karmaşık yapıları dahi analiz edebilen, istatistiksel bir yazılım programıdır. Ayrıca bu program, farklı ölçüm türündeki ölçme araçlarının birlikte analizini yaparak, tek göstergeden meydana gelen ölçme araçlarıyla çalışarak normal dağılım varsayımına ihtiyaç duymamaktadır (Doğan, 2019).

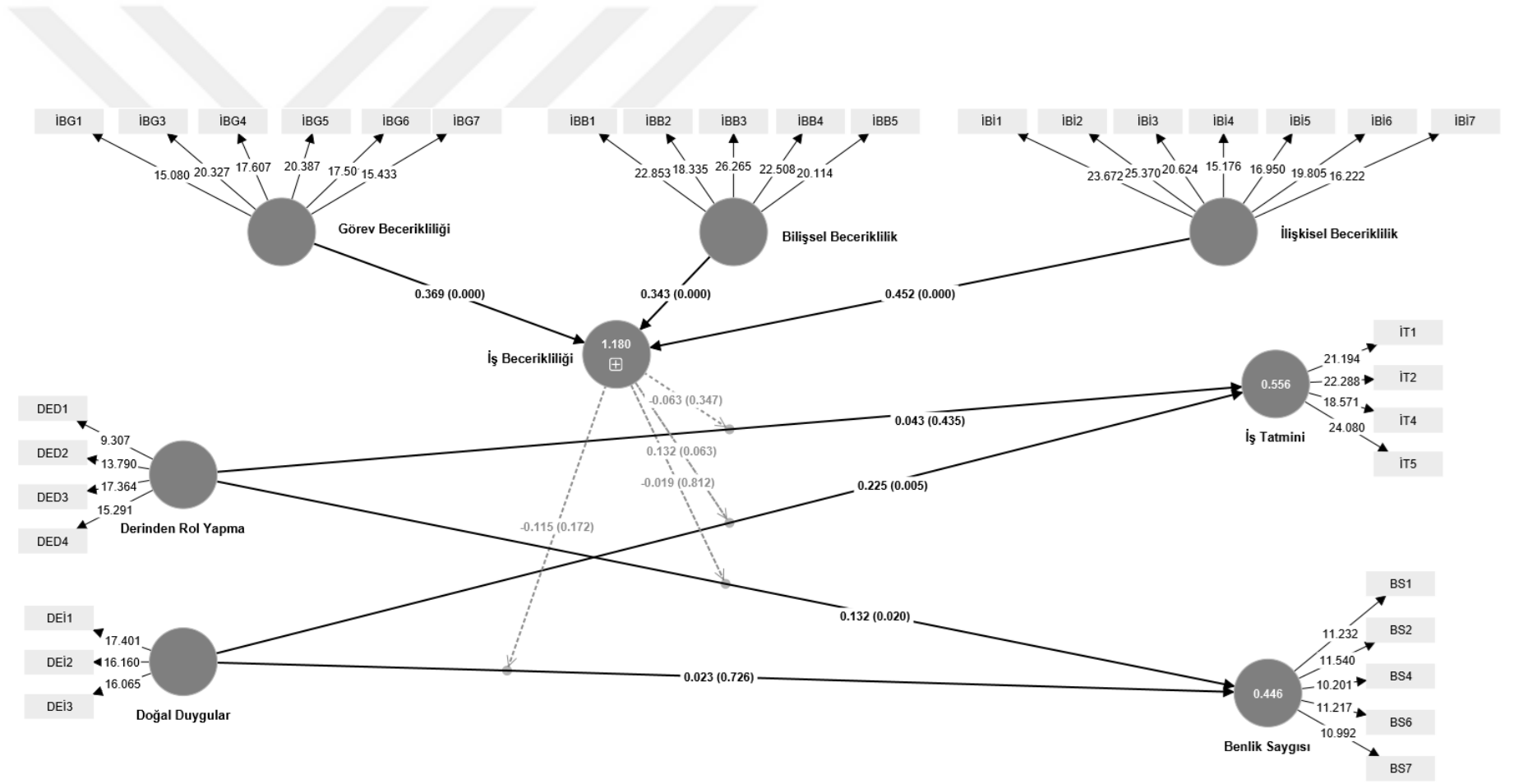
Programın özellikleri;

- Varyans temellidir,
- Açıklanan varyansı maksimize etmeyi, hata varyanslarını minimize etmeyi amaçlar,
- Yeni geliştirilen keşifsel çalışmalarda daha çok tercih edilmektedir,
- Normal dağılım varsayımı yoktur, non parametrik bir analiz tekniği kullanır,
- Kategorik ve sürekli değişkenlerle analiz yapabilir (Yıldız, 2020).

Analiz iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada ölçüm modeline yönelik yapılan analizler, ikinci aşamada ise yapısal modele yönelik analizler yapılmaktadır. Ölçüm modeli analizlerin de güvenilirlik, birleşim geçerliliği, ayrışım geçerliliği, Fornell Larcker ve Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) kriterlerine uygunluğuna yönelik analizler yapılmaktadır. Yapısal modele yönelik yapılan ikinci aşamada, indikatörler için yeniden örnekleme (Bootstrapping), VIF (Variance Inflation Factor) değerleri, yol analizleri ve hipotez testlerinin de yer aldığı değerlendirmeler yapılmaktadır.

4.5.3. Ölçüm Modeli Analizi

Araştırmada, çalışanların duygusal emek düzeylerinin benlik saygısına ve iş tatminine etkisinde, iş becerikliliğinin düzenleyici etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla bir ölçüm modeli oluşturulmuştur. Bu çerçevede, ölçüm modelinde duygusal emek değişkeni bağımsız (egzojen) yapı olarak atanırken, benlik saygısı ve iş tatmini değişkenleri bağımlı (endojen) yapılar ve iş becerikliliği değişkeni de düzenleyici (moderetör) yapı olarak atanmıştır. Ölçüm modelini değerlendirmek için araştırmada dışsal gösterge yükleri ve anlamlılıkları, içsel tutarlılık güvenilirlikleri, birleşim geçerlilikleri ve ayrışım geçerlilikleri değerlendirilmiştir. Oluşturulan ölçüm modeli şekil 14'de gösterilmiştir.



Şekil 14. Ölçüm modeli

4.5.4. Güvenirlik ve Birleşim Geçerliliği Sonuçları

Tablo 2. Güvenirlik ve Birleşim Geçerliliği Verileri

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Benlik Saygısı	0.794	0.794	0.793	0.435
Bilişsel Beceriklilik	0.823	0.825	0.824	0.483
Derinden Rol Yapma	0.855	0.866	0.857	0.602
Doğal Duygular	0.822	0.824	0.823	0.608
Görev Becerikliliği	0.808	0.810	0.808	0.413
İlişkisel Beceriklilik	0.835	0.838	0.834	0.419
İş Tatmini	0.850	0.853	0.850	0.588

Program; “ Cronbach Alpha”, “Composite Reliability (CR)” birleşik güvenirlik ve “rho_A” olmak üzere üç adet güvenirlik katsayısı hesaplar. Ancak Hair vd. (2017) de; güvenirliği olması gerekenden az hesaplaması, göstergeler arasındaki korelasyonu esas alarak tüm göstergelerin güvenirliğini eşit kabul etmesi gibi nedenlerden dolayı, Cronbach Alpha yerine CR katsayısının kullanılmasını önermektedir. Tablo 2’de, faktörlere ilişkin birleşik güvenirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri sunulmuştur. CR değerlerinin 0.70’in üzerinde (Hair vd., 2011: 145), AVE değerlerinin ise 0.40 veya üzeri (Hair vd., 2019: 9) olması gerekmektedir. Tablo 2 incelendiğinde, faktörlere ait CR değerlerinin 0,70 üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeklerin yeterli güvenirlik düzeyinde olduğuna işaret etmektedir. Faktörlere ilişkin AVE değerlerinin tamamının da 0,40 üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeklere ilişkin birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Cronbach Alfa ve rho_A değerlerinin 0,60’tan büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan değişkenin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

Oluşturulan modelde yüzeysel rol yapma değişkeninin güvenirlik ve birleşim geçerlilik sonuçlarının kabul edilebilir düzeyde olmadığı sonucuna varılmış ve modelden çıkarılmıştır.

4.5.5. Ayrışım Geçerliği Sonuçları

SmartPLS programı ayrışma geçerliğini tespit etmek için üç adet rapor üretmektedir. Bu raporlar; “Fornell – Larcker Criterion”, Fornell-Larcker ölçütü, “Cross Loadings” çapraz yükler ve “ Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)” HTMT katsayılarıdır. Bu üç rapor incelenerek ayrışma geçerliğinin sağlanıp sağlanmadığına bakılır (Yıldız, 2020). Ancak Henseler vd. (2015), Fornell Larcker ölçütünün ve çapraz yüklerin, ayrışma geçerliğini ortaya çıkarmada yetersiz olduğunu öne sürerek HTMT katsayılarının kullanılmasını önermektedir. Dolayısı ile bu çalışmada üç rapor da incelenmiştir.

Tablo 3. Çapraz yükleme analizi verileri

Gösterge ler	Yapılar						
	Benli k Saygı sı	Bilişsel Becerikli lik	Derind en Rol Yapma	Doğal Duygul ar	Görev Becerikli ği	İlişki sel Becerikli lik	İş Tatmi ni
BS1	0.628	0.399	0.279	0.239	0.357	0.386	0.238
BS2	0.695	0.430	0.313	0.293	0.449	0.343	0.205
BS4	0.682	0.361	0.275	0.333	0.430	0.382	0.193
BS6	0.658	0.376	0.277	0.283	0.435	0.364	0.326
BS7	0.632	0.365	0.256	0.242	0.425	0.401	0.266
DED1	0.297	0.267	0.631	0.278	0.352	0.237	0.240
DED2	0.345	0.329	0.798	0.392	0.411	0.269	0.333
DED3	0.356	0.402	0.859	0.377	0.452	0.411	0.373
DED4	0.320	0.381	0.798	0.314	0.423	0.383	0.356
DEİ1	0.321	0.434	0.406	0.805	0.547	0.355	0.471
DEİ2	0.346	0.424	0.317	0.797	0.444	0.398	0.448
DEİ3	0.324	0.408	0.306	0.734	0.447	0.460	0.408
İBB1	0.430	0.696	0.331	0.436	0.613	0.561	0.519
İBB2	0.474	0.668	0.330	0.371	0.588	0.555	0.425
İBB3	0.478	0.735	0.362	0.352	0.548	0.641	0.519
İBB4	0.389	0.897	0.280	0.390	0.530	0.597	0.564
İBB5	0.260	0.665	0.252	0.334	0.496	0.561	0.541
İBG1	0.446	0.459	0.352	0.442	0.603	0.420	0.314
İBG3	0.385	0.577	0.401	0.368	0.793	0.530	0.413
İBG4	0.342	0.507	0.328	0.367	0.635	0.522	0.497
İBG5	0.478	0.562	0.395	0.399	0.686	0.531	0.348
İBG6	0.418	0.515	0.307	0.406	0.841	0.492	0.299
İBG7	0.384	0.443	0.249	0.400	0.590	0.478	0.299
İBİ1	0.375	0.668	0.231	0.372	0.574	0.711	0.417
İBİ2	0.516	0.695	0.335	0.383	0.569	0.734	0.461
İBİ3	0.321	0.482	0.248	0.298	0.483	0.624	0.425
İBİ4	0.208	0.408	0.300	0.318	0.399	0.557	0.444
İBİ5	0.328	0.494	0.268	0.343	0.426	0.802	0.496
İBİ6	0.357	0.517	0.251	0.311	0.521	0.801	0.401

İBİ7	0.434	0.499	0.298	0.312	0.508	0.714	0.436
İT1	0.328	0.552	0.336	0.437	0.458	0.557	0.786
İT2	0.232	0.589	0.327	0.472	0.445	0.491	0.787
İT4	0.231	0.522	0.290	0.384	0.379	0.488	0.691
İT5	0.341	0.601	0.346	0.447	0.443	0.538	0.798

Ayrışma geçerliğin incelenmesinde öncelikle çapraz yükler kontrol edilir. Çapraz yükleme kriterine göre, gizli değişkene ait tüm indikatörlerin ilgili olduğu gizli değişkendeki çapraz yükleme değerleri, diğer gizli değişkenlerdekinden daha yüksek olmalıdır (Hair vd., 2016). Ayrıca kendi değişkenindeki faktör yükü ile diğer değişkenlerdeki faktör yükü arasında 0,1'den fazla fark olması beklenir (Yıldız, 2010). Tablo 3'de görüldüğü üzere, indikatörlerin her birinin ait olduğu gizli değişkende en yüksek çapraz yükleme değerine sahip olduğu ve oluşan farkların da 0,1 den büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre bu araştırma, çapraz yükleme kriterini sağlamıştır.

