

DUYGUSAL EMEĞİN İŞ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Gökçe BAŞBUĞ*

Engin BALLI**

Zeynep OKTUĞ***

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çağrı merkezi çalışanları tarafından sergilenen duygusal emeğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla iki çağrı merkezi şirketinde çalışan 146 kişiye internet yoluyla duygusal emek ve iş memnuniyeti ölçekleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular çalışanların işlerini yaparken sergilemeleri gereken duygular ile gerçekte hissettikleri duygular arasında uyumsuzluk olduğunda iş memnuniyetlerinin azaldığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Çağrı Merkezi, İş Memnuniyeti

* İstanbul Üniversitesi, Psikoloji Bölümü Araştırma Görevlisi

** İstanbul Üniversitesi, Psikoloji Bölümü Doktora Öğrencisi

*** İstanbul Kültür Üniversitesi, Psikoloji Bölümü Öğretim Görevlisi

**** Çalışmamız esnasında öneri ve yardımlarını sunan Prof. Dr. Tekin Akgeyik ve Yrd. Doç. Dr. Özlem Sertel Berk'e teşekkürlerimizi sunarız.

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR ON JOB SATISFACTION: A STUDY AMONG CALL CENTER EMPLOYEES

The aim of this study is to investigate the effects of emotional labor on job satisfaction among call center employees. For this aim, emotional labor and job satisfaction scales were applied via internet to 146 employees who work in two call center companies. Findings show that job satisfaction decreases when a dissonance exists between the displayed emotions and felt emotions.

Key Words: Emotional Labor, Call Center, Job Satisfaction

GİRİŞ

Hizmet sektörü son yıllarda hem dünya hem de ülkemizde atılım içerisinde. Tarım ve sanayi sektörleri gerilerken, hizmet sektörü gerek istihdamdaki payı gerekse de brüt katma değerdeki payı açısından oldukça hızlı büyümektedir. OECD (2008; 31) verilerine göre, Türkiye'de 1996 yılında istihdamın yüzde 33,7'sini hizmet sektörü oluştururken, bu oran 2006 yılında yüzde 47,3'e çıkmıştır. Tarım sektörü ise istihdamdaki payı açısından 1996'dan 2006'ya yüzde 43,7'den yüzde 27,3'e gerilemiştir. Bütün OECD ülkeleri göz önünde bulundurulduğunda, 1996'dan 2006'ya istihdamdaki oranları açısından tarım sektörü yüzde 8,3'den yüzde 5,5'e, endüstri sektörü yüzde 27,8'den yüzde 24,8'e gerilemiştir. Buna karşılık hizmet sektörünün toplam istihdamdaki payı yüzde 63,9'dan yüzde 69,7'ye çıkmıştır. Hizmet sektörü ülkemizde istihdamdaki payının yanında brüt katma değere katkısı bakımından da bir sıçrama içerisinde. Diğer sektörler ise brüt katma değerdeki payları açısından gerileme içerisinde. 1996'da yüzde 12,6 olan tarım sektörünün brüt katma değerdeki payı 2006 yılında yüzde 9,4'e düşmüştür. Benzer şekilde, endüstri sektörünün brüt katma değerdeki payı 1996'dan 2006'ya yüzde 36,7'den yüzde 28,2'ye düşmüştür. Ancak hizmet sektörünün 1996'da yüzde 50,6 olan brüt katma değerdeki payı

2006'da yüzde 62,4'e yükselmiştir. Bu veriler göstermektedir ki, hizmet sektörü on yıl gibi kısa bir süre içerisinde hem istihdam ettiği çalışan sayısı bakımından hem de ülke ekonomisindeki yeri açısından önemli bir gelişme göstermiştir.

Hizmet sektörünün hızlı bir şekilde büyüyerek çok sayıda insanı istihdam etmesi çalışma yaşamı açısından yeni sorunları gündeme getirmektedir. Hizmet sektörü diğer sektörlerden farklı olarak bazı özgünlüklere sahiptir. Bu özgünlüklerin başında çalışanların müşterilerle çok fazla etkileşim içinde olmaları gelmektedir. Hizmet sektöründe esas olan müşteri memnuniyeti olduğundan bu etkileşiminin kalitesi oldukça önemlidir. Çalışanlar müşterilerle olan etkileşimlerinin kalitesini arttırmak için çeşitli stratejiler kullanmaktadırlar. Bu stratejilerden biri müşteride ürüne ve hizmete yönelik olumlu bir algı oluşturmak amacıyla belirli duyguların sergilenmesidir. Çalışanın, başkalarında belirli bir duygu durumunu yaratan dış görünüşünü desteklemek için duygularını harekete geçirmesi ya da bastırması duygusal emek olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 2003; 7).

1. DUYGUSAL EMEK

Duygusal emekle ilgili ilk çalışmalar, bu kavramı ortaya atan Hochschild tarafından yürütülmüştür. Hochschild (2003; 7), duygusal emeği açık bir şekilde gözlemlenebilen yüzselle ve bedensel gösterimleri ortaya koyabilmek için duyguların yönetilmesi olarak tanımlamaktadır. Hochschild'e göre (2003; 153), duygusal emekle duygular işlenmiş, standartlaştırılmış ve yöneticinin kontrolüne açılmış hale gelmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993; 90), duygusal emeği uygun duyguyu sergileme eylemi olarak ifade etmektedirler. Wharton da (1999; 160) duygusal emeği, işleri müşterilerle etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından onaylanmış duyguları sergileme çabası olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak duygusal emeği en genel biçimde çalışanın işini yaparken duygularını düzenlemesi olarak tanımlayabiliriz.

