



| Article Info         |  | RESEARCH ARTICLE           | ARAŞTIRMA MAKALESİ  |
|----------------------|--|----------------------------|---|
| Title of Article     | <b>The Impact of Emotional Labor on Job Satisfaction: Balçova ve Narlıdere Municipalities Example</b>  |                            |  |
| Corresponding Author | Özge KOCAKULA<br>Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sultanhisar Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Programı, <a href="mailto:ozgekocakula@adu.edu.tr">ozgekocakula@adu.edu.tr</a> |                            |   |
| Received Date        | 30.07.2021   |                            |  |
| Accepted Date        | 15.09.2021   |                            |   |
| Doi Number           | <a href="https://doi.org/10.35674/kent.976638">https://doi.org/10.35674/kent.976638</a>  |                            |   |
| Author / Authors     | Özge KOCAKULA  | ORCID: 0000-0001-9710-492X |   |
| How to Cite          | Kocakula, Ö. (2021). Duygusal Emeğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İzmir Balçova ve Narlıdere Belediyeleri Örneği, Kent Akademisi, Volume, 14, Issue 3, Pages, 824-841                     |                            |   |

## Duygusal Emeğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İzmir Balçova ve Narlıdere Belediyeleri Örneği

### ABSTRACT:

Measuring the impact of emotional labor on job satisfaction is very important in terms of evaluating the quality and effectiveness of the service produced. With the study, this effect is evaluated in terms of public employees. In this study, it was aimed to examine the effect of emotional labor on job satisfaction in the sample of municipality employees working in Balçova and Narlıdere Districts of İzmir Province. In addition, it has been examined whether emotional labor and job satisfaction levels differ according to the demographic characteristics of the employees such as gender, age, marital status, income status, experience, education level. The universe of the research is all public employees employed in İzmir Balçova and Narlıdere District Municipalities. The sampling which was selected by easy sampling method is 232 public employees who work here. Descriptive scanning model was used in the research. In this context, the survey method was used as a data collection tool in the research. The survey consists of a total of 42 questions, including 8 questions for determining demographic characteristics, 14 questions for the emotional labor scale and 20 questions for the job satisfaction scale. In the study, the distribution of the demographic and business process status of the municipal employees was handled with percentage and frequency values. In the empirical analysis of the research data, independent t-test, one-way Anova variance test, Pearson correlation, binary and stepwise regression analyses were used. As a result of the analysis, it was observed that the emotional labor perceptions did not differ in terms of demographic characteristics of the municipal employees. In addition, it was determined that job satisfaction levels did not differ in terms of employees' income and marital status. As a result of the study, it was observed that there was a positive and statistically significant relationship between emotional labor dimensions, natural behavior, and inner satisfaction and job satisfaction.

**KEYWORDS:** Emotional labor, job satisfaction, municipalities, public employees, organizational behavior

## ÖZ:

Duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisinin ölçülmesi, üretilen hizmetin kalite ve etkinliğinin değerlendirilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Çalışma ile bu etkinin kamu çalışanları açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu araştırmada İzmir İli Balçova ve Narlıdere İlçelerinde görev yapan belediye çalışanları örnekleminde duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni İzmir Balçova ve Narlıdere İlçe Belediye Başkanlıklarında istihdam edilen tüm kamu çalışanlarıdır. Örneklem ise burada görev yapan, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 232 kamu çalışanıdır. Araştırmada betimsel tarama modeline başvurulmuştur. Bu kapsamda araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, demografik özelliklerin tespitine yönelik 8 soru, duygusal emek ölçeği ile ilgili 14 soru ve iş tatmini ölçeği ile ilgili 20 soru olmak üzere toplam 42 adet sorudan oluşmaktadır. Araştırmada belediye çalışanlarının demografik ve iş süreci ile ilgili durumlarının dağılımları yüzde ve frekans değerleri ile ele alınmıştır. Araştırma verilerinin ampirik analizlerinde korelasyon, çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz neticesinde duygusal emek boyutlarından doğal ve derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında pozitif; buna karşın iş tatmini ile yüzeysel davranış arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

**ANAHTAR KELİMELELER:** Duygusal emek, iş tatmini, belediyeler, kamu çalışanları, örgütsel davranış

## “Duygusal Emeğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İzmir Balçova ve Narlıdere Belediyeleri Örneği”

### GİRİŞ:

İnsanın kamusal varlığının çeşitli başlıklar altında sorunsallaştırıldığı antik çağdan günümüze, karmaşık bir varlık olarak insanı anlama, anlamlandırma ve tahminleyebilme çabaları farklı disiplinlerce sürdürülmektedir. Yönetim ve örgüt bilimi altında insana duyulan merak, sanayi devriminin başlangıç yıllarına ve özelinde Hawthorne deneyleri ile birlikte yeni bir araştırma sahası olarak açılan ‘Örgütsel Davranış’ disiplinine dayandırılma da yönetimin bilim öncesi dönemlerinde verilen antik metinlerde, tikel bir biçimde bireyin kendi öz yönetimini nasıl sürdürmesi gerektiği gibi normatif olmaktan çok tavsiye niteliğinde pek çok maddenin var olduğunu görmekteyiz. Davranış bilimleri, psikoloji, sosyoloji gibi dalların henüz var olmadığı; bilim alanında iş bölümü ve uzmanlaşmanın yaşanmasından öncelerine dayanan bu ‘sofist’ik sorgulama pratiklerinde, kendi duygularına hükmedemeyen ve dolayısıyla davranış ve duygulanım düzlemlerinde tutarsızlıklar gösteren insanların ‘sarı safra’, ‘kara safra’ gibi hastalıklara yakıştırıldığı (bkz. Burrell, 1997) bilinmektedir. Dolayısıyla insan yaşamının başlangıcından bugüne, duyguların sosyal yaşamda önemli bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Modern yönetim bilimi altında, yönetenlerin özellikle insana ilişkin duygusal boyuta dikkat kesilmesini sağlayan Hawthorne deneyleri, sonuçları itibarı ile mekanik bir görüş ufkunun içine sıkıştırılmış olan insan kavrayışını tersyüz etmiştir. Öncesinde Herbert Simon’un 1976 yılında ortaya atılmış olduğu ‘sınırlı rasyonellik’ olgusu, ‘mekanik insan’ kavrayışına ilk darbeyi atmış olsa da sonuç itibarı ile insanın kararlarında duygusal davrandığı, rasyonel düşünemediği ve bundan dolayı rasyonel ekonomik teori kapsamında insan unsurunun ‘hesaptan düşülmesi’ gerektiği yönünde bir düşünce mirası bırakmıştır. Bu görüşün tam tersinde konumlandırabileceğimiz Mumby ve Putnam (1993: 480), ‘sınırlı duygusallık’ (*bounded emotionality*) kavramını ortaya atarak duyguların gücünün yeterince dikkate almadığı sonucuna varmışlar ve “Duyguların, geleneksel rasyonaliteden farklı, fakat bunu tamamlayan bir bilme yolu oluşturduğunu” öne sürmüşlerdir (Hartel, Zarbe ve Ashkanasy, 2005:3).