Modelde yer alan değişkenlere ait bazı maddelerin faktör yükleri düşük olduğu için geçerlilik sağlanmamış ve o maddeler modelden çıkarılmıştır (BS3, BS8, BS9, BS10, İBG2, İT3

Tablo 4. Fornell-Larcker Ölçütü Verileri

Gizli Değişkenler	Fornell-Larcker Criterion						
	Benlik Saygısı	Bilişsel Beceriklilik	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular	Görev Becerikliliği	İlişkisel Beceriklilik	İş Tatmini
Benlik Saygısı	(0.659)						
Bilişsel Beceriklilik	0.586	(0.695)					
Derinden Rol Yapma	0.425	0.448	(0.776)				
Doğal Duygular	0.423	0.541	0.441	(0.779)			
Görev Becerikliliği	0.637	0.598	0.530	0.616	(0.642)		
İlişkisel Beceriklilik	0.568	0.540	0.425	0.516	0.573	(0.647)	
İş Tatmini	0.371	0.539	0.424	0.568	0.564	0.577	(0.767)

Ayrışma geçerliğinde ikinci olarak Fornell ve Larcker (1981) tarafından geliştirilen ölçüt raporu incelenerek kontrol edilir. Değişkenlere ilişkin Fornell-Larcker kriteri değerleri Tablo 4'de sunulmuştur. Tablo 4'de, değişkenlerin kesişme hücrelerinde bulunan ve koyu ile belirtilmiş değerler, ilgili değişkenin AVE değerinin kareköküdür. Bu

değerlerin aynı sütunda yer alan ve korelasyon katsayılarını gösteren diğer değerlerden büyük olması gerekmektedir (Hair vd, 2019: 9).

Tablo 4’de görüldüğü üzere, değişkenlere ilişkin korelasyon katsayılarının, AVE değerlerinin karekökünden düşük olduğu ve Fornell-Larcker kriterlerinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 5. Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT) Ölçütü Verileri

Gizli Değişkenler	HTMT Değerleri						
	Benlik Saygısı	Bilişsel Beceriklilik	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular	Görev Becerikliliği	İlişkisel Beceriklilik	İş Tatmini
Benlik Saygısı							
Bilişsel Beceriklilik	0.585						
Derinden Rol Yapma	0.426	0.447					
Doğal Duygular	0.422	0.543	0.440				
Görevsel Beceriklilik	0.636	0.798	0.529	0.618			
İlişkisel Beceriklilik	0.561	0.830	0.422	0.518	0.766		
İş Tatmini	0.371	0.741	0.422	0.568	0.563	0.680	

Ayrışma geçerliğinin araştırılırken son olarak HTMT katsayıları kontrol edilir. HTMT modelde yer alan değişkenlerin tamamına ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının, aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalarına oranını göstermektedir (Doğan, 2019: 46-47). HTMT değerinin 0.90 veya altında olması gerekmektedir (Hair vd., 2019: 9). Tabloda HTMT oranları yer almakta ve değerlerin tamamının 0.90 altında olduğu görülmektedir. Sonuç olarak ayrışma geçerliğinin tespiti için istenen üç raporda da istenen kriterler sağlanmış ve ölçüm modelinin hem güvenilirlik hem de geçerliği sağlanmıştır.

4.5.6. Yapısal Model Analizi

İndikatörler İçin Yeniden Örnekleme (Bootstrapping)

Hipotez testleri için bootstrapping (yeniden örnekleme-türev örnekleme) tekniği kullanılır. Yeniden örnekleme tekniğinde, orijinal örneklemden sürekli rasgele seçim yapılarak aynı boyuttaki yeni örneklemler eklenmektedir (Yıldız, 2020). Yeniden örnekleme analizinde, araştırma modelindeki gizli değişkenler reflektif olduğu için Consistent PLS Bootstrapping adımı kullanılarak ve türev örnekleme sayısı 5000'e çıkarılarak analiz gerçekleştirilmektedir (Doğan, 2019). Araştırma modelinin doğrusallık probleminin olmadığını anlayabilmek için, dış model varyans artırıcı faktör değerlerinin 5'ten küçük olması, iç model varyans artırıcı faktör değerlerinin ise 3'ten küçük olması gerekmektedir.

Tablo 6. Varyans Büyütme Faktör Katsayıları (VIF)

Dışsal VIF			İçsel VIF						
			1	2	3	4	5	6	7
BS1	1.399	1- Benlik Saygısı							
BS2	1.531	2- Bilişsel Beceriklilik							
BS4	1.409	3- Derinden Rol Yapma	1.402						1.402
BS6	1.856	4- Doğal Duygular	1.652						1.652
BS7	1.883	5- Görev Becerikliliği							
DED1	1.679	6- İlişkisel Beceriklilik							
DED2	2.001	7- İş Tatmini							
DED3	2.642								
DED4	2.292								
DEİ1	1.748								
DEİ2	2.067								
DEİ3	1.827								
İBB1	1.534								
İBB1	1.793								
İBB2	1.403								
İBB2	1.671								
İBB3	1.904								
İBB3	2.178								
İBB4	2.253								
İBB4	2.118								
İBB5	1.811								
İBB5	2.107								
İBG1	1.658								
İBG1	1.718								
İBG3	1.733								
İBG3	1.523								
İBG4	1.407								
İBG4	1.546								
İBG5	1.606								
İBG5	1.869								

İBG6	1.844								
İBG6	1.755								
İBG7	1.388								
İBG7	1.553								
İBİ1	1.598								
İBİ1	2.034								
İBİ2	1.665								
İBİ2	1.949								
İBİ3	1.688								
İBİ3	1.847								
İBİ4	1.709								
İBİ4	1.745								
İBİ5	1.753								
İBİ5	1.709								
İBİ6	1.863								
İBİ6	1.799								
İBİ7	1.804								
İBİ7	1.648								
İT1	1.766								
İT2	2.150								
İT4	1.848								
İT5	2.397								

Araştırmanın dışsal gösterge değerleri (VIF) 5'den küçük; ayrıca içsel göstergeleri (VIF) 3'den küçüktür. Bu bulgular, araştırma modelinin doğrusallık sorunundan arınmış olduğunu göstermiştir (sırasıyla VIF <5; VIF <3).

Tablo 7. Tahmin gücü katsayıları

Bağımsız	Bağımlı	R^2	Düz. R^2	f^2	Q^2
Derinden Rol Yapma	Benlik saygısı	0.447	0.442	0.022	0.295
Doğal Duygular	Benlik saygısı			0.001	
İş Becerikliliği	Benlik saygısı			0.229	
İş Becerikliliği x Derinden Rol Yapma	Benlik saygısı			0.001	
İş Becerikliliği x Doğal Duygular	Benlik saygısı			0.017	
Derinden Rol Yapma	İş Tatmini	0.555	0.550	0.003	0.415
Doğal Duygular	İş Tatmini			0.070	
İş Becerikliliği	İş Tatmini			0.403	
İş Becerikliliği x Derinden Rol Yapma	İş Tatmini			0.007	
İş Becerikliliği x Doğal Duygular	İş Tatmini			0.029	

f^2 = etki gücü, R^2 = Açıklanma oranı, Q^2 = Tahmin gücü

Tahmin gücü analizinde veri kapama metodu ile modelin tahmin etme gücü hesaplanarak analiz edilir. Analiz sadece reflektif değişkenler içeren modeller için uygun olup örnekleme yeniden kullanmaya dayalı bir yöntemdir (Yıldız, 2020). Tablo 7’de değişkenlerin açıklanma oranları, etki katsayıları ve tahmin güçleri verilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde, benlik saygısının %44,7’sinin, iş tatmininin %55’ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 8. Yapısal Model Yol Analizleri

Hipotez	Maddeler	İlişki Katsayısı (β)	Örneklem Ortalaması	Standart Sapma	t değeri	p değeri
H1b	Derinden Rol Yapma → Benlik Saygısı	0.132	0.132	0.056	2.342	0.019*
H2b	Derinden Rol Yapma → İş Tatmini	0.044	0.047	0.055	0.793	0.428
H1c	Doğal Duygular → Benlik Saygısı	0.024	0.026	0.064	0.371	0.711
H2c	Doğal Duygular → İş Tatmini	0.227	0.228	0.079	2.860	0.004*
H3b	İş Becerikliliği x Derinden Rol Yapma → Benlik Saygısı	-0.021	-0.022	0.080	0.268	0.789
H4b	İş Becerikliliği x Derinden Rol Yapma → İş Tatmini	-0.064	-0.062	0.067	0.948	0.343
H3c	İş Becerikliliği x Doğal Duygular → Benlik Saygısı	-0.114	-0.123	0.084	1.354	0.176
H4c	İş Becerikliliği x Doğal Duygular → İş Tatmini	0.132	0.134	0.071	1.864	0.062

İndikatörler için yeniden örnekleme sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8 incelendiğinde, derinden rol yapmanın benlik saygısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Doğal duyguların iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Ayrıca derinden rol yapmanın iş tatmine, doğal duyguların benlik saygısına anlamlı bir etkisinin olmadığı ve iş becerikliliğinin hem benlik saygısına hem de iş tatminine anlamlı düzenleyici bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$).

Tablo 9. Hipotez testlerinin özetlenmiş sonuçları

Hipotez	Maddeler	Katsayılar	Sonuç
		p	
H1b	Derinden Rol Yapma → Benlik Saygısı	0.019*	Desteklendi
H2b	Derinden Rol Yapma → İş Tatmini	0.428	Desteklenmedi
H1c	Doğal Duygular → Benlik Saygısı	0.711	Desteklenmedi
H2c	Doğal Duygular → İş Tatmini	0.004*	Desteklendi
H3b	İş Becerikliliği x Derinden Rol Yapma → Benlik Saygısı	0.789	Desteklenmedi
H4b	İş Becerikliliği x Derinden Rol Yapma → İş Tatmini	0.343	Desteklenmedi
H3c	İş Becerikliliği x Doğal Duygular → Benlik Saygısı	0.176	Desteklenmedi
H4c	İş Becerikliliği x Doğal Duygular → İş Tatmini	0.062	Desteklenmedi

Araştırma hipotezlerinin sonuçlarına yönelik özetlenmiş bilgiler Tablo 9'da gösterilmiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Duygusal emeğin, benlik saygısı ve iş tatminine etkisinde iş becerikliliğinin düzenleyici bir rolünün olup olmadığının araştırıldığı bu çalışmada elde edilen sonuçlar ve öneriler bu bölümde yer almaktadır. Ortaya çıkan sonuçlara göre kabul edilen ya da reddedilen hipotezlerin, daha önce yapılmış çalışmalar ile desteklenip desteklenmediği, desteklenen hipotezlerin kuramsal çerçevede değerlendirilip tartışılması, desteklenmeyenlerin neden desteklenmemiş olduğuna dair yine kuramsal çerçevede açıklamalarının yapılması, araştırmaya konu olan çalışanların demografik özellikleri de dikkate alınarak araştırmanın değerlendirilmesi ve bu sonuçlar etrafında hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara önerilere yer verilmektedir.

5.1. Sonuçlar

Özellikle 20. yüzyılın ortalarından sonra turizm hareketliliğinin kitle bazında gerçekleşmesi, tüm dünyada kentleşmenin ve sanayileşmenin de artmasıyla beraber insanların evleri dışında yemek yeme istekleri ya da zorunlulukları, gelinen bu noktada, artık çok daha farklı bir boyut kazanmıştır. Çünkü insanlar sadece yemek yiyerek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağını atlamak yerine daha şık ve güzel ortamlarda, çok daha lezzetli tatları, en üst düzeyde hizmet beklentisi içerisinde tüketmek istemektedirler. Bunun için evinden dışarıya çıkan insanlar kendilerine bu ihtiyaçlarını giderecek yerler aramaya başlamaktadır. Bunun için gastronomik faaliyetler de bulunmak adına çeşitli şehirlere, bölgelere hatta ülkelere değişik tatları deneyimlemek, o tatların yapıldığı yerleri yerinde görmek için bir veya birkaç günlük seyahatler düzenlemektedir. Son yıllarda özellikle Gaziantep şehri, hem ülkenin birçok şehriden hem de dünyanın farklı bölgelerinden milyonlarca yerli ve yabancı turist için bu gastronomik faaliyetlerin gerçekleştirildiği yerlerin başında gelmektedir. Gaziantep'e yönelik turistik ve gastronomik seyahatlerin bu kadar artmasına etki eden nedenlerden birinin, Gaziantep ilinin 2015 yılında UNESCO tarafından belirlenen yaratıcı şehirler ağına, gastronomi alanında dahil edilen Türkiye'deki ilk şehir olmasının etkili olduğu söylenebilir. Araştırmanın yapıldığı yer olarak burada faaliyet gösteren restoran ve kafeteryaların seçilmesi ve örneklemin bu yerlerde çalışan garsonlar olması çalışmayı hem heyecan verici hem de değerli kılmıştır.

