

**DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE  
KİŞİLİĞİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ,  
İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ARACILIK ROLÜ:  
KABİN MEMURLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Seçil ULUFER**

**Doktora Tezi**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç.Dr. S. Ahmet MENTEŞ**

**2017**

TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE KİŞİLİĞİN DUYGUSAL  
EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN  
ARACILIK ROLÜ: KABİN MEMURLARI ÜZERİNDE BİR  
ARAŞTIRMA

Seçil ULUFER

İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Danışman


Doç.Dr.Süleyman Ahmet MENTEŞ

2017 - TEKİRDAĞ



T.C.  
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Seçil ULUFER tarafından hazırlanan "*Demografik Faktörler ve Kişiliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi, İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Rolü: Kabin Memurları Üzerinde Bir Araştırma*" konulu DOKTORA Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca ..... günü saat .....’da yapılmış olup, tezin\* ..... OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRÜ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN		
Prof.Dr. Ahmet KUBAŞ	Baran	
Doç.Dr. S.Ahmet MENTEŞ		
Yrd.Doç.Dr. Uğur ŞENER		
Yrd.Doç.Dr. Mustafa METE		

\* Jüri üyelerinin tezle ilgili karar açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine / Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

## TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim boyunca çok değerli katkılarından dolayı Namık Kemal Üniwersitesinde ders aldığım hocalarıma; desteklerini, deneyimlerini ve değerli katkılarını esirgemeyen tez danışmanlarım Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN'a, Doç. Dr. S. Ahmet MENTEŞ'e ve her zaman destekleriyle yanımda olan aileme en içten Őükranlarımı sunuyorum.

## ÖZET

İşletmelerin faaliyet başarısında en önemli değerlerden birisi insan faktörüdür. İnsanların fiziksel özelliklerine olduğu kadar, duygusal özelliklerine de işletmelerin gerekli önlemi vermesi, işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından günümüzde önemli bir yer tutmaktadır. Duygusal emek konusu ise işletmenin müşteri ile iletişimi kapsamında çalışanların istenilen duyguları sergilemesi ve müşterilerin de bu duyguları olumlu-olumsuz anlamda hissetmesidir. Çalışanların duygularının yönetilmesi ve şekillendirilebilmesi için duygusal emek konusuna işletme yöneticilerinin dikkat çekmesi, önem vermesi ve çalışan istihdamını buna yönelik olarak yapması, işletmenin tüm çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine ve yöneticilerine faydalar sağlayacaktır. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi ve hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için çalışanların duygusal emek kavramı üzerinde çaba göstermesi gerekmektedir.

Duygusal emek, yöneticiler tarafından doğru yönetildiği takdirde işletme açısından pek çok avantaj sağlamaktadır. Duygusal emeğin işletme açısından olumlu sonuçları; çalışanların motivasyonunun artması, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artması, iş performansının yükselmesi ve örgütsel bağlılığın artması gibi işletme açısından çok önemli konu başlıklarını içerir. Buna karşın, duygusal emeğin işletme açısından olumsuz sonuçları; tükenmişlik sendromu, iş-aile çatışması, işi bırakma eğilimi, psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar, rol çatışması ve yabancılaşma şeklinde ifade edilebilir. Rekabette başarılı olmak isteyen ve varlığını sürdürmek isteyen her işletme ve işletme yöneticisi; duygusal emeği olumlu anlamda kullanması gerekmektedir.

Duygusal emeğin iyi yönetilebilmesi açısından, çalışanların kişiliklerinin öğrenilmesi ve ona göre görev dağılımı yapılması işletmeler için önemli faydalar sağlayabilmektedir. Kişiliği belirleyen; kalımsal, bedensel, sosyal-kültürel, aile ile ilgili, çevresel vb. faktörler işletmeler tarafından dikkatlice izlenmeli ve personel politikaları ona göre hazırlanmalıdır. Kişiler arasında; nesnellik, girişim ruhu, hırslı olma, toplumculuk gibi farklılıklar söz konusu olabilmektedir. İşletme yöneticilerinin kişiliklerle ilgili farklılıkları avantaj haline getirecek çalışmalar yapmaları uygun olabilecektir. Bunlardan belki de daha önemlisi işe alım kıstas ve süreçleri

belirlenirken duygusal emek değerlendirmelerinin ve gözlemlerinin dikkate alınması ve personel seçiminin ona göre yapılmasıdır.

Çalışanların işten ayrılma niyeti, araştırmaların merkezinde yer alan konulardan bir tanesidir. İşten ayrılma niyeti bireyin örgütten uzaklaşması ve iş arayışına gitmesi olarak yorumlanmaktadır. Bir çalışanın kendi isteği ile işten ayrılması işten ayrılma niyetinin sonucu olarak açıklanabilir. Bu ise işletmelere önemli ölçüde maliyet kaybı anlamına gelmektedir. Bu anlamda çalışanalardaki işten ayrılma niyetinin azaltılması işletmeler açısından çok önemli bir yer tutmaktadır. Duygusal emek davranışları sergilemeyen ve yönetemeyen bir çalışanın muhtemel motivasyonunun ve işyerine bağlılığının az olduğu sonucuna varılabilir. Dolayısıyla duygusal emek ve işten ayrılma niyeti konularının birbirleriyle yakın ilişki içinde incelemek faydalı olacaktır. Çalışmamız da bu kapsamda kişilik, işten ayrılma niyeti ve duygusal emek değişkenleri içerisinde ele alınmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise; duygusal emek kavramının sıklıkla ön planda olduğu havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurları araştırmanın evreninin oluşturmuştur. Bunun haricinde kabin memurları arasında işten ayrılma konusunda da bir hızlı döngü söz konusuşudur. Bu bağlamda kabin memurlarının duygusal emek ve işten ayrılma niyetleri incelenmiş, ayrıca kişilik özelliklerinin de bu kapsamda etkileri araştırılmıştır. Havayolunda çalışan 650 personel ankete dâhil edilmiş ve 441 adet anket dönüşü sağlanmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda 407 geçerli sayılan anket üzerinden analizler yapılmış ve çalışma raporu hazırlanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Duygusal Emek, Kişilik, İşten Ayrılma Niyeti, Demografik Faktörler, Duygu Kuramları, Duygusal Emeğin Boyutları, Duygusal Emeğin Sonuçları, Kişilik Tipleri, Kişiliği Belirleyen Faktörler.

## ABSTRACT

One of the most important in the success of enterprises activity value is the human factor. As much as peoples physical characteristics, emotional characteristics required to the necessary measure of enterprises. Managing employees ' feelings and can be shaped three-dimensionally to give importance to see the emotional labor of business managers, it is all about the business can provide significant benefits to the environment. Operation of the surrounding area; employees, customers, suppliers, managers etc. of the following values. Businesses can reach their goals and being able to obtain the targeted profit for managing and shaping the feelings of employees.

Emotional labor, business management if managed well by many intermittent positive results. The results of positive emotional labor, increase employee motivation, business objectives, increased customer satisfaction, increased business performance, organizational loyalty. In contrast, the negative consequences of emotional labor; Burnout Syndrome, work-family conflict, tend to quit, psychological and physiological disorders, can be expressed in the form of role conflict and alienation. Those who wish to maintain the presence of who wants to be successful in competition every business manager; positively redirect emotional labor.

In terms of making good emotional labor, learning of employee's personality and according to him, the distribution of tasks to be done can provide significant benefits for businesses. Determines personality; genetic, physical, socio-cultural, environmental, etc. factors related to family businesses by carefully monitored and personnel policies must be prepared accordingly. Between people; objectivity, initiative spirit, ambitious, there are differences such as socialism. Business managers will make the differences of personality-related benefits will be available to do work.

The application section of this study; workers in the airline cabin officers formed the universe. Airline 650 staff have been included in the survey, and 441 units are provided to return the survey. As a result of the investigation through analysis and syllabus 407 survey working paper.

**Key Words:** Emotional Labor, Personality, Of Intention to Leave, Demographic Factors, Theories of Emotion, Emotional Labor Dimensions, Emotional Labor Results, Personality Types, Personality Determinants.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	vii
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE KAPSAMI .....	3
1.1. DUYGU KAVRAMI .....	3
1.2. DUYGU KURAMLARI .....	7
1.2.1. James-Lange Kuramı .....	7
1.2.2. Cannon-Bard Kuramı .....	8
1.2.3. Bilişsel Kuram .....	8
1.2.4. Sosyo-Biyolojik Kuram .....	9
1.3. ÖRGÜTLERDE DUYGULARIN YERİ .....	9
1.3.1. Duygusal Tükenme .....	13
1.3.2. Duygusal Zekâ Kavramı .....	14
1.4. DUYGUSAL EMEĞİN KURAMSAL TEMELLERİ .....	15
1.4.1. Hochschild'ın Yaklaşımı .....	16
1.4.2. Ashforth ve Humphrey'in Yaklaşımı .....	17
1.4.3. Morris ve Feldman'ın Yaklaşımı .....	18
1.4.4. Grandey'in Yaklaşımı .....	18
1.5. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI .....	19
1.5.1. Yüzeysel Davranış .....	19
1.5.2. Derin Davranış .....	20
1.5.3. Doğal Davranış .....	20
1.6. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ OLUMLU SONUÇLARI .....	21
1.6.1. Duygusal Emeğin Motivasyona Etkileri .....	21
1.6.2. Duygusal Emeğin İşletme Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Etkisi .....	21
1.6.3. Duygusal Emeğin Müşteri Memnuniyetine Etkisi .....	22
1.6.4. Duygusal Emeğin İş Performansına Etkisi .....	23
1.6.5. Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi .....	24
1.7. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ OLUMSUZ SONUÇLARI .....	24
1.7.1. Tükenmişlik Sendromu .....	24
1.7.2. İş-Aile Çatışması .....	25
1.7.3. İşi Bırakma Eğilimi .....	26
1.7.4. Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar .....	26
1.7.5. Rol Çatışması .....	27
1.7.6. Yabancılaşma .....	27
İKİNCİ BÖLÜM .....	28
2. KİŞİLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİSİ .....	28
2.1. DUYGUSAL EMEK VE KİŞİLİK KAVRAMI .....	28
2.1.1. Kişilik Tanımı .....	28
2.1.2. Kişiliği Belirleyen Faktörler .....	29
2.1.2.1. Fiziksel Özellik Faktörü .....	30

2.1.2.2. Sosyal-Kültürel Faktörler .....	31
2.1.2.3. Aile Faktörü .....	31
2.1.2.4. Sosyal Sınıf Faktörü .....	32
2.1.2.5. Çevresel Faktörler .....	33
<b>2.3.1. Kişilik Tipleri .....</b>	<b>33</b>
2.3.1.1. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri .....	34
2.3.1.2. Myers-Briggs Kişilik Tipolojisi .....	35
2.3.1.3. Proaktif-Reaktif Kişilik Özelliği .....	39
2.3.1.4. Holland'ın Mesleki Tercih Modeli .....	40
2.3.1.5. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı .....	42
2.3.1.6. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı .....	43
2.3.1.7. Abraham Maslow Kişilik Kuramı .....	43
2.3.1.8. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı .....	44
2.3.1.9. Spranger'in Sınıflandırması .....	46
2.3.1.10. Heymans ve Wiersman Sınıflandırması .....	46
2.3.1.11. Hans Eysenck'in Kişilik Tipleri .....	46
2.3.1.12. Julian Rotter'ın Denetim Odağı Tiplemeşi .....	47
2.3.1.13. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Özellikleri .....	48
2.3.1.13.1. Dışadönüklük .....	48
2.3.1.13.2. Uyumluluk/Yumuşak Başlılık .....	49
2.3.1.13.3. Öz Disiplin/Sorumluluk .....	50
2.3.1.13.4. Duygusal Değişkenlik/Nörotiklik .....	51
2.3.1.13.5. Gelişime Açıklık .....	52
2.1.4. Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Duygusal Emek Arasındaki İlişki .....	53
<b>2.2. DUYGUSAL EMEK VE İŞTEN AYRILMA İLİŞKİSİ .....</b>	<b>55</b>
2.2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı .....	55
2.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri ve Sonuçları .....	56
2.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Duygusal Emek ile İlişkisi .....	56
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>58</b>
<b>3. DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE KİŞİLİĞİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ</b>	
<b>ETKİSİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ARACILIK ROLÜ: KABİN MEMURLARI</b>	
<b>ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>58</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI .....	58
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	58
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	58
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....	58
3.4.1. Araştırmanın Modeli .....	58
3.4.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler .....	59
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	62
3.6. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	62
3.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ .....	66
3.7.1.1. Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları .....	67
3.7.1.2. Duygusal Emek Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları .....	70
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>74</b>
<b>4. ARAŞTIRMA BULGULARI .....</b>	<b>74</b>
4.1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER .....	74
4.2. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER .....	75
4.3. REGRESYON ANALİZİ BULGULARI .....	78
4.3.1. Duygusal Emek ve Alt Faktörleri Yordayan Demografik ve Kişilik Değişkenleri .....	79
4.3.2. İşten Ayrılma Niyetini Yordayan Demografik ve Kişilik Değişkenleri .....	82

4.3.3.Duygusal Emek ve Alt Faktörlerini Yordayan Demografik ve İşten Ayrılma Değişkenleri.....	83
4.4. ARACILIK ETKİSİ BULGULARI.....	85
BEŞİNCİ BÖLÜM .....	88
5. GENEL DEĞERLENDİRME.....	88
5.1. DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER .....	88
5.1.1.Bağımlı Değişken Duygusal Emek İlgili Değerlendirmeler.....	88
5.1.2.Bağımsız Değişken Kişilik ile İlgili Değerlendirmeler.....	92
5.1.3. Bağımsız Değişken İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Değerlendirmeler.....	93
5.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER .....	95
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	98
KAYNAKLAR.....	106



**SİMGELER VE KISALTMALAR**

<b>A.G.E</b>	:	ADI GEÇEN ESER
<b>İ.İ.B.F</b>	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>S</b>	:	SAYFA
<b>SS</b>	:	SAYFALAR
<b>VB</b>	:	VE BENZERİ
<b>VD</b>	:	VE DİĞERLERİ

## GİRİŞ

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek, sektördeki rekabette başarılı olabilmek, faaliyet verimliliğini artırabilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için çalışanların motivasyonunu en üst seviyede tutmak durumundadırlar. İşletme yöneticilerinin, çalışanların beklentilerine uygun yönetim anlayışıyla faaliyetlerini sürdürmeleri; çalışan-yönetici iletişimini güçlendirebilir, çalışanların tam kapasiteyle çalışmasını sağlayabilir, hizmet kalitesini yükseltebilir, karlılığı artırabilir ve rekabet başarısını mümkün hale getirebilir. Bütün bu yönetim faaliyetlerinin yanında çalışanların işletme adına müşterilerine karşı göstermek durumunda olduğu bir duygusal emek olgusu vardır. Bu esasen kişinin içinde bulunduğu işletmeyle alakalı olmakla birlikte kişilik özellikleri de ile doğrudan ilişkilidir. Kişi bulunduğu işletmede mutlu ve huzurlu ise göstermek için çabalayacağı duygusal emek oranı artacak ve sonuçta işe bağlılığı güçlenecek işten ayrılma niyeti azalacaktır. Bütün bunların sonucunda işletme hem maliyet hem de kalite anlamında fayda sağlayacak, işletme kültürünü geliştirme ve yerleştirme hususunda fayda sağlayacaktır. Dolayısıyla, çalışanların kendilerinden beklenen duyguları sergileyebilmesi, onların görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirebilmesi ve müşterilere karşı sunulan hizmetlerde kalitesinin artması için duygusal emek konusuna büyük önem verilmesini gerekmektedir.

Duygusal emek yönetimi, ancak duyguların anlaşılması, çalışanların performanslarına göre ödüllendirilmesi, sürekli eğitim sağlanması şeklindeki uygulamalarla mümkün olmaktadır. Bu anlamda duygu kapsamındaki eğitimlerinde işletmelerin planlamasına girmesi önem kazanmaktadır.

Kişilik, kişiliklerini belirleyen faktörler, bedensel yapı, sosyal-kültürel faktörler, çevresel faktörler, aile gibi faktörler; bireylerin işe karşı davranışlarını etkileyen unsurlar olarak belirtilmektedir. İşletmelerin çalışanların kişilik özelliklerine göre görev dağıtımında bulunmaları ve iletişimlerini kişilik özelliklerine göre sürdürmeleri; çalışan memnuniyetini, hizmet kalitesini, ürün kalitesini dolayısıyla, müşteri memnuniyetini etkileyebilmektedir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişilik, kişiliği belirleyen faktörler, kişilik tipleri, kişilik modeli ve özellikleri, dışadönüklük, gelişime açıklık ve çalışanların kişilik özellikleri vb. konularına yer verilmiştir. İkinci bölümde,

duygu kuramları, duygusal emek, duygusal emeğin kuramsal temelleri, duygusal emeğin boyutları ve duygusal emeğin sonuçları vb. konularına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın konusu ve kapsamı, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın sınırlıkları, araştırmada kullanılan ölçüm araçları konularına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, bağımsız ve bağımsız değişkenlerle ilgili bulgular, araştırma hipotezlerine yönelik değerlendirmeler, aracılık etkisine yönelik değerlendirmeler konularına yer verilmiştir.

Beşinci ve son bölümde ise, genel değerlendirme ve sonuç bölümüne yer verilmiş, araştırmacılara ve havayolu işletmecilerine yönelik çözüm önerileri ve değerlendirmeler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI ve KAPSAMI

#### 1.1. DUYGU KAVRAMI

İnsanların duyguları ve duygusal modları ile ilgili çalışmalar, duyguları biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel gibi farklı açılardan ele alarak açıklamaya çalışmışlardır. Duygu kavramı, geçmişte günümüzde olduğu kadar bir inceleme konusu olmamakla birlikte, 1980'li yılların ortalarına kadar çoğunlukla iş doyumu içerisinde ele alınmıştır. Sonrasında duygularla ilgili “duygu” ve “mod” olarak ayrı çalışmalar yapılmaya başlanmış ve duygular diğer değişkenlerden ayrı olarak başlı başına bir çalışma alanı oluşturmuştur.

Duygusal emek, çalışanların görevlerini yerine getirirken duygularıyla duygularını etkisi kapsamında yapmış oldukları duygusal çabaları kapsamaktadır. Bir önceki bölümde kişilik ile ilgili açıklandığı üzere işletmeler açısından kritik bir yere sahip olan duygusal emek, duygu ile ilgili çalışmalar arttıkça, literatürdeki yerini almış ve inceleme alanı oluşturmuştur. Duygusal Emek alanında sosyolog Hochschild, The Manage Heart isimli bir yayını 1983 yılında yapmış ve öncül olmuştur. Hochschild'in çalışmasını, Rafaeli ve Sutton'un 1987 yılındaki çalışması izlemiştir. Bir sonraki yapıtaşı, 1993 yılında Fineman tarafından oluşturulmuştur. Duygu alanında yapılan çalışmalardan bir dalını oluşturan duygusal emek; duygusal zekâ, duygusal olaylar teorisi ve olumlu-olumsuz duygular olarak farklı konu başlıklarında incelenebilir. Duygular konusunda yapılan bu çalışmaların temelinde, duyguların işletme ve işletme performansına olan etkisi yer almaktadır.

İşletme karlılığını, çalışanların verimliliğini, müşteri memnuniyetini sağlamayı hedefleyen örgütler, duygusal emek ve duygu kavramını en iyi şekilde kavramak ve tüm çalışanlarıyla birlikte uygulamalarını yansıtmak durumundadırlar.

Duygu kavramı ile ilgili literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Tüm bu tanımlamalara rağmen duygu kavramını tam olarak tanımlamak kolay değildir. Bunun temel nedeni bireylerin edindikleri tecrübelerin de bireyde oluşan duygular üzerinde etkili olmasından ve bu tecrübenin herkeste farklı yaşanmasından kaynaklanır. Ondandır ki yapılan tanımlamalar birbirleriyle örtüşmemektedir. Bireylerin bir kısmı duygularını açığa çıkararak bunları yönetirken veya yönetmeye çalışırken; bir kısmı

duygularını bastırmaktadırlar. Duygu oluşumu fiziksel olarak beyinde aynı yollardan geçerek oluşuyor olsa da, bireylerin gösterdikleri tepkiler ve davranışlar farklılaşmaktadır. Bu nedenledir ki, duygu ve duygularla ilgili yapılan her çalışma yapılan bölge ve örneklem üzerinde özellikler göstermekte, diğer bir deyişle diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Duyguları gözlemlemekteki zorluk da ayrıca duygularla ilgili tanımlamayı zorlaştırmaktadır. Burada tepkilerin bir bileşimi ön plana çıkmaktadır. Bütün bu karmaşık durumlar, duygu ifadesini tanımlamayı zorlaştırmaktadır. Çalışmamızda genel olarak kabul gören duygu tanımlamalarını ve ifadelerine yer vereceğiz.

Bireylerin zihinsel değerlendirmeleri sürecinde ortaya çıkan ve beynin sinir uçları tarafından yönetilen duygusal değişikliklere duygu denilmektedir. Duygu değişikliği sırasında, insan da birçok farklılık meydana gelebilmektedir. Duygu değişimi, insanın ruhunda olan ve beyinde şekillenen etkiler nedeniyle; beden dili, yüz ifadesi, ciltteki renk değişiklikleri, dışarıdaki gözlemciler tarafından algılanabilmektedir. İngilizcede, duygunun karşılığı olarak ‘emotion’ kelimesi kullanılmaktadır ve bu kelime anlam olarak; vücuttan dışarı yönelimli hisleri ifade etmekte kullanılmaktadır<sup>1</sup>.

Duyguların oluşum süreci içerisinde beş unsuru barındırdığı söylenebilir<sup>2</sup>

- Fiziksel veya psikolojik uyarı (dışsal veya içsel olaylar),
- Genellikle zevk alma veya almama şeklinde kendini gösteren hisler,
- Deneyimin bilinçli olarak farkında olmak ve değer vermek,
- Duygusal olarak açıklayıcı davranışlar,
- Duygusal davranışın çevresel sonuçları.

Goleman duyguyu “kişiye özel bir his durumu” olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda ona göre duygular, harekete geçmemizi sağlayan dürtülerdir. Duygunun en önemli özelliği bireylerin harekete geçmesini sağlayan dürtüleri oluşturmasıdır. Duygu kelimesinin kökü latince bir kelime olan “motere” dir. Harekete geçmek

<sup>1</sup> Halit Keskin, Ali Ekber Akgün ve Süreyya Yılmaz, *Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Yetenekler*, Der Yayınları, İstanbul, 2013, s. 49.

<sup>2</sup> İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004,s.74.

anlamına gelmekte olan sözcüğe “e-” ön eki getirilirse “uzaklaşmak” anlamına gelmektedir. Bu da her duygunun bir harekete yönelttiği fikrini vermektedir”<sup>3</sup>.

Birey hisleri önce sinir sisteminde uyarılarak, fizyolojik olarak etkilenmekte, oluşan etki sonucunda da birey durumu kendi duygusuyla birleştirip ortaya bir davranış biçimi koymaktadır. Bir davranış biçiminin ortaya çıkabilmesi için bireyin önce sinirsel, sonra fiziksel ve en sonunda da kendi bilinciyle şekillendirmesi gerekmektedir<sup>4</sup>.

Duyguların davranışlardan çok daha fazla anlamlar içerdiğini ve fizyolojik olarak da insanı etkilediğini belirten pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar örgütsel davranış yazınının yanında pek çok disiplin tarafından incelenmiştir. Bundan hareketler duyguların öncelikle oluşumu ve bireyi fizyolojik olarak nasıl etkilediğinin ortaya konması faydalı olacaktır. Çok kızgın olduğumuzda ağzımızın kuruması, âşık olduğunuzda midenizin yanması, korktuğunuzda kaslarınızın gerilmesi ve heyecanlandığınızda kalp atışlarınızın hızlanması duyguların fizyolojik etkisi sonucu oluşur.

Bireyler görevlerini yerine getirirken, genelde risk almak yerine pasif davranabilmekte, kendisinden beklenen biçimde davranışlarını sergileyebilmektedir. Çalışanlar, bazen ekonomik baskıların, bazen yönetim baskısının, bazen de işini kaybetme baskısının altında kalarak davranışlarını şekillendirebilmektedirler<sup>5</sup>.

Duygular insan deneyiminin doğal bir parçası olarak kabul edilebilir. Duygular, düşünceye ve konuşmalara geçmişteki deneyimler vasıtasıyla yansımaktadır. Düşünme ve konuşmanın ana araçlarını kelimeler vasıtasıyla ortaya konan cümleler oluşturmaktadır. Günlük hayatta duygular vasıtasıyla ortaya konulan sözlü iletişim, her zaman kişilerin gerçek duygularını yansıtmamaktadır. Dolayısıyla duygular, bazen kişilerin duygularını, bazen beklenen duyguları ve bazen de beklentilerden etkilenen kişi duygularını ortaya koyabilmektedir. İşletme yönetiminin görevi, işletme amaçları doğrultusunda duyguları yönetmektedir<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Daniel GOLEMAN, *Duygusal Zekâ*, İstanbul:Varlık Yayınları, 2009,s.30-34.

<sup>4</sup> İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003, s. 74.

<sup>5</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 16.

<sup>6</sup> Ene Vainik, ‘‘Emotions, Emotion Terms and Emotion Concepts in an Estonian Folk Model’’, *Trames Journal*, Estonia, 2002, Volume: 6, No: 56, 322–341, p. 322.

Duygular, insan tepkilerini uyaran ve farklı türleri olan temel bileşenlerdir. Dolayısıyla duygular; insan davranışlarını bilişsel, sosyal ve fizyolojik olarak doğrudan veya dolaylı yoldan etkilemektedir. Bu nedenle, işletme faaliyetlerini daha etkin bir hale getirebilmek amacıyla duyguların yönetilmesi yararlı olabilecektir<sup>7</sup>.

Duygunun tanımını ortaya koyarken duygunun ilişki içinde bulunduğu kavramları da irdelemek faydalı olacaktır. Toplumda ve maalesef zaman zaman yazında duygu duygu durum (mod), stres, iş tatmini, motivasyon gibi kavramlarla aynı anlamlarda kullanılmaktadır. Duygu süre olarak kısayken, duygu durum (mod) uzun sürelidir. Mod aylarca sürebilir. Duygu ile çok sık karıştırılmaktadır. Hissettiği duyguyu uzun süreli yaşayan kişi, bu duygu olumsuz ise, strese veya depresyona girebilir. Stres ise bireyin bir değişime karşı verdiği tepkidir. Duygularla çok yakından ilişkilidir. Stres bireydeki duyguya göre uzun zaman devam edebilir ve bireye zararlı olabilir. Stres vücuda çeşitli hormonlar salgılatarak etkiler ve vücudun bağışıklık sistemini baskılayabilir. Duyguların geçmiş dönemlerde çoğunlukla motivasyon kavramı içerisinde incelendiğini belirtmiştik. Ancak motivasyondan farklı olarak motivasyon bireyi bir hedefe doğru yönelten itici güçtür. Bir kişinin olumlu duygular hissetmesi motive olduğunun göstergesi değildir.

Beyni alt ve üst olarak ayırabiliriz. Biz üst beyin adı verilen “korteks” bölümüyle okuruz, düşünürüz. Alt beyin ise tüm duygularımızın kaynağıdır. Üst beyin hücrelerinin % 28’lik bölümünü, alt beyin ise % 72’lik kısmını kullanır<sup>8</sup>. Alt yol bilinçaltında çalışan hücrelerden oluşur. Duygusal olarak gösterdiğimiz davranışların pek çoğu alt yolun üzerinden sinir sistemi vasıtasıyla oluşturulur.

Üst yol olup bitenler hakkında düşünüp tartışılmış bir anlayış oluşturur. Alt yolu anında bir başkasıyla aynı duyguyu hissetmeyi sağlarken üst yolda, duygular hakkında düşünülebilir. Sosyal yaşamları bu iki tarz arasında etkileşimin yönetir. Alt yol amigdala ve benzeri otomatik düğümlerden geçen sinir devrelerini kullanır. Üst yol ise girdileri beynin icra merkezi olan ve kendi isteğimizle bir şeyler yapma yetimizi barındıran, başımıza gelen olaylar hakkında düşünmemiz sağlayan prefrontal kortekse gönderir. Alt yol hızlıdır. Üst yol ise yavaş ama temkinlidir<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Robert G. Lord vd., *Emotions In The Workplace*, Josey-Bass, San Francisco, 2002, p. 7.

<sup>8</sup> Zuhâl BALTAŞ, Zuhâl , *Duygusal Zekâ*, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2006,s.11.

<sup>9</sup> Daniel GOLEMAN, *Duygusal Zekâ*, İstanbul:Varlık Yayınları, 2009,s.25-26

## 1.2. DUYGU KURAMLARI

Duyguların işletmeler tarafından teorik olarak incelenmesi ve fikir alınması faaliyetlerin başarısını olumlu etkileyebilmektedir. Bu kapsamda, James-Lange, Cannon-Bard, Bilişsel Kuram ve Sosyo-Biyolojik Kuramının incelenmesi yararlı olabilecektir. Çeşitli kaynaklarda farklı yaklaşımlar mevcutsa da, genel itibarıyla kabul gören kuramlar ve içerikleri aşağıda açıklanmıştır.

### 1.2.1. James-Lange Kuramı

James ve Lange isimli iki ayrı araştırmacı bu kuramı ayrı ayrı yerlerde 1884 yılında benzer bir kuram açıkladıkları için bu kuram James-Lange kuramı olarak adlandırılmıştır. Kuram bireylerin çevreden aldıkları değişik duylara tepkide bulunur ve duygu açığa çıkar. James ve Lange duyguların fizyolojik değişiklikler sonucu oluştuklarını ortaya atmışlardır.

James ve Lange tarafından ortaya atılan bu teoride her iki düşünürün farklı düşündüğü ve ortak düşündüğü noktalar söz konusudur. Örneğin, Lange duyguların şekillenmesinde, bilincin önemli olmadığını ileri sürdü. Buna karşılık, James duyguların, bedensel aktivitelerin şekillenmesinde yer aldığını ifade etmiştir. Buna karşılık her iki düşünür, hislerin; psikolojik tepkilerin ortaya konmasına kaynak teşkil ettiğini ifade etmişlerdir<sup>10</sup>.

Çevremizde ortaya çıkan hadiseler sonucunda; kişide duygusal bir etkiye neden olmakta ve bu etki sonucunda da bireylerde davranış yönünden ve duygusal etkilenmeler meydana gelebilir. Diğer bir ifadeyle, davranışlarımız; çevreden edindiğimiz tecrübeler ve duyguların bir sonucu olarak tarif edilmektedir. Refleksle yapılan bir hareket, kasların bir tepkiye karşı reaksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, korku halinde çığlık atılması veya titreme reaksiyonel bir davranış olarak ifade edilebilir. James-Lange Teorisine göre, birey duyguları, meydana gelen olaylara karşı bir reaksiyon sonucu oluşmaktadır<sup>11</sup>.

Yukarıda açıklandığı üzere bu kuram sadece fizyolojik tepkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu şekli ile de tartışmaya açıktır. Bilimsel verilerle de çok fazla

<sup>10</sup> Bruce H. Friedman, "Feelings and the Body: the Jamesian Perspective on Autonomic Specificity of Emotion", *Journal Biological Psychology*, U.S.A., 2010, 383-393, p. 384.

<sup>11</sup> Ali Kürşat, "Bedensel İbadetlere Psikofizyolojik Bir Yaklaşım", *İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 2011, Sayı: 13, 21-36, s. 25.



desteklenmemiş olan bu kuram, duyguları açıklamaya yönelik yapılmış ilk çalışma olması bakımından önemlidir.

### 1.2.2. Cannon-Bard Kuramı

Bireylerin duygularının şekillenmesinde, insanın sinir sisteminin önemli bir etkisi olduğunu Cannon ve Bard ileri sürmüştür. Örneğin, fizyolojik değişiklikler sinir sistemini uyarmakta, sinir sistemi ise bireylerin duygularının oluşması için veri göndermektedir. Dolayısıyla, sinir sistemi ve insan duyguları birbirlerinin etkisi içerisinde bireylerin davranışlarının şekillenmesini sağlamaktadır<sup>12</sup>.

Cannon ve Bard beyin mekanizmasının hayvanların (kedi) duygularını etkilediği ve öfke gibi duyguları ortaya çıkardığını ifade etmişlerdir. Cannon ve Bard beyindeki oluşan etkiler neticesinde, duygularda oluşan tepkiler meydana geldiğini savunmuştur. Hatta yapılan laboratuvar deneyleri sonrasında hayvanlarda meydana gelen değişiklikler ve duygulardaki farklılıklar izlenmiştir<sup>13</sup>.

### 1.2.3. Bilişsel Kuram

Duygu kuramları incelendiğinde bilişsel kuramdır önemli bir yer oluşturmaktadır. Kuramın öncülerinden Stanley Schachter, kuramı “bedenimizde olup biten fizyolojik değişikliklere çevremizde bulunan uyarıcılar çerçevesinde anlamlı olan bir heyecan ismi veririz” şeklinde tanımlamaktadır<sup>14</sup>.

Bireylerin, çevresinden gelen uyarıları nasıl algıladığı, çevredeki oluşan bilgileri nasıl elde edildiği ve edinilen tecrübelerin kişi üzerinde nasıl etki oluşturduğuya ilgili konuları; bilişsel kuram ele almıştır. Bireyleri uyaran tepkilerle, bilişsel işlevlerin birbirlerini etkilediği; etki-tepki sürecinin oluştuğu ifade edilmektedir. Fiziksel davranışlarda, içsel ve bilişsel süreçlerin önemli etkileri olduğundan söz edilmektedir<sup>15</sup>.

Bilişsel teori, nedensellik açısından psiko-sosyal davranışların nedenlerini açıklamaktadır. Teoriye göre kişisel faktörler ve çevresel olaylar birbirlerini etkilemektedirler. Sosyal bilişsel teorisinin üç açıdan önemi vardır; birincisi, ustalık

<sup>12</sup> Mert Bölmez, “Duygular ve Heyecanlar”, <http://www.slideshare.net/mbolmez/duygular-ve-heyecanlar>, (Erişim Tarihi: 13.06.2016).

<sup>13</sup> Tim Dalgleish, “The Emotional Brain”, <http://stanford.edu/~knutson/ans/dalgleish04.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.07.2016).

<sup>14</sup> Doğan Cüceloğlu .(1998), İnsan ve Davranışı, İstanbul: Remzi Kitapevi.s.162

<sup>15</sup> Ali Dönmez, “Bilişsel Sosyal Şemalar”, [http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/971/11\\_951.pdf](http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/971/11_951.pdf), (Erişim Tarihi: 22.07.2016).

yöntemiyle becerileri geliştirmek; ikincisi, bireylerin yeteneklerini geliştirmek ve üçüncüsü, çalışanların yetkinliklerini arttırarak motivasyonlarını geliştirmektir<sup>16</sup>.

#### 1.2.4. Sosyo-Biyolojik Kuram

Duygu deneyimlerinde yaşanan fizyolojik/bedensel değişimler ilgili duygunun ilişiği değil neden ve etkileri olmaktadır. Sosyo-biyolojik kuram bu olgu üzerinde durmaktadır. Descartes'ın fizyolojik duyguyu ifadesinde duygular, açık bilişten ayrılan ve yargı kavramını bulanıklaştıran algı olarak tarif edilmiştir. Bu durumda duygular rahatsızlık veren ve kargaşaya sebep olan tutkular olmaktadır. Ancak akıl ve bilgelik duyguların kontrolünde anahtar kavramlar olmaktadır<sup>17</sup>.

#### 1.3. ÖRGÜTLERDE DUYGULARIN YERİ

Organizasyonlarda duyguların serbestçe ifade edildiği ortamlar olabildiği şekilde ifade edilemediği de ortamlar mevcuttur. Çevresel ve fiziksel faktörler bunda etkili olmaktadır. Bireyler zaman zaman duygularını ifade ederek, zaman zaman da bastırarak yönetme yolunu seçerler veya seçtirilirler. Bununla birlikte duyguların bastırılması duyguların ortaya çıkmasını engellemez hatta artmasına neden olur. Bu sebeple duyguları ifade etmek ve uygun şekilde yönetmek gerekir.

Organizasyonlar sosyal yaşantının bir parçasıdır. Bu anlamda tüm kademedeki çalışanlar duygularını yönetme konusunda farkında olmalı ve örgüt hedefleri doğrultusunda davranışlar sergilemelidirler. Bu çalışanlara problem çözme konusunda yetkinlik sağlayacaktır. Örgüt açısından genellediğimizde ise kriz yönetimi ve reaksiyon gösterme konusunda başarı sağlayacaktır. Çalışanlar içinde buldukları mevcut durumları psikolojik ve fizyolojik olarak değerlendirerek, verecekleri reaksiyonları daha başka bir ifade ile duygularını yönetebilmelidirler.

Jackson'a göre örgütlerde duyguların incelenmesi ve öne çıkmasında çeşitli nedenleri bulunmaktadır<sup>18</sup>:

- Duygular sosyal yaşamın vazgeçilmez unsurlarıdır.
- Örgütler çalışanların duyguları üzerinde genel olarak son dönemlere kadar durmamıştır.

<sup>16</sup> Albert Bandura, "Organizational Applications of Social Cognitive Theory", *Australian Journal of Management, Australia*, 2003, 275-302, p. 276.