Günümüzde duyguların iş hayatında oynadığı rol, işverenler ve iş görenler; yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iş dünyasının bütün paydaşları tarafından farkındalıkla kabul görmektedir. Üretim faktörlerinden beşerî sermayenin emek boyutunu uzun yıllar yalnızca kas gücünün örgütsel dönüşüm sürecindeki rolü ile sınırlı tutan Ortodoks düşüncenin aksine, emek faktörünün anlamı günümüzde kas gücünün ötesine genişletilmiştir. Örgütlerin ve beşerî sermayenin örgütlere sunduğu fiziksel sermayenin ötesinde düşünsel, bilişsel, duygusal emeğin etkileşimi neticesinde örgütsel yapıların dinamizmi giderek iyileşmektedir. En yalın hali ile duyguların örgütsel dönüşüm sürecinde fark yaratacak şekilde dahil olması anlamına gelen duygusal emek, örgütsel çıktılara önemli düzeyde etki etme ve açıklama gücüne sahiptir. Birey ve grup düzlemindeki pozitif örgütsel çıktılardan olan iş tatmini, motivasyon, örgütsel vatandaşlık gibi duyguların yanı sıra sinizm, tatminsizlik, mesleki deformasyon gibi negatif duyguların uzun dönemli örgütsel performans üzerindeki etkisi akademik çevrelerce uzun yıllardır mercek altına alınmaktadır. Bu çalışmada hem örgütsel süreçler açısından bir kaynak hem de örgütsel süreçlerin bir çıktısı olarak değerlendirebileceğimiz

duygusal emek boyutu ile yine birey düzlemindeki örgütsel çıktı olarak konumlayabileceğimiz duygulardan olan iş tatmini boyutu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar çoğunlukla özel sektör çalışanları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmada, kamu kesiminde insan etkileşiminin en yoğun yaşandığı yer olan belediyeler araştırma evreni olarak seçilmiştir. İzmir İli Balçova ve Narlıdere İlçelerinde görev yapan belediye çalışanları örnekleminde duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

## 1. Kavramsal ve Kuramsal Açından Duygusal Emek ve İş Tatmini

### 1.1. Duygusal Emek

Goffman (1959), kurum ve işletmeler tarafından çalışanlarda bulunması gereken uygun davranışları gözlemleyen ilk araştırmacıdır; ancak bu duyguların yönetilmesi (duygusal emek) ile ilgili çalışmalar daha sonra gerçekleştirilmiştir. Amerikalı Sosyolog Arlie Russell Hochschild, Delta Havayolları şirketinde görev yapan kabin amirleri ve hostesler üzerinde yaptığı çalışma sonrasında kaleme aldığı ‘Yönetilen Kalp: Duygunun Ticarileştirilmesi’ (*Managed Heart: The Commercialization of Feeling*) adını taşıyan 1983 tarihli kitabında ilk defa “duygusal emek” (*emotional labor*) kavramını kullanarak, bu kavramı akademik yazına kazandırmıştır (Kruml ve Geddes, 2000:9; Chu, 2002:158).

Hochschild (1983:7), duygusal emeği; “kamusal olarak gözlemlenebilir yüz ve beden gösterimlerini ortaya çıkarabilmek için duygunun yönetilmesi” olarak tanımlamıştır. Bu çalışmayı takip eden Pekrun ve Frese (1992)’nin ‘İşte ve Başarıda Duygular’ (*Emotions in Work and Achievement*) başlıklı bölümünün, 1993 yılında ise Fineman’ın Örgütlerde Duygular (*Emotion in Organizations*) kitabının yayınlanması, ‘irrasyonel’ olduğu gerekçesi ile göz ardı edilen duyguların, örgütler alanında dikkate değer bir araştırma hattı oluşturmasına zemin hazırlamıştır. 1992 öncesinde duyguların incelenmesi, birkaç dikkate değer istisna dışında, esasen yönetim literatüründe bulunmamaktadır. Örneğin, alandaki ders kitapları, o zamandan beri büyük ölçüde bilişsel olduğu gösterilen iş tatmini faktörleri dışında, iş ortamlarında duyguların rolünü kapsamına almamıştır (Hartel, Zarbe ve Ashkanasy, 2005:2).

Duygusal emek kavramı ile ilgili akademik yazında dört temel yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar; Hochschild yaklaşımı (1983), Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı (1993), Morris ve Feldman Yaklaşımı (1996) ile Grandey Yaklaşımı (2000) olarak sıralanmaktadır.

Hochschild (1983), çalışanların özel hayatları ile çalışma hayatlarındaki duygu yönetimlerini birbirinden ayırmaktadır. Duygusal emek kavramının sadece çalışma yaşamı ile ilgili olduğunu belirterek, çalışma yaşamındaki duygu yönetimlerinin bir bedel karşılığında ve örgütçe önceden belirlenen kurallara uygun bir şekilde gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Bu açıdan çalışanların sadece fiziki (bedeni) emekleri ve düşünsel emekleri değil, aynı zamanda duyguları da bir emek türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla ortaya konan/konulacak bu emeğin de profesyonel bir şekilde gerçekleştirilmesi ve karşılığında bir ücrete tabi olması gerekmektedir.

Duygusal emek, çalışanların hizmet alanlar ile birebir etkileşim ve iletişimini -işletme hedefleri ve vizyonu doğrultusunda- kontrol altına alma ve arzulan bir kalıba uydurma faaliyetidir. Hochschild’in ifade ettiği üzere ‘duygunun ticarileştirilmesi’ ve kamusal alanda maddi ve/veya sembolik karşılığı olan bir metaya dönüştürülmesi, gerçekte hissedilmediği durumlarda ‘örgütsel alanda arzulan’ olmasından dolayı sahte duygulanımların veya duygu ifadelerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Kamusal veya özel fark etmeksizin özellikle hizmet sektörü çalışanlarının duyguları üzerinde görülen bu baskı ‘işim sahnemdir, sahneye çıkmadan önce gülümseyiniz’ şeklindeki öğretilerle karşımıza çıkmaktadır. Bu öğretilerde öne çıkan özellik, çalışanın yüzü ve beden dili ile ifade ettiği jest ve mimiklerin de örgütsel sermayenin bir parçası olduğudur. Bugün hizmet sahası fark etmeksizin pek çok kurumsal markanın ana sloganı haline gelmiş olan ‘gülümse yüzü hizmet’ anlayışı, çalışanların duygusal ifadelerinin örgütsel düzlemdeki yerini sergiler niteliktedir. Tek bir çalışanın, müşteri ile etkileşimindeki yüz ifadelerinin örgütün bütününi temsil etme gücünde olması, duyguların örgütler alanındaki önemini göstermektedir.