Özellikle hizmet üreten işletmeler için çalışanlarda aranan özelliklerinden bir tanesi bireyin teknik yetkinliğinden ziyade, sosyal yetkinlikleridir. Bundan dolayı işveren

çalışanı işe alırken işe uygun özelliklere sahip kişileri seçme ve belirleme ve onu iş hayatında değerlendirme süreçlerine çok daha fazla yatırım yapmaktadır (Güngör Delen, 2017). Bu tür işletmelerin ihtiyacını karşılayabilecek olan doğru çalışanı işe alım sürecinde ayırt edebilmek ve onlara istenen yetkinlikleri verebilmek için çalışanla ilgili birtakım özellikleri bilmesi ve çalışanda bulunan bu özelliklerin ne tür olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı noktasında birtakım bilgileri edinmesi gerekmektedir. Ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz durumlara etki ettiği düşünülen bazı değişkenlerin, hangi durum ya da davranışa nasıl bir etkisinin olduğunu incelemek, bu değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri literatür çerçevesinde ortaya koyarak bir model oluşturmanın ve araştırmanın, ülkemize çok büyük ekonomik getirisi olan ve şehir ile birlikte ülkenin dünya çapında tanınırlığına etki eden yeme içme sektörünün hem ayakta kalmasına hem de bu sektör içerisinde yer alan çalışanların içinde buldukları psikolojik durumu iyileştirmesine önemli bir katkısının olacağı düşünülmüştür.

Bu doğrultuda işletmelerin belki de en değerli kaynağı olan insan ve onun duygularını anlayabilmek, çalışma ortamında hangi çeşit duygularla karşı karşıya kaldıklarını ortaya çıkarabilmek son derece önemli hale gelmiştir. Çalışanlar eskiden olduğu gibi sadece fiziksel ya da zihinsel olarak değil duygusal olarak da bütün iş süreçlerine katılmaktadırlar. Bu yüzden onların duygusal performansları da iş performanslarına etki eden önemli bir unsurdur. Özellikle bire bir iletişimin ve etkileşimin oldukça yoğun yaşandığı işletmelerde, duyguları iş hayatından soyutlamak çok güçtür. Duygu kavramını Weiss ve Cropanzano (1996), kişilere veya olaylara ilişkin deneyimler neticesinde elde edilen ve davranışların yönünü tayin eden hisler (aktaran Çetin ve Basım, 2017) olarak ifade etmektedirler. Ancak günümüz hizmet işletmelerinde çalışanların duygularını olduğu gibi davranışa dökmeleri birçok olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Bu yüzden bu tür işletmeler çalışanlarından, iş yerinde, kendisinde yer alan duygular ile bir takım çatışmaya girse de farklı duygularla hareket etmelerini istemektedir. Yani çalışanlardan, örgütün kendisinden istediği duygusal emek davranışlarını gösterebilmeleri için hissettiği duygularını maskeleyemeleri beklenmektedir. Bu da çalışanların, istenen duyguyu sergilemek için bir çaba içerisine girmesini sağlamaktadır. Harcanan bu çaba duygusal emek olarak ifade edilmektedir. Çalışanların gösterdiği duygusal emek, özellikle kendisinin hissetmediği duyguları ortaya koymak için harcadığı çabanın artması ile beraber tükenmişlik, iş tatmininde azalma, işten ayrılma niyeti, benlik saygısında azalma gibi istenmeyen bireysel ya da örgütsel birtakım

olumsuzlukların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Yine çalışanın duygusal düzenlemelere gerek kalmayacak şekilde kendi içerisinde hissettiği duygularla, örgüt tarafından istenen duyguların örtüştüğü ya da harcadığı çabayı, yaptığı işin bir parçası olarak algıladığı durumlarda ise istenmeyen olumsuz çıktılarının yerini olumlu bazı çıktılarının aldığına yönelik çalışmalarda bulunmaktadır (Çevik Tekin, 2021).

Çalışanın hizmet sunumunu yerine getirirken duygularını değiştirme çabası iş stresi ile beraber, ruhsal sıkıntılarını arttıracak ve iş tatmini düşürecektir (Pugliesi, 1999). Duygusal emeğin yoğun olarak görüldüğü yeme içme işletmelerinde, çalışanların benlik saygılarının ve iş tatminlerinin az olduğu ve çeşitli sağlık problemleri ile karşılaştıkları ifade edilmektedir. Ancak bu tür olumsuz etkiler, işinde özerkliğe sahip olan çalışanlarda daha az görülürken, işinde istediği özerkliğe sahip olamayan çalışanlarda daha fazla görülmektedir (Morris, Feldman, 1996). Yaptığı iş ile ilgili inisiyatif alabilme yetisi olarak da ifade edilen özerklik, iş becerikliliği ile benzer özellikler gösterirken, iki kavramı birbirinden ayıran unsur örgüt hedeflerine sıkı sıkıya bağlanma noktasında gerçekleşmektedir. Son dönemlerde örgütler tarafından istenmeyen olumsuz durumlara karşı olumlu katkısının olduğuna dair yapılan çalışmalarda, iş becerikliliğinin, çalışma hayatını canlandırmak ve tekrardan şekillendirmek için kullanabilecek güçlü bir araç olabileceği iddia edilmektedir (Çakıroğlu ve Öztürk Başpınar, 2020).

Çalışmanın hareket noktasını oluşturan bu düşünceler doğrultusunda Gaziantep il merkezinde faaliyet gösteren restoran ve kafeteryalar da müşteriler ile bire bir etkileşim içerisinde bulunan garsonlara, içerisinde bazı demografik sorularında bulunduğu; duygusal emek, iş becerikliliği, benlik saygısı ve iş tatmini ölçeklerinin de yer aldığı bir anket formu hazırlanarak cevaplamaları istenmiştir. Gelişi güzel cevaplanmış ya da birtakım eksikliklerle beraber istenen kriterlere sahip olmayan anketler çıkarıldıktan sonra geriye kalan toplam 518 anket 'den elde edilen, bir veri seti oluşturulmuş ve analizler yapılmıştır. Analizlerde, son yıllar da çeşitli araştırmacılar tarafından da sıkça kullanılan varyans temelli yapısal eşitlik modellemesini içeren SmartPLS istatistik programı kullanılmıştır.

Araştırmanın demografik sonuçlarına göre, çalışmaya katılan 518 kişinin 303'ü bir restoran işletmesinde, geriye kalan 215'i kafe-pastane türü bir işletmede çalışmaktadır. Çalışanların 403'ü erkeklerden oluşurken 115'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bu da sektörde müşterilere servis sunumunu gerçekleştiren garsonların büyük çoğunluğunu

erkeklerin oluşturulduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında araştırmaya katılanların %65,5'inin lise ve daha alt düzeyde eğitim aldıkları, bu da çalışanların çoğunluğunun henüz üniversite düzeyinde eğitim almadan iş hayatına girdiklerini göstermektedir. Çalışanların yaş aralığına bakıldığında %84,6'sının 35 yaşın altında olduğu görülmektedir. Bu ise sektör çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun, oldukça genç bir yaş aralığında bulunduğunu göstermektedir. Araştırmaya konu olan çalışanların, çalışma süreleri göz önüne alındığında %60,6'sının henüz 3 yılını mesleklerinde doldurmayan, yeterince tecrübeye sahip olmayan çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Medeni durumlarına bakıldığında ise %58,5 gibi bir çoğunluğunun evli olduğu ancak anketi cevaplayanların %63,1'inin henüz bir çocuğunun olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma modelinde, bağımsız değişken duygusal emek, bağımlı değişkenler benlik saygısı ve iş tatmini, düzenleyici değişken olarak ise iş becerikliliği belirlenmiştir. İlk olarak modelin güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Yapılan analizde kullanılan duygusal emek ölçeğinin üç boyutlu hali, yüzeysel(sahte) rol yapma boyutu analiz için uygun değerleri sağlayamadığından araştırma modelinden çıkarılarak analizler yapılmıştır. Literatüre bakıldığında duygusal emek ile ilgili hem benzer şekilde iki boyutu ile hem de üç ve dört boyutlu haliyle yapılmış birçok yerli ve yabancı çalışma bulunmaktadır (Pala ve Sürgevil, 2016). Ayrıca çalışmanın verilerinin toplandığı zaman diliminde henüz pandeminin etkisinin bitmemiş olması, çalışanların işten çıkarılma korkusu ve vereceği cevapla dışlanma gibi bazı olumsuzluklarla karşılaşma endişesi bu boyutu ölçecek sorulara verilen cevapları etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Bağımlı değişkenler olarak modelde yer alan benlik saygısı ve iş tatmini tek boyutlu, düzenleyici değişken olan iş becerikliliği ise 3 boyutlu olarak, kullanılan ölçeklerdeki halleri ile desteklenerek analizlerde kullanılmıştır.

Araştırmada, hipotezleri ve modeli test etmek amacıyla yapısal model ve yol analizleri yapılmıştır. Bağımsız değişken olan duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutu yeterli AVE değerini karşılayamadığından dolayı bu boyutla ilişkili tüm hipotezler test dışında kalarak desteklenmemiştir. Geriye kalan hipotezleri test etmek amacıyla ilişkiler için yeniden örnekleme yapılmıştır. Duygusal emeğin alt boyutlarından derinlemesine rol yapma davranış boyutunun benlik saygısına etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna varılırken ($P < 0.05$), iş tatminine herhangi anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Çalışan davranışları restoran ve kafe gibi emeğin yoğun olarak

hissedildiği işletmelerde son derece önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu tür yerlerde çalışanların, verimliliklerin ve motivasyonlarının artırabilmesi için yüzeysel davranış yerine derinlemesine davranış sergilemeleri, onların daha düşük miktarda duygusal tükenmişlik yaşamaları ve diğer davranış boyutuna göre daha olumlu bir ruh hali içerisinde olmalarını sağladığı ifade edilmektedir (Cheung ve Tang, 2010). Bu da derinlemesine davranışın benlik saygısına pozitif etkisini açıklama noktasında, çalışmayla benzer bir durum göstermektedir. Ancak bu boyut ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Her ne kadar bu hipotez desteklenmemiş olsa da Johnson ve Spector (2007) tarafından yapılan bir araştırma da sahte duygular ve derinlemesine davranışın, iş tatminine yönelik ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ifade edilmiştir. Yine Bağcı ve Akbaş (2019), Doğan ve Karakaplan Özer (2021) tarafından yapılan benzer çalışmalarda, derinlemesine davranışın, iş tatmine pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Araştırmada yapılan analiz sonucunda duygusal emeğin diğer alt boyutu olan doğal davranışın benlik saygısına anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilirken, iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır ($P<0.05$). Doğal davranışın benlik saygısını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler hipotezi reddedilmiştir. Her ne kadar Mukherjee ve T. Bhal (2011) tarafından doğal davranış boyutunun benlik saygısını arttırdığına yönelik yapılan çalışmalar bulunsun da Akyüz (2018) tarafından eğitim sektöründe yer alan öğretmenler üzerine yaptığı bir araştırmada, duygusal emeğin doğal davranış boyutunun çalışanların öz saygısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı şeklinde benzer bir sonuca da ulaşılmıştır. Çalışanların içinde buldukları duygu yükleri ile vermek istedikleri duyguların birbiri ile örtüşmesi sonucunda benlik saygılarına anlamlı bir etkisinin olmaması, zaten içinde buldukları duygu durumlarının dışarıya yansıtılmasının, kendilerinde herhangi bir değişim oluşturmamasından kaynaklanmış olabilir. Doğal davranışın iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğuna yönelik bulunan hipotez sonucu ise literatürde yer alan birçok çalışma ile benzerlik göstermektedir (Zhang ve Zhu, 2008; Biçkes vd., 2014; Menengici, 2015; Yin, 2015; Gürel ve Bozkurt, 2016; Bağcı ve Akbaş, 2019; Kocakula, 2021).

Araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak yer alan iş becerikliliğinin, bağımlı değişkenlerden hem benlik saygısına hem de iş tatmine pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır ($P<0,05$). Bu da aslında iş becerikliliğinin düzenleyici bir etkisi olabileceği tezimizi araştırmanın başı için destekler niteliktedir. Ancak hipotez

testleri sonucunda restoran ve kafe tarzı işletmelerde çalışan garsonların duygusal emek düzeylerinin, benlik saygılarına ve iş tatminlerine etkilerinde iş becerikliliklerinin düzenleyici bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısı ile düzenleyici etkiye yönelik kurulan tüm hipotezler reddedilerek desteklenmemiştir. Literatürde, araştırmamızda kullandığımız dört değişkenin birlikte ele alındığı benzer bir çalışmanın yer almaması, çıkan sonuçları karşılaştırabilmemiz açısından olanak vermemektedir. Ancak beklenen sonuçların ortaya çıkmamasında etkili olabileceği düşünülen unsurlar ve nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

- Toplanan verilerin henüz pandeminin etkisinin tam olarak geçmediği bir dönemde toplanması: Pandemi zamanı özellikle hizmet sektöründe yaşanan kapanmalar ile beraber insanların geçim ve iş kaygısının had safhaya ulaşmış olması sonucu etkilemiş olabilir. Bu tür dönemlerde yapılan çalışmalarda önceki çalışmalardan farklı sonuçlara ulaşılmış çok sayıda araştırma mevcuttur (Kahyaoğlu vd., 2021; Mavi ve Yeşil, 2021)
- Çalışanların yaş ortalamalarının oldukça düşük olması: Çalışanların henüz yeterli olgunlukta olmamaları ve gerekli sorumluluğu almada kendilerini yeterli görmemeleri düşünülebilir.
- Anket sorularına verilen cevapların çalışanların ilgisini çekmemesi ya da yeteri kadar soruları kavrayamamış olmaları: Temponun ve stresin yoğun olarak yaşandığı bu sektörde çalışanların bu tür araştırmalara yeterince önem göstermemesi ve anket sorularını anlayamadıklarından ötürü kendilerine göre cevap verememelerinden kaynaklanmış olabilir.
- Özellikle küçük işletmelerde çalışanların belirlenen rutin davranışlardan çıkarak hareket etme durumlarında karşılaştıkları tepki düzeyini ölçememeleri ve bu yüzden çekingen davranmaları: Hizmet işletmelerinde müşteriler her zaman asgari düzeyde de olsa belirli bir standardı işletmelerden beklerler. Çalışanların işlerini yerine getirirken işlerinde yapacakları birtakım değişikliklerin sonuçlarının bu standartta ve işletme de istenmeyen bir sonuç vermesi çalışanlarda kendilerine çizilen sınırdan dışına çıkma noktasında karar verirken çeşitli kaygıların ortaya çıkmasına sebep olmuş olabilir.
- Çalışanların yeterli düzeyde eğitim ve tecrübeye sahip olmamaları: İşinde gereken tecrübeye ulaşmamış ya da o iş için gerekli olan eğitimi tam anlamıyla almamış olan çalışanlar, işlerini yerine getirirken aslında kendilerinde olan bir takım kişisel

özellikleri yansıtamamış olabilirler. Bu yeterli eğitimi alan çalışanların nerede, nasıl ve ne zaman hangi davranışları sergileyecekleri noktasında daha iyi bir bilgi birikimine sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Ünal, 2011).

- Örgüt ve yöneticiler tarafından, iş becerikliliklerini gösterebilme noktasında çalışanlara yeterince destek verilmemesi: Çalışanlara iş becerikliliklerini ortaya çıkarmalarını kolaylaştırıcı bir desteğin üstleri tarafından kendilerine verilmemesi yine sonuçları etkilemiş olabilir.
- Kendilerinde bulunan iş becerikliliğini ortaya çıkaracak bir çalışma alanına sahip olamamaları: İşin yapıldığı yerin çalışanların aslında kendilerinde bulun iş becerikliliklerini sergilemelerine ya da sarf etmek istedikleri duygusal emek düzeylerine etki etmiş olabilir.
- Duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarından yüzeysel (sahte) rol davranış boyutunun ve benlik saygısı ölçeğindeki ters maddelerin yeterli ölçüm değerlerini sağlayamamış olması sonucunda analizlerden çıkarılmış olması, düzenleyici etkiye dair yapılan analiz sonuçlarını etkilemiş olabilir.
- Medeni durum ve çocuk sayısı gibi farklı demografik faktörlerin etkisi: Çalışanın evli ya da bekar olması, çocuk sahibi olup olmaması gibi kriterler hem anket sorularına verilen cevapları hem de işini yaparken göstermiş olduğu davranışları etkilemiş olabilir.
- Verecekleri cevaplarla işlerinden olma korkusu ile hissettikleri duygularla sorulara cevap vermemiş olabilmeleri vb. durumlar yine sonuçları etkilemiş olabilir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın analiz sonuçlarından elde edilen bulgular ışığında, araştırma modelimize konu olan kavramlar ve bunların birbirleri ile ilişkilerine dair çalışma yapanlara ya da bu konuda çalışma yapmayı düşünen araştırmacılara ve fiili olarak uygulama noktasında hizmet sektörü içerisinde yer alan restoran ve kafe tarzı işletmelerin hem yöneticilerine hem de çalışanlarına yönelik önerilere bu başlık altında yer verilmektedir.

5.2.1. Araştırmacılara Öneriler

İř becerikliliğinin, garsonların sergiledikleri duygusal emek düzeylerinin benlik saygılarına ve iř tatminlerine düzenleyici bir etkisinin olup olmadığının araştırıldığı bu çalışmanın sonuçlarının, düzenleyicilik anlamında, hipotez testleri sonucunda desteklenmemiş olması araştırmanın bu şekilde bitmesi anlamına gelmemektedir. Bilimin, araştırmalardan elden edilen farklı sonuçlarla giderek gelişen ve altında yatan nedenlerin tartişılmasıyla yeni fikirlere ve çalışmalara işık tutan bir tarafı vardır. Araştırma modelinde düzenleyicilik etkisi olduğu dūřünülen iř becerikliliğinin, çalışanın benlik saygısına ve iř tatmine anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Dolayısı ile iř becerikliliğinin düzenleyicilik etkisinden farklı olarak aracılık etkisinin olup olmadığına yönelik başka araştırmalar yapılabilir. Yapılan çalışmanın kesitsel olması, nedensellik yönünü test etmesi konusunda bir engeldir. Sonraki çalışmalarda, boylamsal araştırma modellerinden fayda sağlanabilir. Bu araştırmada bağımsız değişken olan duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu yeterli ölçüm değerine sahip olmadığından, analizlere iki boyutu ile devam edilmiştir. Bundan sonra farklı örneklemler üzerinde yapılacak çalışmalarda üç boyutunda dahil edildiği analizlerde farklı sonuçlar elde edilebilir. Yine yaptığımız çalışmada duygusal emeğin benlik saygısına ve iř tatminine etkisi incelenmiştir. Duygusal emeğin ilişkili olduğu bilinen işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, iř stresi, performans, yabancılaşma, örgütsel vatandaşlık vb. kavramların kısmen araştırmaya dahil edilmesi, daha farklı sonuçların ortaya çıkmasına olanak sağlayabilir. Araştırmanın Gaziantep merkezindeki yiyecek içecek işletmeleri yerine Türkiye genelinde faaliyet gösteren daha üst düzeydeki işletmelerde yapılması elde edilecek sonuçların farklılaşmasına sebep olması muhtemeldir. Özellikle pandemi gibi bir dönem yerine sağlık şartlarının iyi olduğu bir dönemde ve hem ekonomik hem de toplumsal refahın daha üst düzeyde seyrettiği bir zamanda yapılacak bir çalışmanın yine farklı sonuçlar vermesi beklenmektedir. Ayrıca alışanların anket sorularına verdikleri cevapların nedenleri sorularak, soruların gerçekten anlaşılıp anlaşılmadığına yönelik daha hassas bir şekilde veri toplanması sağlanabilir.

Bu araştırma yiyecek ve içecek işletmeleri içerisinde yer alan restoran ve kafe benzeri yerlerde müşterilerin isteklerine cevap verme görevini yerine getiren çalışanlara yönelik yapılan çalışmalar için yeni alanlar açmıştır. Örneğin, iş becerikliliği konusu ilk kez çalışanların duygusal emek, benlik saygısı ve iş tatmini kavramları ile birlikte araştırmaya dahil edilmiştir. Gaziantep ili yerine, Türkiye'deki tüm yiyecek içecek işletmelerinden de

veri toplanarak yapılacak daha kapsamlı bir çalışma hem sektör hem de alan yazına daha fazla katkı sağlayacaktır. Yine hizmet işletmeleri içerisinde yer alan eğitim, sağlık, ulaştırma gibi farklı sektörlerde de yine benzer çalışmalar yapılabilir. Yapılacak bu tür çalışmaların yönetim ve örgütsel psikoloji alanına katkı sunacağı düşünülmektedir.

5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler

Ülkemizde ilk kez Gaziantep (2015), daha sonra Hatay (2017) ve Afyon (2019) yıllarında Birleşmiş Milletler Eğitim Kültür ve Bilim Örgütü (UNESCO) tarafından yaratıcı şehirler ağına, gastronomi alanında girmeye hak kazanmış şehirlerimizdendir (Faraç ve Cinnioğlu, 2021). Kayseri, Diyarbakır, Balıkesir ve Adana ise adaylık süreci devam eden şehirlerimizdendir. Turizm sektörünün özellikle üretim konusunda çok iyi durumda olmayan ülkeler için ekonomik olarak getirisi düşünüldüğünde, yeme içme gibi insan için olmazsa olmaz bir ihtiyacın giderildiği bu tür yerlerde, çalışanların karşılaştığı problemlerin giderilmesi son derece önemlidir. Buralara gelen ve hizmet alan müşterilerin verecekleri geri bildirimlerin kaliteyi arttırması, şehrin ve ülkemizin tanınmasına katkı sunması beklenmektedir. İşte bu nedenlerle bu sektör içerisinde yer alan uygulayıcılara büyük görevler düşmektedir. Sektör içerisinde yer alan yöneticilerin, bir taraftan kendi işletmelerinin devamlılığını ve karlılığını arttırmaya yönelik çalışmaları yerine getirmeleri bir taraftan da kendilerine, bu amaca ulaşmalarında katkı sağlayacak olan çalışanlarının, hem bireysel hem de örgütsel çalışma şartlarını iyileştirmek için bir çaba içerisinde olmaları gerekmektedir. İş stresinin de oldukça yoğun olarak yaşandığı restoran ve kafelerde çalışanların harcadıkları duygusal emek ile beraber benlik saygılarında ve iş tatminlerindeki değişimlerin iyileştirilmesi yöneticiler açısından oldukça önem arz etmektedir.

Çalışanların sosyal bir varlık olduğu düşünüldüğünde onların belirli miktarda saygıya ihtiyacı vardır. Hem bedensel hem de zihinsel olarak bu ihtiyacın giderilmesi ile kişilik gelişimleri sağlanacak ve bununla eş zamanlı benlik saygıları da artacaktır (Köknal, 1999:52). Ayrıca Luthans (1995) iş tatminini çalışan tarafından yaptığı işin, kendisinin önem atfettiği durumları ne seviyede karşıladığı düşüncesinin bir sonucu olarak ifade etmektedir. Bu da çalışanın iş tatmin düzeyinin arttırılması bir anlamda kendince değerli olan şeylerin karşılanması anlamına gelmektedir. Araştırmada çalışanların harcadıkları duygusal emeğin, derinlemesine davranış boyutunun benlik saygısını pozitif ve anlamlı, doğal davranış boyutunun ise iş tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu durumu bilmenin, yöneticilere çalışanlarının, iş tatminlerini ve

benlik saygılarını arttırma da yol gösterici olarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yine iş devir oranının yüksek olduğu bu tür sektörlerde çalışanların çalışma şartlarının ve kişisel durumlarının iyileştirilmesi, onların işlerine ve kendilerine yabancılaşma, işten ayrılma niyetleri, performans düşüklüğü gibi olumsuz durumlarının giderilmesine yardımcı olacaktır.

Araştırmanın düzenleyici etkisi ile ilgili sonuçlarına bakıldığında çalışanın iş ortamındaki kalıplaşmış hizmet sunumu yerine kendisi tarafından, aniden ortaya çıkarak işi daha anlamlı ve eğlenceli hale getirdiği konusunda çalışmalara konu olmuş iş becerikliliğinin düzenleyici bir etkisinin olmadığı gibi bir neticeye varılmıştır. Ancak iş becerikliliğinin hem benlik saygısına hem de iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. İşinde bir bakıma özerkliği de ifade eden iş becerikliliği, Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından “*Belki de iş becerikliliğinin en iyi yanı, direksiyonda amiriniz değil, bizzat sizin olmanızdır. Çalışanlar, sahip oldukları işleri etkili bir şekilde tasarlayabilirler*” şeklinde ifade edilmektedir. Bu yüzden işverenlerin çalışanlarının bu yönlerini ortaya çıkarmaya ve kullanmalarına olanak verecek örgütsel düzenlemeler yapmaları ve çalışanlarının bu tür özelliklerini göstermeleri için onlara destek olmaları sağlanabilir. Çalışanların, giderek artan ekonomik zorluklar düşünüldüğün de işyerlerindeki pozisyonlarını değiştirmeleri ya da işlerini değiştirmeleri oldukça zordur. Fakat işini yerine getirirken, işinde proaktif bir şekilde yapacağı değişikliklerle işini daha keyifli hale getirmesinin ve işine anlam kazandırmasının daha kolay olması düşünülmektedir.