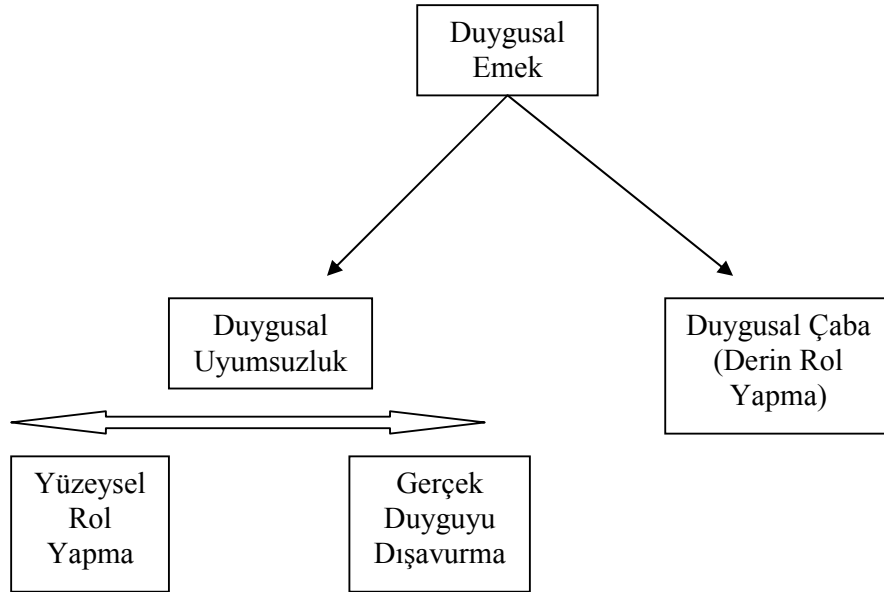
Hochschild'e göre (2003; 156), duygusal emeğin sergilendiği işlerin belirli özellikleri vardır. Duygusal emek özellikle insanlarla doğrudan teması gerektiren işlerde, çalışanın diğer kişide duygusal bir durum yaratmak için duygularını kullanmasını gerektiren işlerde ve örgüte, çalışanların duyguları üzerinde kontrol imkânı veren işlerde ortaya konmaktadır.

Ekman (1973; 176) belirli bir durumda hangi duygunun uygun olduğunu gösteren davranış normlarına sergileme kuralları demektedir. Çalışanlar, Hochschild'in (2003; 56) hissetme kuralları olarak adlandırdığı bu sergileme kurallarına uyarak duygularını örgütün istediği biçimde şekillendirirler. Çalışanlar bunu iki türlü yaparlar: Rol yaparak ya da o duyguları gerçekten hissetmeye çalışarak. Hochschild (2003; 33), bu iki yoldan ilkinin yüzeysel rol yapma, ikincisini derin rol yapma olarak adlandırmıştır. Yüzeysel rol yapma, çalışanın gerçekte hissetmediği duyguları sergilemesidir. Yüzeysel rol yapan çalışan aslında kendi içinde çok farklı duygular hissetse de, işini yaparken o duyguları değil, işinin gerektirdiği duyguları hissediyormuş gibi davranır. Örneğin kızgın bir müşteriyle konuşan bir satış elemanının kendi içinde müşteriye karşı öfke duymasına rağmen onunla güler yüzlü bir şekilde konuşmaya devam etmesi bir yüzeysel rol yapma biçimidir. Yani yüzeysel rol yapma kişinin kendi içinde yaşadığı duyguyu değiştirmeden uygun duyguyu hissediyormuş gibi davranmasını ifade eder. Derin rol yapmada ise, çalışanın iş için gerekli olan duyguyu gerçekten hissetmeye çalışması söz konusudur. Duygusal emeğin bu biçiminde, çalışan, çeşitli başa çıkma stratejileri kullanarak gerçekte hissettiği duyguyu değiştirmeye çalışır. Örneğin, bir anaokulu öğretmenin yaramaz bir öğrenciye duyduğu kızgınlık duygusunun farkına vararak, işini iyi yapabilmek için bu duyguyu olumlu duygularla değiştirmeye çalışması derin rol yapmadır. Yani, derin rol yapma kişinin kendi içinde hissettiği duyguyu iradi bir müdahaleyle işe uygun duyguyla değiştirmesini ifade eder.

Kruml ve Geddes (2000) duygusal emeğin boyutlarını inceledikleri çalışmalarında duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba olarak adlandırdıkları iki boyuttan oluşan bir yapı sunmuşlardır. Duygusal uyumsuzluk boyutu kişinin işini yaparken sergilediği duyguların gerçekte hissettiği duygulardan ne derece farklı olduğunu ifade eder. Bu