Hochschild (1983), duygu yönetiminin profesyonel bir yaklaşımla, belirli kurallar ve kalıplar içerisinde gayret göstererek yapılması gerektiğini belirtmektedir. Buradan hareketle çalışanların duygu yönetimleri üzerine ortaya koymaları gereken davranışları “yüzeysel davranışlar” ve “derin davranışlar” olarak iki gruba ayırmaktadır. Hochschild’a göre yüzeysel davranış; çalışanın hissettiği duyguyu değiştirmeden sadece verdiği/vereceği tepkiyi daha uyumlu hale getirmesidir (Hochschild, 1983: 36-38). Çalışan burada bir aktör gibi rol yapar ve hissettiği duygular

yerine önceden kendisine öğretilen kurumsal duyguları sergiler. Çalışan, gerçekte hissetmediği duyguları bir aktör gibi hissedencesine yaparak hizmet alanlara karşı sahneler (Hochschild, 1983: 37). Ashforth ve Humphrey (1993: 93), yüzeysel davranışları kısaca; “çalışanların jest, mimik, yüz ifadesi ve ses tonu gibi sözel ve sözel olmayan belirtileri dikkatli bir şekilde sunmasıyla elde edilen ve gerçekte hissedilmeyen duyguları taklit etmeyi içerir”, şeklinde tanımlamıştır. Derin davranış ise; hizmet alan kişinin duygu ve tavırlarının detaylı bir şekilde düşünülerek gözden geçirilmesi ve çalışanın bu duyguyu anlayıp, yaşamaya çalışması ve empati kurarak karşılık vermesidir (Hochschild, 1983: 38). Derin davranış yüzeysel davranıştan ayıran en temel fark, hizmet gören ve hizmet alan arasındaki uyumun sadece davranışlarda değil, duygularda da aranmasıdır (Oral ve Köse, 2011: 473). Daha yalın bir ifade ile çalışanların rol yapmak (yüzeysel) yerine, empati yaparak hizmet alan kişinin duygularını anlaması ve samimi bir şekilde (derinlemesine) tutum ve davranış sergilemesidir.

Hochschild (1983), meslek gruplarını kendi içerisinde “duygusal emek gerektirenler” ve “duygusal emek gerektirmeyenler” diye ikiye ayırmaktadır. Buna rağmen, her meslek grubunun kendine özgü ve derece duygu alışverişi yaşaması ve dolayısıyla da duygusal emeğin tamamen mevcut olmayacağı bir hizmet kolunun olmayacağı düşüncesiyle bu yaklaşım birçok araştırmacı tarafından eleştirilmiştir (Gosserand, 2003: 36).

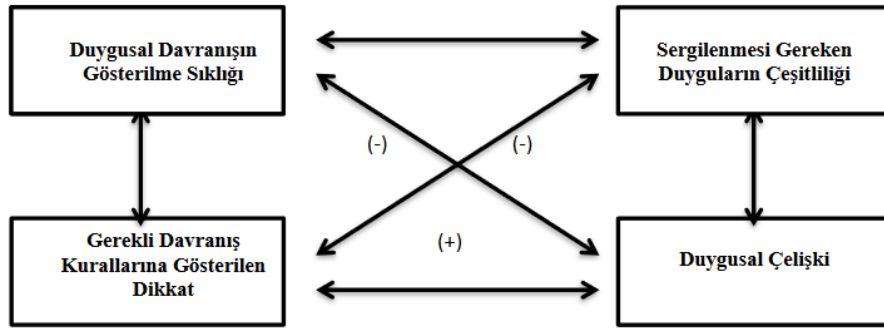
Duygusal emek ile ilgili ikinci yaklaşım Ashforth ve Humphrey tarafından geliştirilmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993: 90), duygusal emeğin çalışanlarda uyandırdığı hislerden çok, bu duyguların hizmet alan karşı taraf üzerindeki etkisi üzerinde durmuşlardır. Bir başka ifadeyle işletmenin dış yüzü ve temsilcisi olan çalışanların, hizmet alanlara (müşterilere) olan davranışlarında anlık duyguları dikkate almayıp, ortaya koydukları tutum ve davranışları esas almışlardır. Ashforth ve Humphrey’e göre duygusal emek; “hizmet alanların (müşterilerin) işletme ve çalışanlar ile ilgili kararlarını etkileyebilen ve herkesçe gözlemlenebilen doğru (uygun) duyguların çalışanlar tarafından sergilenmesi”, olarak ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89-90).

Ashforth ve Humphrey, duygusal emek ile sosyal kimlik teorisi arasında ilişki kurarak duygu yönetiminde “samimi davranış” ölçütünü geliştirmiştir. Hochschild tarafından ortaya konulan “yüzeysel davranış boyutu” ve “derinlemesine davranış boyutu” ayrımı yerine, çalışanlar tarafından hizmet alanlara karşı “samimi davranış boyutu” esas alınmaktadır. Samimi davranış; “işletmenin/kurumun belirlediği duygusal davranış kuralları ile çalışanların gerçek duygularının uyum göstermesi” (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90), şeklinde açıklamışlardır. Yazarlara göre çalışanların samimi davranışları, hizmet alanlar tarafından da ne kadar samimi olarak algılanırsa başarı seviyesi ve iş tatmin düzeyi o derece artmaktadır. Bu durumda çalışanlar ile hizmet alanlar arasında gerçekleşebilecek olası sorunların daha en baştan önleneyeceği, çalışanların görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmelerinde önemli kolaylıklar sağlayacağı, bu sebeple de çalışanların öz yeterlilik düzeylerinin artacağı iddia edilmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94-97).

### 1.1.1. Duygusal Emek Boyutları

Morris ve Feldman (1996) tarafından kaleme alınan “Duygusal Emeğin Boyutları, Öncülleri ve Sonuçları” adlı çalışma duygusal emek konusunda geliştirilen üçüncü temel yaklaşımı ortaya koymuştur. Bu yaklaşımda duygusal emek kavramı; çevre etkileşimi ve sosyal normlar ile birlikte ele alınarak, diğerlerinden farklı olarak “süreç” ön plana çıkarılmış ve duygusal emeğin sonuçlarına odaklanılmıştır. Yazarlar duygusal emeği; “kişiler arası işlemler sırasında örgütsel açıdan arzulanan duyguları ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol” olarak tanımlamışlardır (Morris ve Feldman, 1996: 987). Morris ve Feldman (1996: 993), duygusal emeği bütüncül bir şekilde ele almak yerine, değişen koşullara göre şekillenecek i) duygusal davranışın gösterilme sıklığı, ii) gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat, iii) sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ve iv) duygusal çelişki olmak üzere dört farklı alt boyutta ele almışlardır. Söz konusu alt boyutlar ve aralarındaki ilişki Şekil 1’de gösterilmektedir. Bu modele göre duygusal emek çok yönlüdür ve değişkenlik özelliğine sahiptir. Değişen ortam, koşul ve durumlara göre duygusal emeğin boyutu ve tanımı da değişmektedir. Ekman (1973) tarafından “gösterim kuralları” olarak tanımlanan bu tür “uygun duygusal gösterim normları”, ortaya çıkan hangi durumda, hangi duyguların, ne şekilde sergileneceğini belirtmektedir (Morris ve Feldman, 1996:988). Görüldüğü gibi insana ait duyguların deterministik dünya kavrayışına uygun düşmemesinden dolayı, duyguların yönetim sürecinin nesnesi haline dönüştürülmesi çabasında arzu edilmeyen sonuçlar yaşanabilmektedir.