Son olarak hizmet işletmelerinde müşterilere sunulan somut olmayan ürünlerin, tercih ve isteklerin giderek arttığı günümüzde müşterileri elde tutmak, işletmelerin devamlılığını sağlamak ve ülke ekonomisine katkı sunmak amacıyla niteliklerinin arttırılması çok önemlidir. Bunu sağlayacak olan kişi, hizmeti sunarken müşterilerle direk olarak ilgilenen çalışanlardır. Bu durum çalışanların, işlerini yerine getirirken karşılaştıkları her türlü duygusal, psikolojik ve sağlık durumlarını göz ardı etmeden, onlara gerek işe alım süreçlerinde gerekse de hizmet içi eğitimlerde gerekli bilgilendirmelerin yapılmasını ve olumsuz koşulların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). "Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and modarators", *Leadership & Organization Developmant Journal*, Vol:19/3, 133
- Açıkgöz, A. (2019). Sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu son sınıf öğrencilerinde umutsuzluk düzeyi ve ilişkili etmenler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(1), 5-12.
- Adelmann, P. K. (1989). *Emotional labor and employee well-being*. University of Michigan.
- Akalp, G. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde ücret sistemine genel bir bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(5), 3-28.
- Akçagöz, H. (2017). *Çalışan kadınların, benlik kavramı ile depresyon durumunun incelenmesi benlik kavramı ve ideal benlik kavramı arasındaki fark ile depresyon durumunun değişkenler açısından belirlenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No:460741).
- Akdağ, F. G. ve Çankaya, Z. C. (2015). Evli bireylerde psikolojik iyi oluşun yordanması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 646-662.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Akyüz, M. (2018). Duygusal Emek Örgüt Temelli Öz-Saygı ve Yaşam Tatminini Etkiler mi?, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 170-186.
- Altan, S. ve Tarhan, S. (2018). Büyükanneden toruna: Yaşam boyu öğrenme sürecinde değer ve beceri aktarımı. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 26-42.
- Altundaş, O. (2000). Poliste Stres ve İş Tatmini, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AÜ SBE, Erzurum.
- Andres, L. and Grayson, J. P. (2002). *Educational attainment. Occupational status and job satisfaction: a ten year portratit of canadian young women and men*, Paper presented at the annual meeting of American Educational Research Association, New Orleans, 231-303.
- Apsara, P. H., & Arachchige, B. J. H. (2016). The Relationship between Emotional Labour and Job Satisfaction A Study of Senior Teachers in Selected International Schools in Colombo District, Sri Lanka.
- Arnett, J. J. (1999). Adolescent storm and stress, revisited. *American Psychologist*, 54:5, 317-326.
- Ashforth, B.E. and Humphrey, R H. (1993), Elabor in service roles: The influence of identity, *Academy of Management Review*, 18 (1), 88–115.
- Aslan, A. (2020). Çalışanların iş becerikliliğine ilişkin kavramsal bir model önerisi. *İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi*, 2(2), 180-201.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Arslan, Emin. (2017). "Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi". Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 0-0. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/musbed/issue/23531/250717>

- Avan, Z. (2015). *Özel bir spor merkezine devam eden 18-30 yaş arası bireylerin beslenme durumlarının ve beden algılarının değerlendirilmesi*. [Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 406613).
- Ayaz, N. ve Sünbül, K. (2019). Turistlerin Gıda Güvenliği Bilgisinin Şikâyet Etme Davranışına Etkisi . *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* , 16 (2) , 244-258 . DOI: 10.24010/soid.541767
- Aziri B. (2011). Job satisfaction: a literatüre review management research and practice. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bağcı, Z. ve Akbaş, T. T. (2019). “Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1): 367-379.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Balcı, V. Erdeveciler, Ö. ve Altınsoy, Ü. (2019). “An Investigation on Academics” Emotional Labour Levels. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2):179-94.
- Balıkçioğlu, B. (2016). Benlik imajı uyumunun retoriği: Bana ne tükettiğini söyle sana kim olduğunu söyleyeyim. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 537–553.
- Baloğlu, B. (2006). Hipotez ve varsayım birbirlerinin yerine kullanılabilir mi? *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (32), 125-129.
- Bariş Eren, N. (2021). Hemşirelik lisans programlarında görevli akademisyenlerin duygusal emek düzeyleri ve duygusal emek, iş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi.
- Barlett, J.E., Kotrlık, J.W. ve Higgins, C.C. (2001). Organizational research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43
- Barutçugil, İ. (2002). Performans yönetimi, (1. Baskı), Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 77-90.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2013) “Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü” *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences* 10(1): 45-57.
- Baştemur, Y. (2006). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri emniyet müdürlüğü’nde bir araştırma, [Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 190318).
- Baumeister, R.F. Campbell, J.D. Kruger, J.I. and Vohs, K.D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1-44.
- Baymur, F. B. (1972). Genel Psikoloji (20. Baskı). İstanbul: İnkılap.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., & Green, S. G. (2006). Episodic processes in emotional labor: perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of applied psychology*, 91(5), 1053.
- Bennett, R. (1997). Job satisfaction among police constables: a comparative study in three developing nations, *Justice Quarterly*, 14(2), 295-323.
- Berdicchia, D. Nicolli, F. and Masino, G. (2016). Job enlargement, job crafting and the moderating role of self-competence. *Journal of Managerial Psychology*, 3(2), 315-330.
- Berg, J. M. Wrzesniewski, A., and Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.

- Berg, J. M. Dutton, J. E. and Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, and M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). American Psychological Association.
- Bernal, J. G. Castel, A. G. Navarro, M. M. and Torres, P. R. (2005), Job satisfaction: Empirical evidence of gender differences, *Women in Management Review*, 20 (4): 279-288.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000, *Journal of Relationship Marketing*, 1 (1), 59-70.
- Biçkes, D. M. Yılmaz C. Demirtaş Ö ve Uğur A. (2014). “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9/2, 97-121.
- Birinci, R. (2019). *Spor yapan ve yapmayan bireylerin benlik saygısı ve saldırganlık düzeylerinin incelenmesi*. [Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 220974).
- Blascovich, J. and Tomaka, J. (1991). *Measures of self-esteem*. J. Robinson, Shaver ve L. Wrightsman (Ed.). Measures of personality and psychological attitudes İçinde. New York: Academic Press.
- Blenegen, M. A. (1993), Nurses job satisfaction: A meta-analysis of related variables, *Nursing Research Journal*, 42(1), 31-44.
- Boğaz, M. E., Kutlu, R., ve Cihan, F. G. (2019). Obezite ile yeme davranışı, beden algısı ve benlik saygısı arasındaki ilişki. *Cukurova Medical Journal*, 44(3), 1064-1073.
- Bolton S.C. (2000). “Who cares? offering emotion work as a ‘gift’ in the nursing labour process”, *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 580-586.
- Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981) Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, 47-51.
- Biron, M., & Van Veldhoven, M. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human relations*, 65(10), 1259-1282.
- Brief, A. P. (1998) Attitudes In and Around Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Brissett D. (1972). Toward a clarification of self-esteem, *Psychiatry*, 35(2), 255-263.
- Bradberry, T. and Greaves, J. (2005). The Emotional Intelligence Quick Book, Everything You Need to Know to Put Your Eq to Work.
- Brook, Paul (2009) The Alienated Heart: Hochschild's emotional labour thesis and the anti-capitalist politics of alienation. *Capital and Class*, 33 (2), 7-31.
- Brotheridge, C. M. (2006). “The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands”, *Psicothema*, 18, 139-144.
- Brotheridge, C. M., and Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39
- Brotheridge, C. M., and Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (1), 57-67.
- Brotheridge, C.M., Lee, R.T. (2003). “Development and validation of the emotional labour scale”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Brummelman, E. and Sedikides, C. (2020). Raising children with high self-esteem (but not narcissism). *Child Development Perspectives*, 14(2), 83-89.

- Bulan, H., Erickson, R. J. and Wharton, A. S. (1997). Doing for Others on the Job: The affective structure of service work. *Social Problems*, 44, s. 235-256.
- Bulutlar, F. ve Başkaya, Z.N. (2015). The role of supervisor support in relationship between emotional labour and job satisfaction and burnout. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*,17(4):85-112.
- Chen, F.C., Ku, E.C. S., Shyr, Y.H., Chen F.H. and Chou, S.S. (2009) Job demand, emotional awareness, and job satisfaction in internships: The moderating effect of social support, social behavior and personality, 37(10). 1429-1440.
- Chen, Y., Yao, M. and Yan, W. (2014). Materialism and well-being among Chinese college students: The mediating role of basic psychological need satisfaction. *Journal of Health Psychology*, 19(10), 1232-1240.
- Cheung, F. Y. and Tang C. S. (2010). "Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses", *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2/3, 323-339.
- Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y. and Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20,19- 29.
- Cheng, J.C., and Yi, O.Y. (2018). "Hotel Employee Job Crafting, Burnout, and Satisfaction: The Moderating Role of Perceived Organizational Support", *International Journal of Hospitality Management*, 72
- Chiaburu, D. S., and Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of applied psychology*, 93(5), 1082.
- Choi, Y., Kim, K. and Kim, S.. (2014), A Study On The Concept, Dimensions and Consequences Of Emotional Labor, *The Sij Transactions On Industrial, Financial & Business Management*,2(3),77-81
- Choi, Y., and Kim, K. (2015). A Literature Review of Emotional Labor and Emotional Labor Strategies. *Universal Journal of Management*, 3 (7), 283-290.
- Chu, K. H. (2002). The effects of emotional labor on employee work outcomes, Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia: Polytechnic Institute and State University.
- Chu, K. H. and Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
- Coopersmith, S. (1967). *The Antecedents of Self-esteem*. San Francisco. W. H. Freeman & Company.
- Cote, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30, s. 509–530.
- Courtney, S., and Younkyoung, C. (2017). Emerald article: Using training and development to affect job satisfaction. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 339-352.
- Coyne, P., and Woodruff, S. J. (2020). Examining the influence of CrossFit participation on body image, self-esteem, and eating behaviours among women. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(3), 1314-1325.
- Crum, A. J., and Langer, E. J. (2007). Mind-set matters: Exercise and the placebo effect. *Psychological science*, 18(2), 165-171.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.

- Çakıroğlu, D. Ve Öztürk Başpınar, N. (2020). İş Becerikliliği –Kuram ve Uygulama. Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Çelik, H. (2011). Alışveriş Merkezlerinde Hizmet Kalitesi Algısı ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2):433-448.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çevik Tekin, İ. (2021). Örgütsel davranış üzerine literatürel analiz ve ölçekler. Nobel Akademik Yayıncılık
- Çıtak-Tunç, G. Bilgin Çıtak, N. ve Ak, B. (2020). Hemşirelik öğrencilerinin benlik saygısı, narsisizm ve kişilik özellikleri: devlet ve vakıf üniversitesi incelemesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(1), 16–27.
- Çiftçi, G. E. ve Çankaya, M. (2019). İşkoliklikle benlik saygısı arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık rolü: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik İncelemeler Dergisi (AID)*, 14(1), 499–536.
- Çobanoğlu, B. (2020). *Çocukluk çağında travmaya uğramış bireylerin, beliren yetişkinlik döneminde duygusal yeme davranışı ve benlik saygısı oluşumu arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 642336).
- Çuhadaroğlu, F. (1986). Adolesanlarda Benlik Saygısı. (Uzmanlık Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Ana Bilim Dalı.
- Dahlin M, Joneborg N. and Runeson B. (2005). Stress and depression among medical students: a cross-sectional study. *Med Educ.*,39(6):594-604.
- Dalgıç, A. ve Türkoğlu, N. (2018). Otel çalışanlarının iş becerikliliği ve polikronisite eğilimlerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi. In *2nd International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies* (Vol. 30).
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small business, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4): 491-513.
- De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400-412.
- Demerouti, E. and A. B. Bakker (2014). Job crafting. M.C.W. Peeters, J. De-Jonge, T. W. Tari (Ed.) *An introduction to contemporary work psychology* içinde, (pp. 414-433), New Jersey: Wiley Blackwell.
- Demir R., Türkmen E. Ve Doğan A. (2015). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*; 1(4), 986-1008.
- Demirel, N. (2015). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 4-24.
- Deniz, M. (2005). *Bir tutum çeşidi olarak iş tatmini, örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*, (1. Baskı), Nobel
- Devavey, S. A., and Chen, Z, (Sandy). (2003), *Job satisfaction of recent graduates in financial services*, Bureau of Labor Statistics, 11-16.
- Dierdorff, E. C., & Aguinis, H. (2018). Expanding job crafting theory beyond the worker and the job: Extendiendo la creación del puesto más allá del trabajador y el puesto/Estendendo a criação do posto de trabalho além do trabalhador e do posto. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(3), 225-247.