<sup>17</sup> Aslı Yazıcı, "William James'in Descartes'in Duygu Kuramına Eleştirisi", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/922/11500.pdf>, (Erişim Tarihi: 17.07.2016).

<sup>18</sup> John JACKSON, "Decision Elements for Using 360 Degree Feedback" *Human Resource Planning*, 1998, 21(4).ss.185-186

- Duygular davranışlarımızı yönlendirir.
- Duygular iş yerindeki motivasyon ve stresimiz hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlar.

Duyguların yönetilmesi olgusuna bireysel ve örgütsel anlamda iki farklı açıdan bakabiliriz. Bireysel anlamda duyguların yönetilmesi bireylerin performanslarının yükseltmesinde ve dolayısıyla kariyer planlamalarında önemlidir. Çevresine karşı farkındalığı yüksek olan, duygusal anlamda etrafında bulunan kişileri daha etkin şekilde etkileyebilir ve duygularını ifade edebilir. Barutçugile'e göre duyguları yönetme aşamasında üç yol bulunmaktadır<sup>19</sup>:

- Bastırmak ve görmezden gelmek
- Tadını çıkarmak ve duygulara sıkı sıkı bağlanmak
- Yüzleşmek, kabul etmek ve aksiyon almaktır.

Barutçugil ayrıca bir duygunun kabul aşamasına gelmeden önce bir takım aşamalardan geçtiğini belirtmektedir. Bu aşamalar şunlardır: inkâr, öfke, pazarlık, üzüntü ve kabul. Duyguları yönetme konusunda ise aşağıdaki tekniklerin kullanılabileceğini belirtmiştir<sup>20</sup>:

- Kendisinin ve karşısındakinin duygularını anlamak ve tanımlamak.
- Duyguların kaynağını belirlemek.
- Hissedilen duygular hakkında konuşmak.
- Duyguları çatışmacı olmayan bir biçimde ifade etmek.
- Karşıdaki kişinin duygularını anladığını ve önem verdiğini ona söylemek.
- Duygusal patlamalara duygusal tepki vermemek.
- Sembolik jestler kullanmak.

Duyguların bireysel olarak yönetilmesinin yanında örgütsel olarak da yönetilmesi ve yönetilmesinin desteklenmesi gerekir. Bu anlamda örgütlere ve dolayısıyla yöneticilere düşen bir takım görevler bulunmaktadır. Yöneticiler zaman zaman daha çok görünen ve maddi konular üzerine yoğunlaşmakta ve duygusal kısmı

<sup>19</sup> İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003, s.85.

<sup>20</sup> İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003, s.86.

göz ardı edebilmektedirler. Yöneticiler duyguların organizasyonu konusunda önce kendileri bilgi sahibi olmalı ve sonrasında bunu altındaki çalışanlara yansıtmalıdır.

- a. Duyguları paylaşacak ve olumlu yönde destekleyecek bir organizasyonel yapı kurmak ve uygun süreçleri oluşturmak.
- b. Olumlu ilişkileri ve bunlardan kaynaklanan duyguları destekleyen bir kültür oluşturmak.
- c. Etkili iletişimi sağlamak.
- d. Çalışanlara, onları zorlayacak büyük bir resim sunmak, vizyon vermek.
- e. Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma hakkını tanımak.
- f. Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam oluşturmak.
- g. Yöneticileri çalışanlarına yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirmek.
- h. Başarıyı yakalamayı, paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirmek, kutlamak ve ödüllendirmek.
- i. Düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayrılmasını istemek.
- j. Olumlu bir duygusal ortam oluşturmak.

Duyguların yönetimi iş hayatında başarının elde edilmesinde pek çok faktörden daha önemli olmaktadır. Kişilerin aldıkları eğitim, beceri ve deneyimleri hatta teknik donanımları, bireyleri belirli bir noktaya kadar götürebilmektedir. Başarının uzun dönemli ve kalıcı olması duyguların rasyonel yönetimiyle mümkün olmaktadır. Çalışma ortamında kimi zaman motivasyonu düşüren etkenlerle karşılaşılabilir. Yöneticilerin yaklaşımı her zaman olumlu olmamaktadır. Fakat bireylerin her koşulda yaptığı işi en iyi şekilde verimli ve etkin yapmaları gerekmektedir. Karşılaşılan olumsuz durumlar, bireysel hedeflere ulaşmada engel teşkil etmemelidir. Bunun temelinde de duyguların rasyonel yönetimi yer almaktadır. Böylece kariyer ve başarı elde edilebilir<sup>21</sup>.

İş görenler gereken gösterim kurallarına uyabilmek için duygularını kontrol etmek durumunda kalmaktadırlar. Duygusal emek olarak nitelendirilen bu durum iş görenlerce farklı yöntemler kullanılarak ortaya koyulmaktadır. İlgili yöntemlerden birisi ilgiyi yaymamak şeklinde olmaktadır. Bireyler çalışma esnasında sadece kendini mutlu edebilecek düşüncelere yönelebilir, bu anlamda çeşitli aktivitelerde bulunabilir.

---

<sup>21</sup> Keskin, a.g.e., s. 95.

Sevdiği şeyi yapan kişi mutlu olmakta, bu durum müşterilere de yansımaktadır. Dolayısıyla olumlu duygular ortaya çıkmaktadır. İkinci durum ise, anlayış değiştirme yöntemi adı altında, var olan durumun başka bir durum olarak değerlendirilmesi olmaktadır. Problemlili yolcuların olduğu bir alanda sabırla ilgilenmek zorunda kalan uçuş personelinin anlayış değiştirme yöntemini uygulayarak yolcuları çocuk olarak değerlendirmesi örnek verilebilir. İş görenler bu yöntem ile yolcu talep ve şikâyetlerini, her türlü negatif davranışlarını sakince değerlendirebilirler. Başka bir açıdan kişiler, yaşadıkları durumu yeniden yapılandırma yerine, duygularını olması gereken duyguya adapte edebilmektedirler. Kısacası rol yapmayı seçmektedirler. Bu yöntem duygusal karşılığı değiştirme denmektedir. Tamamen bir kandırmacadan ibaret olmakta ve iş gören maskeleyerek yapmaktadır. Müşteriler üzerinde inandırıcı olması son derece önemli olmaktadır. Eğer müşteriler sergilenen duygusal davranışın samimi olduğuna inanmazlar ise bu durumda müşteri üzerinde olumsuz bir etki ortaya çıkmaktadır. Birinci ve ikinci yöntem üçüncü yöntemle göre derinlemesine rol yapma olarak belirtilmektedir. Son yöntemde ise yüzeysel rol yapma söz konusudur. İş görenler ise bu yöntemleri gösterim kurallarına uymak adına yapmaktadırlar<sup>22</sup>.

Duygusal davranış kuralları kimi zaman organizasyonlarda net bir biçimde belirlenebilmektedir. Bu tür çalışmalarda iş görenlerin hangi durumlarda müşteriye nasıl davranacağı öğretilmektedir. Davranış kurallarının net bir biçimde gösterilmesi, müşteri iletişimde belirli bir standart yakalanmasını sağlamaktadır. Böylece iş görenler, örgüt kurallarını daha iyi anlayabilmekte ve beklentilere uygun davranmaktadırlar. Fakat kuralların daha katı olduğu durumlarda ise iş görenler zor duruma düşmektedir. Kimi zaman da duygusal davranış kuralları belirlenmeyebilir. İşletmelerin bünyelerinde informal normaler halinde de yer alabilmektedir eğer davranış kuralları açık bir biçimde belirlenmemişse iş görenler sergiledikleri davranışlarda çeşitli yaklaşımlar içinde olabilirler<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Meltem Güngör, "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları", *Kamu-İş Dergisi*, 2009, Cilt: 11, Sayı: 1, s. 174.

<sup>23</sup> Sevinç Köse ve Lale Oral, "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 16, Sayı: 2, s. 470.

Firmalarca belirlenen kurallar ve iş görenlerce harcanan çaba bir taraftan müşteri memnuniyetini sağlamakta bir taraftan da iş görenler açısından değerlendirildiğinde pozitif veya negatif etkilere neden olmaktadır<sup>24</sup>.

Duygusal kural, bireylerin düşüncelerini ve davranışlarını düzenleyen veya etkileyen hislerdir. İkinci kullanım alanı, duygusal kural, başkalarının duygusal deneyimlerini kontrol etmenin yöntemleri olarak açıklanmaktadır. Üçüncü olarak duygusal kural, kendi duygularımızla ilgili tecrübelerimizi ve düşüncelerimizi düzenleme süreci şeklinde tarif edilmektedir<sup>25</sup>.

### 1.3.1. Duygusal Tükenme

Günümüzde tükenmişlik ve tükenmişlikle ilgili kavramlar günlük yaşantımızda da sıklıkla kullanılır olmuştur. Duygusal açıdan da tükenmişlik yaşayan çalışanlar olabilir. Bu çalışanlardan uygun duygu davranışlarını beklemek hayalcilik olacaktır. Kendi iç yaşamında duyguları ile baş edemeyen çalışanlar, başkalarının duygularını önemseyip ona uygun davranışlar gösteremeyebilirler.

Bireyler duygusal tükenmişliğin etkileriyle baş etmek adına diğer kişilerle olan ilişkilerinde duyarsızlaşma yaşamaktadır. Araya mesafe koyarak uzaklaşma yolunu tercih etmektedir. Duyarsızlaşma durumunun başlamasıyla birey, müşteriler ve işverenin talepleri ile yaşadığı durum arasında oluşan uyumsuzluğun farkına varmaktadır. Bu durumda birey kendisini değerlendirirken yetersiz olduğu sonucuna varmaktadır. Başarılarını ise başarısızlık olarak görmektedir. Duygusal tükenmişlikte duyarsızlaşma durumu açığa çıkmaktadır. Bu durum ise kişisel başarı ve performansı etkileyerek olumsuz bir sürece yol açmaktadır. Kısaca duygusal tükenmede başlangıç, duyarsızlaşma olmaktadır. Duyarsızlaşma ise kişiyi, bireysel performans ve başarı değerlendirmesinde negatif eğilime yönelmektedir<sup>26</sup>.

Dolayısıyla organizasyonlar, duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanları tespit etme yöntemleri geliştirmeli ve psikolojik destek konusunda tedbirler almalıdırlar. Aksi takdirde bu çalışanlarından istedikleri verimi hiçbir zaman alamayacaklardır. Bu konuda örgütler tam zamanlı veya yarı-zamanlı psikologlar istihdam etme yöntemine

<sup>24</sup> Halil Korkmaz vd., "Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, s. 14.

<sup>25</sup> Robert G. Lord vd., a.g.e., s. 53.

<sup>26</sup> Güler Sağlam Arı ve Emine Çına Bal, "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2008, Cilt: 15, Sayı: 1, 131-148, s. 134.

gidebilmektedirler. Belirli aralıklarla bu çalışanlarla yapılacak görüşmeler, bu çalışanların toparlanmasında ve duygusal dengelerini bulmalarında faydalı olacaktır.

### 1.3.2. Duygusal Zekâ Kavramı

Duygusal Zekâ insan aklının en önemli özelliklerindedir. İnsanlarla birlikte çalışabilme, insanlarla kolay iletişim sağlayabilme, uyumlu çalışma ve ikna becerisi duygusal zekâ ile ilişkilidir.

Duygusal zekâ tanımlamasında duygu ve zekânın uyumu, birleşmesi ve tüm bunların nasıl olduğu sorusunun yanıtı aranmaktadır. Duygu yönetiminde temelde duygularla nasıl baş edileceği bulunmaktadır. Öfke, üzüntü, kızgınlık hislerinin nasıl oluştuğu, nasıl bahsedileceği ve verilen kararların sorumluluğunun alınması duygu yönetimini oluşturan hususlardır. Duygusal zekâ, duyguların kişileri ne kadar zeki kıldığı ile ilgilenmektedir. Duygusal zekânın yardımı rasyonel düşünme boyutunda olmaktadır. Bu durumda duygu ve düşüncüyü bağlayan her şey duygusal zekâ olarak değerlendirilmemektedir. Duygusal zekâdan söz edebilmek için öncelikle duyguların, düşünce sürecinde yükselme ve olumluluk yaratması gerekmektedir<sup>27</sup>.

Duygu ile zekâyı birbirinden ayırmak mümkün değildir. İş hayatında da çevremizin duygularını ne kadar anladığımız artık önem kazanmaya başlamıştır. Sosyal anlamda kabul görmek bir yönetici ve lider için günümüz iş dünyasında vazgeçilmez bir kıstas olmuştur. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, başkalarının duygu durumunu fark edebilir, bu duyguları doğru bir şekilde değerlendirebilir ve bu duyguları olumlu anlamda kullanabilir.

İşletmelerin varlığını sürdürmesi, bireyler arası ilişkilere ve bu ilişkilerin verimliliğine bağlıdır. Bireyler arası ilişkilerin bozulması, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zora sokabilecektir. Bireylerin duygularının yönetilmesi ve işletme amaçlarına yönlendirilmesi; verimliliği ve karlılığı artırabilecektir. Aksi takdirde, çalışanlar arasında direnme ve çatışmaya kadar birçok olumsuzluk meydana gelebilir<sup>28</sup>.

Bireylerin yaşamlarında başarılı olabilmeleri için duyguların önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Sahip olunan bilgi, teknik alt yapı, alınan eğitim, beceriler ve iş deneyimleri insanları bir yere kadar taşıyabilir, ancak başarıların devamı için

<sup>27</sup> Keskin vd., a.g.e., s. 54.

<sup>28</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 32.



duyguların yönetilmesi gerekmektedir. İşyerinde çalışma atmosferi beklendiği gibi olmayabilir, iletişimler bozulabilir veya beklentiler karşılanmayabilir, bu tür durumlarda; bireylerin mücadeleden vazgeçmemesi ve duyguların akıllıca yönetilmesi birçok olumsuzluğu önleyebilir. Olumsuz durumların etkileri azaltılarak olumlu gelişmelerin sağlanması kişilerin duygularını en iyi şekilde yönetmesiyle mümkün olabilir<sup>29</sup>.

#### 1.4. DUYGUSAL EMEĞİN KURAMSAL TEMELLERİ

Duygu konusunda işletmeler açısından örgüt içi duyguları yönetmek söz konusu olmakla birlikte, ayrıca örgütler açısından müşteri ilişkilerinde önemli olan duygu gösterimleri ön plana çıkmaktadır. Duygusal emek bir çalışanın müşterilerle olan ilişkisinde ele alınan duygu ile ilişkili araştırma başlıklarındandır. Detaylı olarak sonraki konularda açıklayacağımız için kısaca aşağıda değinilmiştir.

İşletme çalışanlarının hizmet sunum sürecinde, kendilerinden beklenen duyguları sergilemelerine duygusal emek denilmektedir. Çalışanlar hizmetleriyle birlikte kendi duygularını çalışmalarına yansıtmaktadırlar. Duyguların yansıtılması beklenen bir diğer alan, müşterilere karşı sunulan hizmetler olarak ifade edilebilir. Çalışanların hissettikleri duygular ile çalışma sürecinde yaşamış oldukları duygular her zaman beklenen şekilde olmayabilir. Bu yüzden, duygusal emek, işletme içerisindeki çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliğine ve çalışanların motivasyonuna bağlı olarak değişebilmektedir<sup>30</sup>. İşgörenlerin işletmenin faydasına olacak şekilde duygularını yönlendirmesi ve kontrol etmesi, işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır<sup>31</sup>

Duygusal emek, iş hayatında çalışanların profesyonel olarak işlerini yürütürken, duygularını da yönetmesi ve şekillendirmesi olarak tanımlanabilir. Duygusal emek, bir tür duyguların yönetimi olarak da kabul edilmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar duygusal emek sürecinde kendi sosyal algılarını da yönetmektedirler. Gözlenebilir davranışlar olan duygusal emek, çalışanların ortaya koymuş oldukları

<sup>29</sup> Keskin vd., a.g.e., s. 95.

<sup>30</sup> Güngör, a.g.e., s. 167.

<sup>31</sup> Zeynep OKTUĞ, "Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijin Biçimlendirme Etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,



hizmetlerin kalitesi açısından; çalışanların duygularının işe etkisi olarak tarif edilmektedir<sup>32</sup>.

Çalışanlar günlük hayatlarında duygularını serbestçe sergilemeyebilirler. Duygularının denetim altında olduğunu düşünen bireyler, kendi gerçek duygularını değil, toplumsal normlara aykırı düşmeyecek davranışlar sergilemeyi tercih edebilirler. Belirli bir ücret karşılığında çalışan bireyler, duygularını denetim altında tutarak işlerini gerçekleştirmeyi tercih edebilirler. Bir bakıma, kendilerinden beklenen davranış biçimleri onların işlerinin bir parçası haline gelebilmektedir. Duygusal emek, çalışanların duygularını işin gerektirdiği şekilde yansıtması ve işletme amaçlarına uyumlu olabilecek davranışları sergilemeleri biçiminde de tarif edilmektedir<sup>33</sup>.

Yukardaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere duygusal emek çalışanlar açısından gerçekten bir emek ve çaba gösterilerek gerçekleştirilebilmektedir. Duyguları kaşı tarafın beklentisini göz önüne yansıtmak, beraberinde çevreye karşı bir farkındalık içinde olmayı getirmektedir. Çalışmamızda havacılık sektöründe olan çalışanların bu çabayı ne derecede gerçekleştirdikleri ve buna sahip oldukları kişilik özelliklerinin ne kadar etkili olduğu araştırılmış olacaktır.

Duygusal emekle ilgili kuramsal literatür, bireylerin hissettikleriyle kendilerinden beklenen duygular arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Duygusal emeği ele alan çalışmaların bir kısmı duygusal emeğin içgüdüsel olarak ortaya konan duygu davranışları olarak tanımlarken; sosyal faktörleri de bu modele dahil eden çalışmalar mevcuttur<sup>34</sup>Bu çalışmalar aşağıda incelenmiştir.

#### **1.4.1. Hochschild'ın Yaklaşımı**

Hochschild'ın yaklaşımına göre, duygu yönetimi bir ücret karşılığında yapılıyorsa buna duygusal emek denilmektedir. Yine bu yaklaşıma göre, işin gereklerine göre bireylerin duygularını doğru bir şekilde harekete geçirme işlemine duygusal emek denilmektedir. Bireylerin mimikleri ve vücut dili duyguların

<sup>32</sup> Alicia A. Grandey, "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, Pennsylvania, 2000, Volume: 5, No: 1, 95-110, p. 95.

<sup>33</sup> Oral ve Köse, a.g.e, s. 465.

<sup>34</sup> Adem Ögüt, Vural Çağlayan, Mehtap Fındık, "A Research to Determine the Effects of Emotional Labour on Emotional Exhaustion and Job Satisfaction: The Case of Health Institutions, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 4 No 10 October 2013,s.366.

yönetilmesi ile şekil almaktadır. Diğer taraftan, sosyal hayattaki iletişimler duyguların yönetiminin şekillenmesinde rol almaktadır<sup>35</sup>.

Hochschild hizmet sunumunda, duygusal emeğin çok önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Müşteri odaklı anlayış için tüketicilerin duygularının neler olduğunun anlaşılması ve bu duyguların yönetilmesi gerekmektedir. İnsanlar hizmet verenlerin güler yüzlü olduğu işletmelere yönelmektedirler. Müşteri ile ilgilenmeyen veya müşterilerin duygularını anlayamayan hizmet sunucularının müşteri memnuniyetini sağlamaları oldukça zor denilebilir<sup>36</sup>.

Hochschild duyguların, hissettiklerimizle şekillendiğini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile hissettiklerimiz duygularımıza yön vermektedir. Sosyoloji de yer alan duygularla ilgili teoriler; toplumun nasıl düşündüğü ve nasıl hareket ettiğini ele almıştır. Hochschild, duyguları anlatırken ‘‘duygusal emek’’, ‘‘duygusal yönetim’’ gibi kavramları ele almıştır<sup>37</sup>.

#### **1.4.2. Ashforth ve Humphrey’in Yaklaşımı**

Ashforth ve Humphrey, duyguyu hizmet alana yansıtacak davranış üzerinde durmuşlardır. Ayrıca, duygusal emek; hizmeti yansıtacak davranış olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların duyguları hissetmesinden çok, karşı tarafın anlayacağı duyguyu hissettirmenin önemli olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanlara nasıl davranılacağı anlatılmaktadır, ancak öğrenilen davranış biçimlerinin karşı tarafa yansıtılması önemli bir husustur. Duygusal emek; çalışanlar arası ilişkileri ve başkalarını algılayacak yöntemleri idare etme ve planlama çabası olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar yüzeysel ve derinlemesine davranabilmektedirler. Derinlemesine veya içten davranma şeklinde, çalışanların herhangi bir zorlamaya gerek kalmadan samimi ve doğal davranmaları söz konusu olmaktadır<sup>38</sup>.

<sup>35</sup> H. Şebnem Seçer, ‘‘Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme’’, file:///C:/Users/acer/Downloads/272-818-1-PB%20(1).pdf, (Erişim Tarihi: 16.06.2016).

<sup>36</sup> Fuat Man ve Cihan Selek Öz, ‘‘Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek’’, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2009, 75-94, s. 77.

<sup>37</sup> J. Scott Kenney, ‘‘Sociology 3308: Sociology of Emotions’’, <http://www.ucs.mun.ca/~skkenney/courses/3308/EmClass15.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.07.2016).

<sup>38</sup> Erhan Eroğlu, ‘‘Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi’’, *Selçuk İletişim Dergisi*, 2010, Cilt: 6, Sayı: 3, 18-33, s. 21.

Ashforth ve Humphrey'e göre bireylerin duyguları ile sunmak durumunda oldukları davranışlar arasında çelişkiler olabilmektedir. Çalışanlar, bazen duygularını davranışlarına geçirmekte zorlanabilirler. İnsanlar yorgun olduklarında, stresli olduklarında veya mutlu olduklarında davranışları değişebilmektedir. Çalışanlar duygusal emek sunumunda derinlemesine davranış sergilediklerinde, daha neşeli ve daha dinamik olabilmektedir. Buna karşılık, çalışanlar yüzeysel davranış sergilediklerinde, iş tatminsizliği veya tükenmişlik davranışlarında bulunabilmektedirler<sup>39</sup>.

#### 1.4.3. Morris ve Feldman'ın Yaklaşımı

Morris ve Feldman duygusal emeği, çalışanların iletişim sırasında işletmenin öngördüğü duyguları yansıtabilmek için çalışanların ortaya koymuş oldukları çabaların tamamına verilen isimdir. Bu yaklaşım; çalışanların hissettiği duygularla, sergilemesi beklenen duygular aynı olsa bile, bireyin tam olarak işletmenin istediği davranışları göstermesi için ayrıca çaba göstermesi gerekmektedir. Çalışanların hissettikleri duygular önemli olabilir ancak kurumun beklediği davranışların sergilenmesi işi bir emek olarak ortaya çıkmaktadır<sup>40</sup>.

Morris ve Feldman'a göre, işletme tarafından beklenen ve tanımlanan duyguların yerine getirilmesinde çalışanlar anahtar rolü oynamaktadır. Hizmet sunanlar ve hizmet alanlar arasındaki iletişimin kalitesi, kurumun imajını artırmakta ve işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine önemli katkılar sunmaktadır<sup>41</sup>.

#### 1.4.4. Grandey'in Yaklaşımı

Grandey duygusal emeği; davranışların ve duyguların kurum amaçlarını gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesi olarak tanımlamaktadır. Grandey yaklaşımına göre, yüzeysel ve derinlemesine davranmanın ayrı-ayrı incelenmesi duygusal emek davranışlarının daha iyi anlaşılabilceğini ortaya koymuştur. Ayrıca, duygusal emek, psikoloji ile ilişkilendirilerek duyguların etkisi daha kolay anlaşılır hale gelmiştir. Duygu düzenlenmesi; bireyin herhangi bir uyarıyla karşılaşması halinde duygu dengesini sağlaması ve duygusunu kontrol altına alması olarak tanımlanmaktadır.

<sup>39</sup> Asena Altın Gülova vd., "Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, 41-74, s. 53.

<sup>40</sup> Eroğlu, a.g.e., s. 22.

<sup>41</sup> Celal Yılmaz vd., "Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2014, 97-121, s. 99.

Grandey'e göre, çalışanların duygularını düzenlemesi sonucunda duygu sergilemesi işlemi gerçekleşmektedir. Çalışanların duygularını anlayabilen bir işletme desteği olduğu sürece, çalışanların duygusal emek sunumları da o kadar başarılı olabilmektedir<sup>42</sup>.

### 1.5. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI

Başarıyı hedefleyen yöneticilerin, çalışanların duygusal emek boyutlarını en iyi şekilde anlaması ve uygulaması gerekmektedir. Bu anlamda, yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranışın incelenmesi yararlı olabilecektir.

#### 1.5.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, çalışanların hissetmediği durumlarda bile, kendisinden beklenen davranışları, yüz ifadesiyle, jestle veya sesiyle hissediyormuş gibi sergilemesidir. Çalışanların bir şeyler hissetmesi veya hissetmemesinden çok beklenen davranışları sergilemesi önemli hale gelmektedir. Yüzeysel davranışta, bireylerin kendisinden beklenen davranışları dışa yansıtması istenmektedir. Derinlemesine davranışta, bireyin kendi duyguları ve beklenen duygular birlikte harekete geçirilmektedir. Kişilerin davranışında meydana gelen duygusal değişiklikler, içsel nedenlerle gerçekleştiğinde, derinlemesine davranış söz konusu olmaktadır<sup>43</sup>.

Duygusal emek açısından yüzeysel davranış, bireylerin özellikle duygularıyla değil, beklenen şekilde hareket etmeleriyle gerçekleşmektedir. Bireyler bir bakıma yüzeysel davranış sergilerken rol yapmaktadırlar. Buna karşılık, derinlemesine davranış biçiminde olan bireyler doğal duygularıyla hareket etmekte ve gerçek duyguların saklanması gerektirmemektedir. Yüzeysel davranış bireyler için rol yapmayı gerektirdiğinden çok fazla tercih edilememektedir. Rolün yapılması sırasında, hizmet alanlara karşı dürüst davranmama duygusu harekete geçebilmektedir. Psikolojik yönden kişilerin olumlu hissedebilmesi için doğal ve içlerinden geldikleri şekilde davranmaları gerekmektedir<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> Eroğlu, a.g.e., s. 23.

<sup>43</sup> Onur Ünlü ve Senay Yürür, "Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, 183-207, s. 189.

<sup>44</sup> Zübeyir Bağcı ve Yeliz Mohan Bursalı, "Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma", *K.A.Ü. İ.B.B.F. Dergisi*, 2015, 69-90, s. 85.

### 1.5.2. Derin Davranış

Çalışanların düşünce ve duygularını kontrolleri altında tutması, geçmişteki tecrübe ve duygularını olumlu yönde sunmalarına derin davranış denilmektedir. Bireyler, derinlemesine davranış biçiminde, belirlenen davranış kurallarını dikkate alarak sergilemesi beklenen duygularını icra ederler. Derinlemesine davranışta duygular; baskı altında, teşvik edici ve yönlendirici bir takım etkiler altında kalabilmektedir. Derinlemesine davranış biçimi iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bireylerin bastırmak veya uyandırmak yoluyla hislerini ortaya çıkarmasıdır. İkincisi, bireylerin hayal gücünü veya hatıralarını canlandırarak hislerini ortaya çıkarmasıdır. Örneğin, üniversiteye hazırlanan bir öğrencinin çok çalışırsam başaracağım diye düşünmesi<sup>45</sup>.

Derin davranış biçimini benimseyen bireyler, sergiledikleri davranışların başkaları tarafından görülebilir kısımlarını değiştirme konusunda daha samimi davranabilmektedirler. Diğer bir ifadeyle, içsel duygularını harekete geçirmeyi tercih edenler, derin davranış stratejisini benimsemektedirler. Yüzeysel davranış biçimini tercih eden çalışanların, duygusal anlamda dışa yansıdıklarını kontrol etme eğiliminde oldukları; buna karşılık, derin davranış biçimini tercih eden bireylerin içsel düşüncelerini yansıttıkları söylenebilir<sup>46</sup>.

### 1.5.3. Doğal Davranış

Doğal davranış biçiminde davranan bireyler, herhangi bir rol yapmamakta, işlerinden nasıl geliyorsa öyle davranmakta ve değiştirmeden hislerini yansıtmaktadırlar. Bireyler hayatlarını sürdürürken veya iş yaşamında, gerçekte hissettikleriyle, kendilerinden beklenen duygular örtüşebilmektedir. Duyguların örtüşmesi durumunda, bireyler gerçek durumu yansıtan duyguları, herhangi bir rol yapmadan sergileyebilmektedir. İşletmelerde, çalışanların hissettikleri gibi duygularını yansıtmaları, duygularını hizmetleriyle sergilemeleri iletişimin daha güçlü olmasına sebep olabilmektedir. Gerçek duyguların yansıtılmaması durumu bazen çalışanların, bazen de hizmet alanların yanıltıcı bir davranış biçimi sergilendiği durumunu yaşatabilmektedir<sup>47</sup>.

<sup>45</sup> Ünlü ve Yürür, a.g.e., s. 189.

<sup>46</sup> Şeyma Gün Eroğlu, "Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Sayı: 19, 147-160, s. 149.

<sup>47</sup> Bağcı ve Bursalı, a.g.e., s. 74.

Çalışmamızda da duygusal emeğin bu üç boyutu ölçülecek ve incelenecektir.

## **1.6. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ OLUMLU SONUÇLARI**

Duygusal emek, bazı hallerde çalışanların olumsuz düşünmelerine sebep olabilmektedir. Olumsuz düşünmeye sevk eden neden; çalışanlar bir ücret karşılığında duygularını değiştirdiklerini düşünebilmektedirler. İş yaşamında, çalışanların hissettikleri duygu ile sergiledikleri duygu arasında fark olması çalışanlarda stres kaynağı olabilmekte ve işe yabancılaşma söz konusu olabilmektedir. Çalışanlar, kendi duyguları ve beklenen duygular arasında bir çelişki olduğunda; duygu karmaşası yaşamakta ve bir anlamda rol çatışmasıyla karşı-karşıya kalabilmektedirler. Bireylerin kendi duyguları ile beklenen duygular arasında çelişki yaşamakta ve motivasyonunun düşmesi, kişinin stres düzeyini de artırabilmektedir<sup>48</sup>.

### **1.6.1. Duygusal Emeğin Motivasyona Etkileri**

Duygular, motivasyon sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel faaliyet ve sosyal aktivelerde, bireysel farklılıklar nedeniyle bireylerin amaçları ve engeller karşısındaki gösterdikleri gayret; duygusal eğilimlerin vasıtasıyla yönlendirilmektedir. İşletme faaliyetlerinde duygusal tepkiler kişileri etkileyebilmektedir. Örneğin; işletmenin küçülmesinde, bireylerin örgütsel bağlılığını ve iş performansını düşürebilmektedir. Duygusal süreçler, karmaşık ve uzun vadeli hedefler olarak kabul edilmektedir<sup>49</sup>.

### **1.6.2. Duygusal Emeğin İşletme Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Etkisi**

Çalışanlar, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda; mantığa ve gerçeğe uygun bir şekilde yönlendirilmektedir. Duygusal davranış kavramının, eşitlik kavramı ile çok fazla ilgisinin olmadığı belirtilmektedir. Günümüzde, işletme faaliyetlerinde güçlü ve motive edici duyguların etkin olduğu görülebilmektedir. Kızgınlık ve kıskanma her ikisi de güçlü duygular olup sık-sık işyerinde mantık ve rasyonelliğin tercih edilmesini engelleyebilmektedir. Yöneticiler korkuyu ve diğer duyguları, çalışanları motive etmek ve korkutmak üzere kullanabilmektedir<sup>50</sup>.

<sup>48</sup> Ufuk Kaya ve Çağlar Kadir Özhan, "Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2012, 109-130, s. 115.

<sup>49</sup> Robert G. Lord vd., a.g.e., p. 11.

<sup>50</sup> Angelo Kinicki and Robert Kreitner, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Irwin, America, 2009, p. 135.

Duygusal emek, firmaların iş görenlerini cesaretlendirmesi, güçlendirmesi yani motivasyon boyutunda sağlayacaklarını içermektedir. Ayrıca bu kavram içinde, örgütsel bağlılıkların sağlanması da yer almaktadır. Duygusal emek kavramı üzerine yapılan incelemeler, yöneticilere başarı bağlamında yön gösterici bilgiler sunmaktadır. Araştırmalardaki en önemli husus, duygusallığın rasyonellik karşısı olarak görülmemesi noktasında olmuştur. Yöneticilere yapılan bir diğere öneri de odaklanması gereken noktanın, duyguların akılcı yönde nasıl yönetileceğı konusu üzerinde olmaktadır<sup>51</sup>. Hizmet sektöründe yapılmış olan araştırmalar, duygusal emek davranışlarının işgörenlerin ve örgüt performanslarını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır<sup>52</sup> iş performansını doğrudan etkilediğini vurgulamaktadır

### 1.6.3. Duygusal Emeğin Müşteri Memnuniyetine Etkisi

Duygusal emek çalışanlar ve işletmeler açısından incelendiğinde pek çok olumlu etkisi görülmektedir. Bireyin gerçekten hissettiğı duygular ile sergilediğı duygular uyum içinde ise duygusal emek, iş görenin sağlığı açısından da faydalı olabilmektedir. Bu durumda iş gören iş ortamıyla ahenk içinde çalışmaktadır. Stres böyle bir ortamda önlenmekte ve sağlıklı kalılabilmektedir. İşletmeler açısından da duygusal emek, müşteri memnuniyetini sağlayacaktır. Bu süreç müşteri talebinin artması dolayısıyla daha fazla gelir olarak devam etmektedir. Duygusal emek hususunun neden bu kadar önemli bir yer tuttuğı böylece anlaşılmaktadır<sup>53</sup>.

İşletmelerin rekabet piyasasında kurumsal itibar ve hizmet kalitesini artırabilmesi için müşterilerin ihtiyaçlarını anlaması gerekmektedir<sup>54</sup>. İşletmelerin hizmet kalitesinde sağlanabilecek artışlarında, çalışanların duygusal emeklerinin en iyi şekilde ödüllendirilmesi yarar sağlayabilecektir.

Çağımızda işletmeler rekabetçi piyasalarda varlıklarını sürdürebilmek için önemli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Tüketiciler, işletmeler için önemli bir yere

<sup>51</sup> Keskin vd., a.g.e., s. 6.

<sup>52</sup> Erol DURAN, Murat GÜMÜŞ, "Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, Yıl: 2013, Sayfa: 233-251, s.235

<sup>53</sup> Oral ve Köse, a.g.e., s. 473.

<sup>54</sup> S. Ahmet Menteş, Ahmet Kubaş ve Adnan Duygun, "The Relationship Between Corporate Reputation and Service Quality: A Study on Fast-Moving Consumer Goods Market", *International Journal of Humanities and Management Sciences*, 2014, Volume: 2, 105-107, p. 106.



sahiptir. Müşteri memnuniyeti ve müşteri şikâyetlerinin çözümünde işletmeler özellikle dikkatli olmak durumundadırlar<sup>55</sup>.

Tüketicilerin yeni ürünlere karşı vereceği tepkilerin ölçülmesi önemlidir. Tüketicilerin yeni ürünlere karşı vereceği tepkilerin neler olduğunun anlaşılabilmesi açısından mevcut uzmanların gerekli bilgiye ulaşamaması durumlarında; o zaman tüketicilerden bilgi alınması yararlı olabilmektedir<sup>56</sup>.

#### **1.6.4. Duygusal Emegın İş Performansına Etkisi**

Hizmet sektöründe yakın zamanda oluşan büyüme bireysel performansın artması ve azalmasında tesir edebilecek bir değişkenin ele alınmasını gerektirmiştir. Bu doğrultuda kişisel olarak sergilenen duygular da önemli ve anlamlı olmuştur. Bunun nedeni, kişilerin duygularından tamamen sıyrılamaması ve kendini soyutlayamaması olmaktadır. Kendinde var olan veya olabilecek yetenek ve becerilerin duygularını yönetmesi söz konusudur. Böylece pek çok amaca hizmet anlamında düzenlenebilir. Örgütlerde ise duygusal kontrolün, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda yapılması istenmektedir. Bu bağlamda duyguların belirli bir amaca göre yönlendirilebilmesi ve düzenlenmesi olan duygusal emegın, pek çok faydası olduğu gibi zararları da mevcuttur. İş gören ve işletme açısından bakıldığında bireysel performansın etkilendiği, dolayısıyla işletme performansının da etkileneceği olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır<sup>57</sup>.

Örgütler, her ne kadar farklı kişiliklere sahip olsalar da bu insanların davranışlarını örgütsel amaçlar yönünde rasyonel bir biçimde yönlendirmeleri gerekmektedir. Böylece, diğer alanlarda var olan yeteneklerini etkin bir biçimde kullanma şansını elde edebilmektedirler. İş yaşantısında en çok duyulan-"duygularını işine karıştırma" klişesi üzerinde tekrar düşünmekte fayda olacaktır. Duyguların insan davranışları üzerinde ne denli, etkili olduğu bilinmektedir. Bu durumda duyguların yok sayılması yerine 'anlamlandırma' daha rasyonel bir yaklaşım olmaktadır<sup>58</sup>.

<sup>55</sup> Adnan Duygun, S. Ahmet Mentş ve Ahmet Kubaş, "The Impacts of Complaint Satisfaction on Corporate Reputation: A Study on Banking Sector", *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol: 5, No: 2, 2014, 159-161, p. 159.