boyut bir ucunda yüzeysel rol yapmanın, diğer ucunda gerçek duyguyu dışavurmanın olduğu bir süreklilik arz eder. Yüzeysel rol yapma yukarıda da ifade edildiği gibi kişinin kendi içinde işinin gerektirdiği duygulardan farklı duygular hissetmesini ifade eder. Gerçek duyguyu dışavurma ise kişinin işinin gerektirdiği duyguyu gerçekten hissetmesidir. Örneğin bir lokanta çalışanının işini yaparken sergilemesi gereken güler yüzlü tavrı gerçekten hissederek yapması gerçek duyguyu dışavurmayı ifade eder. Burada ne gerçekte hissedilen duygudan farklı bir duyguyu dışavurma yani yüzeysel rol yapma, ne de gerçekte hissedilen duyguyu işin gerektirdiği duyguyla değiştirmeye çalışma yani derin rol yapma söz konusudur. Kruml ve Geddes'e göre sürekliliğin gerçek duyguyu dışavurma ucundan yüzeysel rol yapma ucuna gidildikçe duygusal uyumsuzluk artar. Duygusal çaba boyutu ise derin rol yapmayı içermektedir. Duygusal emeğin bu boyutunda kişinin, işinin gerektirdiği duyguyu hissetmek için çaba sarf etmesi söz konusudur. Duygusal emeğin bu modellendirilmesi Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1: Duygusal Emek Modeli (Kruml & Geddes, 2000)



Duygusal emeğin boyutlarıyla ilgili olarak literatürde başka yaklaşımlar da vardır. Örneğin Morris ve Feldman (1996; 987) duygusal emeğin dört boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür. Bunlar, etkileşimin sıklığı, sergileme kurallarına dikkat, duygusal ifadelerin çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluktur. Harris (2002; 554) duygusal emekle ilgili olarak ortaya atılan teorilerin ortak özelliklerini şöyle özetlemiştir: Duygusal emeğin sergilenmesi sosyal, mesleki ya da örgütsel beklentiler tarafından harekete geçirilir, duygusal emek sahte ya da gerçek olabilir ve duygusal emeğin birey üzerindeki etkileri olumlu ya da olumsuz olabilir. Zapf da (2002; 239) duygusal emeğin literatürde vurgulanan özelliklerini üç başlık altında toplamıştır. Birincisi, duygusal emek müşterilerle yüz yüze ya da sesle etkileşimlerde ortaya çıkar. İkincisi, duygular diğer insanların duygularını, tutumlarını ve davranışlarını etkilemek için sergilenir. Üçüncüsü, duyguların sergilenmesi belli kurallar dahilinde olur.

Duygusal emeğin birey üzerinde çeşitli olumsuz etkileri olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu araştırmalarda duygusal emeğin özellikle duygusal uyumsuzluk boyutunun tükenmişlik (Lewig & Dollard, 2003; Zapf ve diğ., 1999; Morris & Feldman, 1997), pikosomatik şikayetler (Zapf ve diğ., 1999) ve fiziksel sağlığın olumsuz yönde etkilenmesiyle (Schaubroeck & Jones, 2000) ilişkisi gösterilmiştir. Ancak duygusal emeğin tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla ilişkisinin bulunmadığı çalışmalar da vardır (Wharton, 1993).

Duygusal emeğin boyutları ile arasındaki ilişkinin en çok incelendiği değişkenlerden biri de iş memnuniyetidir. Locke (1969; 317) iş memnuniyetini kişinin işini değerlendirmesi sonucu oluşan olumlu duygu durum olarak tanımlamıştır. Duygusal emeğin boyutları ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiye dair elde edilen araştırma bulguları karmaşık bir görünüm sergilemektedir.

Zhang ve Zhu (2008) Çinli öğretmenlerle yaptıkları araştırmada yüzeysel rol yapmanın iş memnuniyeti üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu, derin rol yapmanın ise olumlu etkisinin olduğunu bulmuştur. Yang ve Chang'ın (2008) hemşireler ile yürüttükleri çalışmada yüzeysel rol yapma iş memnuniyeti ile ilişkisiz çıkarken, derin rol yapma olumlu yönde ilişkili çıkmıştır.

Judge, Woof ve Hurst (2009) duygusal emeğin boyutlarının iş memnuniyeti ve duygusal tükenmişlikle olan ilişkilerini araştırdıkları çalışmalarında 127 müşteri hizmetleri çalışanına bir hafta boyunca her gün anket doldurarak sergiledikleri duygusal emeği incelemişlerdir. Yazarlar yaptıkları analizler sonucunda yüzeysel rol yapma ile iş memnuniyeti arasında olumsuz yönde ilişki bulmuşlardır. Derin rol yapma ile iş memnuniyeti arasında ise ilişki bulunamamıştır.

Grandey ise (2003) yüzeysel rol yapma ve derin rol yapmanın her ikisinin de iş memnuniyeti ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu bulmuştur.

Yapılan araştırmalarda duygusal emek birçok çalışan grubunda incelenmiştir. Bunlardan bazıları, avukatlar (örn: Harris, 2002), hemşireler (örn: Gray, 2009; Yang & Chang, 2008), öğretmenler (örn: Zhang & Zhu, 2008; Isenbarger ve Zembylas, 2006), uçuş görevlileri (örn: Brotheridge & Taylor, 2006; Hochschild, 2003), doktorlar (örn: Larson & Yao, 2005), müşteri hizmetleri çalışanları (örn: Judge, Woof & Hurst, 2009) ve lokanta çalışanlarıdır (örn: Seymour, 2000). Duygusal emek çağrı merkezi çalışanlarında ise özel olarak araştırılmış ve bu grupta duygusal emekle ilgili olarak bir çok çalışma yürütülmüştür (örn: Zapf ve diğ., 2003; Lewig & Dollard, 2003; Holman, Chissick & Totterdell, 2002; Mulholland, 2002).