Şekil 1. Duygusal Emek Alt Boyutları



Kaynak: Morris ve Feldman (1996: 993)

Grandey (2000:97) duygusal emek ile ilgili daha önce ortaya konan her üç yaklaşımı da değerlendirerek kavrama yeni bir boyut (duygu düzenleme) ve yaklaşım getirmiştir. Yazar duygusal emek kavramını; “*örgütsel hedefler için hem duyguları hem de ifadeleri düzenleme süreci*” olarak tanımlamıştır. Grandey (2000:95), duygusal düzenlemeyi, duygusal emeğin işleyişini anlamak için yol gösterici bir unsur olarak ele alarak, çalışanların kurumsal kurallar çerçevesinde duygularını ortaya koyma biçimlerini ayarlayabileceklerini (düzenleyebileceklerini) belirtmiştir. Bu bağlamda “yüzeysel duygusal emek” davranışın kontrolü, “derinlemesine duygusal emek” ise hislerin kontrolünü kapsamaktadır.

Duygu düzenleme, gelişimsel psikoloji disiplini, özellikle bilişsel davranışçı terapi alanında üzerinde önemle durulan konulardan biridir. Gross (1998:275) duygu düzenlemeyi, “*bireylerin sahip oldukları hangi duygulara, hangi etkilenimler neticesinde, ne zaman sahip olduklarını ve bu duyguları nasıl deneyimlediklerini ve ifade ettiklerini belirten süreçler*” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanıma dayanarak, duygu düzenlemede bilindik hedeflerin olumsuz duyguları bastırma ve olumlu duyguları artırma şeklinde karşımıza çıktığını belirten Gross (1998:286), bunun tam tersinin de aynı ölçüde geçerli olduğunu savunmaktadır. Buna göre, anlık örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda, olumlu olan duyguların da gizlenmesi ve/veya bastırılması gerekli olabilmektedir. Örneğin, nasıl ki düğün için organizasyon hizmetleri veren bir kuruluştaki çalışanın olumsuz duygularını düğün esnasında dışa vurması uygunsuz karşılanacaksa; cenaze hizmetleri sunan bir işletme çalışanın, o anki duygu durumu neşeli olsa dahi bunu cenaze hizmetinin alıcısı konumunda bulunan kişilere göstermesi aynı oranda uygunsuz karşılanacaktır.

Verili örgütsel hedefler ile çalışanın ihtiyaç anındaki duygu durumu arasındaki açıklık, çalışanın belirli bir oranda “*Rol Yapma*” gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Rol yapma davranışının boyutlarını “yüzeysel rol yapma” (*deep acting*) ve “derinlemesine rol yapma” (*surface acting*) ayrımını getirerek inceleyen Hochschild derinlemesine rol yapmayı “*kendini başkalarını aldatmak kadar aldatmak*”; yüzeysel rol yapmayı ise “*gerçekte hissettiklerimiz hakkında diğerlerini aldatmak ama kendini aldatmamak*” (Hochschild, 1983:36-38) olarak tanımlamıştır. Verili örgütsel hedefler ile çalışanın ihtiyaç anındaki duygu durumu arasında uyum olması halinde ise söz konusu olan rol yapma değil, doğal davranıştır. Rol yapma davranışının üçüncü boyutu olarak görülen doğal davranış, Asforth ve Humhrey (1993)’in, Hochschild’in yüzeysel ve derin rol yapma boyutuna getirdikleri eleştiri kapsamında literatüre kazandırılmıştır. Rol yapma davranışında, verili örgütsel durumun yüzeysel ya da derinlemesine rol yapma davranışını gerektirmesinin yanı sıra, çalışanın rol yapma davranışını hangi sıklıkla ve ne sürede sürdüreceği de ayrıca dikkate alınmalıdır. Çalışanların hizmet alıcıları ile etkileşim sıklığı ve süresi bu noktada rol yapma davranışının etkileşimi ve süresini belirlemektedir. Etkileşim süresi ve sıklığı arttığında rol yapma davranışı da artacağı için daha fazla duygusal emek sarf edilecektir. Benzer şekilde sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği arttıkça, ortaya konulması gereken duygusal emek de artacaktır.

Duygusal emeğin gerek kurumlar ve gerekse de çalışanlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan duygusal emek insan kaynağı açısından çalışanların motivasyon, performans, kurumsal bağlılıkları, iş tatmini, tükenmişlik ve rol çatışması düzeylerine doğrudan etki etmektedir. Bu bağlamda duygusal emeğin çalışanlar açısından ortaya çıkan olumsuz yönlerinin önlenmesi, ortadan kaldırılması ya da en düşük düzeye



indirgenmesi kurumların etkin ve verimli bir şekilde sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için hayati önem taşımaktadır.

## 1.2. İş Tatmini

Örgütler alanında çalışılmış olan ilk duygu olma özelliğini taşıyan iş tatmini konusu, duygusal emeğin uzun dönemli sonuçları arasında sayılmaktadır (bkz. Gradney, 2000). Genel olarak tatmin, bireyin beklentileri ile elde ettiği sonuçları karşılaştırdığında bilinçli ya da bilinçsiz olarak sergilediği pozitif tutum olarak tanımlanabilir. Bu durumda iş tatmini, bireyin yaptığı iş ve işi yaptığı örgütsel çevreye yönelik beklentileri ile elde ettiği sonuçları karşılaştırdığında ortaya çıkan olumlu duygu durumu olarak kavramsallaştırılabilir. Bu kavramsallaştırmamıza dayanarak iş, örgütsel çevre ve birey üçlüsünün etkileşiminden doğan sayısız faktörün iş tatmini duygusunu ortaya çıkarmada beraberce etki ettiğini söylemek mümkündür. Altunoğlu ve Karaman (2005: 86), sayısız faktörün yanı sıra örgütsel yapıdaki davranışsal, yapısal ve demografik faktörlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır.

Bu olumlu duygunun yokluğunda ortaya çıkan örgütsel sonuç ise iş tatminsizliği olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların bir işi başarmaya yönelik motivasyonlarının yüksek, işi tamamlama süresinin kısa, örgütsel vatandaşlık olarak kavramsallaştırılan aidiyet duygusunun yüksek ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinin düşük olduğu gözlemlenmektedir. Liderlik ve yönetim yapısı, iletişim ağları, sosyal networkler, personel güçlendirme gibi insan kaynakları ve örgüt politikaları, örgütün stratejik amaçları ile çalışanın kişiliği arasındaki uyumun yüksek olduğu durumlarda iş tatmini yüksek olacaktır. Diğer taraftan iş doyumunun olmadığı ya da son derece düşük olduğu durumlarda işin tamamlanması için geçen sürenin uzadığı, örgütsel amaçlardan uzaklaşarak amaçlarda bireyselleşmeye doğru gidildiği, örgütsel aidiyet duygusu ile beraber sosyal yaşam ve aile yaşamındaki iyi oluş halinin zayıfladığı ve hayatın tümüne yayılan duygusal çökkünlüğün baş gösterdiği görülmektedir. Yönetim felsefesi ve örgüt kültürünün çalışanla örtüşmediği durumlarda birey ve örgüt arasındaki örtük ya da açık çatışmalar iş tatminsizliğinin temel kaynağı olarak anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra bireyin içinde bulunduğu sosyo-kültürel çevre ile örgüt çevresinin örtüşmemesi; bireyin potansiyel gelişiminin yaptığı işin doğası gereği ortaya çıkamaması, bireyin yaptığı işin yöneticilerin ve meslektaşlarının gözünde takdir görmemesi ya da değersizleştirilmesi benzer şekilde çalışan açısından iş tatminsizliği ile sonuçlanacaktır.