<sup>56</sup> Uğur Şener, "Tatmin Metodolojisi ve Tahmin Yönetimi Seçimi", *Beykoz Akademi Dergisi*, 2015, Cilt: 3, Sayı: 1, 85-98, s. 92.

<sup>57</sup> Bağcı ve Bursalı, a.g.e., s. 76.

<sup>58</sup> Keskin, a.g.e., s. 7.



### 1.6.5. Duygusal Emekğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

İş görenler çalışmaları esnasında belirli bir seviyede olsa da bazı duygularını göstermektedirler. Duyguların bireylerin bir parçası olduğu düşünülünce bu durum normal karşılanmaktadır. Fakat açıklanmaya çalışılan duygu gösterimleri duyguların ortaya konulmasında düzey, içerik ve sürekliliği anlamında emek olarak ifade edilmesini zorunlu kılmaktadır. Buna göre duygusal emek örgütsel bağlılık alanında yeni bir kavram olsa da önem ve anlam kazanarak konuyla ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. İşverenlerin ve iş görenlerin duygularına ve sergileme biçimlerine şekil vermeye çalışmaları duygusal emek tanımının örgütsel bağlılık içinde önem kazanmasına sebep olmuştur<sup>59</sup>.

## 1.7. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ OLUMSUZ SONUÇLARI

Duygusal emek davranışlarının çalışanlar üzerinde zaman zaman olumsuz etkiler yaptığı araştırmalarda ortaya çıkmıştır<sup>60</sup>. Bu bağlamda aşağıda duygusal emek davranışlarının olumsuz etkileri üzerinde açıklamalara yer verilecektir.

### 1.7.1. Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik sendromu kişiyi çalışma hayatını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum hem örgütsel hem de bireysel anlamda da negatif bir etkiye sahiptir. Günümüzde sık sık görülmeye başlayan tükenmişlik sendromu; başarısızlık, yıpranma, enerjinin azalması, gücün düşmesi, tatmini gerçekleştiremeyen istekler neticesinde bireylerin olumsuz duyguların yoğun olarak yaşanması durumu olarak izah edilmektedir. Tükenmişlik sendromu olgusu üç boyutta değerlendirilmektedir. Bunlar, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık olmakla birlikte sendromu yaşayan kişinin yaşamındaki değişiminde ifadesi olmaktadır<sup>61</sup>.

Bir başka açıdan, psikolojik baskı, rutin işlerin tekrarı, mükemmeliyetçilik ve kişisel performansta azalmaya neden olması bakımından tükenmişlik sendromu içinde değerlendirmektedir<sup>62</sup>.

<sup>59</sup> Bağcı ve Bursalı, a.g.e., s. 73.

<sup>60</sup> Devasheesh P. Bhave ve Theresa M. Glomb, The Role of Occupational Emotional Labor Requirements on the Surface Acting–Job Satisfaction Relationship, *Journal of Management* Vol. 42 No. 3, March 2016 722–741

<sup>61</sup> Sema Polatçı ve Kadir Ardiç, "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 10, Sayı: 2, 69-96, s. 69.

<sup>62</sup> Muazzez Babacan, vd., *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, Detay Yayıncılık, 2012, Ankara, s. 495

Tükenmişlik sendromu yavaş yavaş bir ilerleme göstererek gelişmektedir. Belirtilerin ötelenmesi ile sendrom daha da karmaşık bir hale gelerek başa çıkılamaz olmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik sendromu belirtileri iyi bilinmeli ve göz ardı edilmeden gereken tedbirlerin alınması gerekmektedir. Belirtiler kişiye göre farklılık göstermektedir. Genellikle bedensel, ruhsal ve davranışsal belirtiler ile kendini göstermektedir <sup>63</sup>.

### 1.7.2. İş-Aile Çatışması

Kişilerin iş hayatında karşılaşabileceği problemler nedeniyle yaşadığı tükenme durumu özel hayatına da yansımaktadır. Böyle bir tükenme durumunun yaşanması durumunda kişinin aile bireyleri kendilerinin ihmal edildiğini ve yalnız kaldıklarını düşünmektedir. Tükenme durumunu yaşayan bireyin kendileriyle olmaktan memnun olmadığını da düşünmektedirler. Tüm bunlar bireyin suçlanmasına neden olmaktadır. Tükenmişliğin içinde olan birey bu tür suçlamalarla da uğraşmak durumunda kalmakta aile içi çatışmalar yaşanmaktadır. Birbirinden uzaklaşan aileler, evden ayrılmalar, boşanmalar, çocuk ve ebeveyn arasındaki bağların zarar görmesi gibi ciddi etkiler meydana gelmektedir. Çalışan kadınlar açısından değerlendirildiğinde ise mesai bitiminden sonra eş, çocuk veya evde yaşayan diğer fertlerle de ilgilenmesi zorunluluğundan ikinci bir vardiyanın başlamasına neden olmaktadır<sup>64</sup>.

Küçük işletmelerde motivasyon, kişilik ve aile özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu tür işletmelerin oluşumunda ve devam etmesinde ana etken, ebeveyn, çocuklar ve diğer aile üyeleri için maddi destek şeklindedir. Sıklıkla görülen bir başka durumda, aile üyelerinden çocukların ebeveynlerine maddi destekte bulunmaları ve şirket çalışanı olarak gösterip nakit vermektir. Bir başka sebep ise, bu kişilerin kendi işlerini kurmaları konusunda yardım etme isteğidir. Ebeveynlerin geçmişte çocuklarına yaptıkları yardım böylelikle bir karşılık bulmaktadır<sup>65</sup>.

Devamsızlık açısından bakıldığında, ailenin genişliği ve yapısı son derece etkili olmaktadır. Çekirdek aile tiplerinde devamsızlık büyük anne, büyük baba ve diğer akrabaların katılımından oluşan büyük ailelere göre daha az olmaktadır.

<sup>63</sup> Polatçı ve Aytaç, a.g.e., s. 73.

<sup>64</sup> Kadir Ardiç ve Sema Polatçı, "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 32, 21-46, s. 35.

<sup>65</sup> Mehmet Ali Gürol, *Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s. 26.

Ayrıyeten, çocuk sayısı da devamsızlığı etkilemekte, sayı düştükçe devamsızlık durumu daha az yaşanmaktadır. Bunun sebebi, çekirdek aile tiplerinde çalışanların az olması ve maddi yükün aile reisinde toplanmasıdır. Bu görüşün kanıtlanmasında, sendikal çalışmaların yoğunluk kazandığı ve iş güvencesinin sağlandığı ortamlarda aile tipi ile devamsızlık arasındaki ilginin azalması gösterilmektedir. Kadın çalışanlarda ise durum, bekâr ve ekonomik sorumluluğun tamamını yüklenmiş kadınlarda devamsızlık daha az görülmektedir. Fakat evli ve çocukları olan kadınlarda tam tersi bir durum oluşmaktadır. Bunun sebebi, evin sorumluluğu ve eve bağlanma önceliğinden kaynaklanmaktadır<sup>66</sup>.

### 1.7.3. İşi Bırakma Eğilimi

Çalışanın iş bırakması veya bıraktırılması durumunda da bazı işlemler gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse, sözleşmenin feshi veya emeklilik halinde, işlemlerin yapılması, kıdem, ihbar tazminatının ödenmesi halleri bazı prosedürleri gerektirmektedir<sup>67</sup>.

### 1.7.4. Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar

Psikolojik belirtileri; sinirlilik, huzursuzluk, tedirginlik, sabırsızlık, güçsüzlük gibi duygular bireylerin yaşayabilecekleri rahatsızlıklar olarak belirtilebilir. Ayrıca olumlu duyguların azalması ve karamsarlık belirtiler olarak görülebilir<sup>68</sup>.

Yaşamın devamı için bazı fizyolojik ihtiyaçlar öncelikle karşılanması gerekmektedir. Bunlar; Yemek, su, uyku, dengeli beslenme, ısı, giyinme, barınma olarak sıralanabilir. Aç bir insan sevgi, itibar ve yaşam güvenliğinden önce karnını doyurmak istemektedir. Belirli bir inanç etkisinde olan kişinin düşünceleri de değişim gösterecektir. Örneğin üşüyen bir insanın ideali sıcak bir ev olmaktadır. İsteğinin gerçekleşmesiyle başka bir isteği olmadığını düşünür. Yaşamı, yalnızca sıcaklık yönünden tanımlamaktadır. Sıcaklık o kadar önem arz etmektedir ki bundan daha önemli bir şey olmadığını düşünür. Tüm fizyolojik ihtiyaçlar bazı ortak noktalarda birleşmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir. 1. Birbirinden bağımsız olabilir, 2. Çoğunlukla bedenin belirli bir bölgesi gösterilerek anlatılır (örneğin susamışlık,

<sup>66</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 261.

<sup>67</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012, ss. 324-325.

<sup>68</sup> Polatçı ve Ardıç, a.g.e., s. 73.

boğazı göstererek ifade edilir), 3. Refah içinde yaşayan toplularda böylesi ihtiyaçlar doğal olmamaktadır, 4. Tatmin olma hali, aralıklı olarak karşılanmasıyla sağlanmaktadır, 5. Gelecek dönemlerdeki ihtiyaçların karşılanabilmesi, bunlardan bir bölümünün ayrılmasını gerektirir<sup>69</sup>.

#### 1.7.5. Rol Çatışması

İş hayatındaki değer ve duygusal davranış kuralları ile kişinin özel hayatındaki değer ve duygular nedeniyle rol çatışması yaşanır, iş görenler fazlaca stresli bir atmosferde çalışmak zorunda kalabilmektedirler<sup>70</sup>.

#### 1.7.6. Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, genellikle kişinin sosyal, kültürel ve doğal çevresine uyumunun azalması, çevresine karşı denetimin yoksunluğu nedeniyle ortaya çıkan yalnızlık ve çaresizliğe düşme olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramda daha çok kişinin kendinden, değerlerinden, örgüt ya da toplumsal oluşumlardan uzaklaşması söz konusu olmaktadır. Yabancılaşmanın tanımlanmasında konunun ne kadar geniş olduğu görülmektedir. Neticede yabancılaşma, bireylerin beraberce yaşayıp birbirlerine gereksinim duyduklarında, geçmiş ve şimdiki örgütsel yapılarda devamlı gündemde olan bir olgu olarak kabul edilmiştir<sup>71</sup>.

İşe yabancılaşma ise, bireyler için işlerinin anlamını yitirmesi, kurulan örgütsel ilişkilerde doyumun sağlanamaması, yalnızlık, yetersizlik, güçsüzlük ve geleceğe dair umutsuz olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca, kişiler böyle durumlarda kendilerini sistem içinde basit bir çark olarak görmektedirler. İşe yabancılaşmada, bıkkınlık, hoşnutsuzluk, duygusal ve fiziksel anlamda zayıflık ile daha az gayret etme halleri görülmektedir. Sonuçta iş gören iş yaşamında genel bir isteksizlik ve bağlanamama sorunu yaşamaktadır. İşe yabancılaşma, bireyin kendini göstermesi ve insani anlamda değerini belirten özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme olgularından uzak bir ortam olması ile gereken ideal ortamın sağlanamaması olarak tanımlanmaktadır<sup>72</sup>.

<sup>69</sup> Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 10.

<sup>70</sup> Kaya ve Özhan, a.g.e., s. 115.

<sup>71</sup> M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014, ss. 167-168.

<sup>72</sup> İsmail Tokmak, "Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt: 6, 134-156, s. 138.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KİŞİLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİSİ

#### 2.1. DUYGUSAL EMEK VE KİŞİLİK KAVRAMI

Bireylerin, tutum, davranış, düşünme ve tepkilerinden oluşan değerlere kişilik denilmektedir. Çalışanların kişiliklerinin fark edilmesi, kişiliği belirleyen faktörlerin incelenmesi, kişiliği etkileyen ailesel, sosyal, çevresel faktörlerin dikkate alınması; işletmenin verimliliğinin artmasına neden olabilecektir.

##### 2.1.1. Kişilik Tanımı

Kişinin fiziksel ve zihinsel özelliklerinde bulunan başlıkların tutum ve fikirlere yansımaya şahsiyet denmektedir. Kişilik kavramı, günümüze kadar pek çok bilim dalıyla beraber ele alınmasına rağmen 1940'lı yıllardan sonra ayrı bir bilim alanı olarak araştırılmaya başlanmış ve önem kazanmıştır. Kişilik bir bireyin kendine has özelliklerini kapsamaktadır. Bu kapsam esasen kişinin öne çıkan özelliklerini yansıtmasından kaynaklanır. Bir bireyin tipik olarak sergilediği davranışlar toplum içinde o bireyin kişiliği olarak adlandırılarak, diğer bireylerden ayrışmasını sağlar.

Bu kapsamda kişinin ilgilerinin, düşünme ve tutum şekillerinin, becerilerinin, psikolojik hâllerinin düzenlenmiş bütünleşme durumuna kişilik denmektedir. Kaynaklara göre şahsiyet olarak adlandırılan kişilik, insanların günlük hayatında sıkça kullandıkları bir kavram olmasına rağmen, kavramının tüm insanlara göre aynı anlama sahip olduğu söylemek zordur. Genelde kişilik kavramının kullanılmasındaki amaç, kişisel başlıkları belirtmektir. Yine de ruh ve davranış bilimcilerin ortak olarak belirledikleri tek bir tanım yoktur. Kişilik kavramı içinde pek çok unsur barındırır<sup>73</sup>.

Kalıtıl özellikler ve çevre bireyin kişiliğinin gelişmesinde etkilidir. Bireyin doğumundan itibaren sahip olduğu özellikler, toplum tarafından etkilenecek kişiliği oluşturmaktadır. Kişilikte iki özellikten bahsedilebilir; bunlardan birincisi kişiliğin genel yüzü, diğeri ise bireysel olarak özel ayrımlardır<sup>74</sup>. Genel ve bireysel olarak kişiliği etkileyen faktörler çeşitli başlıklar altında araştırmalarda incelenmektedir. Aşağıda kişiliği etkileyen faktörler açıklanacaktır.

<sup>73</sup> Salih Güney, *Liderlik*, Nobel Yayın, Ankara, 2012, ss. 1-2.

<sup>74</sup> Güney, a.g.e., s. 2.

### 2.1.2. Kişiliği Belirleyen Faktörler

İnsanlar doğumlarından itibaren ait oldukları sosyal çevrede çeşitli faktörlerin etkisinde yaşarlar ve uyum sağlarlar. Bu faktörler kişiliğin gelişmesinde önemli rol oynarlar. Kişiliğin bu faktörler ile birlikte değerlendirilmesinde etkiler silsilesinin yarattığı tamlaşma veya "benlik bütünleşmesinin varlığı görülmektedir. Bu durum bireyin tüm kişilik özelliklerinin ortaya konulmasını sağlayan bir sistem olmaktadır. Kişiler kendinde var olan özellikler doğrultusunda kendini ayırt edici unsurları ortaya çıkarmaktadırlar.

Kişilik, sadece bireyin belirgin ve görünebilen özelliklerinden değil; bireyin sahip ve etkileşim içinde olduğu her şeyi içerir. Bu özellikler fiziki, mental, duygusal, klasik alışkanlıklar ve çevreyi kapsar. Bu faktörlerin sürekli olarak birbirleriyle etkilenirler ve kişiliği oluştururlar.

Eren kişiliğin belirlenmesinde etkili olan faktörleri dört grup altında incelemiştir<sup>75</sup>;

1. **Dış görünüm:** Bu özellik bireylerin diğerlerinden fiziksel anlamda ayrılmasında yardımcı olmaktadır. Kişinin boyu, kilosu vb. özellikleri bunlara örnek olarak verilebilir.

2. **Kişisel rol ve görevler:** Belirli bir yaştaki birey, faal olarak roller ve bu rollere bağlı görevler üstlenecektir.

3. **Beceriler:** Rol ya da görevi yüklenmiş bireyin akıl, performans, istek, ahlak vb. konulardaki potansiyel becerilerinden oluşmaktadır.

4. **Toplum özellikleri:** Toplumsal felsefe, kültür, ahlak tanımlamaları, dini inanışları ve pek çok husus hem kişiliğini hem de tutum ve davranışları etkilemektedir.

Kişiliğin oluşmasında çevresel özelliklerin mi yoksa kalıtsal özelliklerin mi ön planda olduğu konusu ile ilgili yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların kimisinde çevre ön plana çıkarken, kimisinde kalıtsal özellikler ön plana çıkmaktadır. Çalışmamızda kişiliğin oluşumundan çok, kişiliğin çıktıklarına yoğunlaşacağımız için, bu konu ile ilgili tartışmalara girilmemiştir. Ancak kişilik oluşumunda etken olan faktörler incelenecektir. Bununla beraber, kişiliği meydana getiren faktörleri kesin ayrımlarla açıklamak oldukça zordur. Bu faktörler çok farklı şekillerde birbirleriyle iletişim içindedirler. Bireylerin birbirlerinden farklı olarak

<sup>75</sup> Eren, a.g.e., s. 85.

davranmasının temelinde kişilik özellikleri yer almaktadır. Bunun yanında nesnellik-objektivite, girişimci bir ruha sahip olma, hırslı olma ve toplumsalculuk gibi nedenlerde kişisel farklılıkları ortaya çıkarabilmektedir. Kişilerin birbirinden ayrılmasında, belirlenmesinde bir gösterge olan tutum ve davranışlar, karakteri meydana getirmektedir. Toplumsal anlamda karakter kişilerin toplum değerlerine gösterdiği olumlu özelliklerin bütünü olmaktadır. Psikoloji alanında ise kişiliğin karşılığı olmaktadır. Bazı psikologların karakter ve kişilik ayrımı ise şöyle olmaktadır. Karakter, kişinin iç yönünü tanımlamakta ve içyapıyı ifade etmektedir. Kişilik ise, kişinin dışa dönük yanını ifade etmek için kullanılmaktadır. Kişiliğin ayrıca etik bir yanı da bulunmaktadır. Örneğin, tez canlılık, içedönüklük kişilik özelliklerinin nitelendirilmesinde kullanılırken, namus, sorumluluk, alçak gönüllülük gibi özellikler karakter kapsamında ifade edilebilmektedir. Bir davranışın karakter özelliğini alabilmesinde yerleşiklik ve sabitlik özellikleri aranmaktadır. Bu niteleme biyolojik özellikler gibi tamamen değişmezlik olarak da algılanmamalıdır. Karakterin doğumla birlikte gelen kalıtsal olan ve sonradan edinilen öğrenilmiş, bir yönü olduğu belirtilmektedir. Kalıtsallık kapsamına giren davranış özellikleri huy olarak ele alınmaktadır. İnsanlar genellikle karakter yapılarını kategorize etme eğilimini taşımışlardır. Yakın zamana kadar karakter yapıları, beden yapısı ve özellikler kapsamında değerlendirilmiştir<sup>76</sup>.

Toplum genelinde kişilik, karakter ve huy zaman zaman aynı anlamlarda kullanılsa da, görüldüğü üzere birbirinden bariz şekilde ayrılmaktadırlar. Bu nedenle kişilik üzerinde yapılan bu çalışmamızda bu farklılığı göz önüne alarak anlam karmaşasına girmeden araştırmamızı yapıyor olacağız.

### 2.1.2.1. Fiziksel Özellik Faktörü

Bireylerin sahip oldukları fiziksel özellikler ki bu özellikler kalıtsal özellikleri de göstermektedir kişiliğin gelişmesinde önemli bir paya sahiptir.

Fiziksel özellikler kişiliği yansıtmakta ve sosyal çevrede birey açısından izlenim oluşturmada ilk sırada yer almaktadır. Bu itibarla kişiler arasındaki başlıkları tanımlayıcı bir unsur olarak görülmektedir. Fiziksel özelliklerle bağlantılı

<sup>76</sup> Enfal, ‘‘Karakter Yapısı’’, <http://www.enfal.de/sosyalbilimler/k/013.htm>, (Erişim Tarihi: 22.09.2016).



olarak ele alabileceğimiz fiziksel beceriler ve kapasite aynı şekilde bireyin toplum içindeki yerini belirleyici bir rol oynamaktadırlar<sup>77</sup>.

### 2.1.2.2. Sosyal-Kültürel Faktörler

Bireylerin kişiliğinin oluşmasında sosyal-kültürel faktörlerin etkili olduğu pek çok çalışmada açıklanmaktadır. Sosyal-kültürel özelliklerin farklı olması kişiliklerin farklılaşmasında önemli rol oynamaktadır. Anneyle olan ilişkiyle başlayan sosyalleşme süreci, bebeklik döneminden sonra ailenin diğer fertleri, akrabalar, aile dostları, komşular, yaşlılar, okul ve iş arkadaşları gibi sosyal gruplarla olan ilişkilerle sürmektedir. Bu süreç, normları, değerleri ve davranış biçimlerini öğrenmeyle sonuçlanır ve bu süreç içerisinde kişilik şekillenir<sup>78</sup>.

### 2.1.2.3. Aile Faktörü

Kişiliğin oluşmasında en önemli faktörlerden bir tanesi, ferdin yaşadığı ilk çevre olan ailedir. Çocukların doğma sırası, ailedeki kişi sayısı, ailenin çocukları yetiştirme şekli, ebeveynin olmayışı, çocuğa sağlanan beslenme ve öğrenme olanakları, eşlerin birbiriyle olan ilişkileri, ailenin sosyal sınıfı gibi pek çok unsur ferdin kişiliğini oluşturup şekillendirmektedir. Ebeveynlerin içinde demokrasiye önem verenler, toplumun ve ailenin olduğu kadar çocukların istek ve ihtiyaçlarını da önemserler ve davranışsal kuralları bunlara bağlı olarak ortaya koymaktadırlar. Çocuklar kurallara uymadığında çocukları cezalandırmakta sakınca görmemektedirler fakat cezayı neden verdiklerini çocuklara açıklamakta ve şiddetten kaçınmaktadırlar. Bu ebeveynler çocuklarının bağımsız, olgun, öz güvenli olmaları konusunda onları her zaman cesaretlendirmekte, çocuklarına sevgi verip ilgi göstermektedirler fakat bunları yaparken aşırıya kaçmamaya özen göstermektedirler. Böyle ebeveynlere sahip çocukların öz güven, kendini kontrol edebilme, araştırmacılık, kendi ayakları üzerinde durabilme, girişkenlik, yaratıcılık, gibi özellikler taşıdıkları görülmektedir. Bu çocuklar hayatlarından ve kendilerinden memnundurlar<sup>79</sup>.

Demokratik ebeveyne sahip olan çocukların daha objektif, akılcı ve aktif olduğu, daha rahat sosyalleştiği belirlenmiştir. Aile bireyleri, çocuğa deneyimlerini

<sup>77</sup> Mustafa Sarıtaş, "Yönetimde Kişilik Faktörü", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1997, Cilt: 3, Sayı: 4, s. 532.

<sup>78</sup> Metin Ateş, "Kişilik Tanımı ve Özellikleri", *Mars Dergisi*, 2007, 35-48, s. 39.

<sup>79</sup> Not Oku, "Kişilik Gelişimini Etkileyen Faktörler", <http://notoku.com/kisilik-gelisimini-etkileyen-faktorler/>, (Erişim Tarihi: 17.07.2016).



çeşitli biçimlerde aktardıklarından, ailenin karakteri belirlemede etkisi büyüktür. Kız ve erkek kardeşlerin de karakter oluşumunda önemli rol oynadıkları bilinmektedir<sup>80</sup>.

Karakterin sevgi dolu yanları hep sevgi dolu bakış açıları, korku dolu taraflarıysa hep korku dolu bakış açıları yansıtmaktadır. İki taraf da kişiye dünyadaki esas seçimleri sunmaktadır: korku veya sevgi. İnsan korku dolu yanların yansıttıklarına kapılmayı mı yoksa bu olumsuz tecrübelerle baş etmek amacıyla farklı bakış açılarına yönelip yeni bir amaç ya da anlayış geliştirmeyi mi tercih etmektedir? İnsan korku dolu tarafların bakış açılarının oluşturduğu tecrübeler içinde kalmayı tercih ettiğinde dış faktörlerin kapılmış, kendinden ve hedeflerinden uzaklaşmış olmaktadır. Farklı bakış açılarına yönelip yeni bir anlayış ve amaç geliştirmeyi tercih ettiğindeyse karakterin korku dolu tarafları kişiyi kendine çekmeye çabalasa dahi kişi bunlardan sıyrılmayı, gerçek gücünü oluşturmayı başarabilmektedir<sup>81</sup>.

Sevgi ve korku, insan deneyiminin iki önemli unsurudur. İki unsur da bireyin kendisine özgüdür. Bazı zamanlar kişiliğin bu sevgi ve korku dolu tarafları beraber hareket etmektedir. Bu durum, bölünmüş bir karakterin işaretidir; bir insanın kardeşini aynı anda hem sevmesi hem de ona sinir olması bu duruma örnek olarak verilebilir. Kişinin bu iki unsurdan hangisine sahip olduğu, bu yönelimlerden hangisini tercih edeceğini belirlemektedir. İnsan korkuyla donanmışsa bir davranış karşısında olumsuz tepki vermektedir fakat sevgiyle donanmışsa bir davranış karşısında olumsuz tepki vermiş olsa bile davranışını akıl ve gönül süzgecinden yeniden geçirmekte, çıkardığı ders kişinin bir sonraki durumda sevgiyle karşılık vermesine yardımcı olmaktadır<sup>82</sup>.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi, aile kişilik faktörleri içerisinde belki de en önemli sırada yer almaktadır.

#### **2.1.2.4. Sosyal Sınıf Faktörü**

Bireyin icra ettiği meslek ve mesleğin kendisine sağladığı sosyal statü kişilik araştırmalarında ön plana çıkan bir faktördür. Bireyin toplumdaki itibarını belirleyen sosyal sınıf unsurlarından biri olması bireyin mesleğini önemli hâle getirmektedir.

Gelir seviyesi, hayat biçimi ve statü bilinci gibi meslekî faktörler de gerek statik analizde bireyin sosyal sınıf konumunu belirlemede gerekse dinamik analizde

<sup>80</sup> Ateş, a.g.e., s. 42.

<sup>81</sup> Gary Zukav, *Ruhsal Birliktelik Gerçek Güce Yolculuk*, Çev. Ekin Duru, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2014, s. 230.

<sup>82</sup> Zukav, a.g.e., s. 188.

ferdin sosyal sistem içindeki dikey veya yatay hareketliliğini göstermede önemli rol oynamaktadır. Fert – meslek - toplum ilişkisi sosyolojik anlamı bu sebeple, sosyal sosyal sistemi içinde ve sosyal hareketlilik sürecinde ele alındığı zaman elde etmektedir<sup>83</sup>.

#### 2.1.2.5. Çevresel Faktörler

Çevresel unsurlar, kişiliğin oluşup şekillenmesinde önemli etmenlerden biridir. Birey elbette önce ailesi içinde, daha sonra da ait olduğu toplumun sosyal çevresinde şekillenmektedir. Birey eğitim almaya önce aile içinde başlamakta; bireyin bu eğitimi okulda devam etmekte, birey zaman içinde yaşlılarıyla etkileşime girmekte, çevresinden sürekli farklı pek çok unsur gözlemlemekte, karakterini bu unsurlarla değiştirmekte ve ergenlik çağına geldiğinde birey artık kişiliği oturmuş biri hâlini almaktadır<sup>84</sup>.

Ferdin doğup ve yaşadığı, ferdi etkileyen tüm güç, varlık ve uyarıcılar bütününe çevre denir. Kişilik; soya çekimden etkilendiği gibi, doğal ve ekonomik unsurların oluşturduğu fiziksel, toplumsal ve kültürel çevreden etkilenerek de biçimlenmektedir. Barınma, beslenme imkânları ve maddi imkânlar; ruhsal, bedensel sağlığımızın ve karakterimizin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çevre, birbirleriyle ilişkilerini ve etkileşimlerini göz ardı etmemek şartıyla üç bölümde incelenebilir: Fiziksel, toplumsal ve kültürel çevre. Karakterin şekillenmesinde bu unsurların oldukça önemli büyüktür. Çocuk, karakteri, doğuştan taşıdığı fiziksel, zihinsel becerileri, ortaya çıkmamış becerileri kültürel ve toplumsal çevrede işlenerek gelişim göstermektedir<sup>85</sup>.

#### 2.3.1. Kişilik Tipleri

İşletmeler çalışanlarının kişilik tiplerini belirlemek ve ona göre görev dağılımında bulunmak durumundadırlar. Çalışanların tam kapasiteyle çalışmasının işletmeye önemli faydaları olmaktadır. Bu nedenle, kişilik tipleri, kişilik modelleri ve kişilik özelliklerinin incelenmesi gerekmektedir.

<sup>83</sup> Beğlü Eke, “Bir Sosyal Sınıf Belirleyicisi Olarak Meslek Faktörü”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası Dergisi*, İstanbul, 1987, 377-401, s. 379.

<sup>84</sup> Esra Dinç, “Kişilik, Kişilikle İlgili Temel Kavramlar ve Kişiliği Etkileyen Faktörler”, <http://esradinc.blogspot.com.tr/2012/10/kisilik-kisilikle-ilgili-temel.html>, (Erişim Tarihi: 15.07.2016).

<sup>85</sup> MEGEP, “Çocuk Gelişimi ve Eğitimi”, <http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/cocukgelisim/moduller/cocukruhsagligi.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.09.2016).

### 2.3.1.1. A ve B Tipi Kişilik Özellikleri

Yapılan çalışmalarda insanların genel olarak iki farklı kişilik özelliği gösterdiği belirlenmiştir. Bunlar A ve B tipi kişilik özellikleridir. Kişilik özelliklerinden A tipinde olanlar strese daha yatkın kişiler olarak tanımlanır. Bu kişiler rekabetçi, hırslı, sabırsız, telaşlı, işkolik, zamanla yarışan tiplerdir. Bir işi yarım bırakıp ofisten ayrılamazlar. Günümüzde istenen çalışan tipine uygun kişilikleridir. Mesai sınırları yoktur ve genelde eve iş götürürler. Hafta sonlarında çalışırlar. Kariyer hedefleri genellikle yüksektir. Hızlı konuşurlar ve karşısındaki kişinin lafını bitirmesine müsaade etmez, sık sık keserler. Dinleme konusunda pek başarılı sayılmazlar. Bunun yanında stres yönetimi konusunda başarılı değillerse muhtemel kalp rahatsızlığı geçirme oranları yüksektir. Zaman baskısı ve iş yüklerinin fazla olması onların çalışmasına engel değildir. Zor durumların altından kalkmak için çok uzun süreler çalışabilirler. Üst kademe yöneticileri genellikle A tipi kişiliğe sahiptirler<sup>86</sup>. A türü tutum şekline sahip bir yaşam, dönemimizin çağdaş yaşama şekliyle özendirilen ve mükâfatlandırılan bir tutumdur. Bu çeşit yaşamda; etrafındaki kişilerden daha saldırgan ve çabuk düşünüp hareket eden, konuşan, yaşayan ve rol yapan kişilere, daha önceki dönemlerde hiç görülmediği kadar kıymet verilmektedir. A türü tutum şeklinin ana özellikleri şu şekilde sıralanabilir<sup>87</sup>:

1. Devingenlik: A türü tutum şekline sahip bir şahsın mutlak bir konuşma üslubu bulunmaktadır. Bu tür kişiler kimi sözcüklerdeki vurgulu kullanmakta, güçlü ve sık hareketlerle konuşmakta ve konuşmalarını belli bir noktaya yönelik devam ettirmektedirler.

2. Tutku ve Güdü: A türü tutum şekline sahip şahısların kendilerinden ve başkalarından beklentileri oldukça fazladır ve bu şahıslar beklentilerinin gerçekleşmemesi hâlinde çok büyük rahatsızlık duymaktadırlar. Bu tür kişiler, başarıların geçici haz verdiği, eyleme yönelik kişilerdir.

3. Hasımlık, Agresiflik ve Rekabet Hisleri: A türü tutum şekline sahip fert, kendisiyle ve başka kişilerle daima bir rekabet içinde bulunmaktadır. Kendilerine

<sup>86</sup> Semih SORAN, ‘‘Kurumsal Stres Yönetimi’’, Yönetimde Güncel Konular, 2016, 1. Baskı - Temmuz 2016 – Beta Yayınları, s. 475.

<sup>87</sup> Ufuk Durna, ‘‘A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma’’, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt: 19, Sayı: 1, 275-290, s. 277.

engel olmaya çabalasalar bile bu tür kişilerin hiddet, hasımlık gibi his ve tutumları ortaya kolayca çıkabilmektedir. Tek Yönlü Şahsiyet: A türü tutum şekline sahip bir şahıs, genelde bencildir ve kendisiyle meşguldür. Bu tür kişiler kendilerini işlerine, genellikle kendilerinden başka herkesi ve yaşamın diğer kısımlarını ihmal edecek kadar kaptırmışlardır.

B tipi kişilik özelliği gösteren bireyler ise daha rahat tiplerdir. Esnek ve katı değildirler. Hırsları çok yoktur. Kolay kolay sinirlenmezler ve yaptıkları işten zevk almaya çalışırlar. A tipi bireylerin özelliklerinin karşıt davranışsal özellikleri B tipidir. Sakin konuşurlar ve genelde kendileriyle barışık tiplerdir.

Bunun yanında AB olarak adlandırdığımız kişilik özelliği gösteren bireyler de vardır. Toplumun büyük bir kısmı bu gruptadır. A ve B türü tutum özellikleri, şahsiyeti şekillendiren pek çok özellikten biridir, bu sebeple karışık ve çok kapsamlı bir kişiyi tam olarak tarif eden bir özellik olmamaktadır. A ve B türü, hayat içinde oluşan bir davranış şeklidir. B türü tutum şekline sahip bir kişi, kimi zaman A türü tutum şekli özelliği de gösterebilmektedir. Kimse A türü tutum şeklinin tüm özelliklerine aynı derecede sahip olmamakta ve bu özellikleri aynı sıklıkla ortaya koymamaktadır<sup>88</sup>.

### 2.3.1.2. Myers-Briggs Kişilik Tipolojisi

Briggs ve Myers, kişilik konusundaki araştırmalarını pratik olarak uygulamaya koymuşlardır. Briggs ve Myers'e göre bireyler, algılama ve yargılama konusundaki düşüncelerine göre kişiliklerini oluştururlar. Bu tercihler veya düşünceler bireyler kendilerine birtakım özellikler ve yetenekler geliştirirler. Briggs ve Myers kişiliği ölçen bir ölçüm aracı geliştirmişler ve dört farklı özellikten bahsetmişlerdir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Dışadönüklük- İçedönüklük:
- Duyusallık- Sezgisellik:
- Düşünme-Hissetme:
- Yargılama-Algılama:

---

<sup>88</sup> Bülent Tokat, Hakan Kara ve M. Yekta Kara, "A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkınlıklarının Araştırılması", *Edebiyat ve Türk Dili Uluslararası Dergisi*, 2013, 1973-1988, s. 1975.

Sonrasında bu özelliklerden on altı kişilik tipi belirlemişlerdir. Bu kişilik tipleri aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>89</sup>:

1. **Dışa Dönük/ Duyumsal/ Fikir Odaklı/ Yargılayıcı:** Bu tür şahıslar enerjilerini dış dünyadan almakta ve yaşamlarını, içinde buldukları zamanı ve gerçekleri göz önünde bulundurarak mantıksal esaslar üzerinde düzenlemektedirler. Böyle şahsiyetler, karşılaştıkları sorunları güvenilir ve denenmiş metotlarla çözümlenmeye çalışmaktadırlar. İzlemler ve kavramlar üzerinde zaman harcamak yerine detaylarla uğraşmayı yeğlemektedirler.
2. **İçe Dönük/ Sezgisel/ Duygu Odaklı/ Algısalıcı:** Bu tür şahsiyete sahip olanlar, enerjilerini kendi iç dünyalarındaki his ve fikirlerden almaktadırlar. Bu tür şahıslar hükümlerini genelde kendi şahsi değerleri üzerinden almakta, özellikle başkaları söz konusu olduğunda farklı ihtimal ve alternatifleri değerlendirmektedirler. Yaşamlarını, karşılarına çıkabilecek yeni bakış açılarına karşı esnek tutmaktadırlar. Sakin ve yaratıcıdır. Bu şahıslar, etraflarındaki insanlara gizli bir sıcaklık hissetmekte ve hem kendilerinin hem başkalarının daima olgunlaşip gelişmesini istemektedirler.
3. **Dışa Dönük/ Duyumsal/ Duygu Odaklı/ Algısalıcı:** Bu tür şahsiyete sahip olan, genelde açık anlamlar ifade eden gerçeklerle ilgilenmeyi yeğlemekte, enerjilerini dış dünyadan almaktadırlar. Sosyalleşmekten çok keyif almakta, yeni arkadaşlıkları kolaylıkla kurabilmekte ve içinde buldukları ana odaklanıp anı yaşamaktadırlar. Yaşamlarını esnek tutmakta ve yaşadıkları anda karşılarına çıkabilecek her duruma o anda karşılık vermekte ve aniden belirebilecek problemlere karşı çözümleri çabuklukla üretebilmektedirler.
4. **İçe Dönük/ Duyumsal/ Fikir Odaklı/ Yargılayıcı:** Bu şahıslar geleceğe yönelik alternatifleri değerlendirmekte, güçlerini kendi iç dünyalarından elde etmekte ve problemleri objektif yöntemlerle çözmeyi yeğlemektedirler. Yaşamlarını genelde mantıksallık üzerine oturtmaktadırlar. Kendilerine uzun vadeli hedefler koymakta ve

<sup>89</sup> Abdullah Soysal, "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması", *Çimento İşveren Dergisi*, 2008, 4-19, s. 16.

yaşamlarını bu hedeflerini elde edebilmeye ulaşmak amaçlı düzenlemektedirler. Hem kendilerine hem diğer insanlara eleştirel yaklaşmaktadırlar. Bilgileri, planlarıyla alakalı her detayı göz önünde bulunduracak düzeyde olmaktadır.