- Diefendorff, J.M., and Gosserand, R.H. (2003). "Understanding the emotional labor process: a control theory perspective." *Journal of Organizational Behavior*, 24
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. and R.H. Grosserand (2005), "The dimensionality and antecedents of emotinal labor strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Doğan, D. (2019). SmartPLS İle Veri Analizi. (2. Baskı). Ankara: Zet Yayınları.
- Doğan, E. ve Karakaplan Özer, E. (2021). Duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Sosyal hizmet çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (3), 773-795. DOI: 10.11616/asbi.955961
- Doğan T. ve Eryılmaz A. (2012). Akademisyenlerde İşle İlgili Temel İhtiyaç Doyumu ve Öznel İyi Oluş. *Ege Akademik Bakış Dergisi*; (12) 3:383-89.
- Duclos, G. (2016). *Benlik saygısı, yaşam için bir pasaport*. (Çev. O. Kunal), (5. Baskı). Yapı Kredi Yayınları.
- Egbule, P. E. (2003), Factors related to job satisfaction of academic staff in nigerian universities, *Journal of Further and Higher Education*, 27 (2), 157-166.
- Erarslan, Ö. (2014). *Üniversite öğrencilerinde psikolojik sağlık ile depresif belirtiler ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide benlik saygısı, pozitif dünya görüşü ve umudun aracı rolünün incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 380089).
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, M., Koçyiğit, M., Çınar, M., ve Uyar, M. (2018). Kişilerarası iletişim bağlamında rekreatif faaliyetlere katılan üniversite öğrencilerinin benlik saygısı ve sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (47), 507-523.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, (8. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eriş, Y. ve İkiz, F. E. (2013). Ergenlerin benlik saygısı ve sosyal kaygı düzeyleri arasındaki ilişki ve kişisel değişkenlerin etkileri. *Turkish Studies*, 8(6), 179-193.
- Eroğlu, E. (2010). "Örgütsel iletişimin işgörenlerin duygu gösterimlerinin yönetimine olan etkisi", *Selçuk İletişim Dergisi*, 6/3, 18-33.
- Erogluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121-136.
- Erol, M. (2007). Muhasebe meslek elemanlarının sundukları hizmetlerin mükellefleri tatmin eden özelliklerini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(1), 244-252.
- Erşan, E. E., Doğan, O. ve Doğan, S. (2009). Beden eğitimi ve antrenörlük bölümü öğrencilerinde benlik saygısı düzeyi ve bazı sosyo-demografik özelliklerle ilişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 12 (1), 35-42.
- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul,
- Eskildsen, J. K. and Dahlgard, J. J. (2000). A casual model for employee satisfaction, *Total Quality Management*, 11(8), 1061-1088.
- Faraç, M. ve Cinnioğlu, H. (2021). Türkiye'deki unesco gastronomi şehirlerinin sosyal medya hesapları üzerine bir araştırma . *Journal of Tourism Intelligence and Smartness* , 4 (3) , 323-340 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/jtis/issue/65645/1005662>
- Feldman, D. C., and Arnold, H.J, (1985), *Managing individual and group behavior in organization*, McGraw-Hill Book Company.

- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2): 117-140.
- Fettahlioğlu, Ö. O., Bıyıkbeyi, T., Güler, B. Ve Demir, S. (2016). Duygusal emeğin üretkenlik karşılığı davranışa etkisi ve sosyal bağlılık ilişkisi: Çağrı merkezinde bir uygulama. *International Journal of Social Science*, 51, 421-434.
- Folger, R., and Konovsky, M.A. (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50. doi: 10.2307/3151312
- Fox, S. (2001). Emotional value: creating strong bonds with your customers. *Personnel Psychology*, 54 (1), 230-234.
- Frankl, V. E. (2017). *Insanın Anlam Arayışı*. Türkiye: Okuyan Us Yayınları.
- Fritzsche, B. A. and Parrish, T. J. (2005). Theories and research on job satisfaction. In Brown S. D. & Lent R. W. (Eds.). *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 180– 202.
- Fung-kam, L. (1998). Job satisfaction and autonomy of Hong Kong registered nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 27(2): 355-363.
- Gemmil, G. R., and Heisler, W. J. (1972). Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility, *Academy of Management Journal*, 15 (1): 51-62.
- Genç, V. ve Gümüş, M. (2017). Otel işletmelerinde iş tatmininin artırılması: çalışanların duygusal zekâları ve duygusal emeklerinin rolü. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(4), 43-52.
- Ghalandari, K. and Jogh, M. G. G. (2012). The effect of emotional labor strategies (surface acting and deep acting) on job satisfaction and job burnout in Iranian organizations: The role of emotional intelligence. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(12), 24-31.
- Gignac, A., and Appelbaum, S. H. (1997). The impact of stress on customer service representatives: a comparative study. *Journal of Workplace Learning*, 9(1), 20-33.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T. and Verhagen, M. A. (2018). Individual Job Redesign: Job Crafting Interventions in Healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98-114.
- Gosserand, R. H. (2003). An examination of individual and organizational factors related to emotional labor, doctoral thesis, Louisiana State University, Louisiana.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). “When ‘the show must go on’: Surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery,” *Academy of Management Journal*, 46 (February), 86–96.
- Grandey, A. A., Dickter, D.N. and Sin H. (2004). The Customer is Not Always Right: Customer Aggression and Emotional Regulation of Service Employees. *Journal of Organizational Behavior*, (25): 397-418.
- Grant, A. M., and Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Gross, J.J. (1998). Antecedent-and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of personality and social psychology*. 74(1):224-37.

- Gross, J.J. (1998). "The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review", *Review of General Psychology*, 2/3, 271-299.
- Güney, S. (2008). *Davranış bilimleri*. (2. Baskı). Nobel Yayıncılık.
- Güngör, M. (2009). *Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. Kamu-İş*, 11/1,167-184.
- Güngör Delen M. (2017). Emek sürecinde son nokta duygusal emek ve tinsel emek. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Gür, A. (1996). Ergenlerde depresyon ve benlik saygısı arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (5. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R. and Oldham G. R. (1980). Work redesign. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Hamarta, E., ve Demirbaş, E. (2009). Lise öğrencilerinin utangaçlık ve benlik saygılarının fonksiyonel olmayan tutumlar açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 239-247.
- Hayes, C. T. ve Weathington, B. L. (2007). Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers, *The Journal of Psychology*, 141 (6): 565-579.
- Hauser S.T. (1976). The content and structure of adolescent self images, *Archives of General Psychiatry*, 33(2), 27-32.
- Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 815-835.
- Henseler, J., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 1-11.
- Hiçdurmaz, D. ve Öz, F. (2011). Benliğin Bilişsel Yaklaşımla Güçlendirilmesi. Hacettepe University Faculty of Health Sciences *Nursing Journal*, 18(2), 68-78.
- Hochschild, A. R. (1983). The managed heart commercialization of human feeling. California: *University of California Press*.
- Hochschild A. R. (1993). Preface. In Finemen S. (Ed.), *Emotion in organizations* (p. xixiii). Newbury Park, CA: *Sage Publication*.
- Hochschild A. R. (2012) The managed heart: Commercialization of human feeling. *Univ of California Press*.
- Hong S. H., Park S. M., Lee E. G., et al (2008), "The study of nurses emotional labor, self-esteem and attitude", *The chung-ang Journal of Nursing*, Vol. 12, 41-54.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper Publishing, New York.
- Hu, R., Kang, C. and Shieh, C.-J. (2018). Based on emotional labor to discuss the effect of work load on job satisfaction of employees – *The Case of Ecological Industry*. 27(106), 2089-2094.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. and Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 749-769.

- Hur, W. M., Moon T. W. and Han S. J. (2013). "The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25/1, 105–123.
- Hur, W. M., Moon T. W. and Han S. J. (2014). "The role of chronological age and work experience on emotional labor the mediating effect of emotional intelligence", *Career Development International*, 19/7, 734-754.
- Hwang D.H., and Eom S. (2016). The convergence influence of emotional labor of clinical dental hygienist working on job stress: focused on mediating effects of self esteem. *Journal of the Korea Convergence Society*, 7(6):67-74. <https://doi.org/10.15207/jkcs.2016.7.6.067>
- Innanen, H., Tolvanen A. and Salmela-Aro K. (2014). "Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes", *Burnout Research*, 38–49.
- Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A., and Urbini, F. (2016). Job crafting and job satisfaction in a sample of Italian teachers: the mediating role of Perceived Organizational Support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 675-687.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119- 135.
- İyem, C., Bostancı, B., Erdem, N. ve Gökmen, N. (2015). "Duygusal emeği" nasıl bilirdiniz? Cenaze işlerinde çalışanların görünmeyen çabası. *Türk ve İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (5), 26-40
- Jaaffar, A. H., Ibrahim, H. I., Rajadurai, J., and Sadiq Sohail, M. (2019). Psychological impact of work-integrated learning programmes in Malaysia: The moderating role of self-esteem on relation between self-efficacy and self-confidence. *International Journal of Educational Psychology*, 8(2), 188-213.
- Jabnoun, N., and Yen, C. (2001). Job satisfaction of secondary school teachers in selangor, *International Journal of Commerce & Management*, 5(2), 107-113.
- James, W. (1983). *The Principles of Psychology*. Cambridge: *Harvard University Press*.
- Jeroen Meijerink, Anna Bos-Nehles and Jan de Leede (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:22, 2893-2918, DOI: [10.1080/09585192.2018.1475402](https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402)
- Johnson, H., and Spector, P. (2007). Service With A Smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (4), 319-333.
- Judge, T. A., Locke, E. A. and Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A., Woolf, E.F. and Hurst, C. (2009). "Is emotional labor more difficult for some than others? A multilevel, experience-sampling study", *Personnel Psychology*, 62, 59-60.
- Kahn, R. L. (1973). Work module-tonic for lunchpail lassitude. *Psychology Today*, 6(9), 35.
- Kahyaoglu, M., Meriçbey, T. ve Büyükeşe, T. (2021). Covid 19 Korkusunun İnfaz Koruma Memurlarının Çalışma Performansına Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (31), 31-45.
- Kanbur, E , Mazioğlu, V . (2021). Psikolojik İyi Oluşun İş Becerikliliği Üzerine Etkisi . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 10 (2) , 1839-1857 . Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/62559/851820>