Temel insan ihtiyaçlarını başarma ve bu başarı sonucunda elde edilen psikolojik gelişmeye dayalı olarak Herzberg (1987) iş tatminini etkileyen faktörleri içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayırmıştır (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 110). İçsel iş tatmininin yordayıcıları daha çok bireyin kendi psiko-sosyal faktörleri ile yaptığı iş arasındaki etkileşimlerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin yaptığı işteki özerklik derecesi, kişisel potansiyelini ortaya çıkarma kapasitesi, başarı ve ödüllendirilme algısı, sorumluluk almada isteklilik duyma düzeyi gibi unsurlar içsel tatmini etkileyen unsurlardır. Diğer taraftan, bireyin kontrol gücünün son derece sınırlı olduğu örgütün iç ve dış çevresine ilişkin unsurlar, bireyin dışsal iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Örgütün benimsemiş olduğu ücretlendirme, atama ve yükseltme, yönetim felsefesi, iş teminatı gibi konulardaki politikalar; fiziksel ve sosyal çalışma koşulları, sosyal güvence kapsamı türünden faktörler, bireyin dışsal iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir.

## 2. Literatür Taraması ve Araştırmanın Hipotezleri

Literatürde iş tatmini ve duygusal emek üzerine yapılan erken araştırmalarda, duygusal emeğin genel olarak çalışan üzerinde yıkıcı sonuçları olduğu ve dolayısı ile iş tatminini olumsuz yönde etkilediği kanısı bulunmaktaydı. İzleyen yıllarda ise bu konudaki araştırmaların çoğalmasıyla iş tatmini ile duygusal emek arasında negatif yönde ilişkilerin varlığını ortaya koyan çalışmalar olduğu gibi pozitif yönde ilişkilerin varlığını ortaya koyan çalışmalara da rastlanmaktadır.

Duygusal emeğin literatürde öncüsü olan Hochschild (1983) tarafından bir havayolu şirketinde yapılan araştırmada, işletmenin, çalışanlarının duygusal emeğini maddi kazanç sağlayan bir değer olarak görmesi nedeniyle, çalışanların işten kendini soyutlama, tükenmişlik ve yabancılaşmaya dayalı iş tatminsizliği yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bulan, Erickson ve Wharton (1997) hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, duygusal emeğin iş tatminini olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Duygusal emeği izlenim yönetimi kapsamında duyguların yönetimi olarak ele alan Parkinson (1991), kuaför çırakları üzerinde yapmış olduğu araştırmada duygusal emeğin iş tatminini olumsuz etkilediğini bulgulamıştır. Orta ölçekteki devlet üniversitelerindeki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, Pugliesi ve Shook (1997) benzer şekilde duygusal emek ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Pugliesi (1999) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da duygusal emeğin, sıkıntı ve iş stresi algılarını arttırması

nedeniyle iş tatminini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Morris ve Feldman (1997), bir önceki çalışmalarında tanımlamış oldukları duygusal emeğin dört boyutu üzerinden, askerler, hemşireler ve borç tahsilat şirketi çalışanları olarak farklı hizmet sektörü çalışanları ile duygusal emeğin sonuçlarını araştırdıkları çalışmada, duygusal emek ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu bulgulamışlardır. Kaur ve Malodia (2017)'nin Punjab (Hindistan) hastanelerinde çalışan kişiler üzerinde yaptığı araştırmada duygusal emek ve iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Konu ile ilgili diğer literatür çalışmaları da detaylı incelendiğinde, yapılan araştırmalarda yine duygusal emek ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Gosserand, 2003; Grandey, 2000; Yalçın, 2012; Karakaş ve Gökmen, 2018; Dündar, 2019). Temel olarak, araştırmalar yüzeysel eylemde bulunan ve sonuç olarak duygusal uyumsuzluk yaşayan çalışanlar için duygusal emek ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan, sayıca az olmakla birlikte; bu bulguların tam tersinin de geçerli olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Örneğin, Wharton (1993) hastane ve banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, duygusal emek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Benzer şekilde Lu, Shih ve Chen (2013) otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada yoğun duygusal emek kullanımının daha yüksek iş tatmini ile sonuçlandığını göstermektedir. Söylemezoğlu (2019) tarafından İstanbul'da banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmada duygusal emek ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine Tolich (1993), Adelman (1995), Savaş (2012) ile Sy, Tram ve O'Hara (2006) tarafından yapılan araştırmalarda da duygusal emek ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu çalışmalar, duygusal emek ile iş tatmini arasında genel anlamda pozitif korelasyon olduğunu bulgulayan literatürdeki ender çalışmalardandır.

Literatürde duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda çalışan davranışının boyutunun (yüzeysel – derinlemesine) iş tatminine olan etkiyi farklılaştırdığı görülmüştür. Johnson (2007) ile Ghalandari ve Jogh (2012)'un hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarda, Rutter ve Fielding (1988)'in hapsedane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, Özbıngöl (2013)'ün Türkiye'deki 12 üniversiteden akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmada, Zhang ve Zhu (2008)'nin 10 Çin üniversitesinde görev yapan İngilizce öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada, Apsara ve Arachchige (2016)'in Sri Lanka'nın Kolombo bölgesinde görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, Mengenci (2015)'nin Yalova'da görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, Bulgurcu Gürel ve Çetinkaya Bozkurt (2016)'un Aydın Nazilli'de görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, Pala ve Tepeci (2014), Genç ve Gümüş (2017) ile Kınır, Bilen ve Karakaş (2015)'in otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalarda yüzeysel davranışın iş tatmini ile negatif yönlü ve anlamlı, derinlemesine davranışın ise iş tatmini ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Davranış boyutunun (yüzeysel – derinlemesine) iş tatminine olan etkisinin yukarıdaki gibi tespit edilemediği, kısmen ilişki kurulabildiği araştırma sonuçlarına da rastlanılmaktadır. Yang ve Chang (2008)'in Tayvan'da hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, Yalçın (2010)'in Türkiye'de garsonlar üzerinde yaptığı araştırmada, Torland (2011)'in Avustralya'da turistik tur liderleri üzerinde yaptığı araştırmada, Yeşil ve Mavi (2018)'nin Kahramanmaraş'ta belediye çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada ve Kolbaşı (2019)'nin Denizli'de özel okul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki kurulamamış, sadece derinlemesine davranışın iş tatmini ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Oral ve Köse (2011)'nin Manisa'da hekimler üzerinde yaptığı araştırma ile Bağcı ve Akbaş (2019)'in bir özel bankanın beş ildeki şubelerindeki çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki kurulamamış, yalnızca yüzeysel davranışın iş tatmini ile anlamlı ve negatif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cheung, Tang ve Tang (2011)'in Çin'de öğretmenler üzerindeki yaptığı araştırmada ise hem yüzeysel hem de derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında bir ilişki kurulamamıştır. Bunlara rağmen, samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Johnson ve Spector (2007) tarafından yapılan araştırmada da her iki davranış boyutunun iş tatmini ile ilişkisi saptanamamıştır.