5. **Dışa Dönük/Duyumsal/ Duygu Odaklı/Yargılayıcı:** Bu tür şahıslar enerjilerini dış dünyadan almakta, karar verme evresinde önceliği kişisel değerlerine vermektedirler. Bu tür şahıslar, insanlara karşı oldukça sıcak olmakta, arkadaşlarıyla uyumlu ilişkiler kurup devam ettirmeyi, onlarla zaman geçirmeyi çok sevmektedirler.
6. **İçe Dönük/Sezgisel/Fikir Odaklı/Algısalcı:** Bu tür şahsiyetler enerjilerini kendi iç dünyalarından almakta, kararlarındaysa mantık ağır basmaktadır. Yeni pratik bilgilere sahip olmak ve dünyanın işleyişini anlayabilmek amacıyla yaşamlarını genelde esnek tutmaktadırlar. Sakin ve uyumlu davranmaktadırlar. Eşyaların çalışma biçimlerine oldukça ilgi duyan bu şahıslar, bazen insanların karşısına şaşırtıcı düşüncelerle çıkabilmektedirler.
7. **Dışa Dönük/ Sezgisel/His Odaklı/ Algısalcı Tip:** Bu tür şahsiyetler, enerjilerini dış dünyadan almakta, alternatifleri kişisel değerleri üzerinden değerlendirmektedirler. Yaşamlarını, oluşabilecek yeni seçeneklere ve bakış açılarına karşı esnetebilmektedirler. Bu tür şahsiyetler, insanlara faydalı olabilecek yeni alternatifler denemeyi sevmektedirler ve yaratıcıdırlar.
8. **İçe Dönük/Duyumsal/Fikir Odaklı/Yargılayıcı Tip:** Bu tür şahsiyetler, kararlarını genelde birçok alternatifini değerlendirdikten sonra vermekte ve enerjilerini kendi iç dünyalarından almaktadırlar. Bu tür şahıslar, genelde ciddi ve sakin olmakta ve yaşamlarını mantık üzerine kurmaktadırlar. Yayam karşısında iyi bir gözlemci olmaları dolayısıyla farklı durumlar karşısında iyi bir anlayış geliştirmektedirler.
9. **Dışa Dönük/Duyumsal/Fikir Odaklı/Algısalcı Tip:** Bu tür şahsiyetler, enerjilerini dış dünyadan almakta ve genellikle objektif gerçeklerle ilgilenmekten hoşnut olmaktadır. İlgi alanlarına giren birçok faaliyeti

içlerinde yaşatan esnek yaşamlara sahiptirler ve kararlarını mantıksal esaslara dayandırmaktadırlar.

**10. İçe Dönük/Sezgisel/Duygu Odaklı/Yargılayıcı Tip (Yenilikçi/Öncü):** Bu tür kişiler enerjilerini kendi iç dünyalarından almakta ve özellikle başka insanları da ilgilendirebilecek alternatifler üzerinde düşünmekten hoşlanmaktadırlar. Genellikle yaşama dair özel bir hedef belirlemekte ve bu hedeflerine ulaşabilmek amacıyla sürekli çabalamaktadırlar. Yaşamlarını şahsi esaslar üzerine oturtmaktadırlar. Başka insanların olgunlaşp gelişmelerinde yardım gönüllüsü olmaktadır.

**11. Dışa Dönük/Sezgisel/Duygu Odaklı/Yargılayıcı Tip (Yenilikçi/Öncü):** Bu tür şahsiyetler enerjilerini dış dünyadan almakta ve özellikle başka insanları da ilgilendirebilecek alternatifler üzerinde düşünmekten hoşlanmaktadırlar. Sevdikleriyle uzun soluklu ilişkiler kurup devam ettirmeyi tercih etmekte ve yaşamlarını genellikle şahsi esaslar üzerinde düzenlemektedirler. Bu tür şahsiyetler oldukça sosyaldirler, duygularını başkalarına kolaylıkla yansıtabilmekte ve insanlarla etkili biçimde çalışabilmektedirler. Fakat özellikle sosyal ilişkilerine zarar verebilecek eleştirilere karşı sert olabilmektedirler.

**12. İçe Dönük/Duyumsal/Fikir Odaklı/Algısalcı Tip:** Bu tür şahsiyetler kararlarını mantıksal esaslar üzerine oturtmakta ve enerjilerini kendi iç dünyalarından anladıkları. Eşyaların çalışma biçimlerine karşı ilgili olan bu şahıslar, bazen insanların karşısına şaşırtıcı düşüncelerle çıkabilmektedirler.

**13. Dışa Dönük/Sezgisel/Fikir Odaklı/Yargılayıcı Tip:** Bu tür şahsiyetler genellikle nesnel metotlar uygulayan yönetici rollerini üstlenmekte, enerjilerini dış dünyadan almaktadırlar. Yaptığı işlerde başarısız veya standartları düşük kişilere karşı hoşgörölü değillerdir.

**14. İçe Dönük/Duyumsal/Duygu Odaklı/Algısalcı Tip:** Bu tür şahsiyetler, kararlarını kişisel değerleri çerçevesinde almayı yeğlemekte, enerjilerini kendi fikir ve his dünyalarından almaktadırlar. Bu şahıslar kalabalık arkadaşlık gruplarından küçük, az sayıda arkadaşlıkları tercih etmekte ve insanlara karşı himayeci bir tavır sergilemektedirler.



**15. Dışa Dönük/Sezgisel/Fikir Odaklı/Algısalcı Tip:** Bu tür şahsiyetler kararlarını mantık çerçevesinde almayı tercih etmekte, enerjilerini dış dünyadan almakta, yaratıcı çaba gerektiren sorunların çözümlenmesinde başarılı olabilmektedirler. Özellikle yenilikler onların yeteneklerini geliştirmeye katkıda bulunacaksa yeni ilgi alanlarına ve fikirlere odaklanabilmekte, uyumluluk eğilimi gösterebilmektedirler.

**16. İçe Dönük/Duyumsal/His Odaklı/Yargılayıcı Tip:** Bu tür şahsiyetler karar verirken kendi değerlerini göz önünde bulundurmakta, enerjilerini kendi iç dünyalarından almaktadırlar. Bu şahıslar sakin, gözlemci bir yapıya sahiptirler, sevdikleriyle sosyalleşmekten zevk almaktadırlar, başkalarının his ve fikirlerine çok önem vermektedirler. Kendilerine uygulama alanlarında hizmet verebilecek işlerde çalışmaktan hoşlanmaktadırlar.

### 2.3.1.3. Proaktif-Reaktif Kişilik Özelliği

Proaktif bireyler; her bireyin kendine hedef koyup hedefine ulaşabilmek için sabırla çabalayacak cesareti, gücü ve zekâyı taşıdığına inanmaktadırlar. Proaktif bireyler, kendi gelişimlerinden kendilerini sorumlu tutmaktadırlar. Bu tür bireylere göre yaşamı belirleyen, dış etkenler değil ferdin bireysel seçimleridir. Proaktif birey, gerçeklerle kolayca yüzleşebilmektedir. Herhangi bir olumsuzluk durumunda başkalarını veya o anki şartları suçlamak yerine öz eleştiri yapmaktadır. Bu tür bireylerin sorumluluk duygusu, olayların akışını ve geleceği değiştirme odaklı olmaktadır. Sorunun sebebi her kim olursa olsun, proaktif birey sorunun çözümüne odaklanmaktadır. Proaktif birey, olumlu sonuçlanan durumlarda başarının bütününe sahiplenmediği gibi olumsuz durumlarda da kendini suçlamamaktadır. Bu tür davranış onun sorumluluk duygusuyla örtüşmemektedir. Proaktif bireyi değerler sistemi yönlendirmektedir<sup>90</sup>.

Proaktif şahsiyet kendi değerinin bilincindedir ve hareketlerini buna bağlı olarak kendi seçmekte ve belirlemektedir. Proaktif şahsiyet vizyon sahibidir, kendi kendine misyon yüklemektedir. Belli bir hedefe ulaşmak için çabalamak ona göre yaşamı anlamlı hâle getirmektedir. Gelişmenin sürekli olması gerektiğine inanmakta

<sup>90</sup> Murat Güzel, "Proaktif ve Reaktif Kişilik Nedir?", [http://www.muratguzel.net/makale/23/proaktif-ve-reaktif-kisilik-nedir#\\_ftn1](http://www.muratguzel.net/makale/23/proaktif-ve-reaktif-kisilik-nedir#_ftn1), (Erişim Tarihi: 13.09.2016).



ve bu yolda çabalamaktadır. Proaktif şahsiyet, proaktif tutumun esas öncüllerindedir. Bu tür kişilik, şartlar ne olursa olsun şahsi inisiyatif almak istemekten daimi bir şahsiyet özelliğidir. Koşullar tarz bir şahsiyeti çok kısıtlayamamakta, bu şahsiyet ortamda değişikliğe yol açmaktadır. Bu tür kişiliğin; kurumsal inisiyatiflere katılma, takım performansı, iş performansı, girişimcilik, etkili liderlik, strese direnç gibi birçok önemli şahsi ve kurumsal neticeyle olumlu bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir<sup>91</sup>.

Reaktif şahsiyetler, analizi daha iyi yapabilmekte, geçmişe dayalı ve tepkisel bir dil kullanmaktadır. Kendisinden yardım talep edildiğinde harekete geçmekte, herhangi bir eyleme başlamadan önce gerekli ve yeterli bilgiyi kazanmaya çabalamaktadır. Sorumluluğun başkası tarafından üstlenilmesi gerektiğini düşündüklerinde ve çok fazla analiz yaptıklarında işleri yavaşlatmaktadırlar<sup>92</sup>.

Bireylerin düşmanlık ve öfke hisleri zaman-zaman fiziksel rahatsızlıklara neden olabilmektedir. İşkolik bir bireyin sağa-sola koşuşturması onun stresin olumsuz etkisi altında olduğunu göstermez. Düşmanca bakış ve başkalarına güvenmeme zararlı bir davranış biçimi olarak tanımlanabilir<sup>93</sup>. Reaktif bireyler, normalden daha fazla hareketli olabilirler ancak, bu onların stres altında olduğu manasına gelmemelidir.

#### 2.3.1.4. Holland'ın Mesleki Tercih Modeli

Meslekî tercih teorisi; fertlerin, belirlenmiş olan altı şahsiyet türünden birine yöneldiklerini ve meslek seçimlerini bu yönelime göre yaptıklarını savunmaktadır. Bu teori, üzerinde en çok çalışılmış ve alanında yapılmış en önemli teorilerden biri olmaktadır. Bu teoriye göre şahsiyetle mesleklerin uygulandığı meslek veya çevrelerin gerektirdiği etkinlikler arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Yani şans her ne kadar ufak bir role sahip olsa da meslek seçimi tesadüfî olmaktan çok şahsiyetin yansıması olmaktadır. Holland'ın çeşitlendirmesine göre; kişilerin başarısı, içinde oldukları çevrenin şahsiyet türleriyle uyumuna bağlı olmaktadır ve kişilerin şahsiyet türleriyle

<sup>91</sup> Murat Güzel, "Proaktif ve Reaktif Kişilik Nedir?", [http://www.muratguzel.net/makale/23/proaktif-ve-reaktif-kisilik-nedir#\\_ftn1](http://www.muratguzel.net/makale/23/proaktif-ve-reaktif-kisilik-nedir#_ftn1), (Erişim Tarihi: 13.09.2016).

<sup>92</sup> Ahmet Özbilen ve Cengiz Erengil, "Kendinin Farkındalığı", <http://bedendiliegitimi.org/kendinin-farkindaligi/>, (Erişim Tarihi: 22.09.2016).

<sup>93</sup> Rodney C. Vandaveer and Michael L. Menefee, *Human Behavior In Organizations*, Pearson prentice hall, New Jersey, 2006, p. 61.

içinde oldukları çevre altı farklı grupta bölümlendirilmektedir. Bu kuramın üç esas yapı taşı üzerine oturtulduğu söylenebilir. Buna göre<sup>94</sup>;

1. Farklı tiplerde işler bulunmaktadır.
2. Farklı kişilerin şahsiyetleri arasında içsel başkalıklar bulunmaktadır.
3. Şahsiyetleriyle uyumsuz iş çevresinde olan kişilerin iş memnuniyetlerinin şahsiyetleriyle uyumlu işlerde çalışan kişilerden daha düşük olması ve bu kişilerin işlerinden kendi istekleriyle ayrılma ihtimallerinin daha yüksek olması beklenmektedir.

Bu teori; mesleklerin uygulandığı çevre veya mesleklerin gerektirdiği etkinliklerle şahsiyet özellikleri arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Tipoloji teorisi veya şahsiyet teorisi); kişilerin şahsiyet özellikleri açısından altı kategoride sınıflandırılabilceği, yaşam sürdürdükleri çevrelerin aynı biçimde sınıflandırılabilceğini açıklamış ve meslek danışmanlığı alanında tipoloji teorisi (geliştirmiş, altı türü ve çevreleri de altı tür şeklinde sınıflandırmıştır. Bunlar şu şekildedir: Girişimci, araştırmacı, sanatçı, gerçekçi, sosyal, gelenekçi. Kişiler, şahsiyet teorisi göre bu altı türden biriyle benzerlik göstermektedir. Tip; bir örnek, kuramsal bir mefhum olarak nitelendirilebilir. Her tür; farklı kültürlerin, ebeveynlerin, fiziksel çevrenin, sosyal sınıfların, yaşlıların bir eseri şeklindedir. Türler gibi aynı isimlerle adlandırılmış olan altı tür çevre bulunmaktadır. Her çevre, belirgin bir şahsiyet çeşidinin baskın olduğu bir ortam durumundadır. Kişinin arayışı; altından kalkabilecekleri rolleri oynayabilmelerine, değer ve davranışlarını açıkça ortaya koyabilmelerine, maharet ve kabiliyetlerini sergileyebilmelerine olanak sunacak çevreler olmaktadır. Çevrenin özellikleriyle insanın şahsiyeti arasındaki etkileşim, kişinin tutumunu belirlemektedir. O hâlde; bir kişinin tutumunu, bazı seçimlerini kestirebilmenin yolu, o kişinin şahsiyet özelliklerini ve çevrenin örüntüsünü biliyor olabilmekten geçmektedir<sup>95</sup>.

Tipoloji teorisine göre şahsiyet türleri, altı başlıkta sıralanabilmektedir<sup>96</sup>;

<sup>94</sup> Rıfat Kamaşak ve Füsun Bulutlar, "Kişilik, Mesleki Tercih ve Performans İlişkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 2, 119-126, ss. 120-121.

<sup>95</sup> MESBİL, "Meslek Rehberliği ve Danışma Kuramları", [http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki\\_rehberlik/ogretmenler/MeslekRehberli%C4%9FveDanismaKuramlar%C4%B1.pdf](http://mesbil.meb.gov.tr/mesleki_rehberlik/ogretmenler/MeslekRehberli%C4%9FveDanismaKuramlar%C4%B1.pdf), (Erişim Tarihi: 16.08.2016).

<sup>96</sup> MESBİL, a.g.e., s. 46.

1. Girişimci Tür: Kişiler bir hedefe ulaşabilmek veya iktisadî fayda sağlamak amacıyla kişileri etkilemekten hoşlanmaktadır. Bu tür kişiler hukuk, pazarlama gibi alanlarda çalışabilmekte ve kişiler arası iletişim, ikna etme, önderlik gibi özelliklere sahip olmaktadır.

2. Araştırmacı Tür: Kişiler içe dönük bir şahsiyete sahiptirler, bilimsel çalışmalarla ilgilenmektedirler, bu kişilerin soyut düşünme kabiliyetleri oldukça gelişmiş olmaktadır. Bu türdeki kişiler sosyal ve doğal olayların sebeplerini anlamaya çalışmaktan hoşlanmaktadır.

3. Sanatçı Tür: Kişilerin yaratıcılık, bağımsızlık, kendini ifade edebilme özellikleri gelişmiş olmaktadır. Bu türdeki kişilerin net, sistemli ve belirli olmayan unsurlara yönelimleri bulunmaktadır, sürekli aynı biçimde yapılan tekdüze işlerden hoşlanmamaktadırlar.

4. Gerçekçi Tür: Kişiler; mekanik ilgisi ve becerisi gelişmiş, açık havada çalışmaktan hoşlanan, atletik biçimli kişiler olmaktadır. Aygıtları çalıştırmaktan, hayvan ve bitki üretmekten hoşlanmakta fakat zihinsel etkinliklerden hoşlanmamaktadırlar. Bu tür kişiler el ile yapılan işleri yeğlemekte; aygıtları, hayvanları, nesnelere üretim amaçlı kullanmaya özen göstermektedirler.

5. Sosyal Tür: Kişilerin sosyal yönleri güçlü olmaktadır; onlar din adamlığı, öğretmenlik, psikologluk gibi meslekleri yeğlemektedirler. Başkalarını eğitmeye, aydınlatmaya, bilgi sahibi yapmaya, geliştirmeye, ikna etmeye önem vermektedirler.

6. Gelenekçi Tür: Kişilerin başlıca becerilerini, detayları algılayabilme ve hesaplayabilmeleri oluşturmaktadır. Hesaplamalarla ve ofis işleriyle ilgilenmektedirler. Bilgilerle alakadar olmaktan, bu bilgileri sistemli biçimde işlemekten, örneğin yazıları dosyalamaktan ve kayıt tutmaktan hoşlanmaktadır.

#### **2.3.1.5. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı**

Zihinsel bilinçdışı süreçler Freud'un kişilik yapısının aslını oluşturmaktadır. Freud kişiliği oluşturan üç temel yapı olduğunu belirtmiştir: İd, Ego ve Süperego . Bu model yapısal model olarak da adlandırılan kişilik yapısı modelidir. Bireyin davranışları bu kısımlara göre şekillenmektedir<sup>97</sup>.

Kuramda adı geçen id: kişiliğin ilkel yönü olmaktadır. Burada haz önemli olmaktadır. Bireyin istekleri anında karşılanmalı ve doyurulmalıdır. Ego: kişiliğin

<sup>97</sup> Banu Yazgan İnanç, Eşef Ercüment Yerlikaya, "Kişilik Kuramları", Pegem Akademi, 2012, s:20

gerçeklik anlayışına göre hareket eden bölümü olmaktadır. Biraz olsun bilinç mevcuttur<sup>98</sup>. Kişiliğin son yapısı süperego, toplumsal norm ve davranış standartlarının içselleştirilmesini temsil eder. Süperego, vicdanı yönlendiren bir araçtır. Bu şekilde vicdan hoş olmayan düşünce ve davranışları cezalandırır.

### **2.3.1.6. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı**

Eric Berne de aynı Freud gibi kişiliği üç bölümde analiz etmiştir. Fakat her ne kadar Freud'dan esinlenmiş olsa da sevgi olgusu bakımından farklılık göstermektedir. Berne farklı görüşleri taşısa da Freud kadar eleştirilmediğinden fazla tanınmamaktadır. Berne de kişiliği üç kısımda değerlendirmiştir. Berne'ye göre çocukluk dönemi, istek ve arzuların bulunduğu ve karşılanması sırasında dilediğince özgür hareket edebildiği dönem olmaktadır. Burada toplum dikkate alınmamaktadır. Birey yapmak istediğini serbestçe yapar. Olgunluk seviyesine erişemeyen bir çocuk olarak düşünülebilir. Çocukların hiçbir kuralı dikkate almadan yaramazca her istediğini yaptıkları gibi pek çok insanda az çok bu tür eğilimleri içinde barındırmaktadır. Yetişkinlerin tüm davranışları çevrelerinde olumlu tepkilere neden olmamaktadır. Kişiler bilinçli olarak veya bilinç dışı kişisel eğilimleri kimi zaman çevre ve topluma rağmen açığa çıkarabilmektedir<sup>99</sup>.

Çocukluk (olgun olmayan): Berne'nin yaklaşımına göre herkes aslında kısmen çocuktur. Bu bir artı olarak değerlendirilmelidir. Kişinin hayatında zevk ve yaratıcılık olarak ortaya çıkmaktadır. Olgunluk (yetişkinlik): bu bölüm bireylerin davranışlarının nasihat ve yasaklarla düzenlendiği kısımdır. Tıpkı bir ebeveyn özelliği taşımaktadır. Freud'un yaklaşımında yer alan süper ego bölümüne karşılık gelmektedir. Atalık: yetişkinlere has davranışların çevrede yaygınlaşmasında bireyin gayretlerini oluşturan bölüm olmaktadır. Küçük veya büyük her bireyde rastlanan bir kısım olarak nitelendirilmektedir<sup>100</sup>.

### **2.3.1.7. Abraham Maslow Kişilik Kuramı**

Abraham Maslow güdülenme yaklaşımlarında, sıra düzeni kişilik yaklaşımı ile alanda önemli isimlerden birisi olmaktadır. Kuram, içerik teorileri kapsamında yer almaktadır. 1940'lı yıllarda ortaya çıkan kuram 1950'li yılların sonuna kadar daha çok

<sup>98</sup> Murat Yücel, "Kişilik Nedir Kişilik Gelişimi", <http://www.dmy.info/kisilik-nedir-kisilik-gelisimi/>, (Erişim Tarihi: 17.08.2016).

<sup>99</sup> Eren, a.g.e., s. 88.

<sup>100</sup> Ateş, a.g.e., s. 12.

klirik uygulamalarda kendini göstermiştir. 1960'lı yıllar ise kuramın örgütsel anlamda insan davranışlarını açıklamak üzere yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. Maslow yapılan klinik çalışmalar ışığında insan faktörünü, isteyen bir varlık olarak tanımlamaktadır. Bu teori ile yetişkin insan davranışlarında gereksinimler açıklanmaya çalışılmaktadır. Maslow'a göre gereksinimler, yapılan gözlem ve incelemeler ile beş gruba ayrılmaktadır. Buna göre temel gereksinimler şunlar olmaktadır<sup>101</sup>:

1. İlk sırada fizyolojik gereksinimler yer almaktadır.
2. Kişinin fiziksel gereksinimlerini karşılamasından sonra güvenlik ihtiyaçlarına sıra gelmektedir.
3. Sevgi ve etkilenme gereksinimleri ait olma gereksinimleriyle aynı kategoride yer almaktadır.
5. Kişilerin en son gereksinim basamağı kendini gerçekleştirme olmaktadır.

Maslow'un davranışçı yaklaşımı, hümanistlik psikoloji ile bir bağ kurmaktadır. Ona göre, İnsanın güçsüz ve kusurlu yönleri üzerinde durulmaktadır. Fakat güçlü yönlerinin incelenmediğinin altını çizmiştir. Kuram doğrultusunda kişilik bir olgunlaşma sürecinde olmaktadır. Bu süreç sıralı ve birbiri ile ilintili gereksinimlerin ön planda olduğu bir evredir. İhtiyaç ya da gereksinimler, en son kendini gerçekleştirme basamağının olduğu bir piramidin basamakları olarak görülmüştür. Kişiler ise bu basamakları tırmanmaktadırlar. İnsan davranışlarının güdülenmesinde de bu davranışlar rol oynamaktadır. Basamağın en altında yer alan temel ihtiyaçların karşılanması, doyurulması gerekmektedir. Temel gereksinimlerinde doyum noktasına gelen kişi özgür ve iyi olacaktır. Tüm bu gereksinimlerinin karşılanmasıyla var olan potansiyeli ortaya çıkmaktadır<sup>102</sup>.

### 2.3.1.8. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

Argyris'in olgunlaşma kuramında, çeşitli deneyler yapılmış ve kişilere iş yerlerinde kariyer ve yetkilerde serbestlik tanınmıştır. Bu doğrultuda varılmaya çalışılan nokta ise, güdüleme olgusunun örgütün amaçlarına ulaşmada önemli bir etken

<sup>101</sup> Sanem Alkibay ve Tunç Seler, "Bankacılık Tıp Alanında Çalışanlar İçin Maslow Kuramının İncelenmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, 1992, Cilt: 25, Sayı: 3, 163-178, s. 163.

<sup>102</sup> Fatih Aydın, "Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" Kuramı", <https://gelisimogrenme.wordpress.com/2014/01/10/abraham-maslowun- ihtiyaclar-hiyerarşisi-kurami/>, (Erişim Tarihi: 23.09.2016).

olduğudur. Teoriye göre kişiye sorumluluk vermek onun olgunlaşmasında yarar sağlamakta ve işletme açısından da yararlı eylemlerde bulunmasını sağlamaktadır. Argyris, bireylerin zamanla olgunlaşmasında yedi değişimden söz etmektedir. İlk olarak bebek gibi her şey başkalarından beklenmektedir. Bu olumsuz durumdan zamanla kurtulacak ve pasif durumdan aktif duruma geçilecektir. İkinci evrede bir başkasına olan bağımlılığı bitecek nispi bile olsa bir bağımsızlık kazanılacaktır. Üçüncü evrede ise, kişinin çocukluk davranışlarındaki sınırlılık kalkarak davranışlarda çeşitlilik oluşacaktır. Dördüncü evrede de yine çocukluğunda yer alan rast gele ve yüzeysel ilgilerden, daha derinlemesine ilgiler boyutuna geçecektir. Beşinci evre fikri bir olgunluk olmadığından sadece şimdiki zaman kapsamında düşünen çocukluk evresinden, daha geniş kapsamda ve geçmiş ile gelecek zamanı da içine alan bir dilime adım atılacaktır. Altıncı evre, çocuklukta var olan ve başarmak noktasında kendini başkalarından aşağı ve yetersiz gören halin gitmesi durumudur. Bu evrede artık kişi kendini başkalarıyla ya eşit ya da daha üstün görmektedir. Yedinci ve son evrede kişi çocukluğundaki kendini tanıyamama duygusundan sıyrılmaktadır. Artık kendini tanıyan ve davranışlarını denetim altına alabilen bir birey olmuştur<sup>103</sup>.

Bu yaklaşımda yer alan yedi değişken, kişisel olgunluk için aydınlatıcı etkenler olmaktadır. Olgunlaşma faktörleri kişilerin aldıkları kültürlerden etkilendiği gibi kişilik normlarından da etkilenmektedir. Argyris'e göre tüm bunların sonucunda kişilerin çok azının olgunluk düzeyine gelebildiği ifade edilmiştir. Özellikle örgütlerdeki yönetim biçimleri olgunlaşma yolunda büyük engel teşkil etmektedir. Bunun nedeni ise iş görenlere kendini tanıma ve çevresel kontrol kapsamında şans verilmemesidir. Örgütlerdeki anlayış pasiflik ve bağımlılık üzerine olmaktadır. Örgüt çalışanları bu tarz bir anlayışa bağlı olarak olgunlaşmamış birisi olmaya itilmektedir. Bu tip bir yaklaşım ise biçimsel örgütlerin doğasında yer almaktadır. Biçimsel örgütte yer alan bu etkenler, bireylerin zaman içinde olgunlaşmasına engel olmaktadır. Kişilerin, olgunlaşmamışlık evresinden olgunlaşma evresine geçişinde engel teşkil eder. Pek çok psikolojik sorun aslında olgunlaşmamaktan kaynaklanmaktadır. Bu sorunların temelinde olgun davranışların sergilenemediği görülmüştür<sup>104</sup>.

<sup>103</sup> Eren, a.g.e., s. 29.

<sup>104</sup> Eren, a.g.e., s. 30.

### 2.3.1.9. Spranger'in Sınıflandırması

Spranger'e göre değerler altı grup altında toplanmaktadır: güzellik, bilimsel, ticari, siyasi, dini ve sosyal değerler. Sosyal değerler, toplumsal ve kişisel ilişkileri içermektedir. Sosyal değerler kapsamına başkalarını sevme ve yardım gibi değerler girmektedir. Bu bağlamda Spranger sınıflamasının sosyal değerler boyutu, çalışmada varılan sınıflamayla paralellik göstermektedir. Ayrıca, Spranger'in dini değerler şeklinde nitelendirdiği değerler, yapılan sınıflama içinde muhafazakâr-geleneksel değerler içinde yer alan bir kısma tekâmül etmektedir<sup>105</sup>.

### 2.3.1.10. Heymans ve Wiersman Sınıflandırması

Heymans ve Wiersman, kişilik özelliklerini iki uçlu, üç boyutta değerlendirmişlerdir. Bu sınıflama duygulanım, etkinlik ve verilen kararların süresine göre yapılmaktadır. Duygulanımın bir ucu aşırı duygulanım ve coşku (E), diğer ucu ise, aksi bir durum teşkil eden duygusuzluk, ilgisizlik yani hiçbir durumun bulunmaması (nE) olarak nitelendirilmektedir. Etkinlik boyutunun değerlendirilmesine gelince, aşırı etkinlik (A) ve etkinliğin olmaması(nA) şeklinde olduğu görülmektedir. Kararların oluşturduğu üçüncü boyut ise, kararların sürdürülmesi (P) ve sürdürülmemesi (S) ne göre iki uçla sonlandırılmıştır. Bu durumda 8 tip ortaya çıkmaktadır<sup>106</sup>.

### 1.3.1.11. Hans Eysenck'in Kişilik Tipleri

Hans Eysenck kişilik tiplerini, biyolojik ve özellik yaklaşımları kapsamında ele almaktadır. Hiyerarşik anlamda kişilik etkenlerini dört faktör kapsamında sıralamıştır. En alt sınırdaki, özel tepkiler yer almaktadır ve belirli uyarılar, biyolojik ve kalımsal özellikler taşımaktadır. İkinci düzeyde kişinin yaşadığı ortamdan edindiği alışkanlıkları içeren özellikler yer almaktadır. Üçüncü düzey eğilimleri, süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik, heyecanlılık özelliklerinin yer aldığı kazanma evresinde gerçekleşmektedir. Eysenck'in ayrımında ikna edici

<sup>105</sup> M. Bahaddin Acat ve Mecit Aslan, "Yeni Bir Değer Sınıflaması ve Bu Sınıflamaya Bağlı Olarak Öğrencilere Kazandırılması Gereken Değerler", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2012, 1461-1474, s. 1470.

<sup>106</sup> Elnur Sardarov, "Kişilik, Kişiliğin Özellik ve Tipleri, Myers-Briggs Kişilik Göstergesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, ss. 45-56.



iletinin fonksiyonel olabilmesi, iletişim tiplerine göre farklı tutumların gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır<sup>107</sup>.

### 1.3.1.12. Julian Rotter'ın Denetim Odağı Tiplemesi

Bireyler, gelişim sürecindeki davranışlarının sonuçları açısından, hangilerinin kişisel davranışlarına bağlı, hangilerinin bağımsız olarak geliştiği noktasında beklentiler geliştirmektedir. Beklentiler bireylerin yaşamayı beklediği olaylar kapsamında ödül veya ceza olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyler yaşadıkları durumların neticeleri ve sorumluluklarında belirli bir inanç geliştirmektedirler. Bu inançlar ise sosyal ve çalışma yaşamlarında önemli etkilere sebep olmaktadır. Kimi bireyler yaşadıkları karşısında tüm sorumluluğu üstlenirken, bazıları ise yaşanılanları kader ve şans olgularına dayandırmaktadır. Davranış değişikliğindeki bu tür düşünce farklılıklarında, olayları kontrol edebildikleri inancına sahip bireyleri başarıya götürebilmektedir. Yaşadıklarını şans veya kader olgularına bağlayanları ise başarısızlık ve çeşitli psikolojik sorunlara götürmektedir<sup>108</sup>.

Denetim odağı kavram olarak, bireylerin olayları yönlendirme ve bireysel davranışları için geliştirdikleri yargılar şeklinde tanımlanmaktadır. Kavram, yaşam için de yer alan olayların gerçek sebebinin ne olabileceğine dair bireysel algı içinde gelişen hükümler olmaktadır<sup>109</sup>.

Kişiler yaptıkları davranışların pozitif veya negatif yönlü bir pekiştirici ile sonuçlandığını algılamasıyla, ileride de aynı davranışın aynı pekiştirici ile sonuçlanacağına dair bir beklenti geliştirmektedirler. Kısacası bireyler, pekiştiricileri izler veya izlemez yönünde algılamakta ve bir genellemeye tabi tutmaktadırlar. Birey gelişimi süresince bir pekiştirici algısı içinde olmaktadır. Bu bağlamda, genellemiş bir pekiştirici beklentisi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla birey pekiştiricilerin kendi kontrolünde, kontrolü dışında ya da şans kader gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığı inancına sahip olmaktadır<sup>110</sup>.

<sup>107</sup> Çetin Murat Hazar, "Kişilik ve İletişim Tipleri", *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 2006, 125-140, ss. 136-137.

<sup>108</sup> Hadiye Küçükkaragöz, Yasin Akay ve Tuncay Canbulat, "Rotter İç- Dış Kontrol Odağı Ölçeğinin Öğretmen Adaylarında Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 2013, 1-12, s. 2.

<sup>109</sup> Oğuz Dilmaç, "Görsel Sanatlar Öğretmen Adaylarının Denetim Odaklarına İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Atatürk Üniversitesi Dergisi*, 2013, 1-14, s. 1.

<sup>110</sup> Küçükkaragöz, Akay ve Canbulat, a.g.e., s. 2.



### 2.3.1.13. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Özellikleri

Kişilik modellerinin incelenmesi işletmelerin çalışanlarıyla ilgili faaliyetlerinde önemli yararlar sağlayabilmektedir. Bu anlamda Beş Faktör Kişilik Modeli de dünyada araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan modellerin başında yer almaktadır<sup>111</sup>. Beş Faktör Kişilik modeli ile kişilik özellikleri birbirleriyle ilişkili beş kişilik özelliği ile ortaya konulabilmektedir<sup>112</sup>.

Beş faktör kişilik modeli; bireylerin dışadönüklük, uyumluluk, öz disiplin, duygusal değişkenlik ve gelişime açıklıkla ilgili davranışlarını ortaya koymaktadır.

#### 2.3.1.13.1. Dışadönüklük

Dışa dönük şahıslar, eğlenceden ve devinimden hoşlanmaktadırlar. Bu tür şahıslar konuşkan, iyimser, enerjik, neşeli ve faal olmaktadır. Bu tür şahsiyetler, olumluluk ve enerjilik özelliklerini daha çok çatışma ve kolaylık durumlarında göstermektedirler. Dışa dönükler; enerjilerinin yükseklik potansiyelleri sayesinde, verilen sürelerde projelerde daha üretken olabilmekte ve içe yorgunluk hissini dışa dönüklere göre daha az duyabilmektedirler. Araştırmalar göstermektedir ki dışa dönük şahıslar içe dönük şahıslara göre daha fazla enerjiye, olumlu bakış açısına ve olumlu etkiye sahip olmaktadır<sup>113</sup>.

Dışa dönük kişiler, dış dünyaya açık fertler olarak kabul edilebilmektedir. Gruptaki diğer fertlerle rahatça iletişim kurabilmekte, referansların bulunmasında ve kullanılmasında liderlik etmektedirler. Bu kavramın zıttı “içe dönüklük” şeklinde tanımlanmaktadır<sup>114</sup>.

Dışa dönük kişiler başkalarıyla ortak değer altında buluşmaya yatkındırlar ve genellikle olumlu hislere sahip olmaktadır. Başkalarına ilgisiz olmayan, olumlu, enerjik, sosyal, neşeli şahsiyetlere sahip olmaktadır. Bu özellikleri sayesinde dış dünyaya açık bir iletişim şekline sahip olmaktadır. Dışa dönük kişiler, insanlarla

<sup>111</sup>Seyed Hossein Fazeli, “The Exploring Nature of the Assessment Instrument of Five Factors of Personality Traits in the Current Studies of Personality”, *Asian Social Science*, 2012, Vol. 8, No. 2, s.264.

<sup>112</sup> Daniel Ciucur , Augustina Florentina Pîrvug, “The “Big Five” Personality Factors and the working styles”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 33 (2012) 662 – 666, s.662. doi:10.1016/j.sbspro.2012.01.204.

<sup>113</sup> Kasım Tatlılıoğlu, “Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramına Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Tarih Okulu Dergisi*, 2014, Cilt: 7, Sayı: 12, 939-971, s. 945.

<sup>114</sup> Soysal, a.g.e., s. 10.

vakit geçirmekten, hareket içinde olmaktan, grup içinde konuşmaktan, ilgi çekmekten, öne çıkmaktan hoşlanmaktadırlar, genelde enerji dolu ve sosyal olmaktadır. Arkadaş sayıları fazla olmaktadır, gruplara ve partilere katılmaktan zevk almaktadırlar. Bu tür kişiler atak davranıp ani kararlar alabilen, sohbetten ve şakadan hoşlanan, coşuyu ve heyecanı seven, tehlikeden çekinmeyen, gülmeyi ve güldürmeyi seven, olumlu bakış açısına sahip, insanlarla rahatça geçinebilen, kolaylıkla arkadaş edinebilen, iletişimi rahatça kurabilen kişiler olmaktadır. Araştırmalara bakıldığında, bu şahsiyet özelliğine sahip olan ve ön planda bulunan özelliklerle kaynaklarda belirtilen sıfatların birbiriyle örtüştüğü söylenebilir<sup>115</sup>.