2. ÇAĞRI MERKEZLERİ

Teknolojinin gelişmesi örgütleri hizmetlerinin bir kısmını telefonla sunmaya yöneltmiştir. Günümüzde şirketler yaygın bir şekilde çağrı merkezi uygulaması kullanmaktadır. Çağrı merkezlerinin yaygınlaşmasının bir nedeni hizmetlerin önemli bir bölümünün telefon aracılığıyla sunulması sonucu maliyetin azalması iken, diğer bir nedeni müşterinin örgüte istediği an ulaşabiliyor olmasının müşteri memnuniyetini arttırmasıdır. Temel felsefesi müşterinin örgüte 7 gün 24 saat ulaşabilmesi olan çağrı merkezi hizmetinin ana amacı müşteri memnuniyetinin ve bağlılığının sağlanmasıdır (Zapf ve diğ., 2003; 312).

Çağrı merkezi çalışanlarının ana görevi bilgisayarla desteklenen bir sistem içinde müşteriyle telefon aracılığıyla iletişim kurmaktır (Zapf

ve diğ., 2003; 311). Bu iş rutin görevler içerdiğinden ve çalışanın iş üzerinde kontrolü az olduğundan bazı yazarlar tarafından Taylorizmin yeni bir modeli olarak değerlendirilmektedir (Taylor & Bain, 1999; 115). Özellikle yönetimin çalışan üzerinde sıkı kontrolünün olması ve çalışanın işi yaparken serbestlik alanının çok dar olması bu yorumu yapmaya neden olmuştur.

Çağrı merkezi çalışanlarının aldığı çağrılar gelen çağrılar ve giden çağrılar olmak üzere ikiye ayrılır (Zapf ve diğ., 2003; 312). Giden çağrılar çalışanların müşteriyi aradığı ve genellikle satış ve pazarlama için yapılan çağrılardır. Gelen çağrılar ise müşterinin şirketi aradığı ve genellikle içeriği müşteri sorunları olan çağrılardır. Çağrı merkezi çalışanlarının çağrı alma performansları hem niceliksel hem de niteliksel olarak değerlendirilmektedir (Holman, Chissick ve Totterdell, 2002; 59). Niceliksel olarak, çalışanın kaç konuşma yaptığı ve konuşmalarının süresi değerlendirilirken, niteliksel olarak konuşmanın kalitesi, müşterinin sorununa çözüm bulunup bulunmadığı, müşteriye kapsamlı bilginin sağlanıp sağlanmadığı veya satışın gerçekleşip gerçekleşmediği değerlendirilmektedir. Değerlendirmenin yapılabilmesi için görüşme canlı ya da kayıttan gözlenmektedir. Çağrı merkezlerinin çoğunda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi hedeflere yönelik olarak yapılmaktadır (Bain ve diğ., 2002; 173). Performans yönetimi sistemi içerisinde çalışanlar için önce hedefler belirlenmekte, sonra o hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı amirler tarafından değerlendirilmektedir.

Çağrı merkezleri hem endüstri ilişkileri içindeki yerleri bakımından hem de çalışanlarının ekonomik, sosyal ve psikolojik durumları bakımından araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Yapılan bazı araştırmalarda çağrı merkezi çalışmasının birey üzerinde çeşitli olumsuz sonuçları olduğu ortaya konmuştur. Çağrı merkezi çalışanlarının yaşadıkları olumsuz sonuçların temel nedenleri, bu merkezlerde iş yükünün fazla olması, çalışanların iş üzerindeki kontrolünün az olması ve çalışanların yöneticiler tarafından sürekli gözleniyor olmasıdır. Zapf ve diğerleri (2003) yürüttükleri bir araştırmada çağrı merkezi çalışmasının rutin olması ve çalışanın iş üzerindeki kontrolünün az olması gibi kötü iş özelliklerine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine bu çalışmada, çağrı merkezi çalışanlarının gerçekte hissettikleri duygular ile sergiledikleri duygular

arasındaki uyumsuzluğu oldukça sık yaşadıkları gösterilmiştir. Ayrıca, Isic, Dorman ve Zapf (1999) yaptıkları araştırmada, çağrı merkezi çalışanlarının çeşitli psikosomatik şikayetlere sahip olduklarını ortaya koymuşlardır (akt: Zapf ve diğ., 2003; 313).

Ülkemizde de çağrı merkezleri ve çalışanları çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Parlak ve Çetin (2007) özel bankaların çağrı merkezlerindeki emek süreci, iş ve istihdamı incelemişlerdir. Anket, mülakat ve gözlem yöntemleriyle yürütülen çalışma sonucu, çağrı merkezinde yapılan işin rutin, monoton, sıkıcı ve bıktırıcı olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca bu çalışmada, çağrı merkezi çalışanlarının, işlerini yaparken inisiyatif kullanmalarının ve kendilerini geliştirmelerinin mümkün olmaması ve sürekli denetim ve değerlendirmeye maruz kalmalarından ötürü stres ve iş tatminsizliği yaşadıkları belirtilmiştir. Yazarlar, günümüzün çağrı merkezlerinin Fordist-Taylorist kitle üretim fabrikaları gibi modern ağır iş fabrikaları olarak tanımlanabileceğini belirtmektedirler.