Çalışanların davranış boyutu (yüzeysel- derinlemesine) ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tespitinde literatürde genel çıkarımla uyum olmayan az sayıda sonuçlarla da karşılaşmıştır. Pandey ve Singh (2016)'in Hindistan'da kadın toplum sağlığı çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada yüzeysel davranışın iş tatmini ile pozitif yönlü ve anlamlı, derinlemesine davranışın ise iş tatmini ile negatif yönde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca Gürsoy, Boylu ve Avcı (2011)'nin turizm öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada her iki davranış biçimi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte Çelik ve Topsakal (2016)'in Antalya'da otel

çalışanları üzerinde yaptığı ve Yin (2012)'in Çin'de öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmalarda da her iki davranış şeklinin iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bununla birlikte literatürde duygusal emek ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişkiye rastlamayan çalışmalar da bulunmaktadır. Özen ve Yüceler (2019) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal emek ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişkiye rastlamazken, duygusal emeğin alt boyutlarından olan doğal duyguların ifadesi ile iş tatmininin alt boyutları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Bıçkes, Yılmaz, Demirtaş ve Uğur (2014), öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, duygusal emek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlayamamıştır.

Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürdeki kavramsal ve ampirik çalışmaların ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

Hipotez 1 (H1): Yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2 (H2): Derinden rol yapma ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3 (H3): Doğal duygular ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### 3. İzmir Balçova ve Narlıdere Belediyelerinde Alan Araştırması

Duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisinin ölçülmesi, üretilen hizmetin kalite ve etkinliğinin değerlendirilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Çalışma ile bu etkinin kamu çalışanları açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu araştırmada İzmir İli Balçova ve Narlıdere İlçelerinde görev yapan belediye çalışanları örnekleminde duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisini kamu çalışanları özelinde ve yine İzmir İli içerisinde yer alan Balçova ve Narlıdere belediyeleri örnekleminde incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle konu ile ilgili akademik yazında yer alan çalışmalar ve elde edilen sonuçlarına kısaca değinilmiştir. Sonrasında ise araştırmanın metodolojisi, analiz ve bulgularına yer verilmiştir.

#### 3.1. Materyal ve Metot

Bu araştırma, duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen tanımlayıcı türde bir çalışmadır. Çalışmanın konusuna uygun olarak, araştırmanın evreni İzmir Balçova ve Narlıdere İlçe Belediye Başkanlıklarında istihdam edilen tüm kamu çalışanlarıdır. Örneklem ise burada görev yapan, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 232 kamu çalışanıdır. Araştırmada betimsel tarama modeline başvurulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerlerine dayanarak normal dağılım gösterdiği bulgusundan yola çıkılarak, araştırma hipotezlerinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizi, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde %95 güven aralığı dikkate alınmış olup; araştırma kapsamında kullanılan ölçekler ve bu ölçeklere ilişkin alt boyutlarının iç tutarlılığının tespit edilmesinde Cronbach Alpha katsayısı dikkate alınmıştır.

#### 3.2. Veri toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, demografik özelliklerin tespitine yönelik 8 soru, duygusal emek ölçeği ile ilgili 14 soru ve iş tatmini ölçeği ile ilgili 20 soru olmak üzere toplam 42 adet sorudan oluşmaktadır. Anketin uygulanmasına yönelik gerekli izinler yetkili makamlardan alınmıştır.

3.2.1. *İş Tatmini Ölçeği* ( $\alpha=.84$ ): Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiş olan Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin, Türkiye'de en sık kullanılan Türkçe uyarlama olan Baycan (1985) tarafından çevirisi yapılan ve orijinalinde 100 soru olmasına karşın kısa formunda 20 soru bulunan versiyonu kullanılmıştır. 5'li Likert tipi ölçeğin bir örneği olan bu ölçekte içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki farklı alt boyut yer almaktadır. İçsel iş tatmini puanı 1-4 ve 7-11 arası (4 ve 11 dahil) ile 15, 16 ve 20 numaralı sorular olmak üzere toplam 12 soruyla değerlendirilirken; dışsal iş tatmini puanı 5-14 arası (14 dahil) ve 17-19 arası (19 dahil) numaralı sorular olmak üzere toplam 8 soruyla değerlendirilmektedir. Genel iş tatmini düzeyinin hesaplanabilmesi için ölçekten alınan toplam puanın 20'ye bölünmesi gerekirken; alt boyutlarındaki tatmin düzeyinin hesaplanması için yine alt boyutları



oluşturan sorulardan alınan toplam puanların soru sayılarına bölünmesi gerekmektedir. 0-25 puan arası düşük iş tatminini, 26 – 74 puan arası normal iş tatminini, 75 ve üzeri puan yüksek iş tatminini göstermektedir (Tüzün, 2002). Ölçeğin bütün olarak Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha = 0.84$  olarak hesaplanırken alt boyutlarından içsel iş tatmini boyutu için  $\alpha = 0.79$ ; dışsal iş tatmini boyutu için ise  $\alpha = 0.87$  olarak hesaplanmıştır.

3.2.2. Duygusal Emek Ölçeği ( $\alpha = .89$ ): Belediye çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin tespit edilmesine yönelik kullanılmış olan Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilmiş olup, Türkçeye uyarlaması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçek; yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duyguların ifadesi olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Toplamda 14 sorudan oluşan bu ölçekteki 1 ile 7 arasında numaralandırılmış maddeler yüzeysel rol yapma davranış alt boyutunu; 8, 9, 10 ve 11 numaralı maddeler derinden rol yapma davranışı alt boyutunu 12-14 arasında bulunan maddeler ise doğal duyguların ifade edilmesini ölçmektedir. Bütün olarak ölçeğin bu çalışmadaki Cronbach Alpha katsayısı 0,89; yüzeysel rol yapma davranışı alt boyutu için  $\alpha = .92$ , derinden rol yapma davranışı alt boyutu için  $\alpha = .78$ , doğal davranış alt boyutu için ise  $\alpha = .94$  olarak hesaplanmıştır.

### 3.3. Analiz ve Bulgular

Verilerin analizi SPSS paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada belediye çalışanlarının demografik ve iş süreci ile ilgili durumlarının dağılımları yüzde ve frekans değerleri ile ele alınmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de paylaşılmıştır.

**Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Bulgular**

|                                | Özellikler       | N   | %    |
|--------------------------------|------------------|-----|------|
| Cinsiyet                       | Kadın            | 71  | 57,7 |
|                                | Erkek            | 52  | 42,3 |
| Yaş                            | 18-25            | 18  | 14,6 |
|                                | 26-35            | 85  | 69,1 |
|                                | 36-50            | 20  | 16,3 |
| Medeni Durumu                  | Evli             | 57  | 46,3 |
|                                | Bekar            | 66  | 53,7 |
| Eğitim                         | Lise ve altı     | 25  | 20,3 |
|                                | Ön lisans        | 38  | 30,9 |
|                                | Lisans           | 47  | 38,2 |
|                                | Lisansüstü       | 13  | 10,6 |
| Gelir                          | 2500 TL ve altı  | 23  | 18,7 |
|                                | 2501 TL-3500 TL  | 60  | 48,8 |
|                                | 3501 TL-5000 TL  | 27  | 22,0 |
|                                | 5001 TL ve üzeri | 13  | 10,6 |
| Kıdem                          | 1-3 yıl          | 50  | 40,7 |
|                                | 3-5 yıl          | 24  | 19,5 |
|                                | 5-10 yıl         | 30  | 24,4 |
|                                | 10 yıl üzeri     | 19  | 15,4 |
| Mevcut Şirketteki Çalışma Yılı | 1-3 yıl          | 96  | 78,0 |
|                                | 3-5 yıl          | 12  | 9,8  |
|                                | 5-10 yıl         | 10  | 8,1  |
|                                | 10 yıl üzeri     | 5   | 4,1  |
| Unvan                          | Çalışan          | 110 | 89,4 |
|                                | Yönetici         | 13  | 10,6 |

Sonuçlar incelendiğinde belediye çalışanlarının önemli bir bölümünün 26-35 yaş arasında olduğu ve mevcut kurumunda 3 yıldan daha az süredir çalıştığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte belediye çalışanlarının yarısından fazlası kadın ve bekar. Ayrıca belediye çalışanlarının %38,2'si lisans mezuniyetine, %40,7'si 1-3 yıl arası kıdeme ve %48,8'i 2501 TL-3500 TL arası gelire sahiptir.

**Tablo 2.** Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Gösterilmesinde Kullanılan Parametreler Arasındaki İlişkilere ait Pearson Korelasyon Katsayıları (r)

|                          | İş tatmini | İçsel iş tatmini | Dışsal iş tatmini | Yüzeysel rol yapma | Derinden rol yapma | Doğal duyguların ifadesi |
|--------------------------|------------|------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|
| İş tatmini               | 1          | 0,935**          | 0,891**           | -0,325**           | 0,167*             | 0,479**                  |
| İçsel iş tatmini         |            | 1                | 0,673**           | -0,361**           | 0,107              | 0,554**                  |
| Dışsal iş tatmini        |            |                  | 1                 | -0,216**           | 0,213**            | 0,291**                  |
| Yüzeysel rol yapma       |            |                  |                   | 1                  | 0,279**            | -0,219**                 |
| Derinden rol yapma       |            |                  |                   |                    | 1                  | 0,208**                  |
| Doğal duyguların ifadesi |            |                  |                   |                    |                    | 1                        |

\*\* : Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir.

\* : Korelasyon 0,05 düzeyinde önemlidir.

N: 232

Tablo 2'de korelasyon analizi ile duygusal emek ile iş tatmini ve alt boyutları arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Yapılan analizler sonucunda; iş tatmini ile, içsel tatmin ( $r=0,935$ ), dışsal tatmin ( $r=0,891$ ) ve duygusal emeğin alt boyutları olan doğal davranış ( $r=0,479$ ) ( $P<0,01$ ) ve derin davranış ( $r=0,167$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunurken ( $P<0,05$ ), yüzeysel davranış ( $r=-0,325$ ) ile negatif yönde korelasyon bulunmaktadır ( $P<0,01$ ).

İş tatmininin alt boyutlarından olan içsel tatmin ile; dışsal tatmin ( $r=0,673$ ) ve duygusal emeğin alt boyutlarından olan doğal davranış ( $r=0,554$ ) arasında pozitif yönde yüzeysel davranış ( $r=-0,361$ ) ile negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır ( $P<0,01$ ), derin davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $P>0,05$ ).

İş tatmininin bir diğer alt boyutu olan dışsal tatmin ile; iş tatmini ( $r=0,891$ ) ve içsel tatmin ( $r=0,73$ ) arasında anlamlı bir ilişki bulunurken; duygusal emeğin bütün alt boyutları ile (yüzeysel davranış ( $r=-0,216$ ), derin davranış ( $r=0,213$ ), doğal davranış ( $r=0,291$ ) benzer şekilde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmakta olup, bu ilişkilerden sadece yüzeysel davranışın negatif yönde olduğu belirlenmiştir ( $P<0,01$ ).

Duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranış ile; iş tatmini ( $r=-0,325$ ), içsel tatmin ( $r=-0,361$ ), dışsal tatmin ( $r=-0,216$ ) ile duygusal emeğin diğer alt boyutları olan derin davranış ( $r=0,279$ ) ve doğal davranış ( $r=-0,291$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı bulgulanmıştır. Yüzeysel davranış boyutu ile iş tatmini ve alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin arasındaki ilişkinin negatif yönlü; aynı şekilde yüzeysel davranış ile doğal davranış arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu gözlemlenirken; derin davranış ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir ( $P<0,001$ ).

Yine duygusal emeğin bir diğer alt boyutu olan derin davranış ile; dışsal tatmin ( $r=0,213$ ), yüzeysel davranış ( $r=0,279$ ), doğal davranış ( $r=0,208$ ) ( $P<0,001$ ) ile anlamlı ve pozitif yönde ve ayrıca benzer şekilde derin davranış ile iş tatmini ( $r=0,167$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönde bir korelasyon ( $P<0,05$ ) bulgulanırken; içsel tatmin ile ( $r=0,107$ ) istatistiksel olarak önemli bir ilişkinin varlığına rastlanılmamaktadır.

Duygusal emeğin son alt boyutu olan doğal davranış ile; iş tatmini ( $r=0,479$ ) ve alt boyutları olan içsel tatmin ( $r=0,554$ ) ile dışsal tatmin ( $r=0,291$ ) arasında ve ayrıca duygusal emeğin diğer alt boyutları olan yüzeysel davranış ( $r=-0,219$ ) ile derin davranış arasında ( $r=0,208$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır ( $P<0,01$ ). Doğal davranış ile yüzeysel davranış arasında negatif bir korelasyon gözlenirken ele alınan tüm diğer

boyutlar ile pozitif korelasyon gözlemlenmiştir. Söz konusu bulgulara dayanarak, analiz sonuçlarının araştırma hipotezlerinin tamamını (H1, H2, H3) desteklediği görülmektedir.