Yenilikçi şahsiyetlerde dışa dönüklük özelliği baskın olurken yaratıcı şahsiyetlerde içe dönüklük baskın durumda olmaktadır. Dışa dönük şahsiyetlerin, yeni fikirlerin gruptaki diğer şahısları gruba faydalı olduğuna inandırabilmeleri gerektiğinden yenilikçi şahsiyetlerin dışa dönük olmaları ve ayrıca motivasyon açısından harekete daha çok odaklanmaları gerekmektedir. Harekete odaklılığın fazla olması, yenilikler uygulandığında grupta gelirin ve kârın artması gibi faydalara ulaşılmasıyla ilgili olmaktadır<sup>116</sup>.

### 2.3.1.13.2. Uyumluluk/Yumuşak Başlılık

Yumuşak başlı ve uyumlu kişiler; başka kişilerle hissî yakınlık kuran, esnek düşünebilen, alçakgönüllü, güvenilir, başkalarını destekleyici, dost tavırlı, iş birliği yapmayı seven kişiler olmaktadır. Başkalarına yardım etmeye çabalamaktadırlar. Bu tür kimseler uzlaşmaya önem vermekte, rekabetten hoşlanmamakta, kişilerle çatışmaktan kaçınmaktadırlar. Biriyle çatışmaya girmiş olduklarında dahi baskı ve güç kullanmayı tercih etmemektedirler<sup>117</sup>.

Bireyler arasındaki uyumun niteliği; değerlendirilmek üzere, bir kimsenin fikir, tutum ve hislerinde kullanılmaktadır. Uyumluluğun, çatışmanın daha az olması, iş yerinde ve ailede meydana gelen çatışmaların azalması gibi olumlu etkileri bulunmaktadır. Uyumlu fertler ailelerinden veya iş arkadaşlarından daha fazla

<sup>115</sup> Nadir Çeliköz ve Nilüfer Şeker Sır, "Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT): Geçerlik Güvenirlik Çalışması", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2016, Cilt: 15, Sayı: 2, 118-131, s. 128.

<sup>116</sup> Cengiz Duran ve Metin Saraçoğlu, "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2009, Cilt: 6, Sayı: 1, 57-71, s. 68.

<sup>117</sup> Halim Sarıcaoğlu ve Coşkun Arslan, "Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik İyi Olma Düzeylerinin Kişilik Özellikleri ve Öz-Anlayış Açısından İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2013, 2087-2104, s. 2089.

duygusal destek görmekte, böylece bu tür kişilerin iş yerlerindeki başarıları daha büyük olmaktadır<sup>118</sup>.

Uyumlu şahıslar saygılı, dost canlısı, yardımsever ve cömert, geçimli bir karakter yapısına sahip olmaktadırlar. Bu özelliklerinden dolayı uyumlu kişiler başkalarıyla birlikte olmaya önem vermektedirler. Uyumsuz insanlar, şahsi menfaatlerini, diğer insanlarla iyi geçinmenin üstünde tutmakta, genelde başkalarının iyiliğiyle ilgilenmemektedirler. Böyle kişilerin başkalarına duymakta olduğu kuşkuları; onların iş birliğini sevmeyen, düşman, kuruntulu özellikler göstermelerine sebep olmaktadır<sup>119</sup>.

### 2.3.1.13.3. Öz Disiplin/Sorumluluk

Kendilerini disipline edebilme özelliğine sahip kişiler; kararlılık, organizasyon yapabilme, başarılı yönelim, bilinçlilik, çalışkanlık, mükemmeliyetçilik, istikrarlı olma, amaçlılık, planlılık, iradeye sahip olma, sorumluluk gibi özelliklere sahip olmaktadırlar. Kimi araştırmacılar bu etmeni dikkatli, kendini organize ve disipline edebilen bireyler olarak görmektedirken; kimileri ise başarı arzusu olarak kabul etmektedirler. Bu nitelik bireyin disiplin ve kontrol miktarını göstermektedir. Öz disipline sahip kişilerin hem hiyerarşik hem özerk yapı içindeki tüm görevlerde başarıyı elde etme ihtimalleri yüksek olmaktadır. Böyleleri disiplinli, başarılı, kazanma motivasyonu güçlü, azimli, sorumlu, bağlılık duyguları fazla, sorumlu karakterlere sahip olmaktadırlar. Sorumluluk duyguları fazla olmayan bireylerdeyse; hedefe ulaşmak için çaba harcamama, dikkatsizlik, güvenilmezlik gibi özellikler bulunmaktadır. Özetle, farklı birçok kaynaktan ulaşılmış olan kanıtlar göz önüne alındığında, kişinin şahsiyetini oluşturan niteliklerin çoğunun beş esas şahsiyet özelliği üzerinde toplanabileceği belirtilmektedir<sup>120</sup>.

Sorumluluk sahibi bireyler, disiplinli, dikkatli, etik değer ve prensip ve değerlere bağlı, ekip çalışmalarına yatkın, güvenilir, problemlerle başa çıkabilmek için hazır, başarı odaklı, başladığı işi tamamlama becerisine sahip kişiler sorumluluk sahibi

<sup>118</sup> Melike Kıvanç Sudak ve Cemal Zehir, "Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2013, Cilt: 11, Sayı: 22, 141-165, s. 144.

<sup>119</sup> Arzu Deniz ve Aysel Erciş, "Kişilik Özellikleri, Hedonik ve Rasyonel Fayda, Marka Duygusu ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 24, Sayı: 2, 141-165, s. 144.

<sup>120</sup> Tatlıoğlu, a.g.e., s. 949.

olmaktadırlar. Kararlı ve güçlü duruşları, azimleri, sabırları, sorumluluk sahibi oluşları yöneticilerinin beğenisini kazanmakta ve onları başarıya ulaştırmaktadır<sup>121</sup>.

İdareciler, görevlerin yapılıp yapılmaması konusunda her zaman sorumlu kişi durumunda olmaktadır. Üst makamdaki bir idareci, sorumluluk ve yetkilerini astına hiçbir zaman tamamen devredememektedir çünkü sorumluluk ve yetkilerini astına devretse dahi ve üstlerine karşı sorumluluğu devam etmektedir ve işler herhangi bir sekteye uğradığında kendi üst makamındaki idareciye hesap vermesi gerekmektedir<sup>122</sup>.

Fiziksel ve duygusal faktörler, bireylerin kendilerine olan güvenlerini etkileyebilmektedir. Ani gelişen hadiseler veya korkusu öz yeterlilik konusunda endişelere neden olabilir. Öz yeterlilik, kişinin bireysel özelliklerine bağlı olduğu gibi deneyimleriyle de desteklenen bir olgudur<sup>123</sup>.

#### **2.3.1.13.4. Duygusal Değişkenlik/Nörotiklik**

Nörotik kişiler; başkalarıyla ilişki kurup bu ilişkiyi devam ettirmekte zorlanmakta, olumsuz hisleri uzun süre yaşama eğiliminde olmakta ve stresi genellikle uzun dönemli yaşamaktadırlar. Böyle kişiler aileleriyle ve iş çevreleriyle çatışmayı daha fazla yaşadıkları için onların stres dereceleri fazla olmakta ve nörotikler duygulara dayalı stresi yönetme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Çok gergin, endişeli, mutsuz, öfkeli oldukları ve endişelerinin onları umursamazlığa götürmesine izin verme, sıkıntıları zorunlu bir başarı durumuna getirme gibi yöntemlere başvurabilecekleri ifade edilmektedir<sup>124</sup>.

Stres yalnızca insan bedeni üzerinde etkili olmamakta, his ve tutumlarıyla da kendini belli etmektedir. Hissî değişkenlik olarak şunlar sıralanabilmektedir<sup>125</sup>:

1. Kapalı alanda bulunmaktan, depremden, savaştan, evde tek başına kalmaktan, gök gürültüsünden ve şimşekten, kapalı alanlarda bulunmaktan korkma ve paniğe kapılma
2. Aşırı korku, endişe ve tedirginlik
3. Her şeyin boş olduğunu düşünme, yaşamdan tat alamama

<sup>121</sup> Münevver Yıldız ve Bülent Dilmaç, "Öğretmen Adaylarının Sahip Oldukları Değerler İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerini İncelenmesi", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 8, Sayı: 3, 122-134, ss. 131-132.

<sup>122</sup> Ertürk, a.g.e., s. 118.

<sup>123</sup> Angelo Kinicki and Robert Kreitner, a.g.e., p. 119

<sup>124</sup> Emin Abdullah Turhan, "Nevrotiklik Denge", <https://eminabdullahturhan.wordpress.com/2014/03/13/>, (Erişim Tarihi: 17.09.2016).

<sup>125</sup> Eren, a.g.e., s. 299.

4. Çabuk öfkelenme, alınganlık
5. Yapılan espriler, komik ve mutlu olaylar karşısında gülmeme, durgun kalma
6. Çocuklara iyi bir ortam, maddî imkânlar, iyi bir eğitim verememekten yakınma
7. Bedensel krampları ve yorgunlukları kanserle ve kalp hastalıklarıyla karıştırma
8. Hastalanmaktan korkma ve hasta olduğunu sanma
9. Problemlerini paylaşacak kimsenin olmamasından yakınma
10. Yapılan işe odaklanamama, eldeki iş tamamlanmadan başka işe kalkışma
11. Yapılacak işleri unutma, kişileri ve olayları hatırlayamama
12. Bir tehlikeyle karşılaşp öleceğini sanma, kaza ve ölüm olaylarından aşırı etkilenip tepki verme
13. Hastalanıp iş yapamaz hâle gelmesinin maddi açıdan sıkıntı yaratacağından korkma ve çevredekilere bu konudaki tedirginliği açıklama
14. Tatili anlamsız bulma, tatil yapmaktan çekinme

#### **2.3.1.13.5. Gelişime Açıklık**

Meraklılık, insanlarla çabuk kaynaşabilme, sosyallik, kültürlülük gibi özellikler taşımaktadırlar. İş yerlerinde hangi konumda olurlarsa olsunlar sorunları çözmeye odaklanmışlardır ve ortama çabuk uyum sağlamaktadırlar. Paylaşımçıdırlar ve yaptıkları işlerde dürüst olmaya itina göstermektedirler<sup>126</sup>.

Bireylerin, çevresindeki diğer insanların kendilerine yardımcı olabileceğini ve takım çalışmasının mümkün olabileceğini fark etmesi gerekmektedir. Diğer taraftan takım çalışmasını hızlandıran diğer bir hususta, insanların yaratıcı ve farklı algılama yeteneklerine sahip oldukları gerçeğidir<sup>127</sup>. İşletme amaçlarının gerçekleşebilmesi için çalışanların gelişime açık olması ve takım çalışması gibi önemli değerleri paylaşması gerekmektedir.

Kimi bilim adamları bu boyutu deneyime, kimileriye kültüre açıklık olarak değerlendirmektedirler. Dolayısıyla bu boyut, sosyal psikologlar tarafından çok karmaşık olarak nitelendirilmektedir ve bilim adamları tam bir görüş ortaklığına varamamaktadırlar. Kapsamını yaratıcılık, ayırt edici hayal gücü ve bunu

<sup>126</sup> Soysal, a.g.e., s. 10.

<sup>127</sup> Rodney C. Vandever and Michael L. Menefee, a.g.e., p. 70.

gerçekleştirme gücü oluşturmaktadır. Kapsamında olan sanatçılar ve bilim adamları yenilikçi, esnek, meraklı, duyarlı, yaratıcı olmaktadır. Kişilerin yeniliklerden etkilenme seviyesini ve ilgilerinin genişliğini göstermektedir. İçeriği, kişilerin aldığı eğitime bağlı olarak değişebilmektedir. Gelişime açıklar; sanatsal düşünebilme yeteneğine sahip, kendilerini tanımlarken farklı kavramlar kullanabilen, yaratıcı, kurallar konusunda esnek, hayal gücü kuvvetli, geleneksel cinsiyet rollerini kabul etmeyen, farklılıktan ve çeşitlilikten hoşlanan, cesaretli, yapılan denemeleri veya sınavları çok önemsemeyen, hayata geniş pencereden bakan, meraklı, liberal fikirli kişiler olmaktadır<sup>128</sup>.

Bireylerin sahip olduğu beş faktör kişilik özelliklerinin, iş performansını olumlu olumsuz olarak etkilediğini göstermektedir. Bu anlamda çalışmamızda da yukarıda sıraladığımız onüç kişilik modelinden çalışmamıza en uygun olarak değerlendirdiğimiz 5 faktör kişilik modeli ele alınmış ve incelenmiştir.

#### **2.1.4. Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Duygusal Emek Arasındaki İlişki**

Müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanların, duygularını işletmenin operasyon usullerine uygun olarak göstermeye çalışması ve standart hale getirme çabaları duygusal emek olarak isimlendirilebilir. Farklı hizmet sektöründe çalışanlar günümüzde aldıkları ücret karşısında duygusal emek davranışları sergilemek durumundadırlar. Duygusal emek kavramının 1983 yılında Hochschild tarafından ortaya atılmıştır. Çalışanların içinde buldukları duruma uygun olarak duygularını abartmaları, bastırmaları veya yapay duygu gösterileri yapmaları gerekebilir. Burada önemli olan hissedilen duygunun ne olduğu değil, dışarıya ne yansıtıldığıdır. Çalışanların duygusal emek çabası işletme açısından amaçlanan hedef ve performansa ulaşmak açısından çok çok önem taşımaktadır. Duygusal emek göstermenin sonuç olarak hedefi organizasyon başarısını arttırmaktır. Bu bağlamda çalışanların kişilik özelliklerinin duygusal emek gösterimlerine uygun olması, çalışanların bu konuda gösterecekleri davranışları dolaylı ve dolaysız olarak etkileyecektir.

Duygusal emek kavramına göre çalışanlar, yaşadıkları duygu durumu ne olursa olsun işletmenin kendilerinden beklenen duyguları gösterimini; mimik, tavır ve davranışları ile müşterilerine yansıtmalıdırlar. Bu duygu ifadeleri her zaman zorlama şeklinde değil, gönüllü olarak da sergilenebilir. Bu çoğunlukla kişilik özellikleri ile

<sup>128</sup> Güney, a.g.e., s. 163.

bağlantılıdır. Başka kişiler ile kolay iletişime geçen ve dışadönük olan bireylerin bu tür duygusal emek davranışlarını daha etkin, doğal ve duygu çatışmaları olmadan sergilemesi beklenebilir. Kişilik yapısı bu tür duygusal emek davranışlarına uygun olmayan bireylerin kendilerini zorlayarak sergileyecekleri duygular çoğu zaman gerçek ifadeleri olmayacağından, hissedilen duygular ile gösterilen duygular arasında örtüşmeme durumu ortaya çıkmakta ve yapay duygu ifadeleri müşterilere yansıtılmaktadır. Ayrıca duygusal emeğe ilişkin işletmenin bireyden beklentisi çalışanın olumsuz stres seviyesinde ve tükenmişlik hissinde artış olarak etki edebilmektedir. Duygusal emek birbiriyle bağlantılı olarak; diğer insanların duygusunu anlamak, kendi duygu durumunu değerlendirmek, hangi duygu ifadelerinin karşı taraftaki etkileyeceğini tespit edebilmek ve duygu davranışını aktive etmekten oluşur. Bireylerin kişilik yapısı bu duygusal emek döngüsüne ne kadar uygunsa, işletmenin bu duygusal emek davranışlarını zamanla örgüt kültürünün bir parçası haline getirmesi kolaylaşır.

Bunlarla bağlantılı olarak, duygusal emek ve kişilik ilişkisi en genel şekliyle, iş ortamına uygun his ve tavırlar sergileyebilmek için içteki hislerin düzenlenip kontrol edilmesi biçiminde ifade edilebilmektedir. Bu kavram örgütün başarısında çok önemli bir yere sahip olmaktadır. Çalışanların hislerini düzenleyip sergilerken ortaya çıkan, bir anlamda duygusal işçilik biçiminde de tanımlanan tecrübe ve gayretler, günümüzde işin gerektirdiği duygusal talep doğrultusunda ön plana çıkmaktadır. Duygusal emek çalışmaları, çalışanların iş yerinde hislerini ne şekilde yansıttıklarını ve bu hislerin örgütsel gayeler için nasıl metalaştırıldığıyla alakalı olmaktadır. Bunlara göre, kişiler duygularını toplumsal beklenti ve normlara uyum gösterebilmek amacıyla yönetip denetlemektedirler<sup>129</sup>.

İşletmeler insan kaynaklarını oluştururken, özellikle işe alım süreçlerinde kısa ve uzun vadeli hedefleri çerçevesinde kendi operasyon usullerine uygun adayları filtreleyebilmek için kişilik testleri yapmak ve değerlendirmek durumundadırlar. Aksi takdirde kısa sürede mülakat yoluyla ve özgeçmiş bilgileriyle yapılan elemeler, işletmeye kısa ve uzun vadede çalışanların işten ayrılma ve performans düşüklüğü gibi sorunlarla karşılaşma ihtimalleri artmaktadır. Pazarlama stratejisini duygusal emek

<sup>129</sup> H. Nejat Basım, Memduh Beğenirbaş ve Rukiye Can Yalçın, "Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emeğin Aracılık Rolü", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 2013, 1477-1496, s.



davranışları üzerine kurgulayan bir işletmenin doğal olarak kişilik yönünden buna uygun çalışanları istihdam etmesi beklenir.

## 2.2. DUYGUSAL EMEK VE İŞTEN AYRILMA İLİŞKİSİ

İşletmelerde çalışanların sürekliliği hem çalışanlar, hem de işletme açısından önemli yararlar sağlayabilmektedir. Çalışanların işlerinde sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri ve işletmeyi tanımaları tam kapasiteyle çalışmalarına neden olabilmektedir.

### 2.2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten gerçek anlamda ayrılmakla işten ayrılma düşüncesi birbirinden farklı olmaktadır. İşten ayrılma düşüncesi, çalışanın istifa etmekle iş yerinde kalmak için kendini değerlendirme düşünceleridir. İşten ayrılma düşüncesinin süreç içinde işten ayrılmaya neden olduğu belirlenmiştir. İşten ayrılma bir örgütte masraflarla neticelenebilmektedir, bu düzenlemenin masrafları yeni çalışanların seçilmesi ve eğitilmesiyle ilgili olmaktadır<sup>130</sup>.

Çalışanın işten ayrılma düşüncesiyle bu düşüncenin eyleme dönüşmesi için belirli bir süreç gerekmektedir ve bu süreç pek çok faktörden etkilenmektedir. İşten ayrılma düşüncesini etkileyen faktörler genel olarak şöyle sınıflandırılabilir: Kişisel unsurlar (yaş, şahsiyet, aile), dışsal unsurlar (farklı iş imkânları, işsizlik oranı vb.), örgütsel unsurlar (idare biçimi, ücret, ödüllendirme). Çalışan birey işinden memnun olmadığına karar vermişse başka bir iş aramanın kârlı olup olmadığını ve işten ayrılmasının olanaklı olup olmadığını araştırmakta, sonuç olarak da iş olanaklarıyla mevcut işi arasında kıyaslama yapıp kararını vermektedir<sup>131</sup>.

Çalışan birey işten çıktığı veya çıkarıldığı zaman yapılması gereken birçok işlem bulunmaktadır. Varsa ihbar tazminatının özenmesi, sözleşmenin feshedilmesi, emeklilik surumu varsa emeklilik işlemlerinin yapılması gibi işlemler örnek olarak sayılabilir<sup>132</sup>.

<sup>130</sup> Edip Örucü ve Sibel Özrafşarlıoğlu, "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Cilt: 10, Sayı: 23, 335-358, s. 339.

<sup>131</sup> Örucü ve Özrafşarlıoğlu, a.g.e., s. 339.

<sup>132</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 325.



### 2.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri ve Sonuçları

İşten ayrılma düşüncesinin oluşmasına sebep olan örgütsel ve kişisel pek çok etmen ve bu düşüncenin yol açtığı kişisel ve örgütsel seviyede birçok sonuç bulunmaktadır. Çalışanların potansiyeli, beceri ve yetenekleri, kariyer ilerlemesi, performansı bu etmenlerin başında gelmektedir. Bunlar çalışanlar arasında başkılıklara yol açmakta ve bu da örgütte kalmalarını ya da işten ayrılmalarını belirlemektedir. İşten ayrılma düşüncesine maaş, yapılan görevin niteliği, yönetici davranışları, ödüllendirme şekli ve çevre unsurunun sebebi olduğu ve bu düşüncenin dışsal unsurları beraberinde taşıdığı ifade edilmektedir<sup>133</sup>.

İşgücünün sürekli olmaması maliyetleri artırabilmektedir. İşgücü hareketliliği, işletmenin yeni stratejiler oluşturmasına engel olabilmektedir. Vasıflı işgücünün olmaması da ayrıca stratejilerin geliştirilmesinde büyük bir engel oluşturmaktadır. Eğitimler yoluyla yeni niteliklerin kazanılması işletmeler için önemli bir husustur<sup>134</sup>. Çalışanların eğitimler yoluyla geliştirilmesi, vasıflarının artırılması; işletmedeki işgücü maliyetlerini azaltabileceği gibi stratejilerin oluşturulmasında önemli kazanımlar sağlayabilmektedir.

### 2.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Duygusal Emek ile İlişkisi

İşten ayrılma fikrinin azaltılması ve bireysel başarı hissini artırması, derin davranışın sonuçları arasında bulunmaktadır. Çalışanlar, his yansıtma kuralları gereği sergiledikleri derin tutumu gerçekte hissetmeye çabalarken olumlu hisler içinde olabilecekler; bu durum, çalışanların yöneticileri, müşteriler, iş arkadaşları tarafından daha çok sevilmesine ve büyük ihtimalle daha yüksek ücret almasını sağlayacaktır. Olumlu hisler yaşayan çalışanların, duygusal tükenmeyi ve samimiyetsizliği daha az yaşayacakları düşünülmektedir. Böylece olumlu fikir ve hisleri sağlayan derin tutumun, işten ayrılma düşüncesini süreç içinde ortadan kaldıracabileceği beklenmektedir<sup>135</sup>.

<sup>133</sup> Mustafa Polat ve Cem Harun Meydan, "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Savunma Dergisi*, 2010, 145-172, s. 146.

<sup>134</sup> Murat Selim Selvi ve Ahmet Hakan Özkan, "Employee Loyalty in Frontier Markets of Anatolia", *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 2013, Sayı: 8, 174-180, s. 175.

<sup>135</sup> Halil Korkmaz, Serdar Sünnetçioğlu ve Mustafa Koyuncu, "Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle ilişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, 14-33, s. 19.

İşten ayrılma fikrinin azaltılması ve bireysel başarı hissini artırması, derin davranışın sonuçları arasında bulunmaktadır. Çalışanlar, his yansıtma kuralları gereği sergiledikleri derin tutumu gerçekte hissetmeye çabalarken olumlu hisler içinde olabilecekler; bu durum, çalışanların yöneticileri, müşteriler, iş arkadaşları tarafından daha çok sevilmesine ve parayı daha çok kazanmalarını sağlayacaktır. Olumlu hisler yaşayan çalışanların, duygusal tükenmeyi ve samimiyetsizliği daha az yaşayacakları düşünülmektedir. Böylece olumlu fikir ve hisleri sağlayan derin tutumun, işten ayrılma düşüncesini süreç içinde ortadan kaldırılabileceği beklenmektedir<sup>136</sup>.

Uzun çalışma saatleri, aşırı stres, adil olmayan terfi sistemi, ücretlerin eksikliği; çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir<sup>137</sup>. Çalışanların motivasyonunun ve iş tatmininin yüksek olması işten ayrılma niyetini engelleyebilmektedir. Havacılık alanında yapılan bir başka çalışmada takdir edilme, çalışma şartları, kendi kararlarını uygulama serbestisi verilmesi, terfi olanağının olması ve vicdanlarına aykırı olmayan şeyler yapabilme şansı verilmesinin çalışanların mesleki doyumlarını arttırdığı ortaya koymuştur<sup>138</sup>.

Kişinin tutumlarının, onun içinde bulunduğu çevre ve bu çevredeki şahıslar arasındaki devamlı etkileşimin sonucunda oluşması sebebiyle kişinin şahsiyeti iş çevresinden ve aynı şekilde bireyin iş çevresi de kişinin şahsiyetinden karşılıklı olarak etkilenmektedir. Uyumsuz şahsiyeti olan bir kişinin, çalışma düzenini ve örgüt ortamını olumsuz etkileyebileceği örnek olarak verilebilir.

<sup>136</sup> Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu, a.g.e., s. 19.

<sup>137</sup> Gonca Kılıç, Elbeyi Pelit ve Murat Selim Selvi, "The Relationship Between Professional Burnout and Job Satisfaction Levels of Employee: a Study into Employees in Hotel Enterprises", *International Journal of Human Sciences*, 2011, 439-463, p. 452.

<sup>138</sup> Seçil Ulufer, "Sivil Havacılıkta İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Mesleki Doyum İlişkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE KİŞİLİĞİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ARACILIK ROLÜ: KABİN MEMURLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI

Araştırmanın odak noktası, işten ayrılma niyetini merkeze alarak, çalışanların kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etki derecesini bir model oluşturarak ele almaktır. Bu kapsamda Havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurlarından sağlanan veriler incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızın amacı yönetim ve örgütsel davranış alanyazınında çok önemli bir çalışma alanı haline gelen ve pazarlama alanında ilgi gören duygusal emek konusunu bir model içerisinde incelemektir. Bunun yanında, özellikle son on yılda çok hızlı bir büyüme ivmesi yakalayan havacılık sektöründe insan kaynağının ve sermayesinin önemine işaret etmektir. Ayrıca personel seçiminde kişilik özelliklerinin ve uygulanan işe alım süreçlerinin, bireysel ve örgütsel performans anlamında önemine işaret etmektir.

#### 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Duygusal emek ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, özellikle havacılık alanında çalışmalara rastlanmadığı görülmektedir. Emek yoğun bir çalışma olan havacılık sektöründe bu konunun incelenmesi özellikle müşteri memnuniyeti açısından çok önemlidir. Ayrıca, ele aldığımız değişkenlerle bir bütün olarak duygusal emeğin incelenmemiştir. Bu araştırma neticesinde duygusal emek elde edilen veriler ışığında açıklanarak alanyazına katkı sağlanacak ve işten ayrılma niyetinin duygusal emek üzerindeki etkisi ortaya konulmuş olacaktır.

#### 3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

##### 3.4.1. Araştırmanın Modeli

Türkiye'deki mevcut havayollarında çalışan kabin personelinin kişilik özelliklerinin ve işten ayrılma niyetlerinin duygusal emek üzerindeki etkisinin analizi yapılmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma amacıyla oluşturulan araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.

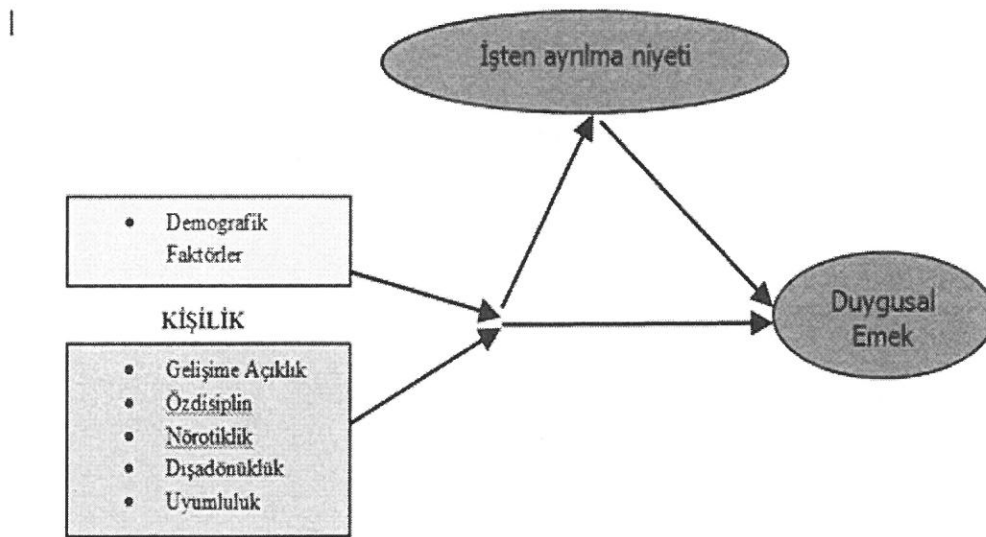
Model dört değişkenden oluşmaktadır. Bunlar; modelin bağımlı değişkeni olan duygusal emek; duygusal emeği etkileyen kabin ekiplerinin kişilik özellikleri; demografik özellikler ve işten ayrılma eğilimidir.

Araştırma soruları ve belirlenen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

### 3.4.2.Araştırma Soruları ve Hipotezler

Araştırma soruları ve hipotezler aşağıdaki şekildedir:

Şekil-1:Araştırmanın Modeli



Bağımlı değişken : Duygusal Emek  
Bağımsız değişkenler : Beş Kişilik Faktörü, İşten ayrılma niyeti

Araştırma soruları:

- Kişilik duygusal emek davranışlarını nasıl etkiler?
- Kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyetine etkisi nedir?
- Duygusal emek davranışları demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?
- İşten ayrılma niyeti demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?
- Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişki nasıldır? İşten ayrılma niyeti hangi duygusal emek davranışlarını etkilemektedir?

Yukarıda sıralanan araştırma sorularını cevaplamak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Çalışanların kişilik özelliklerinin yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 1a: Çalışanların kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1b: Çalışanların kişilik özelliklerinden uyumluluğun yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1c: Çalışanların kişilik özelliklerinden öz disiplinin yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1d: Çalışanların kişilik özelliklerinden nörotikliğin yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 1e: Çalışanların kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2: Çalışanların kişilik özelliklerinin derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 2a: Çalışanların kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2b: Çalışanların kişilik özelliklerinden uyumluluğun derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2c: Çalışanların kişilik özelliklerinden öz disiplinin derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2d: Çalışanların kişilik özelliklerinden nörotikliğin derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2e: Çalışanların kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3: Çalışanların kişilik özelliklerinin derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 3a: Çalışanların kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün doğal duygular üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3b: Çalışanların kişilik özelliklerinden uyumluluğun doğal duygular üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3c: Çalışanların kişilik özelliklerinden öz disiplinin doğal duygular üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3d: Çalışanların kişilik özelliklerinden nörotikliğin doğal duygular üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 3e: Çalışanların kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın doğal duygular üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 4: Çalışanların kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 4a: Çalışanların kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 4b: Çalışanların kişilik özelliklerinden uyumluluğun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 4c: Çalışanların kişilik özelliklerinden öz disiplinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 4d: Çalışanların kişilik özelliklerinden nörotikliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

Hipotez 4e: Çalışanların kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

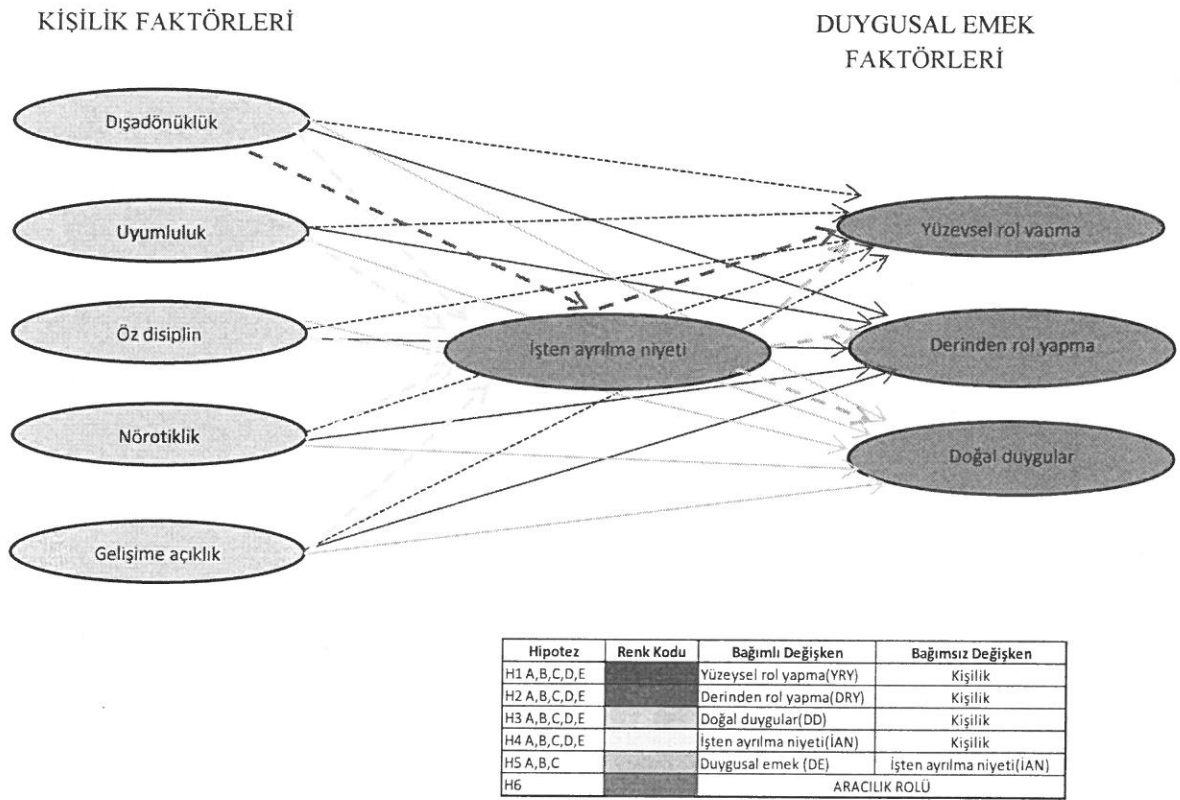
Hipotez 5: İşten ayrılma niyetinin duygusal emek davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 5a: İşten ayrılma niyetinin yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 5b: İşten ayrılma niyetinin derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 5c: İşten ayrılma niyetinin doğal duygular üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 6: Çalışanların kişilik özelliklerinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisinde, işten ayrılma niyetinin aracılık rolü vardır.



Şekil-2:Araştırmanın Hipotezleri

### 3.5.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmamızın sonuçları mevcut örnekleme göre farklılık gösterebileceğinden, bulgularımız örnekleme ile sınırlı olup, farklı örnekleme grupları ile test edilmelidir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar zaman içerisinde farklılık gösterebilir. Dolayısıyla elde edildiği zaman dilimi ile sonuçlar değerlendirilmelidir. Kullanılan ölçekler uygulanan örneklemin algısıyla farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla orta yöntem varyansı etkisi dikkate alınmalıdır.

### 3.6.EVREN VE ÖRNEKLEM

Havayolu şirketlerinde çalışan kabin memurları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem evreni temsil edecek nitelikte, farklı havayolu şirketlerinden seçilen katılımcılardır. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kota örnekleme yöntemiyle örneklem belirlenmiştir. Kota örnekleme

uygulanabilmesi için toplanacak bilginin hangi özelliklere göre değerlendirileceğine karar verilmelidir. Ayrıca evreni temsil eden örneklemin de mevcut dağılıma uygun olması gerekmektedir<sup>139</sup> Araştırmada, havayolu şirketlerinde çalışan 650 kişiden anket yöntemi vasıtasıyla alınan veriler değerlendirilmiştir. Anketler kabin memurlarına dağıtılmış, dağıtılan anketlerden 441 adedi geri alınmıştır. Geri dönüş oranı %67,84'dür. Ankette 4 ve daha fazla sayıda soruyu yanıtlamayan 34 kişiye ait anketler değerlendirilmemiş ve 407 kişilik bir veri seti ile analize devam edilmiştir.

Örneklem hesaplamalarında 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri Tablo-1'de gösterilmiştir

Tablo-1: Evren Büyüklükleri-Örneklem Sayıları\*

Evren Büyüklüğü	100	150	250	500	1000	5000	10000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	79	108	151	217	278	357	370	381	383	384

\*0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası için hesaplanmıştır.

Tablo-1'den görülebileceği üzere, 407 kişilik bir örnek grubunun 1.000.000'dan fazla bir evreni temsil edebileceği görülmektedir. Türkiye'deki havayollarında çalışan kabin memuru sayısının araştırmanın yapıldığı tarihte ortalama 13000 kişi olduğu tahmin edildiğinden, araştırma örneklemini 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası için gerekli olan 373 kişi sayısını geçtiği tespit edilmiş ve yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo-2: Katılımcıların Cinsiyete göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	251	61,7	61,7	61,7
Erkek	156	38,3	38,3	100
Toplam	407	100	100	

Katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında 251 kişinin (% 61,7) kadın ve 156 kişinin (% 22,1) erkek olduğu görülmektedir. Bu oranın toplam ana kütleyi temsil ettiği değerlendirilmektedir. Kabin memurluğu kadınlar tarafından icra edilen bir meslek grubudur. Erkekler tarafından düşük oranda tercih edilmektedir.

<sup>139</sup> Hamdi İslamoğlu ve Ümit Alnıaçık, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Beta Yayımevi, 2014,4.Baskı, s.190



Tablo-3: Katılımcıların Yaşlarına göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
19-22 yaş	87	21,4	21,4	21,4
23-26 yaş	168	41,3	41,3	62,7
27-31 yaş	97	23,8	23,8	86,5
32-35 yaş	42	10,3	10,3	96,8
36-39 yaş	6	1,5	1,5	98,3
40 yaş ve üstü	7	1,7	1,7	100
Toplam	407	100	100	

Katılımcıların yaşlarına bakıldığında 87 kişinin (% 21,4) 19-26 yaş arası, 168 kişinin (%41,3) 23-26 yaş arası, 97 kişinin (%23,8) 27-31 yaş arası, 42 kişinin (% 10,3) 32-35 yaş arası, 6 kişinin (% 1,5) 36-39 yaş arası ve 7 kişinin (%1,7) 40 yaş ve üstü olduğu görülmektedir.