Selek Öz ve Man (2007), biri yerli diğeri yabancı sermayeli iki büyük bankanın çağrı merkezlerinde anket ve mülakat çalışması yürütmüşlerdir. Çalışmada çağrı merkezi çalışanları işin psikolojik olarak kendilerini yordüğünü, hak ettikleri ücreti alamadıklarını, işlerinin her aşamasında kontrol edildiklerini ve işlerini yaparken müşterilere karşı olumlu duygular sergilemeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Keser (2006) bir bankanın çağrı merkezi çalışanlarına yönelik yürüttüğü araştırmada iş yükü ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada çağrı merkezi çalışanlarının iş yükleri yüksek, iş doyumları ise düşük çıkmıştır.

Öz (2007) ise yaptığı çalışmada, sergileme kuralları ile işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi duygusal emeğin aracılık ettiğini belirlemiştir. Öz, ayrıca, duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yönetici desteğinin biçimleyici değişken olup olmadığını incelemiş ve yüzeysel rol yapma davranışları sergileyen çalışanların yönetici desteği aldıklarında işten ayrılma niyetlerinin azaldığını saptamıştır.

Ülkemizde çağrı merkezlerinde duygusal emeğin incelenmesi amacıyla yapılan çalışmaların sınırlı olması, bu konuda yeni araştırmaların yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca duygusal emeğin boyutları ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiye dair elde edilen araştırma bulgularının karmaşık bir görüntü sergilemesi bu ilişkinin yeni araştırmalarla incelenmesini gerektirmektedir. Bu çalışmanın amacı çağrı merkezi çalışanlarının sergiledikleri duygusal emeğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemektir.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Çalışmanın katılımcılarını hizmet sektörünün çeşitli alanlarında faaliyet gösteren şirketlere hizmet sunan iki çağrı merkezi şirketine çalışan 148 kişi oluşturmaktadır. Ancak katılımcılardan ikisi demografik bilgilerini belirtmediklerinden dolayı verileri analizlere dahil edilmemiştir. Geriye kalan 146 kişinin yaş ortalaması 24,6'dır (ss: 4,02). Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1'de sunulmuştur.

3.2. Araçlar

3.2.1. Konaklama Duygusal Emek Ölçeği

Bu çalışmada katılımcıların sergiledikleri duygusal emeği ölçmek için Chu ve Murrmann (2006) tarafından geliştirilen Konaklama Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek konaklama işletmelerinde çalışanların sergiledikleri duygusal emeği ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçek 19 maddeden oluşmakta olup, iki alt boyuta sahiptir. Alt boyutlardan ilki duygusal uyumsuzluktur. Duygusal uyumsuzluk alt boyutu yüzeysel rol yapma ve gerçek duyguyu dışavurma maddelerini içermektedir. Bu boyutun puanı hesaplanırken gerçek duyguyu dışavurma maddeleri tersine çevrilmektedir. Duygusal çaba olarak adlandırılan diğeri boyut ise derin rol yapmayı ölçen maddelerden oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilme sürecinin anlatıldığı makalede duygusal uyumsuzluk boyutunun Cronbach Alfa değeri .89, duygusal çaba boyutunun ise .77 olarak bildirilmiştir (Chu & Murrmann, 2006; 1185).

Soruları itibarı ile bu ölçek hizmet sektörünün çeşitli alanlarında çalışan bireylerin sergiledikleri duygusal emeği ölçmekte kullanılmaya uygun bir ölçektir. Orijinali İngilizce olan ölçek, bu çalışma kapsamında Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçek önce çalışma ekonomisi doktorasına sahip bir araştırma görevlisi tarafından Türkçe'ye çevrilmiş, ardından Psikoloji alanında doktora yapmakta olan dört kişiden oluşan bir grup, her bir madde için hem orijinal ölçeğe uygunluğu hem de çevrildikten sonra kazandığı anlam açısından tartışarak ölçeğe son halini vermiştir. Ölçeğin yüzeysel geçerliğine yönelik incelemede katılımcılar tarafından net bir şekilde anlaşılmayacağı düşüncesiyle bir madde araştırmacılar tarafından ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca, ölçeğin yanıtlama kategorisi orijinalinde 7'li Likert tarzında olmasına rağmen (1=Nadiren, 7=Her zaman), ülkemizde çalışanların 5'li Likert tarzındaki yanıtlama kategorisine aşına olmalarından dolayı, bu tarza dönüştürülmüştür.

Bu çalışmanın örneklemeden elde edilen verilerle ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin orijinali iki faktörlü olduğundan, iki faktöre sıkıştırılarak yapılan ve ana bileşenler yöntemi ve varimaks dönüştürmesi kullanılan faktör analizinde bir madde faktörüne eksi yüklendiğinden, bir madde de iki faktöre birden yüklendiğinden ölçekten çıkarılmıştır. Kalan faktörler duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba faktörlerine sekizer adet olmak üzere yüklenmişlerdir. Bu iki faktör toplam varyansın yüzde 38'ini açıklamaktadır. Duygusal uyumsuzluk faktörüne yüklenen bütün maddeler orijinal ölçekte de bu faktöre yüklenmesine rağmen, duygusal çaba faktörüne yüklenen maddelerden biri orijinal ölçekte duygusal uyumsuzluk faktörünün altında bulunmaktadır.