- Kapcı, E. G. (2004). İlköğretim öğrencilerinin zorbalığa maruz kalma türünün ve sıklığının depresyon, kaygı ve benlik saygısıyla ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 1-13.
- Karadal, H. (1999), *Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: bazı sektörlerde bir araştırma*, [Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 89605).
- Karadirek, G. (2020). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Bir tekstil işletmesi örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1), 203-220.
- Karaman, N. (2017). Çalışma yaşamında duygusal emek. *İş ve Hayat*, 3(5), 30-56. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/isvehayat/issue/52096/680384>
- Karataş, M. (2019). *İşe adanmışlık, iş becerikliliği ve işgören performansı etkileşimi: Havacılık sektöründeki bir firmada araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No:596095).
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Karatepe, H. (2019). *Sağlık çalışanlarında duygusal emek davranışının çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi: Sivas Numune Hastanesi örneği* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kartel, O., ve Tortop, H. S. (2019). Üstün yetenekli ve normal öğrencilerin benlik saygısı ve bağlanma düzeyleri. *Journal of Gifted Education and Creativity*, 6(2), 167-177.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1, 311-345.
- Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: Bir devlet hastanesi örneği*. [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 610749).
- Kernis, M. H., Cornell, D. P., Sun, C. R., Berry, A. and Harlow, T. (1993). There's more to self-esteem than whether it is high or low: The importance of stability of self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(6), 1190-1204.
- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (4), 283-304.
- Kerse, G. (2018). The impact of job crafting on person job fit: "I am compatible with my work because I can make changes in my work. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(4), 941-958.
- Kerse, G. (2019). İş Becerikliliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "İşe ilişkin değişiklikler, memnuniyeti artırabilir mi?". *İnsan ve İnsan Dergisi*, 6 (20), 205-218.
- Kerse, G. (2019b). İş Becerikliliğinin İşte Can Sıkıntısı Üzerindeki Etkisi: İmalat Sektörü Bağlamında Bir İnceleme. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 531- 548.
- Kırel A. Ç. ve Ağlargöz O. (Ed.) (2019). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26.
- Kilerci, S. (2020). Yoğun bakım sağlık çalışanlarının benlik saygısı, tükenmişlik ve duygusal emek düzeyi arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Kim, M. and Beehr, T. A. (2017). The roles of environmental and personal resources in promoting employees' job crafting behaviors. Conference: 29th Annual Meeting of the Association for Psychological Science, Central Michigan University, Boston, MA
- Kim, M., and Lee, M. (2017). The effect of subordinate's emotional labor on job attitude: The moderating effect of job crafting. *Journal of the Korea Academia- Industrial cooperation Society*, 18(9), 167-176.
- Kim, T., and Han, K. S. (2021). The Moderating Effects of Self-esteem and Ego-resilience on the Relationship between Emotional Labor, Depressive Symptom, and Job Satisfaction in Nurses. *Journal of Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 30(3), 209-219. <https://doi.org/10.12934/jkpmhn.2021.30.3.209>
- Kinch, J. W. (1963). A formalized theory of the self-concept. *American Journal of Sociology*, 68(4): 481-486.
- Kocakula, Ö. (2021). Duygusal Emekğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İzmir Balçova ve Narlıdere Belediyeleri Örneği, *Kent Akademisi*, Volume, 14, Issue 3, Pages, 824-841.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*, (11. Baskı), Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Kolbaşı, E. (2019). Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki: denizli'deki özel okul öğretmenleri üzerinde bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli
- Korkmaz, M. (1996). Yetişkin Örneklem İçin Bir Benlik Saygısı Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Köknel, Ö. (1999). *Günlük hayatta ruh sağlığı*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Köksal, L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 5-33.
- Köse, G. (2019). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesi ve işe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Kruml, S.M., and Geddes D. (2000), "Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of hochschild's work", *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Kumar Mishra, S. (2014). Linking perceived organizational support to emotional labor. *Personnel Review*, 43(6), 845-860.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. and Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to personenvironment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278-296.
- Kurtyılmaz, Y., Can, G. ve Ceyhan, A. A. (2017). Üniversite öğrencilerinin ilişkisel saldırganlık ile benlik saygısı, sosyal bağlılık ve sosyal kaygı düzeyleri arasındaki ilişkiler. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 7(47), 33-52.
- Kwon, D., Kim, M. and Han, Y. (2015). The effect of subordinate's emotional labor on job burnout and job engagement: The moderating effect of perceived organizational support. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(3), 457-480. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v28i3.457-480>
- Lawler III, E. E., Porter, L. W, (1967), The effect of performance on job satisfaction, *Industrial Relations*, 7(1), 20-28.
- Lee, C. C., Huang, S. H. and Zhao, C. Y. (2012). A study on factors affecting turnover intention of hotel employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2 (7), 866-875.

- Lee, J. and Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
- Lee Y.H., Lee S.H.B., Chung J.Y. (2019). Research on how emotional expressions of emotional labor workers and perception of customer feedbacks affect turnover intentions: Emphasis on moderating effects of emotional intelligence. *Frontiers in psychology*; 9, 2526:1-21.
- Leana, C., Appelbaum, E. and Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: *The role of job crafting*. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Lim, S. and Eo, S. (2014). "The mediating roles of collective teacher efficacy in the relations of teachers' perceptions of school organizational climate to their burnout", *Teaching and Teacher Education*, 44, 138-147.
- Lin, J., Li, L., Luo, X. R. and Benitez, J. (2020). How do agribusinesses thrive through complexity? The pivotal role of e-commerce capability and business agility. *Decision Support Systems*, 135, 113342.
- Lingren, H. G. (1991). Self-esteem in Children. *Children and Family*, 12, 1-3.
- Lloyd, L. B., Leslie, W. R. (2004), *Human resource management*, International Edition, New York, McGraw Hill.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnet (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1279-1350.
- Long, T. B., Looijen, A. and Blok, V. (2018). Critical success factors for the transition to business models for sustainability in the food and beverage industry in the Netherlands. *Journal Of Cleaner Production*, 175, 82-95.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, New York: McGrawHill Inc
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1- 2), 25-36.
- Lyu, X., and Fan, Y. (2020). Research on the relationship of work family conflict, work engagement and job crafting, A gender perspective. *Current Psychology*, 1-11.
- Mamak, Y. B. (2018). *Proaktif kişiliğin iş becerikliği, iş performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkileri*, [Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 505276).
- Man, F. ve Öz, C. S. (2009). "Göründüğü Gibi Olmamak Ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1: 75-94.
- Marks, K. (2003). *Kapital*, Birinci Cilt, Eriş Yayınları.
- Marmot, M. (2003). Self esteem and health. *British Medical Journal*, 327(7415), 574-575.
- Martin, M. J., & Kaufman, E. K. (2013). Do job satisfaction and commitment to the organization matter when it comes to retaining employees?.
- Masaroğulları, G. ve Koçakgöl, M. (2011). *Psikoloji sözlüğü*. (1. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Matsuo M. (2019). Personal growth initiative as a predictor of psychological empowerment: The mediating role of job crafting. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3):343-360. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21347>
- Mavi, Y. ve Yeşil, S. (2021). Covid-19 Korkusu'nun Duygusal Emek, Çalışan Performansı, İş Tatmini, Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması . *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi* , 16 (63) , 1078-1104 . DOI: 10.19168/jyasar.908383

- Mayer, J. D., Salovey, P. and Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63, 503-517.
- Mengenci, C. (2015). “İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 15(1):127-139.
- Miller, M.L. (2015). “Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment” (Doctoral Dissertation). Walden University, *College of Management and Technology*: Minneapolis.
- Moksnes, U. K., and Reidunsdatter, R. J. (2019). Self-esteem and mental health in adolescents—level and stability during a school year. *Norsk Epidemiologi*, 28(1-2), 59-67.
- Morris, J.A., Feldman, D.C. (1996). “The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor”, *The Academy of Management Review*, 21(4):986-1010.
- Mosadeghrad, A.M., and Yarmohammadian, M.H. (2006). A study of relationship between managers leadership style and employees job satisfaction, *Leadership in Health Services*, 7.
- Mueller, C. W., and Kim, S. W. (2008). The contented female worker: Still a paradox? In *Justice* (Vol. 25, pp. 117-149). Emerald Group Publishing Limited.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology Applied to Work (Sixth Edition)*. USA: Wadsworth.
- Mukherjee, T., and T. Bhal, K. (2011). Can We Talk about Emotional Flexibility? Cognitive Emotional Regulation Strategies as Moderator of the Relationship between Emotional Labor and Self Esteem. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 12(1): 47-58.
- Mullins, L.J. (1996). *Management and organizational behaviour*, Fourth ed., Pitmon Publishing, London.
- Munir, R. I. S., and Rahman, R. A. (2016). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488-496.
- Mruk, C. J. (2006). *Self-Esteem, Research, Theory, and Practice: Toward a Positive Psychology of Self-Esteem*. New York: Springer Publishing Company.
- Naring, G., Briet, M. and Brouwers, A. (2006). Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress*, 20 (4), 303-315.
- Nascimento, L. G. P., da Silva, A. M. C., Stedefeldt, E., and da Cunha, D. T. (2022). Job Crafting and Burnout as Predictors of Food Safety Behaviors in the Foodservice Industry. *Foods*, 11(17), 2671.
- Nguyen, N., ve Stinglhamber, F. (2021). Emotional labor and core self-evaluations as mediators between organizational dehumanization and job satisfaction. *Current Psychology*, 40, s. 831-839.
- Ni, J., Shen, Q., and Zhu, T. (2015). Upselling versus upsetting customers? a model of intrinsic and extrinsic incentives. Working paper.
- Niessen, C., Wesele, D. and Kostova P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations* 69(6): 1287–1313.
- Nikolaev, B., Shir, N. and Wiklund, J. (2019). Dispositional positive and negative affect and selfemployment transitions: the mediating role of job satisfaction. *Entrepreneurship Theory and Practice*: 1-24.
- Ogbuanya, T. C. and Samson O. C. (2017) “Job crafting satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33: 165-173.
- Oktay, M, (1996), *İletişimciler için davranış bilimlerine giriş*, (2. Baskı), Der Yayınları.

- Oral, L. ve Köse S. (2011). “Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2, 463-492.
- Organ, D. and Hamner, W.C., (1982). Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach, Texas, *Business Publication Inc.*
- Orth, U., and Robins, R. W. (2022). Is high self-esteem beneficial? Revisiting a classic question. *American Psychologist*, 77(1), 5-17.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single versus multiple- item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5). 388-403.
- Otacıoğlu, G.S. (2000). Müzik Öğretmeni Adaylarının Benlik Saygısı Düzeyleri ile Akademik ve Çalgı Başarılarının Karşılaştırılması, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Otrar, M., Dönmez, D. ve Uzel, B. (2018). Orta ergenlik dönemindeki öğrencilerin benlik algılarının mükemmeliyetçilik düzeylerini yordama gücü. *Humanitas*, 6(12), 235-254.
- Öngöre Ö (2016). Çalışma yaşamında duygusal emeğin yeri ve değeri üzerine kuramsal bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(5), 1161 - 1177.
- Öz, E. Ü., 2007 Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, Beta Yayınları.
- Özaslan, Y. ve Uygur, S. M. (2014). Negatif Ağızdan Ağıza İletişim (Wom) ve Elektronik Ağızdan Ağıza İletişim (E-Wom): Yiyecek-İçecek İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(3): 69-88.
- Özdemir, A. (2014). Kültür, benlik saygısı ve girişimcilik eğilimi: Amerikan ve Türk üniversite öğrencilerinde karşılaştırmalı bir çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 351-367.
- Özen, M. Y. ve Yüceler, A. (2019). Sağlık çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Konya İlinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, s. 194-209.
- Özer, M. ve Özer, A. (2019). Benlik uyum teorisi çerçevesinde markaya bağlanmanın öncülleri ve bağlanma-sadakat ilişkisi. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 5(2), 247-276.
- Özgenç, K., and Erhan, T. (2021). İş becerikliliği üzerine kavramsal bir inceleme. *International Journal of Business, Economics and Management Perspective Dergisi*, 5(2), 733-748.
- Özgün, A. (2015). Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 3-125.
- Özgür, M. ve Uçar, A. (2020). Üniversitede eğitim gören kız öğrencilerde sosyal medya bağımlılığı ve beden algısı ile beslenme bilgi düzeylerinin karşılaştırılması. *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 46-54.
- Özkan, G. (2013). “Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim”, *Selçuk İletişim Dergisi*, 7/4, 64-80.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2014). Otel işletmelerinde çalışanların duygusal emek boyutlarının belirlenmesi ve duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1), 21-37.
- Pandey, J. and Singh, M. (2016). Donning the mask: Effects of emotional labour strategies on burnout and job satisfaction in community healthcare. *Health Policy and Planning*, 31, 551-562.

- Park, S., and Lee, J. (2014). The effect of emotional labor strategy on job burnout and job engagement: The moderating effect of positive psychological capital. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 27(4), 781-804
- Petrescu, I. A., Simmons, R. (2008), Human resource management practises and workers job satisfaction, *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.,
- Petrou, P., Demerouti, E. and Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. and Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Pfennings, S. S. (2020). Predicting heineken operators' well-being and job performance, The role of job demands and resources and the role of job crafting.
- Pierce, J. L. and Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Plummer, D. (2001). *Helping children to build self-esteem: a photocopiable activities book*. (2. Baskı). Kingsley, J. Publishers.
- Prayogo, A., Diza, T., Prasetyaningtyas, S. W. and Maharani, A. (2020). A Qualitative Study Exploring the Effects of Job Analysis and Organizational Culture toward Job Satisfaction in a Coffee Shop. *Open Journal of Business and Management*, 8(06), 2687.
- Pugliesi, K. (1999). "The consequences of emotional labor: effects on work stress, job satisfaction and well-being", *Motivation and Emotion*, 23/2, 125–154.
- Qi, Y. J., Wu, X. C. and Wang, X. L. (2016). Job crafting and work engagement in primary and secondary school teachers: A crosslagged analysis. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 24(5), 935–938. <https://doi.org/10.16128/j.cnki.1005-3611.2016.05.037>.
- Rafaeli, A. (1989). "When cashiers meet customer: An analysis of the role of supermarket Cashiers", *Academy of Management Journal*, 32/2, 245-246
- Rafaeli, A., and Sutton, R.I. (1987). "Expression of emotion as part of the work role", *Academy of Management Review*, 12/1, 245-273
- Rastogi, M., and Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review*, 47(3), 651-674
- Rosenberg, M. (1965). Rosenberg self-esteem scale (RSE). Acceptance and commitment therapy. *Measures package*, 61(52), 18.
- Rosenberg, M. (1989). *Society and the adolescent self-image*. (5. Baskı). Wesleyan University Press.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. and Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research In Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rouault, M., Will, G. J., Fleming, S. M. and Dolan, R. J. (2022). Low self-esteem and the formation of global self-performance estimates in emerging adulthood. *Translational Psychiatry*, 12(1), 272.
- Rutter, D. R. and Fielding, P. J. (1988). Sources of occupational stress: An examination of british prison officers. *Work and Stress*, 2(4), 292-299.
- Sarıkaya, A. (2015). *14-18 yaş arası ergenlerin benlik saygısı ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 414642).