Tablo-4: Katılımcıların Çalışma Sürelerine göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-3 yıl	194	47,7	47,7	47,7
4-6 yıl	141	34,6	34,6	82,3
7-9 yıl	48	11,8	11,8	94,1
10-12	19	4,7	4,7	98,8
13 yıl ve üstü	5	1,2	1,2	100
Toplam	407	100	100	

Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında 194 kişinin (% 47,7) 0-3 yıl arası, 141 kişinin (%34,6) 4-6 yıl arası, 48 kişinin (%11,8) 7-9 yıl arası, 19 kişinin (% 4,7) 10-12 yıl arası ve 5 kişinin (% 1,2) 13 ve üstü yıl arası çalıştığı görülmektedir.

Tablo-5: Katılımcıların Eğitim Durumlarına göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	111	27,3	27,3	27,3
Üniversite	241	59,2	59,2	86,5
Lisansüstü	54	13,3	13,3	99,8
Doktora	1	,2	,2	100,0
Toplam	407	100,0	100,0	

Eğitim durumları incelendiğinde 111 kişinin (% 27,3) lise mezunu, 241 kişinin (%59,2) üniversite mezunu, 54 kişinin (%13,3) lisansüstü ve 1 kişinin (% 0,2) doktora mezunu olduğu görölmektedir.

Tablo-6: Katılımcıların alıştukları şirketlere göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
THY	200	49,1	49,1	49,1
ATLAS	65	16	16	65,1
ONUR AIR	58	14,3	14,3	79,4
PGS	40	9,8	9,8	89,2
SUN EXPRESS	29	7,1	7,1	96,3
ANADOLU JET	10	2,5	2,5	98,8
DİĞER	4	1	1	99,8
CORENDON	1	0,2	0,2	100
Toplam	407	100	100	

Katılımcıların alıştukları şirketlere bakıldığında 200 kişinin (% 49,1) Türk Hava Yolları(THY),65 kişinin (%16) Atlas Havayolları,58 kişinin (%14,3) Onur Havayolları, 40 kişinin (% 9,8) Pegasus Havayolları, 29 kişinin (% 7,1) Sun Express, 10 kişinin (% 2,5) Anadolu Jet, 4 kişinin (% 1) diğer ve 1 kişinin(%0,2) Correndon Havayollarında çalıştığı görölmektedir.

Bu oran Türkiye'deki mevcut şirketlerin büyüklükleri ve operasyondaki uçak sayıları dikkate alındığında mevcut popölasyondaki oranları karşılamaktadır. Dolayısıyla toplam anakütleyi temsil ettiği değerlendirilmektedir. THY bayrak taşıyıcı olarak Türkiye'de kabin memurlarının en çok çalıştığı şirket olması nedeniyle, araştırmamızda da örnekleme içinde en fazla orana sahip şirket olarak ön plana çıkmıştır.

Tablo-7: Katılımcıların Ücret Skalalarına göre Frekans Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
4501 ve üstü	109	26,8	26,8	26,8
2501-3000 TL	95	23,3	23,3	50,1
1501-2500 TL	84	20,6	20,6	70,8
3001-3500 TL	51	12,5	12,5	83,3
3501-4000 TL	37	9,1	9,1	92,4
4001-4500 TL	31	7,6	7,6	100
Toplam	407	100	100	

Katılımcıların aldıkları ücret göstergelerine bakıldığında 109 kişinin (% 26,8) 4500 ve üstü, 95 kişinin (%23,3) 2500-3000 TL arasında, 84 kişinin (%20,6) 1500-2000 TL arasında,51 kişinin (% 12,5) 3000-3500 TL arasında,37 kişinin (% 9,1) 3500-4000 TL arasında ve 31 kişinin (% 7,6) 4000-4500 TL arasında ücretlere çalıştığı görülmektedir.

### 3.7.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Demografik Faktörler ve Kişiliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi, İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Etkisini inceleyen araştırmamızda örneklem olarak Havayollarında çalışan kabin memurları seçilmiştir.

Araştırmanın başlangıcında güvenirlik analizleri yapılmış ve Cronbach alfa değerleri tespit edilmiştir. Cronbach alfa katsayısı anketin iç tutarlılığını göstermektedir. Alfa katsayısı aşağıdaki aralıklarda değerlendirilir<sup>140</sup>:

1.  $a < 0.40$  ise ölçek “güvenilir değil”,
2.  $0.40 < a < 0.60$  ise ölçek “düşük güvenilirlikte”,
3.  $0.60 < a < 0.80$  ise ölçek “oldukça güvenilir”,
4.  $0.80 < a < 1.00$  ise ölçek “yüksek güvenilirlikte” kabul edilir.

Güvenirlik hesaplamasından sonra faktör analizi yapılarak alfa değerleri tekrar hesaplanmış ve örneklem yeterliliğini için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Faktör analizi sonrasında korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

#### 3.7.1.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Araştırmada kapsamında kullanılan anket formu EK-A’da yer almaktadır. Ankette dört bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin sorular yer almıştır. İkinci bölümde beş faktör kişilik ölçeği, üçüncü bölümde duygusal emek ölçeği,son bölümde ise işten ayrılma niyetine ilişkin sorular yer almıştır. Ölçeklerde Likert 5’li ölçeği kullanılmıştır (1-Hiç Katılmıyorum/5-

<sup>140</sup> Şeref Kalaycı 2008. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayıncılık. Ankara, s.405

Tamamen Katılıyorum). Kişilik ve duygusal emek yönetim ölçekleri yapı geçerliliği açısından faktör analizine tabi tutulmuştur. İşten ayrılma niyeti tek soru ile ölçüldüğünden değerlendirme dışı bırakılmıştır.

### 3.7.1.1.Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Beş Faktör Ölçeği olarak, Benet, Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilmiş ve 44 maddeden oluşan ölçeğinin 20 maddeye sadeleştirilmiş şekli kullanılmıştır. Türkçeye uyarlaması Sümer (2005) tarafından yapılmıştır. Ölçek, nörotiklik, dışa dönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve öz disiplin olmak üzere beş boyutu içermektedir. Ölçekteki maddeler, “Başkalarının kusurunu bulmaya eğilimli”, “Bir işi eksiksiz yapan” ve “Depresif ve hüzünlü” gibi maddelerden oluşmaktadır. Araştırmada beş faktör kişilik ölçeğine ait Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0,755 (oldukça güvenilir) olarak bulunmuştur.

Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin alt boyutları ve bu boyutları ölçmek için kullanılan maddelere ait numaralar Tablo-8’de yer almaktadır

Tablo-8: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Alt Faktör ve Faktörleri Ölçmeyi Hedefleyen Madde Numaraları

Alt Faktör Sayısı	Alt Faktörler	Ölçekteki Madde Numarası
1	Nörotiklik (NÖ)	2-8-9-12
2	Dışa Dönüklük (DD)	1-3-5-6
3	Gelişime Açıklık(GA)	16-17-18-19
4	Uyumluluk (UY)	4-7-14-15
5	Öz disiplin (ÖD)	10-11-13-20

Faktör analizi öncesinde verinin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. KMO ve Bartlett testi yapılmış ve KMO değeri 0,786 olarak yeterli bulunmuş, Bartlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p<0.05$ ). Bu kapsamda örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve normal dağılım gösterdiği değerlendirilmiştir. Faktör yük değerleri, varyansları ve toplam varyans Tablo-9’da verilmiştir.

Tablo-9: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ve Boyutları Ölçmeyi Hedefleyen Madde Numaraları

	Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3	Faktör-4	Faktör-5
	NÖ	DD	GA	UY	ÖD
2. Depresif ve hüzünlü	0,754	-0,033	-0,101	-0,112	0,062
12. Duygusal iniş ve çıkışlar yaşayan	0,74	0,079	0,096	0,071	0,059
9. Çok endişelenen	0,737	0,085	-0,031	-0,051	-0,019
8. Gergin olabilen	0,691	0,234	-0,079	-0,048	0,017
18. Düşünmekten ve fikirlerle oynamaktan hoşlanan	0,19	0,784	0,165	-0,06	0,06
16. Orijinal, yeni fikirler üreten	0,187	0,678	0,165	0,257	-0,079
17. Birçok farklı konuya meraklı	0,186	0,674	0,003	0,387	-0,024
19. Yaratıcı	-0,216	0,618	0,111	0,001	0,387
5. Dışadönük, sosyal	0,007	0,121	0,708	0,02	0,148
6. Enerji dolu	-0,1	-0,001	0,657	0,296	-0,013
3. Mesafeli	-0,024	0,105	0,624	0,03	0,304
1. Konuşkan	-0,049	0,195	0,532	-0,048	0,054
11. Özensiz olabilen	0,051	-0,05	0,465	0,318	0,086
14. Hemen hemen herkese karşı nazik ve düşünceli	0,01	0,03	0,093	0,714	0,299
15. Başkaları ile işbirliği yapmaktan hoşlanan	-0,214	0,217	0,013	0,705	0,197
4. Yardımsever, bencil olmayan	0,24	0,39	0,277	0,533	-0,242
7. İnsanlara genellikle güvenen	-0,298	0,113	0,336	0,474	-0,063
20. Güvenilir bir çalışan	0,047	-0,038	0,082	0,128	0,715
13. Plan yapan ve onları uygulayan	0,05	0,022	0,094	0,27	0,671
10. İşleri etkin, verimli yapan	0,049	0,102	0,224	-0,081	0,472

KMO Bartlett: 0,786

Faktör ortak varyansları ve toplam varyans Tablo-10'da gösterilmiştir.

Tablo-10: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Varyansları

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,946	19,732	19,732	3,946	19,732	19,732	2,506	12,529	12,529
2	2,744	13,721	33,453	2,744	13,721	33,453	2,272	11,358	23,887
3	1,571	7,855	41,308	1,571	7,855	41,308	2,178	10,889	34,776
4	1,262	6,310	47,618	1,262	6,310	47,618	2,046	10,228	45,004
5	1,146	5,729	53,347	1,146	5,729	53,347	1,669	8,343	53,347
6	,948	4,740	58,087						
7	,897	4,486	62,573						
8	,866	4,328	66,901						
9	,798	3,988	70,889						
10	,717	3,583	74,472						
11	,675	3,375	77,847						
12	,647	3,236	81,083						
13	,613	3,063	84,146						
14	,560	2,800	86,946						
15	,535	2,673	89,619						
16	,480	2,399	92,018						
17	,445	2,226	94,243						
18	,417	2,083	96,327						
19	,382	1,909	98,235						
20	,353	1,765	100,000						

Beş Faktör Kişilik Özelliklerine ait faktör analizi sonucunda 5 faktör doğrulanmıştır. Açıklanan toplam varyans % 53,347'dir. Ölçek faktörleri açısından incelendiğinde; “nörotiklik” faktörünün %12,732; “gelişime açıklık” faktörünün %11,358; “dışadönüklük” faktörünün %10,889; “uyumluluk” faktörünün %10,228 ve “öz disiplin” faktörünün %8,343 oranında açıklanan varyansta paya sahip olduğu bulunmuştur. Kaiser Meyer Olkin(KMO) örneklem uygunluğunun test sonucu ise 0,786 olarak bulunmuştur. Ölçek boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri ise aşağıda verilmiştir.

Tablo-11: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçek Faktörlerine İlişkin Cronbach Alfa Güvenilirlik Değerleri

Sıra	Alt Faktörler	Cronbach Alfa
1	Nörotiklik (NÖ)	0,747
2	Dışa Dönüklük (DD)	0,642
3	Gelişime Açıklık(GA)	0,719
4	Uyumluluk (UY)	0,642
5	Öz disiplin (ÖD)	0,459

Araştırmada beş faktör kişilik boyutlarına ait Cronbach alfa güvenilirlik değerleri; "gelişime açıklık" faktörü için 0,719, "Öz disiplin" faktörü için 0,459, "dışadönüklük" faktörü için 0,642, "uyumluluk" faktörü için 0,642 ve "nörotiklik" faktörü için 0,747 değerleri bulunmuştur.

### 3.7.1.2.Duygusal Emek Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçe uyarlanması ve güvenilirlik ve geçerlilik analizleri Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal (samimi) duygular olmak üzere üç boyutu içermektedir. Ölçekte yüzeysel rol yapma 6, derinden rol yapma 4 ve doğal duygular ise 3 madde ile ölçülmektedir. Ölçekteki maddeler, "Yolcularla ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım" ve "Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım" gibi maddelerden oluşmaktadır. Araştırmada üç faktörlü duygusal emek ölçeğine ait Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0,827 (oldukça güvenilir) olarak bulunmuştur.

Duygusal Emek Ölçeğinin alt boyutları ve bu boyutları ölçmek için kullanılan maddelere ait numaralar Tablo-12’de yer almaktadır.

Tablo-12: Duygusal Emek Alt Boyutları ve Boyutları Ölçmeyi Hedefleyen Madde Numaraları

Alt Faktör Sayısı	Alt Faktörler	Ölçekteki Madde Numarası
1	Yüzeysel Rol Yapma(YR)	1, 2, 3, 4, 5, 6
2	Derinden Rol Yapma(DR)	7, 8, 9, 10
3	Doğal Duygular(DD)	11, 12, 13

Faktör analizinde verinin faktör analizine uygunluğu kontrol edilmiştir. KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,857 olarak bulunmuş, Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p<0.05$ ). Bu değerler kapsamında, örneklem büyüklüğünün yeterli ve normal dağılım gösterdiği değerlendirilmiştir. Faktör analizi yük değerleri, ortak varyansları ve toplam varyans Tablo-13’de gösterilmiştir.



Tablo-13: Duygusal Emek Alt Boyutları ve Boyutları Ölçmeyi Hedefleyen Madde Numaraları

	Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3
	YR	DR	DD
4.Yolcularla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	0,845	0,116	0,062
2.Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	0,843	0,116	0,114
3.Yolcularla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	0,814	0,048	0,135
1.Yolcularla ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	0,805	0,054	0,055
6.Yolcularla, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	0,717	0,286	0,123
5.Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	0,698	0,208	0,139
9.Yolculara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	0,105	0,843	0,124
8.Yolculara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	0,177	0,831	0,105
7.Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	0,218	0,81	0,089
10.Yolculara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	0,113	0,74	0,34
13.Yolculara gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.	0,083	0,121	0,866
11.Yolculara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	0,051	0,135	0,815
12.Yolculara sergilediğim duygular samimidir.	0,112	0,219	0,787

KMO Bartlett: 0,857

Faktör analizi sonucundaki faktör ortak varyansları ve açıklanan toplam varyans Tablo-14'de gösterilmiştir.

Tablo-14: Duygusal Emek Ölçeği Faktör Varyansları

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,557	35,051	35,051	4,557	35,051	35,051	3,861	29,701	29,701
2	3,101	23,851	58,902	3,101	23,851	68,902	2,844	21,877	51,579
3	1,304	10,031	68,933	1,304	10,031	68,933	2,256	17,355	68,933
4	,628	4,829	73,762						
5	,525	4,036	77,799						
6	,500	3,846	81,645						
7	,473	3,640	85,285						
8	,394	3,029	88,314						
9	,375	2,885	91,199						
10	,332	2,552	93,751						
11	,295	2,273	96,024						
12	,269	2,073	98,097						
13	,247	1,903	100,000						

Duygusal Emek Ölçeğine ait faktör analizi sonucunda 3 faktör doğrulanmıştır. Açıklanan toplam varyans % 53,347'dir. Ölçek faktörleri açısından incelendiğinde; “yüzeysel rol yapma” faktörünün %12,732; “derinden rol yapma” faktörünün %11,358 ve “doğal duygular” faktörünün %10,889 oranında açıklanan varyansta paya sahip olduğu bulunmuştur. Kaiser Meyer Olkin(KMO) örneklem uygunluğunun test sonucu ise 0,857 olarak bulunmuştur. Ölçek boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri ise aşağıda verilmiştir.

Tablo-15: Duygusal Emek Ölçek Faktörlerine İlişkin Cronbach Alfa Güvenirlik Değerleri

Sıra	Alt Faktörler	Cronbach Alfa
1	Yüzeysel Rol Yapma(YR)	0,889
2	Derinden Rol Yapma(DR)	0,861
3	Doğal Duygular(DD)	0,803

Araştırmada duygusal emek boyutlarına ait Cronbach alfa güvenilirlik değerleri; yüzeysel rol yapma faktörü için 0,889, derinden rol yapma faktörü için 0,861 ve doğal duygular faktörü için 0,803 olarak bulunmuştur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4.ARAŞTIRMA BULGULARI

Bulguları istatistiksel olarak dört bölümde incelenmiştir. Öncelikle betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Sonrasında değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş, araştırmanın bağımlı değişkenleri açıklayan değişkenlerin neler olduğu ve açıklama yüzdeleri belirlenmiştir. Son bölümde ise aracılık etkisi bulguları incelenmiştir.

#### 4.1. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Araştırmanın değişkenlerine ait betimleyici istatistikleri Tablo-16'da görülmektedir.

Tablo-16: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

DEĞİŞKEN		TOPLAM	MIN	MAKS	ORT	S.S
KİŞİLİK	NÖROTİKLİK	407	1	5	2,6867	0,99992
	GELİŞİME AÇIKLIK	407	1	5	3,7064	0,90892
	DIŞADÖNÜKLÜK	407	1	5	4,0236	0,59657
	UYUMLULUK	407	1	5	4,2027	0,65775
	ÖZDİSİPLİN	407	1	5	3,6511	0,71233
DUYGUSAL EMEK	YÜZEYSEL ROL YAPMA	407	1	5	3,0283	1,10074
	DERİNDEN ROL YAPMA	407	1	5	3,2826	0,65631
	DOĞAL DUYGULAR	407	1	5	3,7568	0,92969
İŞTEN AYRILMA NİYETİ		407	1	5	3,0074	1,37624

Beş Faktör Kişilik Özellikleri faktörleri incelendiğinde her 5 boyutun puan ortalamalarının orta noktanın (2,60-3,40) üzerinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda “Uyumluluk” en yüksek puan ortalamasına sahip (Ort.=4,20; ss.=0,65) faktör iken; sırasıyla “Dışadönüklük” (Ort.=4,02; ss.=0,59), “Gelişime Açıklık” (Ort.=3,70; ss.=0,90), “Öz disiplin” (Ort.=3,65; ss.=0,71) gelmekteyken; “Nörotiklik” (Ort.=2,68; ss.=0,99) puan ortalaması ile orta noktanın en aşağısında ve en sonda yer almaktadır. Nörotiklik puan ortalaması beklenen şekilde düşük çıkmıştır.

Duygusal Emek faktörleri incelendiğinde, her bir boyutun puan ortalamalarının orta noktanın (2,60-3,40) üzerinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda “Doğal Duygular” en yüksek puan ortalamasına sahiptir (Ort.=3,75; ss.=0,92). “Derinden Rol Yapma” (Ort.=3,28; ss.=0,65) ve “Yüzeysel Rol Yapma” (Ort.=3,02; ss.=0,92) puan ortalamasına sahiptir ve orta noktada yer almaktadır.

Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti (Ort.=3,00; ss.=1,37) puan ortalaması orta noktanın(2,60-3,40) altında yer almaktadır.

#### 4.2. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla, korelasyonları analiz edilmiştir. Korelasyon sonuçları Tablo-17’de yer almaktadır. Ayrıca ölçeklerdeki madde puan ortalamaları analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Tablo-17: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

BOYUTLAR	NÖROTİKLİK	GELİŞİME AÇIKLIK	DIŞADÖNÜKLÜK	UYUMLULUK	ÖZDİSİPLİN	YÜZEYSEL ROL YAPMA	DERİNDEN ROL YAPMA	DOĞAL DUYGULAR	İŞTEN AYRILMA NİYETİ
NÖROTİKLİK	1								
GELİŞİME AÇIKLIK	,217**	1							
DIŞADÖNÜKLÜK	-0,063	,313**	1						
UYUMLULUK	-0,057	,446**	,426**	1					
ÖZDİSİPLİN	0,065	,189**	,325**	0,216	1				
YÜZEYSEL ROL YAPMA	,216**	,163**	,147**	-,088**	,045**	1			
DERİNDEN ROL YAPMA	,720**	,325**	,147**	,246**	,364**	,216**	1		
DOĞAL DUYGULAR	-0,03	,126*	,187**	0,229	,283*	-,132**	0,085	1	
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	,229**	,190**	,126*	-,029**	,021**	,849*	,210**	-,201**	1

\*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,001

Kişilik özelliklerinin boyutlarından nörotikliğin diğer kişilik özellikleri boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, nörotiklik ile gelişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,217$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Nörotikliğin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin derinden rol yapma ( $r=0,720$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; yüzeysel rol yapma ile ( $r=-0,216$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile ( $r=0,229$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Kişilik özelliklerinin boyutlarından gelişime açıklığın diğer kişilik özellikleri boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, gelişime açıklık ile nörotiklik arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,217$ ;  $p>0,05$ ), gelişime açıklık ile dışadönüklük arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,313$ ;  $p>0,05$ ), gelişime açıklık ile uyumluluk arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,446$ ;  $p>0,05$ ), gelişime açıklık ile öz disiplin arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,189$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Gelişime açıklığın diğer

değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin derinden rol yapma ( $r=0,325$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; yüzeysel rol yapma ile ( $r=0,163$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki ve doğal duygular ile ( $r=0,126$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Kişilik özelliklerinin boyutlarından dışadönüklüğün diğer kişilik özellikleri boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, dışadönüklük ile gelişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,313$ ;  $p>0,05$ ), dışadönüklük ile uyumluluk arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,446$ ;  $p>0,05$ ), gelişime açıklık ile öz disiplin arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,325$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Dışadönüklüğün diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin doğal duygular ( $r=0,187$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; yüzeysel rol yapma ile ( $r=0,147$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki ve derinden rol yapma ile ( $r=0,147$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Kişilik özelliklerinin boyutlarından uyumluluğun diğer kişilik özellikleri boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, uyumluluk ile gelişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,446$ ;  $p>0,05$ ), uyumluluk ile dışadönüklük arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,426$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Uyumluluğun diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin derinden rol yapma ( $r=-0,246$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; yüzeysel rol yapma ile ( $r=-0,088$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile ( $r=-0,029$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Kişilik özelliklerinin boyutlarından öz disiplinin diğer kişilik özellikleri boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, disiplin ile gelişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,189$ ;  $p>0,05$ ), disiplin ile dışadönüklük arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,325$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Öz disiplinin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin derinden rol yapma ( $r=-0,364$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; yüzeysel rol yapma ile ( $r=-0,045$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile ( $r=-0,021$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapmanın diğer duygusal emek boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, yüzeysel rol yapma ile derinden rol yapma arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,216$ ;  $p>0,05$ ), yüzeysel rol yapma ile doğal

duygular arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ( $r=-0,132$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Yüzeysel rol yapmanın diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin nörotiklik ( $r=0,216$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; gelişime açıklık ile ( $r=0,163$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki, dışadönüklük ile ( $r=0,147$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki, uyumluluk ile ( $r=-0,088$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile ( $r=0,849$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Duygusal emek boyutlarından derinden rol yapmanın diğer duygusal emek boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, derinden rol yapma ile yüzeysel rol yapma arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,216$ ;  $p>0,05$ ), yüzeysel rol yapma ile doğal duygular arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ( $r=-0,132$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Derinden rol yapmanın diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin nörotiklik ( $r=0,720$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; gelişime açıklık ile ( $r=0,325$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki, dışadönüklük ile ( $r=0,147$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki, uyumluluk ile ( $r=0,246$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki, öz disiplin ile ( $r=0,364$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile ( $r=0,210$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Duygusal emek boyutlarından doğal duyguların diğer duygusal emek boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, doğal duygular ile yüzeysel rol yapma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ( $r=-0,132$ ;  $p>0,05$ ), doğal duygular ile derinden rol yapma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r=0,085$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Doğal duyguların diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin dışadönüklük ( $r=0,187$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; gelişime açıklık ile ( $r=0,126$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki, öz disiplin ile ( $r=0,283$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile ( $r=-0,201$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

İşten ayrılma niyetinin diğer faktörlerle ilgili korelasyonları incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ile nörotiklik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r=0,229$ ;  $p>0,05$ ), işten ayrılma niyeti ile gelişime açıklık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r=0,190$ ;  $p>0,05$ ), işten ayrılma niyeti ile dışadönüklük arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r=0,126$ ;  $p>0,01$ ), işten ayrılma niyeti ile uyumluluk arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ( $r=-0,029$ ;  $p>0,05$ ), işten ayrılma niyeti ile öz disiplin arasında anlamlı ve

pozitif bir ilişki ( $r=0,210$ ;  $p>0,05$ ), işten ayrılma niyeti ile yüzeysel rol yapma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r=0,849$ ;  $p>0,05$ ), işten ayrılma niyeti ile derinden rol yapma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r=0,210$ ;  $p>0,05$ ), işten ayrılma niyeti ile doğal duygular arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ( $r=-0,201$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir.

Korelasyon bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, alt boyutların kendi içerisinde beklendiği şekilde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Nörotiklik alt boyutu burada diğer alt boyutlara göre dikkat çekmektedir. Çünkü sadece gelişime açıklık kişilik alt boyutu ile ilişki içerisindedir. Bu alt boyutun diğerlerinden ayrışmasının nedeni olarak olumsuz bir boyut olarak diğerlerinden ayrışması düşünülebilir. Regresyon analizi sonrasında bu nörotiklik boyutu ile ilgili daha sağlıklı yorum yapılabilecektir. Boyutların duygusal emeği ne şekilde etkilediğini bulmak amacıyla olduğumuz için, bir sonraki aşamada regresyon analizi uygulanacak ve denkleme alt boyutlar dâhil edilerek duygusal emek üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

#### **4.3. REGRESYON ANALİZİ BULGULARI**

Değişkenlerin ilişkileri, birbirlerini açıklama yüzdelerini ve mevcut aracılık rollerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Duygusal emek üzerinde demografik ve kişilik faktörlerinin etkisi araştırılmıştır. Sonrasında ise işten ayrılma niyetinin kişilik ve duygusal emek ilişkisinde aracılık rolü oynayıp oynamadığı incelenmiştir.

Demografik özellikler regresyonun ilk aşamasında analizine dâhil edilmiş, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki gücü ortaya çıkarılmıştır.

Regresyon analizine geçilmeden önce çoklu bağıntılılık olup olmadığı araştırılmıştır. Normallik için dağılımdaki verilerin gözlenen ve beklenen değerlerinin bir grafik üzerinde gösterildiği normal ihtimal grafiğine ve ayrıca normallik testi olan Kolmogorov-Smirnov testi değerlerine bakılmıştır. İhtimal grafiklerinde değerlerin bir doğru üzerinde veya etrafında toplandığı, Kolmogorov-Smirnov test değerlerinin de  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde ve tüm verilerin normal dağıldığı görülmüştür.



İki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişkenin aracılık edip etmediği ya da dolaylı bir etkinin söz konusu olup olmadığı regresyon analizleriyle kanıtlanabilir<sup>141</sup>. Klasik regresyon analizinde, böyle bir aracılık ilişkisinin ispatı için bazı koşulların sağlanması gereklidir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır<sup>142</sup>:

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin de bağımsız değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen aracı değişken üzerinden gerçekleşiyorsa, başka bir deyişle, daha önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi varken aracı değişkenin analize dâhil edilmesiyle bu etki anlamsızlaşıyorsa “tam aracılık” etkisinden, bu etki hala anlamlı ancak daha azalmış ise bu durumda da “kısmi aracılık” etkisinden söz edilebilir.

#### **4.3.1. Duygusal Emek ve Alt Faktörleri Yordayan Demografik ve Kişilik Değişkenleri**

Duygusal emek ve alt faktörleri ile demografik değişkenler ve kişilik arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-18’de görülmektedir.

<sup>141</sup> Harun ŞEŞEN ve Cem Harun MEYDAN, “Yapısal Eşitlik modellemesi ve AMOS Uygulamaları, 2011, Detay Yayıncılık s.68.

<sup>142</sup> Baron ve Kenny, “The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51,1173,-1182.

Tablo-18: Değişkenler Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular	Duygusal Emek
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>				
(Sabit)	3,767	3,291	,036	,103
CİNSİYETİNİZ	0,078	0,108	-,058	-,067**
YAŞINIZ	-0,071	-,039	,122	,229
ÇALIŞMA SÜRENİZ(YIL)	0,181**	,129**	-,100	-,228**
EĞİTİM DURUMUNUZ	-0,193***	-,113**	-,020*	-,123***
ŞİRKET	-0,128**	-,041**	,081	-,182**
ÜCRET	-0,198**	,006	,036	,103**
$\Delta F$	5,326	4,093	1,903	6,802
$\Delta R^2$	0,060	0,44	0,013	0,079
Bağımsız Değişkenler	Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular	Duygusal Emek
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Model 2</b>				
CİNSİYETİNİZ	,073	,048	,061	,115**
YAŞINIZ	-,041	-,020	-,060	-,039
ÇALIŞMA SÜRENİZ(YIL)	,100	,029	,111	,142**
EĞİTİM DURUMUNUZ	-,183***	-,041	-,059	-,186***
ŞİRKET	-,067	,014	-,034	-,070
ÜCRET	-,201	-,010	,051	-,206***
NÖROTİKLİK	,172***	,709***	-,064	,132**
GELİŞİME AÇIKLIK	,175***	,018	-,012	,161**
DIŞADÖNÜKLÜK	,198***	,008	,026	,218***
UYUMLULUK	,261***	,212***	,157**	,119**
ÖZ DİSİPLİN	,003***	,268***	,238***	,162**
$\Delta F$	8,088	74,435	5,420	10,741
$\Delta R^2$	0,161	0,666	0,107	0,209

\*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,001

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde, yüzeysel rol yapmayı çalışma süresinin ( $\beta=0,181$ ,  $p<0,05$ ), eğitim durumunun ( $\beta=-0,193$ ,  $p<0,05$ ), çalışılan şirketin ( $\beta=-0,128$ ,  $p<0,05$ ) ve ücretin ( $\beta=-0,198$ ,  $p<0,05$ ) yordadığı ve demografik değişkenlerin yüzeysel rol yapma toplam varyansının % 6,0'ını anlamlı olarak açıkladığı ( $p<0,01$ ) görülmektedir. Yüzeysel rol yapmayı, ikinci aşamada analize dâhil edilen kişilik

boyutlarından hepsi, nörotiklik ( $\beta=0,172$ ,  $p<0,01$ ), gelişime açıklık ( $\beta=0,175$ ,  $p<0,01$ ), dışadönüklük ( $\beta=0,198$ ,  $p<0,01$ ), uyumluluk ( $\beta=-0,261$ ,  $p<0,01$ ) ve öz disiplin ( $\beta=0,003$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı olarak yordamakta ve kişilik yüzeysel rol yapma üzerindeki tüm varyansın % 16,1'ni açıklamaktadır ( $p<0,01$ ).

Derinden rol yapmayı ise çalışma süresinin ( $\beta=0,129$ ,  $p<0,05$ ), eğitim durumunun ( $\beta=-0,113$ ,  $p<0,05$ ) ve çalışılan şirketin ( $\beta=-0,041$ ,  $p<0,05$ ) yordadığı ve demografik değişkenlerin yüzeysel rol yapma toplam varyansının % 4,4'ünü anlamlı olarak açıkladığı ( $p<0,01$ ) görülmektedir. Derinden rol yapmayı, ikinci aşamada analize dâhil edilen kişilik boyutlarından üçü, nörotiklik ( $\beta=0,709$ ,  $p<0,01$ ), uyumluluk ( $\beta=0,212$ ,  $p<0,01$ ) ve öz disiplin ( $\beta=0,268$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı olarak yordamakta ve kişilik derinden rol yapma üzerindeki tüm varyansın % 66,1'ini açıklamaktadır ( $p<0,01$ ).

Doğal duyguları ise sadece eğitim durumunun ( $\beta=-0,20$ ,  $p<0,05$ ) yordadığı ve demografik değişkenlerin yüzeysel rol yapma toplam varyansının % 1,3'ünü anlamlı olarak açıkladığı ( $p<0,01$ ) görülmektedir. Doğal duyguları, ikinci aşamada analize dâhil edilen kişilik boyutlarından ikisi, uyumluluk ( $\beta=0,157$ ,  $p<0,01$ ) ve öz disiplin ( $\beta=0,238$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı olarak yordamakta ve doğal duygular üzerindeki tüm varyansın % 10,7'sini açıklamaktadır ( $p<0,01$ ).

Toplam duygusal emek incelendiğinde ise, duygusal emeği, cinsiyetin ( $\beta=-0,067$ ,  $p<0,05$ ), çalışma süresinin ( $\beta=-2,28$ ,  $p<0,01$ ), eğitim durumunun ( $\beta=-0,123$ ,  $p<0,01$ ), çalışılan şirketin ( $\beta=-0,182$ ,  $p<0,05$ ) ve ücretin ( $\beta=-0,103$ ,  $p<0,05$ ) yordadığı ve demografik değişkenlerin duygusal emek toplam varyansının %7,9'unu anlamlı olarak açıkladığı ( $p<0,01$ ) görülmektedir. Duygusal emeği, ikinci aşamada analize dâhil edilen kişilik boyutlarından hepsi, nörotiklik ( $\beta=0,132$ ,  $p<0,05$ ), gelişime açıklık ( $\beta=0,161$ ,  $p<0,05$ ), dışadönüklük ( $\beta=0,218$ ,  $p<0,01$ ), uyumluluk ( $\beta=-0,119$ ,  $p<0,05$ ) ve öz disiplin ( $\beta=0,162$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı olarak yordamakta ve kişilik duygusal emek üzerindeki tüm varyansın % 20,9'unu açıklamaktadır ( $p<0,01$ ).

Genel olarak duygusal emek üzerinde etkili olan demografik faktörün cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi ve ücret olduğu görülmüştür. Yapılan anova testi sonucunda ise sadece cinsiyet faktörünün birbirinden farklılaştığı tespit edilmiştir. Kadınların erkeklere oranla duygusal emek sergileme çabası daha fazladır. Kadınların ortalaması 3,48 iken; erkeklerin 3,28'dir. Ayrıca beklenildiği şekilde tüm kişilik

boyutları duygusal emek davranışlarını etkilemektedir. En fazla etkili olan alt boyut ise dışadönüklük alt boyutudur. Genel sonuç olarak dışadönük kişilik özelliği gösteren kadınların duygusal emek davranışları diğerlerine göre daha fazla fazladır. Sonuç ve öneriler kısmında bu husus detaylandırılmıştır.

#### 4.3.2.İşten Ayrılma Niyetini Yordayan Demografik ve Kişilik Değişkenleri

İşten ayrılma niyeti ile demografik değişkenler ve kişilik arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-19'dadır.

Tablo-19: Değişkenler Arasındaki Regresyonlar

Bağımsız Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	$\beta$
<b>Model 1</b>	
(Sabit)	,076
CİNSİYETİNİZ	-,079
YAŞINIZ	,141
ÇALIŞMA SÜRENİZ(YIL)	-,150*
EĞİTİM DURUMUNUZ	-,107**
ŞİRKET	-,159*
ÜCRET	,076**
$\Delta F$	3,582
$\Delta R^2$	0,037
Bağımsız Değişkenler	İşten Ayrılma Niyeti
	$\beta$
<b>Model 2</b>	
CİNSİYETİNİZ	,060
YAŞINIZ	-,046
ÇALIŞMA SÜRENİZ(YIL)	,063
EĞİTİM DURUMUNUZ	-,137**
ŞİRKET	-,042
ÜCRET	-,163**
NÖROTİKLİK	,195***
GELİŞİME AÇIKLIK	,182**
DIŞADÖNÜKLÜK	,157**
UYUMLULUK	-,175**
ÖZ DİSİPLİN	-,027
$\Delta F$	6,179
$\Delta R^2$	0,123

\*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,001

İşten ayrılma niyeti incelendiğinde, çalışma süresinin ( $\beta=-1,50$ ,  $p<0,10$ ), eğitim durumunun ( $\beta=-0,107$ ,  $p<0,05$ ), çalışılan şirketin ( $\beta=-0,159$ ,  $p<0,10$ ) ve ücretin ( $\beta=-0,076$ ,  $p<0,05$ ) yordadığı ve demografik değişkenlerin işten ayrılma niyeti toplam varyansının %3,7'sini anlamlı olarak açıkladığı ( $p<0,01$ ) görülmektedir. İşten ayrılma niyeti, ikinci aşamada analize dâhil edilen kişilik boyutlarından, nörotiklik ( $\beta=0,195$ ,  $p<0,01$ ), gelişime açıklık ( $\beta=0,182$ ,  $p<0,05$ ), dışadönüklük ( $\beta=0,157$ ,  $p<0,05$ ) ve uyumluluk ( $\beta=-0,175$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı olarak yordamakta ve kişilik işten ayrılma niyeti üzerindeki tüm varyansın % 12,3'ünü açıklamaktadır ( $p<0,01$ ).

Genel olarak kişilik alt boyutlarının hepsi öz disiplin hariç işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Ancak uyumluluk alt boyutu işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Uyumlu olmayan çalışanların işten ayrılma niyetleri diğer kişilik özelliklerine göre daha baskındır. Nörotik kişilikler ise değişime kapalı olmaları ve yeni bir iş bulma konusundaki sıkıntılarından dolayı işten ayrılmayı düşünmüyor olabilirler.