Faktör analizinin ardından her bir faktörün iç tutarlılığına bakılmıştır. Duygusal uyumsuzluk faktöründe bir madde toplam puanla düşük korelasyon gösterdiğinden ölçekten çıkarılmıştır. Bu durumda bu faktörün Cronbach Alfa değeri .74 olmuştur. Duygusal çaba ölçeğinin Cronbach Alfa değeri ise .71'dir. Duygusal uyumsuzluk faktöründe yer alan örnek bir soru "İşimi yaparken hissetmediğim duyguları da sergilemek zorunda kalırım", duygusal çaba faktöründe yer alan örnek bir soru "Müşteriyle iletişim halindeyken göstermem gereken duyguları hissetmeye çalışırım" şeklindedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Profili

		N	%
Cinsiyet	Kadın	112	76,7
	Erkek	34	23,3
Eğitim	Lise	48	32,9
	Üniversite	98	67,1
Medeni Durum	Bekar	119	81,5
	Evli	25	17,1
	Boşanmış/Dul	2	1,4
İş Deneyimi	1 yıldan az	23	15,8
	1-3 yıl arası	61	41,8
	3-5 yıl arası	24	16,4
	5 yıldan fazla	38	26,0
Şirkette Çalışma Süresi	1 aydan az	2	1,4
	1-5 ay arası	24	16,4
	6-12 ay arası	51	34,9
	1 yıldan fazla	69	47,3
Yapılan İş	Satış	6	4,1
	Müşteri problemleri	83	56,8
	Teknik Hizmetler	15	10,3
	Rezervasyon	5	3,4
	Diğer	37	25,3
Çalışma Biçimi	Tam süreli	127	87,0
	Kısmi süreli	19	13,0

3.2.2. İş Memnuniyeti Ölçeği

Katılımcıların iş memnuniyetini ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen İş Tanılama Anketi'nin genel memnuniyet soruları kullanılmıştır. Orijinal ölçek beş madde içermekte olup, iç

güvenirliliği .77 olarak bildirilmiştir (Hackman & Oldham, 1976). Bu araştırmada bu ölçeğin genel iş memnuniyeti ile ilgili iki sorusu ve iş değiştirme ile ilgili olan iki sorusu kullanılmıştır. Ölçeğin çeviri işlemi Konaklama Duygusal Emek Ölçeği'nin çeviri işlemi gibi yapılmıştır. Yapılan iç tutarlılık analizinde bir madde toplam puanla düşük korelasyon gösterdiğinden ölçekten çıkarılmış olup, ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı .55'dir.

3.3. İşlem

Ölçekler bir internet sitesinin web sayfasına yüklenmiş, katılımcılar ilgili sayfayı ziyaret ederek ölçekleri doldurmuşlardır.

3.4. Veri Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen puanların normal dağılıp dağılmadığını test etmek için normallik testi yapılmıştır. Bu test sonucu puanların normal dağılmadığı görülmüş, dolayısıyla parametrik olmayan ölçümler yapılmıştır. Korelasyon için Spearman Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Faktör analizi Varimax dönüştürmesi ve Ana Bileşenler Yöntemi ile yürütülmüştür. Duygusal emek boyutlarının iş memnuniyeti üzerindeki yordayıcı etkisi ise İkili Lojistik Regresyon analizi ile incelenmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmanın değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve birbirleriyle korelasyonu Tablo 2'de verilmiştir.

Korelasyon analizine göre katılımcıların yaşları ile çalışma biçimleri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların yaşları düştükçe yarı zamanlı çalışma oranı artmaktadır.

Korelasyon sonuçlarına göre duygusal emek boyutlarından sadece duygusal uyumsuzluk iş memnuniyetiyle anlamlı derecede ilişkilidir. Buna göre duygusal uyumsuzluk arttıkça iş memnuniyeti azalmaktadır.

Tablo 2: Araştırmanın Değişkenlerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Birbirleriyle Korelasyonları

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
1. Cinsiyet ¹	1,77	0,42					
2. Yaş	24,62	4,02	.04				
3. Çalışma Biçimi ²	1,13	0,33	-.07	-.23*			
4. Duygusal Uyumsuzluk	21,88	4,29	-.005	-.01	.01		
5. Duygusal Çaba	30,50	4,28	.00	-.09	-.14	.16	
6. İş Memnuniyeti	10,34	2,44	-.03	-.11	-.008	-.31**	.14

¹ 1=Erkek, 2=Kadın

² 1=Tam zamanlı, 2=Yarı zamanlı

* p<.01

** p<.001

Duygusal emek boyutlarının iş memnuniyeti üzerindeki yordayıcı etkisi ise ikili lojistik regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3: İş Memnuniyetinin İkili Lojistik Regresyon Analizi

	<i>B</i>	<i>SE</i>
Duygusal uyumsuzluk	-.162*	.046
Duygusal çaba	.066	.043
Constant	1.910	1.490
$\chi^2(df)$	15.198 (2)	
-2 Log likelihood	183.237	

*p<.001

Regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal emek boyutlarından sadece duygusal uyumsuzluk iş memnuniyetini yordamıştır.

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı çağrı merkezi çalışanlarının sergilediği duygusal emeğin boyutlarının iş memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemektir. Duygusal emek literatüründe duygusal emeğin boyutlarıyla ilgili farklı yaklaşımlar olsa da, iki boyut öne çıkmaktadır. Bunlardan biri yüzeysel rol yapma, diğeri derin rol yapmadır. Yüzeysel rol yapma çalışanın gerçekte farklı duygular hissetmesine rağmen, işinin gerektirdiği duyguları sergilemesidir. Derin rol yapma ise çalışanın işini yaparken sergilemesi gereken duyguları hissetmek için çaba göstermesidir. Bazı yazarlar yüzeysel rol yapmayı duygusal uyumsuzluk, derin rol yapmayı ise duygusal çaba olarak kavramlaştırmıştır (örn: Kruml & Geddes, 2000).