- Sarıtaş, Ö.G.M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü ve uygulamada eğitim yönetimi, 12(12), 527-548.
- Schoderberk, P. P., Cosier, R. A. and Aplin, J. C, (1991). *Management*, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.
- Sertçe, S. (2003). *Kamu kuruluşlarında yöneticilerin iş doyumunu üzerine araştırma, izmir emniyet teşkilatı örneği*, [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 130234).
- Sevim, K. ve Artan, T. (2021). Yüksek ve Düşük Benlik Saygısını Etkileyen Faktörler. *Toplumsal Politika Dergisi*, 2(2), 109-121
- <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tpd/issue/66013/1058371>
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Sheep M. L. (2006). "Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizations", *Journal of Business Ethics*, 66, 358.'den Polard C.W. (1996). The soul of the firm, *Harper Business*, Grand Rapids, MI.
- Shin, Y., Hur, W. M., Park, K. and Hwang, H. (2020). How managers' job crafting reduces turnover intention, The mediating roles of role ambiguity and emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 1-17.
- Slemp, G. R. (2016). Job crafting. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work*, 342-365.
- Slemp, G. R., and Vella-Brodrick, D. A., (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Sohn, H. K. and Lee, T. J. (2012) "Relationship between HEXACO personality factors and emotional labour of service providers in the tourism industry." *Tourism Management*, 33: 116-125.
- Soyer, F., Can, Y. ve Kale, F. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin çeşitli faktörler açısından incelenmesi, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(9), 259-271.
- Spector, P. E. (1977). Job satisfaction. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees, *Human Relations*, 11(2), 1005-1016.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steger, M. F., Dik, J. B. and Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: the work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Steinberg, R.J. and Figart, D. M. (1999), Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561.
- Strickland, W. (1992). Institutional emotional norms and role satisfaction: Examination of a career wife population. *Sex Roles*, 25, 423-439.
- Stuppy, A., Mead, N. L. and Van Osselaer, S. M. (2020). I am, therefore I buy: Low self-esteem and the pursuit of self-verifying consumption. *Journal of Consumer Research*, 46(5), 956-973.
- Sürgevil Dalkılıç, O. (2014). Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu- Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Ankara: Nobel Yayınları.

- Szcześniak, M., Bielecka, G., Madej, D., Pieńkowska, E., & Rodzeń, W. (2020). The role of self-esteem in the relationship between loneliness and life satisfaction in late adulthood: evidence from Poland. *Psychology Research and Behavior Management*, 1201-1212.
- Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları üzerine bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 1-29.
- Tajfel, H. (1982). "Social Psychology of Intergroup Relations", *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. and Sears, D. O. (2000). *Social psychology*. Prentice Hall, New Jersey.
- Taylor, S., Repetti, R.L. and Seeman, T, (1995). Health pschology: what is an unhealthy envionement and how does it get under the skin? *Annual Review of Pshcology*, 48(1), 411-447.
- Tesser, A. (2004). *Self-esteem*. In M. B. Brewer & M. Hewstone (Eds.), Perspectives on social psychology. Emotion and motivation.
- Thangaswamy, T., and Thiyagaraj, D. (2017). Theoretical concept of job satisfaction-a study. *International Journal of Research*, 5(6), 464-470.
- Tims, M., and Bakker, A. B. (2010). Job Crafting: Towards A New Model of Individual Job Redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36 (2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. and Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186
- Timmers, M., Fischer A. H. and Manstead A. S. R. (1998). "Gender motives for regulating emotions", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24/9, 974-985.
- Tohumcu, M. U., Karılı, T. A., Bahadır, E. ve Kalender, B. (2019). İnternet ve akıllı telefon bağımlılığı ile benlik saygısı ve yalnızlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 773-787.
- Torland, M. (2011). Emotional labour and job satisfaction of adventure tour leaders: Does gender matter? *Annals of Leisure Research*, 14(4), 369-389.
- Tözün, M. (2010). Benlik Saygısı. *Actual Medicine*, 4(4), 52-57.
- Tukuş, L. (2010). The self esteem rating scale-short form (Benlik saygısı değerlendirme ölçeği-kısa Formu) Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması (Tıpta uzmanlık). Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi, Kocaeli.
- Tunç, P., Gitmez A. ve Krespi Boothby M. R. (2014). "Yoğun Bakım ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından İncelenmesi", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 15, 45-54.
- Tunç, Z., ve Kolburan, Ş. G. (2019). Ergenlik döneminde benlik saygısı ile sigara bağımlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Aydın İnsan ve Toplum Dergisi*, 5(1), 55-70.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş tatmini -kişi örgüt uyumu ve amire güven- kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14 (2), 57-78.
- Tütüncü, Ö. ve Kozak, M, (2007), An Investigation of factors affecting job satisfaction, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1): 1-19.
- Uçar, M. E. ve Konal, B. (2018). Öğretmenler ile lise ve üniversite öğrencilerindeki narsisizm kişilik özellikleri benlik saygısı ve duygu gereksinimi arasındaki ilişkiler. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(14), 94-136.
- Unur, K. ve Ertaş, Ç. (2015). Mersin şehir merkezindeki lüks restoranlarda çalışan servis personelinin sorunlarının tespiti ve bu sorunların iş tatminine etkisi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12 (1): 6-24.

- Ünal, A. (2011). Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ürün, Ö. ve Şafak Öztürk, C. (2020). Yetişkin bireylerde sosyal görünüş kaygısı ile sosyal kaygı, benlik saygısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiler. *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 4(1), 37-45
- Vatansever, S. (2017). *Lisanslı spor yapan ve yapmayan ergenlerin mental iyi oluş, benlik saygısı, sosyal görünüş kaygısı ve algılanan sosyal destek açısından karşılaştırılması*. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 466257).
- Vincent, S. (2011). The emotional labour process: An essay on the economy of feelings. *Human Relations* 64(10): 1369–1392.
- Vindinlioğlu, S. Ö. (2010). *Ortaöğretim öğrencilerinin benlik algısı ve umutsuzluk düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 265853).
- Wang, H. J., Demerouti, E. and Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Wang, H., Wang, X. and Li, J. (2018). Is new generation employees' job crafting beneficial or detrimental to organizations in china? Participative decision making as a moderator. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 543-560.
- Wang, H., Li, P. and Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: a meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8016.
- Wang, I.A., Lin, H.C., Lin, S.Y. and Chen, P.C. (2022), "Are employee assistance programs helpful? A look at the consequences of abusive supervision on employee affective organizational commitment and general health", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34, No. 4, pp. 1543-1565 <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0765>
- Watson, T. (2017). *Sociology, work and organisation*. New York, NY: Routledge.
- Weiss, H. M., and Cropanzano, R., (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Cause And Consequences Of Affective Experiences At Work, *Research In Organizational Behavior*, vol.18, 1-74.
- Wharton, A. S. (1993). "The affective consequences of service work: Managing emotions on the job", *Work and Occupations*, 20/2, 205–232.
- Wharton, A.S. (1999). "The psychosocial consequences of emotional labor", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 158-176
- Wharton, A. S. (2009). "The Sociology of Emotional Labor", *Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.
- William, B., Swann, JR., Jennifer, K. and Bosson, K. (2010). *Self and Identity*. *Handbook of Social Psychology*, 589–628.
- Wrzesniewski, A., and Dutton, J.E. (2001). Crafting a job revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 25, 179-201.
- Yang, F. H., and Chang, C. C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.

- Yavuz, M., ve Artan, İ. E. (2019). İş zanaatkarlığı (job crafting) kavramı: Türkçe iş zanaatkarlığı ölçeğinin geliştirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-125.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Yenilenmiş 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, E. (2020). SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yoon, M. H., and Jaebeom, S, (2003), Organizational citizenship behaviours and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.
- Yörükoğlu, A. (1985). *Gençlik çağı*. (7. Baskı), Özgür Yayınları.
- Yücebalkan B. ve Karasakal N. (2016) Akademisyenlerde Duygusal Emek ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 1(2):187-200.
- Yücel, Y. (2013). *Ortaokul öğrencilerinin algıladıkları anne-baba tutumlarının, benlik saygısı ve öğrenilmiş çaresizlik ile ilişkisi*. [Yüksek lisans tezi, Arel Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 375401).
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zhang, Q. and Zhu, W. (2008). Exploring emotion in teaching: emotional labor, burnout and satisfaction in chinese higher education. *Communication Education*, 57(1), 105-112
- Zhang, F., and Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal Of Organizational Behavior*, 40(2), 126-146.
- Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L, Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E. and Cortese, C.G. (2019). The nature of job crafting: Positive and negative relations with job satisfaction and work-family conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7):1176.
- Talih Sosyal Dayanışma ve Yardımlaşma Vakfı (1969). Yeme-İçme-Sektörünün-Boyutları-Gastronomi-Ekonomisi-2021.pdf (tavakvakfi.org) (10.05.2022)
- Türk Dil Kurumu (2009). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/> (05.01.2023)
- Türkiye İstatistik Kurumu (2005). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yillik-Sanayi-ve-Hizmet-Istatistikleri-2022-49569> (10.09.2023)
- Türkiye İstatistik Kurumu (2005). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ciro-Endeksleri-Temmuz-2023-49580> (10.09.2023)
- <https://www.sezginkoyun.com/hawthorne-arastirmalari/> erişim tarihi: 15.03.2022

EKLER

Ek 1 Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla üç sayfa olarak hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

ANKET

1. Eğitim Durumunuz: İlk Öğretim Lise Lisans Yüksek Lisans
2. Yaşınız : 3. Çalışma Süreniz : 4. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
5 Medeni haliniz : Evli Bekar 6. Çocuk Sayınız :
7. Çalıştığınız İşletmenin Türü: Kafe-Pastane Restoran

	Bu bölümde size, kendiniz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	HIÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞU ZAMAN	HER ZAMAN
1	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
2	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	1	2	3	4	5
3	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	1	2	3	4	5
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	1	2	3	4	5
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
6	Müşterilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
7	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5

8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
9	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
11	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
12	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
13	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	1	2	3	4	5
	Bu bölümde size, kendiniz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz					
	Maddeler	KESİNLİKLE	KATILMAM	BAZEN	KATILIRIM	KESİNLİKLE
14	İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.	1	2	3	4	5
15	İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm.	1	2	3	4	5
16	Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.	1	2	3	4	5
17	Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim.	1	2	3	4	5
18	Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
19	İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.	1	2	3	4	5
20	Üretken olmadığını düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.	1	2	3	4	5
21	İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm.	1	2	3	4	5
22	Yaptığım işin örgütün başarısındaki önemini farkındayım.	1	2	3	4	5
23	Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.	1	2	3	4	5
24	İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.	1	2	3	4	5
25	İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.	1	2	3	4	5
26	İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.	1	2	3	4	5

27	İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
28	İşle ilgili sosyal faaliyetler (konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım.	1	2	3	4	5
29	İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
30	Tanımadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım.	1	2	3	4	5
31	Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
32	Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım.	1	2	3	4	5
33	İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
34	İşimden heyecan duyuyorum.	1	2	3	4	5
35	İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor.	1	2	3	4	5
36	Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
37	İşimde kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5

Bu bölümde size, kendiniz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz		ÇOK YANLIŞ	YANLIŞ	DOĞRU	ÇOK DOĞRU
Maddeler					
38	Kendimi en az diğer insanlar kadar değerli buluyorum.	1	2	3	4
39	Bazı olumlu özelliklerim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4
40	Genelde kendimi başarısız bir kişi olarak görme eğilimindeyim.	1	2	3	4
41	Ben de diğer insanların birçoğunun yapabildiği kadar bir şeyler yapabilirim.	1	2	3	4
42	Kendimde gurur duyacak fazla bir şey bulamıyorum.	1	2	3	4

43	Kendime karşı olumlu bir tutum içindeyim.	1	2	3	4
44	Genel olarak kendimden memnunum.	1	2	3	4
45	Kendime karşı daha fazla saygı duyabilmeyi isterdim.	1	2	3	4
46	Bazen kesinlikle kendimin bir işe yaramadığımı düşünüyorum.	1	2	3	4
47	Bazen kendimin hiç de yeterli bir insan olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4

Anketimiz sona ermiştir teşekkürler...