#### **4.3.3. Duygusal Emek ve Alt Faktörlerini Yordayan Demografik ve İşten Ayrılma Değişkenleri**

Duygusal emek ile demografik değişkenler ve işten ayrılma niyeti arasında regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo-20'dedir.

Tablo-20: Değişkenler Arasındaki Regresyonlar

Bağımsız Değişkenler	Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>			
(Sabit)	3,767	3,291	,036
CİNSİYETİNİZ	0,078	0,108	-,058
YAŞINIZ	-0,071	-,039	,122
ÇALIŞMA SÜRENİZ(YIL)	0,181**	,129**	-,100
EĞİTİM DURUMUNUZ	-0,193***	-,113**	-,020*
ŞİRKET	-0,128**	-,041**	,081
ÜCRET	-0,198**	,006	,036
$\Delta F$	5,326	4,093	1,903
$\Delta R^2$	0,060	0,44	0,013
Bağımsız Değişkenler	Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Model 2</b>			
CİNSİYETİNİZ	,015	,065	,053
YAŞINIZ	-,005	-,048	-,076
ÇALIŞMA SÜRENİZ(YIL)	,064	,154**	,154
EĞİTİM DURUMUNUZ	-,068*	-,080	-,134
ŞİRKET	-,039	-,102**	-,044
ÜCRET	-,066*	,048	,045
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	,831***	,190***	-,227
$\Delta F$	153,014	5,787	4,725
$\Delta R^2$	0,724	0,076	0,060

\* $p < 0,10$  \*\* $p < 0,05$  \*\*\* $p < 0,001$

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde, yüzeysel rol yapmayı çalışma süresinin ( $\beta=0,181$ ,  $p < 0,05$ ), eğitim durumunun ( $\beta=-0,193$ ,  $p < 0,05$ ), çalışılan şirketin ( $\beta=-0,128$ ,  $p < 0,05$ ) ve ücretin ( $\beta=-0,198$ ,  $p < 0,05$ ) yordadığı ve demografik değişkenlerin yüzeysel rol yapma toplam varyansının % 6,0'ını anlamlı olarak açıkladığı ( $p < 0,01$ ) görülmektedir. Yüzeysel rol yapmayı, ikinci aşamada analize dâhil edilen işten ayrılma niyeti ( $\beta=0,831$ ,  $p < 0,001$ ) anlamlı olarak yordamakta ve işten ayrılma niyeti yüzeysel rol yapma üzerindeki tüm varyansın % 72,4'ünü açıklamaktadır ( $p < 0,01$ ).

Derinden rol yapmayı ise çalışma süresinin ( $\beta=0,129$ ,  $p < 0,05$ ), eğitim durumunun ( $\beta=-0,113$ ,  $p < 0,05$ ) ve çalışılan şirketin ( $\beta=-0,041$ ,  $p < 0,05$ ) yordadığı ve demografik değişkenlerin yüzeysel rol yapma toplam varyansının % 4,4'ünü anlamlı

olarak açıkladığı ( $p<0,01$ ) görülmektedir. Yüzeysel rol yapmayı, ikinci aşamada analize dâhil edilen işten ayrılma niyeti ( $\beta=0,190$ ,  $p<0,001$ ) anlamlı olarak yordamakta ve işten ayrılma niyeti yüzeysel rol yapma üzerindeki tüm varyansın % 7,6'sını açıklamaktadır ( $p<0,01$ ).

Doğal duyguları ise sadece eğitim durumunun ( $\beta=-0,20$ ,  $p<0,05$ ) yordadığı ve demografik değişkenlerin yüzeysel rol yapma toplam varyansının % 1,3'ünü anlamlı olarak açıkladığı ( $p<0,01$ ) görülmektedir. Yüzeysel rol yapmayı, ikinci aşamada analize dâhil edilen işten ayrılma niyeti anlamlı olarak yordamamaktadır.

Bu tablodan görüleceği üzere işten ayrılma niyetinde olmayan çalışanların daha profesyonelce hareket ederek, şirketin hedefleri doğrultusunda duygusal emek davranışları sergiledikleri, işlerini ve mevcut konumlarını korumaya çalıştıkları görülmektedir. İşten ayrılma niyetinde olmak veya olmamak doğal olarak bu davranışları sergileyen çalışanları etkilememektedir.

#### 4.4. ARACILIK ETKİSİ BULGULARI

Klasik regresyon analizinde, bir aracılık ilişkisinin ispatı için bazı koşulların sağlanması gerektiği ve bu koşulların neler olduğu daha önce belirtilmişti. Bu kapsamda, öncelikle kişiliğin duygusal emeği yordayıp yordamadığına bakılacak daha sonra ise, kişiliğin duygusal emeğe etkisinde işten ayrılmamanın aracılık etkisinin olup olmadığı tespit edilecektir.

Aracılık etkisinin olması için gerekli koşulların:

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır (Tablo-18).
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır (Tablo-19).
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır (Tablo-20).
- Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin de bağımsız değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır (Tablo-21).

Sağlanıp sağlanmadığına belirtilen tablolardan istifade ederek baktığımızda, Tablo-18'de kişilik alt boyutlarından hepsinin yüzeysel rol yapmayı yordadığı, nörotiklik ve uyumluluk ve öz disiplin alt boyutlarının derinden rol yapmayı yordadığı ve uyumluluk ile öz disiplinin doğal duyguları yordadığı gözlemlenmektedir. Duygusal emek tek değişken olarak ele alındığında ise kişilik alt faktörlerinin hepsi duygusal emeği yordamaktadır. Tablo-19'da ise, işten ayrılma niyetini öz disiplin



hariç tüm kişilik alt boyutları yordamaktadır. Bu durumda aracılık etkisini yüzeysel rol yapma için nörotiklik, gelişime açıklık, dışadönüklük ve uyumluluk açısından; derinden rol yapma için nörotiklik ve uyumluluk açısından; doğal duygular için ise sadece uyumluluk açısından inceleyebiliriz. Duygusal emek tek boyutu ise kişiliğin öz disiplin hariç tüm boyutları tarafından yordamaktadır. Tablo-20’de ise bağımlı değişken duygusal emeğin iki boyutunun işten ayrılma alt boyutu tarafından yordandığı görülmektedir. Aracılık etkisinden bahsedebilmek için gerekli son şart ise, aracı değişken olan işten ayrılmama niyetinin bağımsız değişken kişilik ile birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, kişiliğin bağımlı değişken duygusal emek üzerindeki yordama etkisinin düşmesi veya anlamlı bir etkinin anlamsız hale gelmesi gerekmektedir(Tablo-21).

Tablo-21: İşten Ayrılmama Niyetinin Aracılık Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular	Duygusal Emek
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>				
(Sabit)	3,767	3,291	,036	,103
CİNSİYETİNİZ	0,078	0,108	-,058	-,067**
YAŞINIZ	-0,071	-,039	,122	,229
ÇALIŞMA SÜRENİZ(YIL)	0,181**	,129**	-,100	-,228**
EĞİTİM DURUMUNUZ	-0,193***	-,113**	-,020*	-,123***
ŞİRKET	-0,128**	-,041**	,081	-,182**
ÜCRET	-0,198**	,006	,036	,103**
$\Delta F$	5,326	4,093	1,903	6,802
$\Delta R^2$	0,060	0,44	0,013	0,079
Bağımsız Değişkenler	Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular	Duygusal Emek
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Model 2</b>				
CİNSİYETİNİZ	,073	,048	,061	,115**
YAŞINIZ	-,041	-,020	-,060	-,039
ÇALIŞMA SÜRENİZ(YIL)	,100	,029	,111	,142**
EĞİTİM DURUMUNUZ	-,183***	-,041	-,059	-,186***
ŞİRKET	-,067	,014	-,034	-,070
ÜCRET	-,201	-,010	,051	-,206***
NÖROTİKLİK	,172***	,709***	-,064	,132**

GELİŞİME AÇIKLIK	,175***	,018	-,012	,161**
DIŞADÖNÜKLÜK	,198***	,008	,026	,218***
UYUMLULUK	,261***	,212***	,157**	,119**
ÖZ DİSİPLİN	,003***	,268***	,238***	,162**
$\Delta F$	8,088	74,435	5,420	10,741
$\Delta R^2$	0,161	0,666	0,107	0,209
Bağımsız Değişkenler	Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular	Duygusal Emek
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Model 2</b>				
CİNSİYETİNİZ	,024	,046	,075	,080**
YAŞINIZ	-,004	-,018	-,071	-,012
ÇALIŞMA SÜRENİZ(YIL)	,049	,027	,126*	,105
EĞİTİM DURUMUNUZ	-,073	-,036	-,091*	-,107
ŞİRKET	-,032	,016	-,044	-,045
ÜCRET	-,070**	-,004	,013	-,112**
NÖROTİKLİK	,015	,702***	-,018	,020
GELİŞİME AÇIKLIK	,028	,011	,031	,056
DIŞADÖNÜKLÜK	,071**	,002	,063	,128**
UYUMLULUK	,119***	,218***	,115**	,018
ÖZ DİSİPLİN	,025	,269***	,232***	,178***
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	0,807***	,038	-,236***	,575***
$\Delta F$	93,496	68,444	7,151	34,438
$\Delta R^2$	0,732	0,666	0,154	0,497

Tablo-21 incelendiğinde, ilk aşamada yüzeysel rol yapmayı anlamlı olarak yordayan nörotiklik ve gelişime açıklık boyutlarının yordama gücü, analize işten ayrılma niyeti dâhil edildiğinde kaybolmuş, dışadönüklük ve uyumluluğun ise azalmıştır. Derinden rol yapmayı anlamlı olarak yordayan nörotiklik ve uyumlulukta ise bariz bir azalma gözlemlenmemiştir. Doğal duyguları anlamlı olarak yordayan uyumluluk ise bariz şekilde azalmıştır. Duygusal emek tek faktör olarak ele alındığında anlamlı olarak yordayan nörotiklik, gelişime açıklık ve uyumluluğun etkisi kaybolmuş ve dışadönüklüğün ise azalmıştır. Bu sonuçlar, kişilik ile duygusal emek arasında genel anlamda işten ayrılma niyetinin tam ve kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. GENEL DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada Türkiye'deki Havayollarında çalışan kabin memurlarının beş faktör kişilik özelliklerinin onların duygusal emek davranışlarını etkileyip etkilemediğini, bu etkide işten ayrılma niyetlerinin bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek maksadıyla, havayollarında aktif olarak çalışan 407 kabin memurundan elde edilen verilerle bir araştırma tamamlanmıştır.

Araştırmada ilk önce, değişkenlere ait betimleyici istatistiklere yer verilmiş, değişkenler ve onların alt boyutları arasındaki ilişkiler için korelasyonlara bakılmıştır. Değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini ortaya çıkarmak için ise regresyon analizleri yapılmıştır. İşten ayrılma niyetinin bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde herhangi bir etki yaratıp yaratmadığı ve bu etkinin aracılık rolü yapıp yapmadığı araştırılmıştır.

Tüm bu yapılan analizler ve elde edilen bulgular ışığında, bu bölümde elde edilen sonuçlar sırasıyla değişkenler bazında değerlendirilerek, araştırma sorularına cevap verilmiş ve hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığına bakılmıştır. En son olarak ise, gelecekte yapılacak araştırmalara yön vermesi amacıyla birtakım önerilerde bulunulmuştur. Değerlendirmeler değişkenler göz önüne alınarak aşağıda sırasıyla yapılmıştır.

#### 5.1. DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

##### 5.1.1. Bağımlı Değişken Duygusal Emek İlgili Değerlendirmeler

Araştırmamızda duygusal emek kavramının, kişilik özelliklerinden ve işten ayrılma niyetinden etkilendiği düşünülmüştür. Bu kapsamda öncelikle kabin memurlarının duygusal emek kavramına ait betimleyici istatistiklerine bakılmıştır. Kabin memurlarının duygusal emek ortalama puanı 3,38 olarak orta ve ortanın üstünde tespit edilmiştir. Duygusal Emek faktörleri incelendiğinde ise, her bir boyutun puan ortalamalarının orta noktanın (2,60-3,40) üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda Doğal Duyguların 3,75 ile en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. Sonrasında sırayla 3,28 ortalama ile Derinden Rol Yapma ve 3,02 ortalama ile Yüzeysel Rol Yapma gelmektedir.

Bu sonuç genel anlamda kabin memurlarının mesleklerini icra ederlerken gözlemlenebilir davranışlarında, yolcular ile etkileşim ve iletişim esnasında

kendilerinden istenen duyguları sergilemek için belirli bir çaba sarf ettikleri, yani duygusal emek harcadıklarını ortaya koymaktadır.

Doğal duyguların ortalamasının yüksek çıkması beklenen bir durumdur. Bireyler genel olarak belirli kişilik özellikleri gösterdiklerinde bunun sonucu olarak duygularını daha kolay ve net şekilde ifade edebilirler. Bu anlamda dışadönük ve uyumlu bireylerin diğer çalışanlara göre daha doğal davranışlar sergilemesi beklenen bir durumdur. Duygusal emek davranışları içerisinde en tercih edileni doğal duyguların müşterilere yansıtılması ve müşterilerin de bu duygu alışverişini bu şekilde yapay olmadan doğal algılamasıdır.

Yüzeysel rol yapmayı, çalışanların hissetmediği durumlarda bile, kendisinden beklenen davranışları, yüz ifadesiyle, jestle veya sesiyle hissediyormuş gibi sergilemesi şeklinde tanımlamıştı. Burada belirtildiği üzere çalışanların bir şeyler hissetmesi veya hissetmemesinden çok beklenen davranışları sergilemesi önemli hale gelmektedir. Yüzeysel rol yapmada, bireylerin kendisinden beklenen davranışları dışa yansıtması istenmektedir. Derinlemesine rol yapma ise, bireyin kendi duyguları ve beklenen duygular birlikte harekete geçirilmesidir. Kişilerin davranışında meydana gelen duygusal değişiklikler, içsel nedenlerle gerçekleştiğinde, derinlemesine davranış söz konusu olmaktadır. Doğal davranış biçiminde davranan bireyler ise, herhangi bir rol yapmamakta, işlerinden nasıl geliyorsa öyle davranmakta ve değiştirmeden hislerini yansıtmaktadırlar. Bireyler hayatlarını sürdürürken veya iş yaşamında, gerçekte hissettikleriyle, kendilerinden beklenen duygular örtüşebilmektedir. Bu anlamda duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapmanın diğer duygusal emek boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, yüzeysel rol yapma ile derinden rol yapma arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,216$ ;  $p>0,05$ ), yüzeysel rol yapma ile doğal duygular arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ( $r=-0,132$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Bu şekilde bir korelasyon beklenen bir durumdur. Çünkü doğal davranışlar artıkça yüzeysel ve derin davranışlar azalacaktır.

Yüzeysel rol yapmanın diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin nörotiklik ( $r=0,216$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; gelişime açıklık ile ( $r=0,163$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki, dışadönüklük ile ( $r=0,147$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki, uyumluluk ile ( $r=-0,088$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki ve işten ayrılma

niyeti ile ( $r=0,849$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir.

Duygusal emek boyutlarından derinden rol yapmanın diğer duygusal emek boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, derinden rol yapma ile yüzeysel rol yapma arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,216$ ;  $p>0,05$ ), yüzeysel rol yapma ile doğal duygular arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ( $r=-0,132$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Derinden rol yapmanın diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin nörotiklik ( $r=0,720$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; gelişime açıklık ile ( $r=0,325$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki, dışadönüklük ile ( $r=0,147$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki, uyumluluk ile ( $r=0,246$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki, öz disiplin ile ( $r=0,364$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile ( $r=0,210$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir.

Duygusal emek boyutlarından doğal duyguların diğer duygusal emek boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, doğal duygular ile yüzeysel rol yapma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ( $r=-0,132$ ;  $p>0,05$ ), doğal duygular ile derinden rol yapma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r=0,085$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Doğal duyguların diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin dışadönüklük ( $r=0,187$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; gelişime açıklık ile ( $r=0,126$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki, öz disiplin ile ( $r=0,283$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile ( $r=-0,201$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak duygusal emek alt boyutlarının genel olarak tüm kişilik alt boyutları ile ilişki içinde olduğu görülmektedir. Özellikle en fazla sergilenen doğal duygular açısından inceleyecek olursak; dışadönüklük ve öz disiplin kişilik özelliklerinin doğal duygular ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu anlamda özellikle personel seçerken bu özellikler kişilik envanterlerinde aranabilir.

Duygusal emeğin çalışmadaki hangi bağımlı ve bağımsız değişkenleri yordadığı veya hangileri tarafından yordandığının tespiti için regresyon analizi yapılmıştır. Yüzeysel rol yapmayı çalışma süresinin ( $\beta=0,181$ ,  $p<0,05$ ), eğitim durumunun ( $\beta=-0,193$ ,  $p<0,05$ ), çalışılan şirketin ( $\beta=-0,128$ ,  $p<0,05$ ) ve ücretin ( $\beta=-0,198$ ,  $p<0,05$ ) yordadığı ve demografik değişkenlerin yüzeysel rol yapma toplam varyansının % 6,0'ını anlamlı olarak açıkladığı ( $p<0,01$ ) tespit edilmiştir. Yüzeysel rol

yapmayı, ikinci aşamada analize dâhil edilen kişilik boyutlarından hepsi, nörotiklik ( $\beta=0,172$ ,  $p<0,01$ ), gelişime açıklık ( $\beta=0,175$ ,  $p<0,01$ ), dışadönüklülük ( $\beta=0,198$ ,  $p<0,01$ ), uyumluluk ( $\beta=-0,261$ ,  $p<0,01$ ) ve öz disiplin ( $\beta=0,003$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı olarak yordamakta ve kişilik yüzeysel rol yapma üzerindeki tüm varyansın % 16,1'ni açıklamaktadır ( $p<0,01$ ).

Derinden rol yapmayı ise çalışma süresinin ( $\beta=0,129$ ,  $p<0,05$ ), eğitim durumunun ( $\beta=-0,113$ ,  $p<0,05$ ) ve çalışılan şirketin ( $\beta=-0,041$ ,  $p<0,05$ ) yordadığı ve demografik değişkenlerin yüzeysel rol yapma toplam varyansının % 4,4'ünü anlamlı olarak açıkladığı ( $p<0,01$ ) görülmektedir. Derinden rol yapmayı, ikinci aşamada analize dâhil edilen kişilik boyutlarından üçü, nörotiklik ( $\beta=0,709$ ,  $p<0,01$ ), uyumluluk ( $\beta=0,212$ ,  $p<0,01$ ) ve öz disiplin ( $\beta=0,268$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı olarak yordamakta ve kişilik derinden rol yapma üzerindeki tüm varyansın % 66,1'ini açıklamaktadır ( $p<0,01$ ).

Doğal duyguları ise sadece eğitim durumunun ( $\beta=-0,20$ ,  $p<0,05$ ) yordadığı ve demografik değişkenlerin yüzeysel rol yapma toplam varyansının % 1,3'ünü anlamlı olarak açıkladığı ( $p<0,01$ ) görülmektedir. Doğal duyguları, ikinci aşamada analize dâhil edilen kişilik boyutlarından ikisi, uyumluluk ( $\beta=0,157$ ,  $p<0,01$ ) ve öz disiplin ( $\beta=0,238$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı olarak yordamakta ve doğal duygular üzerindeki tüm varyansın % 10,7'sini açıklamaktadır ( $p<0,01$ ).

Toplam duygusal emek incelendiğinde ise, duygusal emeği, cinsiyetin ( $\beta=-0,067$ ,  $p<0,05$ ), çalışma süresinin ( $\beta=-2,28$ ,  $p<0,01$ ), eğitim durumunun ( $\beta=-0,123$ ,  $p<0,01$ ), çalışılan şirketin ( $\beta=-0,182$ ,  $p<0,05$ ) ve ücretin ( $\beta=-0,103$ ,  $p<0,05$ ) yordadığı ve demografik değişkenlerin duygusal emek toplam varyansının %7,9'unu anlamlı olarak açıkladığı ( $p<0,01$ ) görülmektedir. Duygusal emeği, ikinci aşamada analize dâhil edilen kişilik boyutlarından hepsi, nörotiklik ( $\beta=0,132$ ,  $p<0,05$ ), gelişime açıklık ( $\beta=0,161$ ,  $p<0,05$ ), dışadönüklülük ( $\beta=0,218$ ,  $p<0,01$ ), uyumluluk ( $\beta=-0,119$ ,  $p<0,05$ ) ve öz disiplin ( $\beta=0,162$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı olarak yordamakta ve kişilik duygusal emek üzerindeki tüm varyansın % 20,9'unu açıklamaktadır ( $p<0,01$ ).

Genel olarak değerlendirdiğimizde duygusal emeğin dışadönük kişilik özelliği taşıyan kadınlarda daha yüksek olduğu söylenebilir.

### 5.1.2. Bağımsız Değişken Kişilik ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırmada, kişilik kavramı alt faktörler olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Beş Faktör Kişilik Özellikleri faktörleri incelendiğinde her 5 boyutun puan ortalamalarının orta noktanın (2,60-3,40) üzerinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda “Uyumluluk” en yüksek puan ortalamasına sahip (Ort.=4,20; ss.=0,65) faktör iken; sırasıyla “Dışadönüklük” (Ort.=4,02; ss.=0,59), “Gelişime Açıklık” (Ort.=3,70; ss.=0,90), “Öz disiplin” (Ort.=3,65; ss.=0,71) gelmekteyken; “Nörotiklik” (Ort.=2,68; ss.=0,99) puan ortalaması ile orta noktanın en aşağısında ve en sonda yer almaktadır.

Kişilik özelliklerinin boyutlarından nörotikliğin diğer kişilik özellikleri boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, nörotiklik ile gelişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,217$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Nörotikliğin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin derinden rol yapma ( $r=0,720$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; yüzeysel rol yapma ile ( $r=-0,216$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile ( $r=0,229$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Kişilik özelliklerinin boyutlarından gelişime açıklığın diğer kişilik özellikleri boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, gelişime açıklık ile nörotiklik arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,217$ ;  $p>0,05$ ), gelişime açıklık ile dışadönüklük arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,313$ ;  $p>0,05$ ), gelişime açıklık ile uyumluluk arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,446$ ;  $p>0,05$ ), gelişime açıklık ile öz disiplin arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,189$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Gelişime açıklığın diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin derinden rol yapma ( $r=0,325$ ;  $p<0,05$ ) ile olduğu; yüzeysel rol yapma ile ( $r=0,163$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki ve doğal duygular ile ( $r=0,126$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Kişilik özelliklerinin boyutlarından dışadönüklüğün diğer kişilik özellikleri boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, dışadönüklük ile gelişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,313$ ;  $p>0,05$ ), dışadönüklük ile uyumluluk arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,446$ ;  $p>0,05$ ), gelişime açıklık ile öz disiplin arasında anlamlı bir ilişki ( $r=0,325$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Dışadönüklüğün diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin doğal duygular ( $r=0,187$ ;



$p < 0,05$ ) ile olduğu; yüzeysel rol yapma ile ( $r = 0,147$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki ve derinden rol yapma ile ( $r = 0,147$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Kişilik özelliklerinin boyutlarından uyumluluğun diğer kişilik özellikleri boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, uyumluluk ile gelişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki ( $r = 0,446$ ;  $p > 0,05$ ), uyumluluk ile dışadönüklük arasında anlamlı bir ilişki ( $r = 0,426$ ;  $p > 0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Uyumluluğun diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin derinden rol yapma ( $r = -0,246$ ;  $p < 0,05$ ) ile olduğu; yüzeysel rol yapma ile ( $r = -0,088$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile ( $r = -0,029$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

Kişilik özelliklerinin boyutlarından öz disiplinin diğer kişilik özellikleri boyutları ile ilgili korelasyonları incelendiğinde, disiplin ile gelişime açıklık arasında anlamlı bir ilişki ( $r = 0,189$ ;  $p > 0,05$ ), disiplin ile dışadönüklük arasında anlamlı bir ilişki ( $r = 0,325$ ;  $p > 0,05$ ) bulunduğu görülmektedir. Öz disiplinin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin derinden rol yapma ( $r = -0,364$ ;  $p < 0,05$ ) ile olduğu; yüzeysel rol yapma ile ( $r = -0,045$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki ve işten ayrılma niyeti ile ( $r = -0,021$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu görülmektedir.

### 5.1.3. Bağımsız Değişken İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Değerlendirmeler

Katılımcıların İşten Ayrılma Niyeti (Ort.=3,00; ss.=1,37) puan ortalaması orta noktanın(2,60-3,40) altında yer almaktadır.

İşten ayrılma niyetinin diğer faktörlerle ilgili korelasyonları incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ile nörotiklik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,229$ ;  $p > 0,05$ ), işten ayrılma niyeti ile gelişime açıklık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,190$ ;  $p > 0,05$ ), işten ayrılma niyeti ile dışadönüklük arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,126$ ;  $p > 0,01$ ), işten ayrılma niyeti ile uyumluluk arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ( $r = -0,029$ ;  $p > 0,05$ ), işten ayrılma niyeti ile öz disiplin arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,210$ ;  $p > 0,05$ ), işten ayrılma niyeti ile yüzeysel rol yapma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,849$ ;  $p > 0,05$ ), işten ayrılma niyeti ile derinden rol yapma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ( $r = 0,210$ ;  $p > 0,05$ ), işten ayrılma niyeti ile



doğal duygular arasında anlamlı ve negatif bir ilişki ( $r=-0,201$ ;  $p>0,05$ ) bulunduğu görülmektedir.

Regresyon analizine işten ayrılma niyeti dahil edildiğinde, ilk aşamada yzeyssel rol yapmayı anlamlı olarak yordayan nörotiklik ve gelişime açıklık boyutlarının yordama gücü yokoluş, dışadönüklük ve uyumluluğun ise azalmıştır. Derinden rol yapmayı anlamlı olarak yordayan nörotiklik ve uyumlulukta ise bariz bir azalma gözlemlenmemiştir. Doğal duyguları anlamlı olarak yordayan uyumluluk ise bariz şekilde azalmıştır. Duygusal emek tek faktör olarak ele alındığında anlamlı olarak yordayan nörotiklik, gelişime açıklık ve uyumluluğun etkisi kaybolmuş ve dışadönüklüğün ise azalmıştır. Bu sonuçlar, kişilik ile duygusal emek arasında genel anlamda işten ayrılma niyetinin tam ve kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

## 5.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER

Çalışmanın beşinci bölümünde ortaya konan araştırma soruları ve hipotezlere ilişkin değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur. Genel anlamda duygusal emek alt boyutlarını anlamlı olarak yordamakta ve etkilemektedir. Bu etkide işten ayrılma niyetinin kısmi aracılık etkisi vardır.

Tablo-22: Hipotez Değerlendirmeleri

Hipotez Nu.	Hipotez	Sonuç
<b>Hipotez-1</b>	<b>Çalışanların kişilik özelliklerinin yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.</b>	<b>DESTEKLENMİŞTİR</b>
Hipotez-1a	Çalışanların kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-1b	Çalışanların kişilik özelliklerinden uyumluluğun yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-1c	Çalışanların kişilik özelliklerinden öz disiplinin yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-1d	Çalışanların kişilik özelliklerinden nörotikliğün yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-1e	Çalışanların kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
<b>Hipotez-2</b>	<b>Çalışanların kişilik özelliklerinin derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.</b>	<b>KISMEN DESTEKLENMİŞTİR</b>
Hipotez-2a	Çalışanların kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR
Hipotez-2b	Çalışanların kişilik özelliklerinden uyumluluğun derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-2c	Çalışanların kişilik özelliklerinden öz disiplinin derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-2d	Çalışanların kişilik özelliklerinden nörotikliğün derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-2e	Çalışanların kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR
<b>Hipotez-3</b>	<b>Çalışanların kişilik özelliklerinin derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır.</b>	<b>KISMEN DESTEKLENMİŞTİR</b>
Hipotez-3a	Çalışanların kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün doğal duygular üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR
Hipotez-3b	Çalışanların kişilik özelliklerinden uyumluluğun doğal duygular üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-3c	Çalışanların kişilik özelliklerinden öz disiplinin doğal duygular üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-3d	Çalışanların kişilik özelliklerinden nörotikliğün doğal duygular üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR
Hipotez-3e	Çalışanların kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın doğal duygular üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR
<b>Hipotez-4</b>	<b>Çalışanların kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.</b>	<b>KISMEN DESTEKLENMİŞTİR</b>
Hipotez-4a	Çalışanların kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-4b	Çalışanların kişilik özelliklerinden uyumluluğun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-4c	Çalışanların kişilik özelliklerinden öz disiplinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR
Hipotez-4d	Çalışanların kişilik özelliklerinden nörotikliğün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-4e	Çalışanların kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
<b>Hipotez-5</b>	<b>İşten ayrılma niyetinin duygusal emek davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.</b>	<b>KISMEN DESTEKLENMİŞTİR</b>
Hipotez-5a	İşten ayrılma niyetinin yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-5b	İşten ayrılma niyetinin derinden rol yapma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
Hipotez-5c	İşten ayrılma niyetinin doğal duygular üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	REDDEDİLMİŞTİR
<b>Hipotez-6</b>	<b>Çalışanların kişilik özelliklerinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisinde, işten ayrılma niyetinin aracılık rolü vardır.</b>	<b>KISMEN DESTEKLENMİŞTİR</b>

Çalışanların kişilik özelliklerinin yüzeysel rol yapma davranışı ile ilişkisi korelasyon analizi, değişkenler arasındaki etkileşim regresyon analizi ile test

edilmiştir. Korelasyon bulguları her iki değişkenin boyutları arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Sadece uyumluluk kişilik özelliği ile ters yönlü, diğer özelliklerle aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizi bulguları ise tüm alt faktörlerin yüzeysel rol yapmayı yordadığını ortaya koymuştur. Elde edilen tüm bu bulgular bağlamında Hipotez 1 desteklenmiştir.

Çalışanların kişilik özelliklerinin derinden rol yapma davranışı ile ilişkisi korelasyon analizi, değişkenler arasındaki etkileşim regresyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları her iki değişkenin boyutları arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Tüm kişilik özellikleri ile aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizi bulguları ise uyumluluk, öz disiplin ve nörotikliğin derinden rol yapmayı yordadığını ortaya koymuştur. Elde edilen tüm bu bulgular bağlamında Hipotez 2 kısmen desteklenmiştir.

Çalışanların kişilik özelliklerinin derinden rol yapma davranışı ile ilişkisi korelasyon analizi, değişkenler arasındaki etkileşim regresyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları her iki değişkenin boyutları arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Tüm kişilik özellikleri ile aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizi bulguları ise uyumluluk, öz disiplin ve nörotikliğin derinden rol yapmayı yordadığını ortaya koymuştur. Elde edilen tüm bu bulgular bağlamında Hipotez 2 kısmen desteklenmiştir.

Çalışanların kişilik özelliklerinin doğal duygular ile ilişkisi korelasyon analizi, değişkenler arasındaki etkileşim regresyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları gelişime açıklık, dışadönüklük ve öz disiplin boyutları arasında anlamlı ve alt düzeyde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Tüm kişilik özellikleri ile aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizi bulguları ise uyumluluk ve öz disiplin boyutlarının doğal duyguları yordadığını ortaya koymuştur. Elde edilen tüm bu bulgular bağlamında Hipotez 3 kısmen desteklenmiştir.

Çalışanların kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisi korelasyon analizi, değişkenler arasındaki etkileşim regresyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları her iki değişkenin boyutları arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Uyumluluk hariç tüm kişilik özellikleri ile aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizi bulguları ise öz disiplin hariç diğer

boyutların işten ayrılma niyetini yordadığını ortaya koymuştur. Elde edilen tüm bu bulgular bağlamında Hipotez 4 kısmen desteklenmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyeti ile duygusal emek ilişkisi korelasyon analizi, değişkenler arasındaki etkileşim regresyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları her iki değişkenin boyutları arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Doğal duygular hariç tüm kişilik özellikleri ile aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizi bulguları ise işten ayrılma niyetinin, doğal duygular hariç diğer duygusal emek boyutlarını yordadığını ortaya koymuştur. Elde edilen tüm bu bulgular bağlamında Hipotez 5 kısmen desteklenmiştir.

Son olarak kişilik özelliklerinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü araştırılmıştır. Aracılık rolünün varlığı hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. İlk aşamada yüzeysel rol yapmayı anlamlı olarak yordayan nörotiklik ve gelişime açıklık boyutlarının yordama gücü, analize işten ayrılma niyeti dâhil edildiğinde kaybolmuş, dışadönüklük ve uyumluluğun ise azalmıştır. Derinden rol yapmayı anlamlı olarak yordayan nörotiklik ve uyumlulukta ise bariz bir azalma gözlemlenmemiştir. Doğal duyguları anlamlı olarak yordayan uyumluluk ise bariz şekilde azalmıştır. Duygusal emek tek faktör olarak ele alındığında anlamlı olarak yordayan nörotiklik, gelişime açıklık ve uyumluluğun etkisi kaybolmuş ve dışadönüklüğün ise azalmıştır. Bu sonuçlar, kişilik ile duygusal emek arasında genel anlamda işten ayrılma niyetinin tam ve kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen tüm bu bulgular bağlamında Hipotez 6 kısmen desteklenmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada havayollarında kabin memuru olarak çalışan kişilerin kişilik özelliklerinin onların duygusal emek davranışları üzerine etkisinin ve bu etkide işten ayrılma niyetinin aracılık rolünün olup olmadığının tespiti amaçlanmıştır.

Bu tespitin yanında, çalışmada ele alınan değişkenlerin kuramsal olarak irdelenmesi neticesinde, bütüncül bir yaklaşımla bir modelin geliştirilmesi ve yazına katkı sağlanması da bir hedef olarak belirlenmiştir. Çalışma katılımcıları olan kabin memurlarının, kişilik özelliklerine bağlı olarak duygusal emek gösterimleri ve bu etkilerin işten ayrılma yansımaları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışmanın, havayollarının insan kaynakları temin süreçlerine destek olacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda, yapılan çalışmadaki analizler ve elde edilen bulgular neticesinde, yukarıdaki amaç ve hedeflere ulaşıldığı düşünülmektedir. Kişilik özelliklerinin kabin memurlarının duygusal emek davranışlarına önemli derecede etki ettiği, bu anlamda kabin memurlarının sahip oldukları kişilik yapılarının onların meslek yaşamlarında sergiledikleri duygusal emek davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, kabin memurlarının işten ayrılma niyetleri veya işyerine bağlılıklarının bu etkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Kuramsal bilgiler çerçevesinde çalışmada ele alınan değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri, öncül ve ardıl olma durumları dikkate alınarak bir model geliştirilmiştir ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri tespit edilmiştir. Bu kapsamda özellikle hizmet sektöründe pazarlama anlamında büyük önemi olan duygusal emeğin havayollarında ölçülmesi, daha öncesinde buna benzer bir araştırma yapılmamış olması nedeniyle önemlidir. Bu çerçevede itibarı ile duygusal emek kavramının havayolları açısından önemine vurgu yapılması çalışmanın önemin arttırmaktadır.

Türkiye'deki havayolu işletmelerinde çalışanların kişilik özelliklerinin ve işten ayrılma niyetlerinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan bu araştırmanın örneklem grubunu, farklı kişilik özelliklerine sahip 441 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu; cinsiyeti kadın olan, 23-26

yaş aralığında, üniversite mezunu, 4-6 yıllık iş tecrübesine sahip ve çoğunlukla Türk Hava Yollarında uçan kabin ekibi oluşturmaktadır.

Alınan ücretler değerlendirildiğinde %26,8'lik bir çalışanın Türkiye şartlarına göre iyi bir ücret sayılabilecek olan 4501 TL ve üstü bir ücretle çalıştıkları görülmektedir. Sadece %20,6'lık bir kısmın ise 1501-ve 2500 TL arasında çalışmaktadır. Araştırmanın yapıldığı zamanda 01 Ocak 2017 tarihi itibarı ile asgari ücret asgari geçim indirimi hariç 1271 TL'dir. %43,5'lik bir kısım ise 3500 TL ve üstünde maaş almaktadır. Buradan hareketle kabin memurlarının genelinde Türkiye ortalamasının üstünde bir maaş aldıkları görülmektedir.

Kabin memurlarının kişilik özellikleri incelendiğinde en yüksek puanın uyumluluk/yumuşak başlılık kişilik özelliğinin olduğu görülmektedir. Kabin memurları daha yumuşak başlı, empati kurabilen, uyumlu, esnek düşünebilen ve iş birliği yapmayı seven bir görünüm sergilemektedir. Bu özelliğe sahip kişiler olarak kabin memurları rekabeti çok sevmeyen bir yapı ortaya koyup çatışmadan kaçınmaktadırlar. Bu özelliğin ortaya çıkmasının iki nedeni olabileceği değerlendirilmektedir. Öncelikle havacılık sektörü ekip çalışmasına öncelik veren ve çalışanlar arasındaki iletişimi ön planda tutan bir yapı oluşturmaya çalışmaktadır. Bu konuda şirketlerin operasyonda herhangi bir şekilde aksamaya yol açacak çalışanlara karşı toleransları çok düşük seviyededir. Bu şekilde rapor edilen ve çatışma ortamı oluşturan çalışanlar, uygun bir savunma oluşturamadıkları takdirde büyük ihtimalle iş akitlerinin fesih edilmesi sonucuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bundan hareketle kabin memurları mevcut duruma uyum sağlamak ve sivri sözler ve dikkat çekici hareketlerden mümkün olduğunca kaçınmaktadırlar. Bu şekilde statükocu bir yapıyı devam ettirme söz konusu olmaktadır. Diğer bir neden uçucu personel olarak, şirket içi eğitimlerde her yıl düzenli olarak alınan iletişim ekip kaynak yönetimi gibi derslerden elde edilen faydanın yansımaları olabileceği değerlendirilmektedir. Ekip yönetimi ve uyumluluk uçuş emniyeti ve güvenliği açısından çok büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle kişilik yapısı buna uygun olan çalışanlar bu farkındalıkla beraber bu yönlerini kolayca ön plana çıkarabilmektedirler.