Duygusal emeğin boyutlarının iş memnuniyeti ile ilişkisi birçok araştırmada incelenmesine rağmen, bulgular birbirleriyle tutarlılık

göstermemektedir. Yüzeysel rol yapma iş memnuniyetiyle genellikle olumsuz yönde ilişkili çıkmasına rağmen (örn: Judge, Woof & Hurst, 2009; Zhang & Zhu, 2008), bu iki değişken arasında ilişkinin bulunamadığı araştırma bulguları da mevcuttur (örn: Yang & Chang, 2008). Derin rol yapma ise iş memnuniyetiyle olumlu yönde ilişkili olma eğiliminde olmasına rağmen (örn: Zhang ve Zhu, 2008; Yang & Chang, 2008), ilişkisiz çıktığı bulgular da vardır (örn: Judge, Woof & Hurst, 2009).

İki ayrı çağrı merkezi şirketindeki çalışanlara yönelik yürütülen bu araştırmada yüzeysel rol yapma iş memnuniyetini yordamış, derin rol yapma ise yordamamıştır. Diğer bir deyişle, çalışanların hissettikleri duygular ile sergiledikleri duygular arasında fark olduğunda iş memnuniyeti azalmıştır. Çalışanlar hissettikleri duyguları sergiledikleri duygulara benzetme çabasında olduklarında ise iş memnuniyetleri değişmemiştir. Yüzeysel rol yapma ile ilgili olarak elde edilen bu bulgu literatürdeki genel eğilimle paraleldir. Ancak, derin rol yapma ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin net bir şekilde ortaya konulabilmesi için başka çalışmalara ihtiyaç vardır.

Zapf (2002; 259), duygusal uyumsuzluk ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiye dair yaptığı yorumda bu ilişkinin genellikle olumsuz yönde olduğunu, ancak duygusal sergilemenin sıklığı ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiye dair araştırma bulgularının karışık olduğunu belirtmektedir. Zapf, karışık bulgular elde edilmesinde işin özelliklerinin önemli olabileceğini ifade etmektedir.

Çalışanın işinden memnun olması hem birey, hem örgüt, hem de genel olarak toplum için oldukça önemlidir. Yapılan çalışmalar işinden memnun olan bireylerin, yaşamlarından memnun olduklarını, daha iyi çalışma performansı gösterdiklerini ve işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışları daha az sergilediklerini ortaya koymaktadır (Judge ve diğ.; 45). Bu nedenle özellikle hizmet sektörü çalışanları için yaşadıkları duygusal uyumsuzluğun iş memnuniyetsizliğine yol açmasının önüne geçmek önemlidir. Zapf (2002; 259) bu noktada çalışanın iş üzerindeki kontrolünün ve çalışma arkadaşlarından aldığı sosyal desteğin önemli olduğunu belirtmektedir. Hizmet sektörü çalışanlarının, yaptıkları iş üzerindeki kontrollerinin diğer bir deyişle karar serbestliklerinin arttığı ve birbirlerine sosyal destek sağladıkları

durumda duygusal uyumsuzluğun olumsuz etkilerinin azalması muhtemeldir. Nitekim, Abraham araştırmalarında (1998, 1999) çalışma arkadaşlarından alınan sosyal desteğin, duygusal uyumsuzluğun iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkisini azalttığını bulmuştur. İş stresi literatüründe yapılan çalışmalar da çalışanın iş üzerinde kontrolünün arttığı durumda stresin azaldığını ortaya koymaktadır (Karasek, 1979). Bu anlamda hizmet sektöründeki işverenlerin, iş ortamlarını, çalışanların iş üzerinde kontrolünün olduğu ve birbirlerine sosyal destek sağlayabilecekleri bir şekilde düzenlemeleri önemlidir.

Gelecekte duygusal emek alanında yapılacak çalışmalar hizmet sektörünün başka alanlarında da yürütülmelidir. Öte yandan, duygusal emek-iş memnuniyeti ilişkisinin boylamsal tarzda incelenmesi bu ilişkiye dair daha net bilgi edinmemizi sağlayacaktır. Ayrıca literatürde kimi değişkenlerin duygusal emek ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkide biçimleyici olduğu yönünde araştırma bulguları bulunmaktadır. Örneğin Abraham (1999) duygusal uyumsuzluğun yüksek kendini ayarlama becerisine sahip olanlarda iş memnuniyetsizliğine daha çok yol açtığını bulmuştur. İleride ülkemizde yapılacak araştırmalarda da duygusal emek-iş memnuniyeti arasındaki ilişkide etkili olabilecek değişkenler incelenebilir.

Yurtdışında duygusal emekle ilgili olarak yapılan araştırmalarda, duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisi çok fazla incelenmiştir. Bulguların çoğu duygusal emeğin tükenmişliği arttırdığını göstermektedir (Lewig & Dollard, 2003; Zapf ve diğ., 1999; Morris & Feldman, 1997). Ülkemizde duygusal emekle ilgili olarak gelecekte yapılacak çalışmalarda duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi incelenmelidir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular ülkemizdeki çağrı merkezi çalışanlarına genellenmeden önce, başka çağrı merkezlerinde ve daha geniş örneklerde yürütülecek çalışmalarla test edilmelidir. Ayrıca, bu araştırmada kullanılan duygusal emek ölçeği ilk defa bu araştırma kapsamında Türkçe'ye çevrilmiş ve kullanılmıştır. Bu ölçeğin faktör yapısı ve iç tutarlılığı başka araştırmalarda da test edilmelidir.

Bu çalışma çağrı merkezi çalışanlarının sergilediği duygusal emek ve onun iş memnuniyetine etkisini incelemek amacıyla yürütülmüş başlangıç niteliğinde bir çalışmadır. Çağrı merkezi uygulaması ülkemizde hızlı bir şekilde yaygınlaşmakta ve istihdam ettiği çalışan sayısı gittikçe artmaktadır. Bu nedenle bu işin özellikleri ve çalışanlar üzerindeki etkisi gelecekte yürütülecek çalışmalarda kapsamlı bir şekilde incelenmelidir. Duygusal emek kavramı da uluslararası bilimsel literatürde son on yıldır oldukça popüler olmuş ve üzerinde çok miktarda araştırma yapılmış bir konudur. Ancak ülkemizde duygusal emekle ilgili olarak yapılmış çalışmalar henüz emekleme aşamasındadır. Ülkemizde gelecekte yürütülecek çalışmalarda duygusal emek olgusu farklı iş kollarında ve geniş örneklerde incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). "Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences, and Moderators" *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124/2, 229-246.
- Abraham, R. (1999). "The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover". *The Journal of Psychology*, 133/4, 441-455.
- Ashforth, B. & Humphrey, R. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity". *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P. & Gall, G. (2002). "Taylorism, Targets and the Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management". *New Technology, Work and Employment*, 17/3, 170-185.
- Brotheridge, C. M. & Taylor, I. (2006). "Cultural Differences in Emotional Labor in Flight Attendants". *Research on Emotion in*

- Organizations*, 2, 171-196.
- Chu, K. H. & Murrmann, S. K. (2006). "Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale". *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
- Ekman, P. (1973). *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review*. New York: Academic Press.
- Grandey, A. A. (2003). "When "the Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery". *Academy of Management Journal*, 46/1, 86-96.
- Gray, B. (2009). "The Emotional Labour of Nursing-Defining and Managing Emotions in Nursing Work". *Nurse Education Today*, 29, 168-175.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "Motivation Through the Design of Work: Test of A Theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harris, L.C. (2002). "The Emotional Labour of Barristers: An Exploration of Emotional Labour by Status Professionals". *Journal of Management Studies*, 39/4, 553-584.
- Hochschild A. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, Ca: University of California Press.
- Holman, D., Chissick, C. & Totterdell, P. (2002). "The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers". *Motivation and Emotion*, 26/1, 57-81.
- Isenbarger, L. & Zembylas, M. (2006). "The Emotional Labour of Caring in Teaching". *Teaching and Teacher Education*, 22, 120-134.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. & Ilies, R. (2001). "Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review", *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, (Ed: Anderson, N., Öneş, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C.), Cilt:2, Londra: Sage Publications, 25-53.
- Judge, T. A., Woolf, E. F. & Hurst, C. (2009). "Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study". *Personnel Psychology*, 62, 57-88.
- Karasek, R. (1979). "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign". *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Keser, A. (2006). "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11/1, 100-119.
- Kruml, S. M. & Geddes, D. (2000). "Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work". *Management Communication Quarterly*, 14/1, 8-49.
- Larson, E. B. & Yao, X. (2005). "Clinical Empathy as Emotional Labor in The Patient-Physician Relationship". *The Journal of the American Medical Association*, 293/9, 1100-1106.
- Lewig, K. A. & Dollard, M. F. (2003). "Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12/4, 366-392.
- Locke, E. A. (1969). "What is job satisfaction?". *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Morris J. A. & Feldman D. C. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor". *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Morris, J. A., & (1997). "Managing Emotions in The Workplace".

- Feldman, D. C. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.
- Mulholland, K. (2002). "Gender, Emotional Labor, Teamworking in A Call center". *Personel Review*, 31/3, 283-303.
- OECD (2008). *OECD In Figures 2008*. Fransa: OECD Publications.
- Öz, Ü. E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Parlak, Z. & Işıl Çetin, B. (2007). "Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam". *Sosyal Siyaset Konferansları*, 52, 107-134.
- Selek Öz, C. & Man, F. (2007). *Çalışan Bedenin Düşen Son Kalesi: Duygular-Çağrı Merkezi Çalışanlarının Duygusal Emek Süreçleri*. 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi, Kartepe.
- Seymour, D. (2000). "Emotional Labour: A Comparison Between Fast Food and Traditional Service Work". *Hospitality Management*, 19, 159-171.
- Schaubroeck, J. & Jones, J. (2000). "Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms". *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Taylor, P. & Bain, P. (1999) "'An Assembly Line in the Head': Work and Employee Relations in the Call Centre". *Industrial Relations Journal*, 30/2, 101-117.
- Wharton, A. S. (1999). "The Psychological Consequences of Emotional Labour". *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 561,158-176.
- Yang, F. & Chang, C. (2008). "Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey". *International Journal of*

Nursing Studies, 45, 879-887.

- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M. & Blau, P. (2003). "What is Typical for Call Centre Jobs? Job Characteristics, and Service Interactions in Different Call Centres". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12/4, 311-340.
- Zapf, D. (2002). "Emotion Work and Psychological Well-Being A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations". *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). "Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371-400.
- Zhang, Q. & Zhu, W. (2008). "Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education". *Communication Education*, 57/1, 105-122.