Korelasyon analizleri incelendiğinde uyumluluğun dışadönüklük ve gelişime açıklık kişilik özellikleri ile pozitif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla uyumluluk puanları yüksek olan kabin memurlarının dışadönüklük ve gelişime açıklık

puanlarının da yüksek olması beklenebilir. Kabin memuru alımlarında bu özelliğin ön planda olması bir kıstas olarak belirtilebilir.

Uyumluluk bütün bunların yanında oluşturulan modelde yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular üzerinde etkilidir. Toplam duygusal emek üzerinde de etkisi olduğu görülmektedir. Uyumlu olan kişiler bu anlamda çevresinde meydana gelen değişikliklere daha kolay adapte olacak ve işletmenin kendisinden beklediği performansı gösterebilecektir.

Kişilik özelliklerinden dışadönüklük araştırmada en yüksek skor toplayan ikinci kişilik özelliği olarak bulunmuştur. Dışadönük kabin memurlarının iletişim becerilerinin yüksek olduğu ve duygusal emek davranışlarını yolculara aktarırken daha başarılı olduğu söylenebilir. Bu özelliğe sahip kabin memurları iletişime açık, konuşkan, pozitif enerjili ve neşeli olmaktadır. Çatışma durumlarında bu özellikleriyle ortamı yumuşatma ve çözüm üretme aşamasında başarılıdır. Yolcular açısından değerlendirildiğinde problemlili yolcularla baş etmede kabin memurları bu kişilik özelliklerinden faydalanabilmektedirler. Yorgunluk belirtisini içe dönüklere göre daha az gösterebilmektedirler. Duygusal emek anlamında ele alındığına dışadönüklüğün de en az uyumluluk özelliği kadar personel seçimlerinde dikkate alınması gerektiği değerlendirilmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki dışa dönük şahıslar içe dönük şahıslara göre daha fazla enerjiye, olumlu bakış açısına ve olumlu etkiye sahip olmaktadır.

Dışa dönük kişiler, dış dünyaya açık fertler olarak kabul edilebilmektedir. Gruptaki diğer fertlerle rahatça iletişim kurabilmekte, referansların bulunmasında ve kullanılmasında liderlik etmektedirler. Bu kavramın zıttı “içe dönüklük” şeklinde tanımlanmaktadır.

Dışa dönük kişiler başkalarıyla ortak değer altında buluşmaya yatkındırlar ve genellikle olumlu hislere sahip olmaktadır. Başkalarına ilgisiz olmayan, olumlu, enerjik, sosyal, neşeli şahsiyetlere sahip olmaktadır. Bu özellikleri sayesinde dış dünyaya açık bir iletişim şekline sahip olmaktadır. Dışa dönük kişiler, insanlarla vakit geçirmekten, hareket içinde olmaktan, grup içinde konuşmaktan, ilgi çekmekten, öne çıkmaktan hoşlanmaktadır, genelde enerji dolu ve sosyal olmaktadır. Arkadaş sayıları fazla olmaktadır, gruplara ve partilere katılmaktan zevk almaktadır. Bu tür kişiler atak davranıp ani kararlar alabilen, sohbetten ve şakadan



hoşlanan, coşkuyu ve heyecanı seven, tehlikeden çekinmeyen, gülmeyi ve güldürmeyi seven, olumlu bakış açısına sahip, insanlarla rahatça geçinebilen, kolaylıkla arkadaş edinebilen, iletişimi rahatça kurabilen kişiler olmaktadır. Araştırmalara bakıldığında, bu şahsiyet özelliğine sahip olan ve ön planda bulunan özelliklerle kaynaklarda belirtilen sıfatların birbiriyle örtüştüğü söylenebilir.

Yenilikçi şahsiyetlerde dışa dönüklük özelliği baskın olurken yaratıcı şahsiyetlerde içe dönüklük baskın durumda olmaktadır. Dışa dönük şahsiyetlerin, yeni fikirlerin gruptaki diğer şahısları gruba faydalı olduğuna inandırabilmeleri gerektiğinden yenilikçi şahsiyetlerin dışa dönük olmaları ve ayrıca motivasyon açısından harekete daha çok odaklanmaları gerekmektedir. Harekete odaklılığın fazla olması, yenilikler uygulandığında grupta gelirin ve kârın artması gibi faydalara ulaşılmasıyla ilgili olmaktadır.

Kişilik özelliklerinden öz disiplin bir çalışanın kendi başına kendisine verilen görevleri yapabilmek kapasitesini göstermektedir. Öz disipline sahip kabin memurları; karar verme, organize etme, bilinçli hareket etme, verilen görev için emek harcama, her işi detaylı yerine getirme, görev bilinci, bir amaç doğrultusunda ilerleme ve sorumluluğunu bilme gibi kişilik özelliklerine sahiptirler ve bu özellikle havacılıkta çalışan bir kişi için çok değerli özelliklerdir. Havayolu şirketleri çalışanlarından uzun süreler faydalanıp onların tüm bu süre boyunca belirlenen prosedürlere ve kurallara göre hareket etmesini beklemektedirler. Tüm operasyon yazıldığı şekilde ilerlemelidir. Yazılan prosedürlerin uygulamada aksaması bir havayolu şirketi için kabul edilemez bir durumdur. Sonucunda uçuş emniyet ve güvenliği etkilenecek bir hususta havayolları bu şekilde bir risk alamaz ve bu kişilik özelliği zayıf olan kişilerin havayollarının herhangi bir kademesinde çalışması ileride büyük istenmeyen olaylara neden olabilir. Aynı şekilde kabin memurları da öz disiplin konusunda beklenildiği şekilde üst bir puanlama göstermişlerdir. Öz disipline sahip kabin memurları astlık-üstlük yapı içindeki tüm operasyonlarda performanslarının yüksel olma ihtimali fazladır. Çalışmamızda da öz disiplini yüksek olan kabin memurlarının yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular duygusal emek boyutlarında daha yüksek skorlar aldığı görülmektedir. Bu çalışanları örgütsel bağlılık anlamında iş performanslarını arttırmaktadırlar. Havayolu işletmeleri bu bağlamda personel seçimlerinde öz disiplin kişilik özelliğini dikkate almalı ve bir kriter belirlemelidir. Bu



bireyler disiplinli, başarılı, kazanma motivasyonu güçlü, azimli, sorumlu, bağlılık duyguları fazla, sorumlu karakterlere sahip olmaktadır. Sorumluluk duyguları fazla olmayan bireylerdeyse; hedefe ulaşmak için çaba harcamama, dikkatsizlik, güvenilmezlik gibi özellikler bulunmaktadır. Sorumluluk sahibi bireyler, disiplinli, dikkatli, etik değer ve prensip ve değerlere bağlı, ekip çalışmalarına yatkın, güvenilir, problemlerle başa çıkabilmek için hazır, başarı odaklı, başladığı işi tamamlama becerisine sahip kişiler sorumluluk sahibi olmaktadır. Kararlı ve güçlü duruşları, azimleri, sabırları, sorumluluk sahibi oluşları yöneticilerinin beğenisini kazanmakta ve onları başarıya ulaştırmaktadır.

Araştırmada havayollarında çalışan kabin memurlarının duygusal emek davranışlarından en fazla doğal davranışı sergiledikleri, kadınların erkeklerden daha fazla duygusal emek çabası içinde olduklarını ve uyumluluk başta olmak üzere kişilik özelliklerinin duygusal emek çabasını olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Kabin memurlarında işten ayrılma niyetleri çok olmamakla birlikte orta seviyelerdedir. Bu anlamda kabin memurlarının sosyal ve maddi şartlarında yapılacak düzenlemeler ve iyileştirmeler duygusal emek anlamında çabalarını arttırabilir.

#### ***Araştırmacılara Öneriler:***

Öncelikle araştırmada üç değişken olarak ele alınan ve oluşturulan model, bundan sonraki araştırmacılar tarafından farklı öncül ve ardıl değişkenlerle ele alınarak zenginleştirilebilir. Örneğin duygusal emek veya işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel ve örgütsel değişkenlerle araştırma geliştirilebilir.

Ayrıca, çalışmada aracılık etkisi araştırılan işten ayrılma değişkeninin yerine farklı değişkenler (iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet vb.) kullanılarak araştırmalar yapılması, kişilik ve duygusal emeğe aracılık etkisi olan değişkenlerin neler olabileceği anlamında yazına katkı sağlayabilecektir. Çalışmadaki söz konusu bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında olası düzenleyici etkilere sahip değişkenlere de bundan sonraki çalışmalarda yer verilebilir.

Gelecekte yapılacak araştırmaların nitel, nicel veya karma nitelikte olması, evrenin ve buna bağlı olarak ta örneklemin nitelik ve nicelik bakımından farklılaştırılması, elde edilen bulguların değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda, çalışma evreninin değiştirilmesi bir farklılık olabilir. Yurtiçi ve yurtdışındaki havayollarında çalışan kabin memurlarından veriler toplanarak

karşılaştırmalar yapılabilir. Havacılık sektöründe aktif uçucu çalışanların haricinde yer eğitiminde çalışan kişilerden veriler alınarak araştırmalar geliştirilebilir. Özellikle duygusal emeği yoğun olarak yaşayan hizmet sektörü çalışanları ile sektörel açıdan hızlı bir sirkülasyon yaşayan meslek gruplarında yapılacak araştırmalarda önemli sonuçlar elde edileceği değerlendirilmektedir.

#### ***Havayolu İşletmecilerine Öneriler:***

Araştırmamızın havayolu işletmelerinin özellikle insan kaynakları planlamasında bu çalışmanın önemli katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda oluşturulan havayolu işletmeleri açısından öneriler aşağıdadır.

Personel seçimi, adaylar arasından, psiko-metrik testler, mülakatlar, değerlendirme merkezleri, kişilik testleri gibi değerlendirme yöntemleri kullanarak seçim yapma işlemidir. Personel seçimi, bir iş ya da eğitim programı için çeşitli test ve teknikler kullanarak adaylar içerisinde başarı ihtimali en yüksek kişilerin seçilmesi olarak tanımlanabilir. Genellikle personel seçimi deyince, işyerlerinin kendi yaptıkları işlere en uygun kişileri işe alma süreci anlaşılmaktadır. Aslında organizasyonlarda ilk işe alma süreci gibi işte verilecek eğitimler için de yapılan seçme süreçleri de çok önemli bir yer tutmaktadır. Seçme süreçleri, bazı adayların diğerlerine göre işe ya da verilecek eğitime daha uygun olduğu yaklaşımından dolayı, organizasyonlar için her zaman çok önemli bir süreçtir. Eğer başvuran adayların hepsi işe ya da eğitime alınmış olsalardı veya başvuran tüm adaylar işe aynı ölçüde uygun olsalardı, kimin seçildiğinin bir önemi olmadığı gibi bir seçme sisteminin kullanımı da gereksiz yere ek maliyetler getirirdi. Bununla birlikte insanlar zekâ, tutum, bilgi, beceri, yetenek ve kişilik özellikleri gibi yönlerden birbirlerinden farklıdırlar. İşte tüm insanların birbirinden farklı özellikler taşıdığı ve herkesin farklı işlere yatkın olduğu yaklaşımı, seçme olgusunu her zaman gerekli ve önemli kılmıştır. Personel seçme sürecinde kullanılacak teknik ve yöntemler arasında mülakat, testler (zihinsel yetenek testleri, fiziksel yetenek testleri, kişilik envanterleri, psiko-motor yetenek testleri vb.), iş örnekleme alıştırmaları, biyografik veriler, öz-değerlendirmeler, ya da değerlendirme merkezleri alıştırmaları sayılabilir. Araştırmanın merkezinde yer alan havayolu şirketlerinden bir kısmı bilimsel teknik ve personellerle bu seçim aşamalarını yerine getirirken, kimisi de eski usullere bu seçim aşamalarını uygulamaktadırlar. Uçuş emniyeti ve verimlilik açısından değerlendirdiğimizde bu husus çok kritiktir.

Bazı işlerin ve eğitimlerin doğası gereği personel seçiminin önemi daha büyük olmaktadır. Uçuş eğitimleri de bunlardan biridir. Kabin memurları da uçuş ekibinin bir parçasıdır. Uçuş emniyetini arttırmak amacı ile son 30 yılda Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi (Crew Resource Management/CRM) kavramı ortaya çıkmıştır. CRM tüm dünyada yaygın olarak uçuş ekiplerinin eğitimlerinde kullanılmaktadır. CRM (Crew Resource Management) bir uçuş görevinin emniyetini ve etkinliğini arttırmak için en yüksek ekip eş güdümünü ve en uygun risk yönetimi ile hataları asgariye indirecek önlemlerin alınmasını, diğer bir ifade ile insan faktörünü daha iyi anlayarak ekip performansını geliştirmeyi ve uçak kaza ve olaylarını önlemeyi hedefler (Terzioğlu,2010). CRM eğitiminin amacı, var olan tüm kaynakların en iyi şekilde kullanılmasıdır ve uçuş ekipleri hata yapmamayı veya hatayı yönetmeyi bir takım halinde başarmak için bir araya gelmesidir. Bu da havacılıkta mevcut tüm kaynakların en efektif şekilde kullanımını ifade eder. Bu nedenle kabin memurları CRM'in vazgeçilmez parçalarından bir tanesidir.

Havacılıkta personelde aranması gereken diğer bir özellik ise sağlıklı bir kişilik yapısıdır. Kişisel farklılıkların uygun ölçülememesi eğitim maliyetlerini ciddi oranlarda arttırmıştır. Bununla birlikte uçuşa uygun olmayan kişilerin acil durumlarda göstereceği tepkiler istenen şekilde ve düzeyde olamayacaktır.

Havayollarında istihdam edilen ve edilecek kabin memurlarına kişilik testleri uygulanarak kabin memurlarının hangi kişilik özellikleri sergiledikleri uzman bir psikolog yardımıyla ortaya çıkarılmalıdır.

Nörotik kişiliğe sahip kabin memurlarının olumsuz davranışlar sergileyebileceği ve bunun da duygusal emek davranışlarını olumsuz etkileyeceği değerlendirilmektedir. Ayrıca nörotik kişilerin işten ayrılma eğilimlerinin daha fazla olacağı düşünülmektedir. Bu da bireysel ve örgütsel performansı negatif anlamda etkileyecektir.

Kabin memurluğunun uçuş emniyetine olan katkısının yanı sıra, duygusal emek gerektirmesi ve şirketin yolcuya karşı görünen yüzü olması nedeniyle, kabin memurlarının görevlerini icra ederlerken gösterecekleri duygusal emek davranışları çok önemlidir. Şirketler arası rekabette de kabin memurlarının yolcularla olan ilişkileri, müşteri memnuniyeti açısından çok büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, içten gelmeyen sahte duygularla görevini yapan kabin memurlarının zaman içerisinde

mesleki tükenmişlik gösterebileceği ve bu durumun bireysel ve örgütsel performansa olumsuz yansıtacağı değerlendirilmektedir. Araştırmanın bulgularından birisi de, dışadönük ve gelişime açık ve öz disiplini yüksek kabin memurlarının duygusal emek davranışları göstermeye daha yatkın oldukları sonucudur. Ayrıca işten ayrılma niyeti düşük olan kabin memurlarının duygusal emek davranışları sergilemesi daha beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Nörotiklik ile çok olumsuz bir sonuç elde edilmemesinin sebebinin hâlihazırda kabin memurları seçimlerinde havayollarının uyguladığı seçim sistemlerinin olumlu etkisinin olduğu söylenebilir. Çalışmanın bu bulgusundan hareketle kabin memurlarının daha çok doğal duygularla hareket etmeye çalıştığı, bunu da en çok uyumluluk ve öz disiplin özelliklerinin etkilediği bulunmuştur.

İşten ayrılma niyeti ise kişilik özellikleri ve duygusal emek arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Araştırma sonuçlarına göre her ne kadar personel uygun seçim sistem ve yöntemleriyle seçilirse seçilsin, sonrasında her ne sebeple işten ayrılma niyeti çalışanda gelişir ise, göstereceği duygusal emek davranışları olumsuz anlamda etkilenecektir. Buradan hareketle çalışan performansının yükseltilmesi örgütsel anlamda işe bağlılık ve iş tatmini konularına önem vermekten geçmektedir. Şirketlerin bu bağlamda çalışanların iş tatmini ve örgüt bağlılığı konuları kapsamında gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir. Aksi takdirde doğru personel işe alınsa dahi performans duygusal emek bağlamında alınamayacaktır.

Bu bağlamda havayolu şirketleri, profesyonel ve kurumsal bir İK bölümü oluşturmalı, kendi şirket kültürüne yönelik insan kaynağı oluşturmalı, iş gücü temin ederken çeşitli aşamalar belirleyerek, kişilik testini ve psikolog görüşmesini mutlaka değerlendirmeye almalıdırlar. Aksi takdirde kısa ve uzun vadede maddi ve manevi olarak zarar görme olasılıkları özellikle havacılık sektöründe kaçınılmaz bir son olacaktır.

## KAYNAKLAR

- ACAT M. Bahaddin ve Mecit ASLAN, ‘‘Yeni Bir Değer Sınıflaması ve Bu Sınıflamaya Bağlı Olarak Öğrencilere Kazandırılması Gereken Değerler’’, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2012, 1461-1474, s. 1470.
- ALKİBAY Sanem ve Tunç SELER, ‘‘Bankacılık Tıp Alanında Çalışanlar İçin Maslow Kuramının İncelenmesi’’, *Amme İdaresi Dergisi*, 1992, Cilt: 25, Sayı: 3, 163-178, s. 163.
- ARDIÇ Kadir ve Sema POLATÇI, ‘‘Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme’’, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 32, 21-46, s. 35.
- ARI Güler Sağlam ve Emine Çına Bal, ‘‘Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi’’, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2008, Cilt: 15, Sayı: 1, 131-148, s. 134.
- ATEŞ Metin, ‘‘Kişilik Tanımı ve Özellikleri’’, *Mars Dergisi*, 2007, 35-48, s. 39.
- AYDIN Fatih, ‘‘Abraham Maslow’un ‘‘İhtiyaçlar Hiyerarşisi’’ Kuramı’’, <https://gelisimogrenme.wordpress.com/2014/01/10/abraham-maslowun-ihitiyacilar-hiyerarsisi-kurami/>, (Erişim Tarihi: 23.09.2016).
- BABACAN Muazzez, vd., İlkeler ve İşlevlerle İşletme, Detay Yayıncılık, 2012, Ankara, s. 495.
- BAĞCI Zübeyir ve Yeliz Mohan BURSALI, ‘‘Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma’’, *K.A.Ü. İ.B.B.F. Dergisi*, 2015, 69-90, s. 85.
- BALTAŞ, Zuhal (2006), Duygusal Zekâ, İstanbul: Remzi Kitapevi.s.11.
- BANDURA Albert, ‘‘Organizational Applications of Social Cognitive Theory’’, *Australian Journal of Management, Australia*, 2003, 275-302, p. 276.
- BARON and KENNY, ‘‘The Moderator Mediator Variable Dinstiction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations’’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51,1173,-1182.

- BARUTÇUGİL İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003, s. 74.
- BASIM H. Nejat, Memduh BEĞENİRBAŞ ve Rukiye Can YALÇIN, “Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emegın Aracılık Rolü”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2013, 1477-1496, s.
- BHAVE Devasheesh P. ve GLOMB, Theresa M. The Role of Occupational Emotional Labor Requirements on the Surface Acting–Job Satisfaction Relationship, *Journal of Management* Vol. 42 No. 3, March 2016, 722–741, s.724.
- BÖLMEZ Mert, “Duygular ve Heyecanlar”, <http://www.slideshare.net/mbolmez/duygular-ve-heyecanlar>, (Erişim Tarihi: 13.06.2016).
- BUCHANAN David A. and Andrzej A. HUCZYNSKI, *Organizational Behaviour*, Pearson Education Limited, England, 2010, p. 170.
- CEYLAN Adnan ve Nigar DEMİRCAN, “Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi'ndeki KOBİ'lerde Bir Araştırma”, *Girişimcilik Dergisi*, 2011, 1-19, s. 1.
- CIUCUR Daniel, Augustina, PIRVUG Florentina,” The “Big Five” Personality Factors and the working styles”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 33 (2012) 662 – 666,s.662. doi:10.1016/j.sbspro.2012.01.204.
- CÜCELOĞLU, D.(1998), İnsan ve Davranışı, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- ÇELİKÖZ Nadir ve Nilüfer Şeker SIR, “Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT): Geçerlik Güvenirlik Çalışması”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2016, Cilt: 15, Sayı: 2, 118-131, s. 128.
- DALGLEİSH Tim, “The Emotional Brain”, <http://stanford.edu/~knutson/ans/dalgleish04.pdf>, (Erişim Tarihi: 21.07.2016).
- DENİZ Arzu ve Aysel ERCİŞ, “Kişilik Özellikleri, Hedonik ve Rasyonel Fayda, Marka Duygusu ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, Cilt: 24, Sayı: 2, 141-165, s. 144.

- DİLMAÇ Oğuz, ‘‘Görsel Sanatlar Öğretmen Adaylarının Denetim Odaklarına İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi’’, *Atatürk Üniversitesi Dergisi*, 2013, 1-14, s. 1.
- DİNÇ Esra, ‘‘Kişilik, Kişilikle İlgili Temel Kavramlar ve Kişiliği Etkileyen Faktörler’’, [http:// esradinc.blogspot.com.tr/2012/10/kisilik-kisilikle-ilgili-temel.html](http://esradinc.blogspot.com.tr/2012/10/kisilik-kisilikle-ilgili-temel.html), (Erişim Tarihi: 15.07.2016).
- DÖM Serpil, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 26.
- DÖNMEZ Ali, ‘‘Bilişsel Sosyal Şemalar’’, [http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/971/11\\_951.pdf](http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/971/11_951.pdf), (Erişim Tarihi: 22.07.2016).
- DURAN Cengiz ve Metin SARAÇOĞLU, ‘‘Yeniliğin Yaratıcılık Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci’’, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2009, Cilt: 6, Sayı: 1, 57-71, s. 68.
- DURAN Erol, GÜMÜŞ Murat, ‘‘Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri’’, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, Yıl: 2013, Sayfa: 233-251, s.235
- DURNA Ufuk, ‘‘A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma’’, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt: 19, Sayı: 1, 275-290, s. 277.
- DUYGUN Adnan, S. Ahmet MENTEŞ ve Ahmet KUBAŞ, ‘‘The Impacts of Complaint Satisfaction on Corporate Reputation: A Study on Banking Sector’’, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol: 5, No: 2, 2014, 159-161, p. 159.
- EKE Beğlü, ‘‘Bir Sosyal Sınıf Belirleyicisi Olarak Meslek Faktörü’’, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası Dergisi*, İstanbul, 1987, 377-401, s. 379.
- ENFAL, ‘‘Karakter Yapısı’’, <http://www.enfal.de/sosyalbilimler/k/013.htm>, (Erişim Tarihi: 22.09.2016).

- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 261.
- EROĞLU Erhan, “Örgütsel İletişimin İş Görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi”, *Selçuk İletişim Dergisi*, 2010, Cilt: 6, Sayı: 3, 18-33, s. 21.
- EROĞLU Şeyma Gün, “Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Sayı: 19, 147-160, s. 149.
- ERTÜRK Mümin, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 10.
- FAZELİ Seyed Hossein, “The Exploring Nature of the Assessment Instrument of Five Factors of Personality Traits in the Current Studies of Personality”, *Asian Social Science*, 2012, Vol. 8, No. 2.s.262
- FRIEDMAN Bruce H., “Feelings and the Body: the Jamesian Perspective on Autonomic Specificity of Emotion”, *Journal Biological Psychology*, U.S.A., 2010, 383–393, p. 384.
- GOLEMAN, Daniel (2009) , *Duygusal Zekâ*, İstanbul:Varlık Yayınları.s.30-34.
- GRANDEY Alicia A., “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Pennsylvania, 2000, Volume: 5, No: 1, 95-110, p. 95.
- GÜLOVA Asena Altın vd., “Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, 41-74, s. 53.
- GÜNEY Salih, *Liderlik*, Nobel Yayın, Ankara, 2012, ss. 1-2.
- GÜNGÖR Meltem, “Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları”, *Kamu-İş Dergisi*, 2009, Cilt: 11, Sayı: 1, 167-184, s. 174.
- GÜROL Mehmet Ali, *Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, s. 26.



- GÜZEL Murat, ‘‘Proaktif ve Reaktif Kişilik Nedir?’’, [http://www.muratguzel.net/makale/23/proaktif-ve-reaktif-kisilik-nedir#\\_ftn1](http://www.muratguzel.net/makale/23/proaktif-ve-reaktif-kisilik-nedir#_ftn1), (Erişim Tarihi: 13.09.2016).
- HAZAR Çetin Murat, ‘‘Kişilik ve İletişim Tipleri’’, *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 2006, 125-140, ss. 136-137.
- İNANÇ, Banu Yazgan, Eşef Ercüment Yerlikaya, ‘‘Kişilik Kuramları’’, Pegem Akademi, 2012, s:20.
- İSLAMOĞLU Hamdi ve ALNIAÇIK Ümit, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Beta Yayımevi, 2014,4.Baskı, s.190.
- JACKSON, John (1998), ‘‘Decision Elements for Using 360 Degree Feedback’’ Human Resource Planning, 21(4).
- KALAYCI Şeref 2008. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayıncılık. Ankara, s.405.
- KAMAŞAK Rifat ve Füsun BULUTLAR, ‘‘Kişilik, Mesleki Tercih ve Performans İlişkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma’’, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 2, Sayı: 2, 119-126, ss. 120-121.
- KAYA Ufuk ve Çağlar Kadir ÖZHAN, ‘‘Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma’’, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2012, 109-130, s. 115.
- KENNEY J. Scott, ‘‘Sociology 3308: Sociology of Emotions’’, <http://www.ucs.mun.ca/~skenny/courses/3308/EmClss15.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.07.2016).
- KESKİN Halit, Ali Ekber AKGÜN ve Süreyya YILMAZ, *Örgütlerde Duygusal Zeka ve Yetenekler*, Der Yayınları, İstanbul, 2013, s. 49.
- KILIÇ Gonca, Elbeyi PELİT ve Murat Selim SELVİ, ‘‘The Relationship Between Professional Burnout and Job Satisfaction Levels of Employee: a Study into Employees in Hotel Enterprises’’, *International Journal of Human Sciences*, 2011, 439-463, p. 452.
- KİNİCKİ Angelo and Robert KREITNER, *Organizational Behavior*, Mcgraw-Hill Irwin, America, 2009, p. 135.

- KORKMAZ Halil vd., ‘‘Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma’’, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, 14-33, s. 14.
- KORKMAZ Halil, Serdar SÜNNETÇİOĞLU ve Mustafa KOYUNCU, ‘‘Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle ilişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma’’, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, 14-33, s. 19.
- KÖSE Sevinç ve Lale ORAL, ‘‘Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma’’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt: 16, Sayı: 2, 463-492, s. 470.
- KÜÇÜKKARAGÖZ Hadiye, Yasin AKAY ve Tuncay CANBULAT, ‘‘Rotter İç- Dış Kontrol Odağı Ölçeğinin Öğretmen Adaylarında Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması’’, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 2013, 1-12, s. 2.
- KÜRŞAT Ali, ‘‘Bedensel İbadetlere Psikofizyolojik Bir Yaklaşım’’, *İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 2011, Sayı: 13, 21-36, s. 25.
- LORD Robert G. vd., *Emotions In The Workplace*, Josey-Bass, San Francisco, 2002, p. 7.
- MAN Fuat ve Cihan Selek ÖZ, ‘‘Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek’’, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2009, 75-94, s. 77.
- MEGEP, ‘‘Çocuk Gelişimi ve Eğitimi’’, <http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/cocukgelisim/moduller/cocukruhsagligi.pdf>, (Erişim Tarihi: 11.09.2016).
- MENTEŞ S. Ahmet, Ahmet KUBAŞ ve Adnan DUYGUN, ‘‘The Relationship Between Corporate Reputation and Service Quality: A Study on Fast-Moving Consumer Goods Market’’, *International Journal of Humanities and Management Sciences*, 2014, Volume: 2, 105-107, p. 106.

MESBİL, ‘‘Meslek Rehberliği ve Danışma Kuramları’’, <http://mesbil.meb.gov.tr/meslekirehberlik/ogretmenler/MeslekRehberli%C4%9FiveDanismaKuramlar%C4%B1.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.08.2016).

OKU Not, ‘‘Kişilik Gelişimini Etkileyen Faktörler’’, <http://notoku.com/kisilik-gelisimini-etkileyen-faktorler/>, (Erişim Tarihi: 17.07.2016).

ÖĞÜT Adem, ÇAĞLAYAN Vural, FINDIK Mehtap, ‘‘A Research to Determine the Effects of Emotional Labour on Emotional Exhaustion and Job Satisfaction: The Case of Health Institutions, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 4 No 10 October 2013,s.366.

ÖRÜCÜ Edip ve Sibel ÖZRAFŞARLIOĞLU, ‘‘Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama’’, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Cilt: 10, Sayı: 23, 335-358, s. 339.

ÖZBİLEN Ahmet ve Cengiz ERENGİL, ‘‘Kendinin Farkındalığı’’, <http://bedendili.egitimi.org/kendinin-farkindaligi/>, (Erişim Tarihi: 22.09.2016).

POLAT Mustafa ve Cem Harun MEYDAN, ‘‘Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma’’, *Savunma Dergisi*, 2010, 145-172, s. 146.

POLATÇI Sema ve Kadir ARDIÇ, ‘‘Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)’’, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 10, Sayı: 2, 69-96, s. 69.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Tuncer TOKOL, *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 16.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012, ss. 324-325.

SARDAROV Elnur, ‘‘Kişilik, Kişiliğin Özellik ve Tipleri, Myers-Briggs Kişilik Göstergesi’’, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, 45-56, s. 48.

- SARICAOĞLU Halim ve Coşkun ARSLAN, ‘‘Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik İyi Olma Düzeylerinin Kişilik Özellikleri ve Öz-Anlayış Açısından İncelenmesi’’, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2013, 2087-2104, s. 2089.
- SARITAŞ Mustafa, ‘‘Yönetimde Kişilik Faktörü’’, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1997, Cilt: 3, Sayı: 4, 527-548, s. 532.
- SEÇER H. Şebnem, ‘‘Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme’’, file:///C:/Users/acer/Downloads/272-818-1-PB%20(1).pdf, (Erişim Tarihi: 16.06.2016).
- SELVİ Murat Selim ve Ahmet Hakan ÖZKAN, ‘‘Employee Loyalty in Frontier Markets of Anatolia’’, *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 2013, Sayı: 8, 174-180, s. 175.
- SORAN Semih, ‘‘Kurumsal Stres Yönetimi’’, Yönetimde Güncel Konular, 2016, 1. Baskı - Temmuz 2016 – Beta Yayınları, s. 475.
- SOYSAL Abdullah, ‘‘Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması’’, *Çimento İşveren Dergisi*, 2008, 4-19, s. 16.
- SUDAK Melike Kıvanç ve Cemal ZEHİR, ‘‘Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma’’, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2013, Cilt: 11, Sayı: 22, 141-165, s. 144.
- ŞENER Uğur, ‘‘Tatmin Metodolojisi ve Tahmin Yönetimi Seçimi’’, *Beykoz Akademi Dergisi*, 2015, Cilt: 3, Sayı: 1, 85-98, s. 92.
- ŞEŞEN Harun ve MEYDAN, Cem Harun ‘‘Yapısal Eşitlik modellemesi ve AMOS Uygulamaları, 2011, Detay Yayıncılık s.68.
- ŞİMŞEK M. Şerif ve Adnan ÇELİK, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014, ss. 167-168.
- TATLILIOĞLU Kasım, ‘‘Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramına Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi’’, *Tarih Okulu Dergisi*, 2014, Cilt: 7, Sayı: 12, 939-971, s. 945.

- TOKAT Bülent, Hakan KARA ve M. Yekta KARA, ‘‘A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkınlıklarının Araştırılması’’, *Edebiyat ve Türk Dili Uluslararası Dergisi*, 2013, 1973-1988, s. 1975.
- TOKMAK İsmail, ‘‘Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi’’, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2014, Cilt: 6, 134-156, s. 138.
- TURHAN Emin Abdullah, ‘‘Nevrotiklik Denge’’, <https://eminabdullahturhan.wordpress.com/2014/03/13/>, (Erişim Tarihi: 17.09.2016).
- ULUFER Seçil, ‘‘Sivil Havacılıkta İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Mesleki Doyum İlişkileri’’, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜNLÜ Onur ve Senay YÜRÜR, ‘‘Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma’’, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, 183-207, s. 189.
- VAINIK Ene, ‘‘Emotions, Emotion Terms and Emotion Concepts in an Estonian Folk Model’’, *Trames Journal*, Estonia, 2002, Volume: 6, No: 56, 322–341, p. 322.
- VANDEVEER Rodney C. and Michael L. MENEFEER, *Human Behavior In Organizations*, Pearson prentice hall, New Jersey, 2006, p. 61.
- YAZICI Aslı, ‘‘William James’in Descartes’in Duygu Kuramına Eleştirisi’’, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/922/11500.pdf>, (Erişim Tarihi: 17.07.2016).
- YILDIZ Münevver ve Bülent DİLMAÇ, ‘‘Öğretmen Adaylarının Sahip Oldukları Değerler İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerini İncelenmesi’’, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, Cilt: 8, Sayı: 3, 122-134, ss. 131-132.
- YILMAZ Celal vd., ‘‘Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması’’, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2014, 97-121, s. 99.

YÜCEL Murat, ‘‘Kişilik Nedir Kişilik Gelişimi’’, <http://www.dmy.info/kisilik-nedir-kisilik-gelisimi/>, (Erişim Tarihi: 17.08.2016).

ZUKAV Gary, *Ruhsal Birliktelik Gerçek Güce Yolculuk*, Çev. Ekin Duru, Pegasus Yayınları, İstanbul, 2014, s. 230.

**ANKET FORMU**

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamamız 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.

Seçil ULUFER

1. Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek  
 2. Yaşınız : ( ) 19-22 ( ) 23-26 ( ) 27-31 ( ) 32-35 ( ) 36-39 ( ) 40 ve üstü  
 3. Çalışma Süreniz (yıl) : ( ) 0-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10-12 yıl ( ) 13 ve üstü  
 4. Eğitim durumunuz : ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( ) Doktora  
 5. Şirket : ( ) THY ( ) PGS ( ) ONUR AIR ( ) CORENDON  
 ( ) ATLAS ( ) SUN EXPRESS ( ) ANADOLU JET  
 ( ) DİĞER.....  
 6. Aldığınız ücret : ( ) 1500 ve altı ( ) 1501-2500 ( ) 2501-3000 ( ) 3001-3500  
 ( ) 3501-4000 ( ) 4001-4500 ( ) 4501 ve üstü

Bu bölümde sizinle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Maddeler						
1	Konuşkan	1	2	3	4	5
2	Depresif ve hüzünlü	1	2	3	4	5
3	Mesafeli	1	2	3	4	5
4	Yardımsız, bencil olmayan	1	2	3	4	5
5	Dışadönük, sosyal	1	2	3	4	5
6	Enerji dolu	1	2	3	4	5
7	İnsanlara genellikle güvenen	1	2	3	4	5
8	Gergin olabilen	1	2	3	4	5
9	Çok endişelenen	1	2	3	4	5
10	İşleri etkin, verimli yapan	1	2	3	4	5
11	Özensiz olabilen	1	2	3	4	5
12	Duygusal iniş ve çıkışlar yaşayan	1	2	3	4	5
13	Plan yapan ve onları uygulayan	1	2	3	4	5
14	Hemen hemen herkese karşı nazik ve düşünceli	1	2	3	4	5
15	Başkaları ile işbirliği yapmaktan hoşlanan	1	2	3	4	5
16	Orijinal, yeni fikirler üreten	1	2	3	4	5

17	Birçok farklı konuya meraklı	1	2	3	4	5
18	Düşünmekten ve fikirlerle oynamaktan hoşlanan	1	2	3	4	5
19	Yaratıcı	1	2	3	4	5
20	Güvenilir bir çalışan	1	2	3	4	5
	<p><b>Bu bölümde yolcularla olan ilişkinize ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz</b></p> <p><b>Maddeler</b></p>	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yolcularla ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	1	2	3	4	5
2	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
3	Yolcularla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	1	2	3	4	5
4	Yolcularla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
5	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	1	2	3	4	5
6	Yolcularla, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
7	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
8	Yolculara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
9	Yolculara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
10	Yolculara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
11	Yolculara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
12	Yolculara sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
13	Yolculara gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.	1	2	3	4	5
	<p><b>Bu bölümde mevcut işinizle ilgili bir soru yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz</b></p>	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu işyerinde önümüzdeki yıllarda da çalışmak isterim.	1	2	3	4	5