**Tablo 3.1.** Duygusal Emeğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

| ANOVA <sup>a</sup> |                 |                     |               |          |               |                    |
|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|----------|---------------|--------------------|
| Model              | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F Değeri | Önem Derecesi |                    |
| 1                  | Regresyon       | 24,226              | 3             | 8,075    | 33,247        | 0,000 <sup>b</sup> |
|                    | Atık            | 55,378              | 228           | 0,243    |               |                    |
|                    | Toplam          | 79,604              | 231           |          |               |                    |

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Tahmin Edici Değişken: Doğal duyguların ifadesi, Derinden rol yapma, Yüzeysel rol yapma

Tablo 3.1’de yer alan Anova analizi sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisini gösteren bu model istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. İş tatmininin duygusal emek (doğal davranış, derin davranış ve yüzeysel davranış) ile arasındaki bağlantıyı açıklamada bu model önemli bir modeldir (F(3,228)=33,247; P<0,001\*\*). Yapılan regresyon analizi neticesinde regresyon denklemi;

İş tatmini=2,61-0,227. Yüzeysel davranış+0,143. Derin davranış+0,254. Doğal davranış

şeklinde oluşturulmuştur. Bu modelde yüzeysel davranış, doğal davranış ve derin davranış değişkenlerinin katsayısı önemli (P<0,001) bulunmuştur.

**Tablo 3.2.** Duygusal Emeğin İçsel Tatmin Üzerindeki Etkisi

| ANOVA <sup>a</sup> |                 |                     |               |          |               |                    |
|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|----------|---------------|--------------------|
| Model              | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F Değeri | Önem Derecesi |                    |
| 1                  | Regresyon       | 31,111              | 3             | 10,370   | 45,317        | 0,000 <sup>b</sup> |
|                    | Atık            | 52,176              | 228           | 0,229    |               |                    |
|                    | Toplam          | 83,286              | 231           |          |               |                    |

a. Bağımlı Değişken: İçsel İş Tatmini

b. Tahmin Edici Değişken: Doğal duyguların ifadesi, Derinden rol yapma, Yüzeysel rol yapma

Tablo 3.2. içsel tatmin ile duygusal emek arasında kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. İçsel tatminin duygusal emek (doğal, derin, yüzeysel) ile arasındaki bağlantıyı açıklamada bu model önemli bir modeldir (F(3,228)=45,317 P<0,001). Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen verilere dayalı olarak oluşturulan regresyon denklemi;

İçsel tatmin= 2,65-0,227. Yüzeysel davranış+0,075. Derin davranış+0,323. Doğal davranış

şeklinde dir. Bu modelde yüzeysel ve doğal davranış değişkenlerinin katsayısı önemli (P<0,001), derin davranış değişkeninin katsayısı önemsiz bulunmuştur (P>0,05).

**Tablo 3.3.** Duygusal Emeğin Dışsal Tatmin Üzerindeki Etkisi

| ANOVA <sup>a</sup> |                 |                     |               |          |               |                    |
|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|----------|---------------|--------------------|
| Model              | Kareler Toplamı | Serbestlik Derecesi | Ortalama Kare | F Değeri | Önem Derecesi |                    |
| 1                  | Regresyon       | 17,990              | 3             | 5,997    | 14,294        | 0,000 <sup>b</sup> |
|                    | Atık            | 95,651              | 228           | 0,420    |               |                    |
|                    | Toplam          | 113,641             | 231           |          |               |                    |

a. Bağımlı Değişken: Dışsal İş Tatmini

b. Tahmin Edici Değişken: Doğal duyguların ifadesi, Derinden rol yapma, Yüzeysel rol yapma

Tablo 3.3. dışsal tatmin ile duygusal emek arasında kurulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Dışsal tatminin duygusal emek (doğal, derin, yüzeysel) ile arasındaki bağlantıyı açıklamada bu model önemli bir modeldir ( $F(3,228)=14,294$   $P<0,001$ ). Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen verilere dayalı olarak regresyon denklemi;

$$\text{Dışsal tatmin} = 2,56 - 0,228 \cdot \text{Yüzeysel davranış} + 0,244 \cdot \text{Derin davranış} + 0,150 \cdot \text{Doğal davranış}$$

şeklinde oluşturulmuştur. Bu modelde Yüzeysel, doğal ve derin değişkeni katsayısı önemli ( $P<0,001$ ) bulunmuştur.

### SONUÇ:

Kamu çalışanlarında duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisini sorunsallaştıran bu çalışmanın bulguları, duygusal emek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında yapılmış olan analizler, genel olarak iş tatmininin duygusal emeğin doğal davranış ve derin rol yapma davranış boyutları ile pozitif; yüzeysel rol yapma davranışı ile negatif yönde ilişkide olduğunu ortaya koymaktadır. İş tatminin içsel ve dışsal tatmin alt boyutları için de söz konusu ilişkilerin aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. İş tatminin alt boyutlarından içsel tatmin üzerinde duygusal emeğin etkisinin çok daha fazla olduğu anlaşılırken; dışsal tatmin söz konusu olduğunda bu oranın düşmekle birlikte hala yüksek bir açıklama gücü taşıdığı anlaşılmaktadır.

Analizlerden çıkarılan bu sonuçlar, kamu çalışanlarının doğal davranışlarını sergileyebildikleri çalışma ortamına sahip olduklarında iş tatminin olumlu yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Literatürde Hochschild (1983)'in duygusal emeğe getirmiş olduğu yüzeysel rol davranışı ve derinlemesine rol davranışı olmak üzere ikili ayrımı yaygın kabul gördüğünden, doğal davranış ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Chueng, Tang ve Tang (2011), öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; doğal duyguların gösteriminin iş tatminine olumlu yönde katkıda bulunduğu sonucuna ulaşırken, Zhang ve Zhu (2008), benzer şekilde öğretmenler ile gerçekleştirdikleri çalışmada, doğal duyguların sahnelenmesinin iş tatminine olumlu etkilerde bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalardaki bulguların, mevcut çalışmadaki araştırma bulgularıyla uyum içinde olduğu anlaşılmaktadır. Uzun yıllar örgüt kültürü ve iş performansı açısından bir 'negativite' olarak kabul edilip profesyonellik etiketi altında iş yaşamından uzak tutulmaya çalışılan insana ilişkin doğal duyguların iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, çalışanların gerçek hislerinin örgüt içerisine buyur edilmesinin örgüt performansı açısından önemli sonuçlar doğurabileceği anlaşılmaktadır. Çalışanların ister özel yaşamı isterse iş yaşamından kaynaklanan bütün duygularının örgüt açısından bir duygusal sermaye rolü oynadığı aşıkardır. Olumsuz duyguların da en az olumlu duygular kadar insanı harekete zorlayan güçlü bir dinamo rolü üstlendiği uzun yıllardır bilinmektedir. Örgütsel alanların, bu insani duyguların üzerine yansıtılabildiği bir perde işlevini görebilmesi; özellikle söz konusu duygular örgütsel amaçlara doğru yönlendirilebildiğinde oldukça yapıcı sonuçlar elde edilebilmesi bakımından önemlidir.

Diğer yandan yaşamın ilk yıllarından itibaren benimsemeye başladığımız toplumsal normlar, duyguların bütün çıplaklığı ile sergilendiği hallerde öznenin bir takım sosyal yaptırımlara maruz kalabileceğini öngörmektedir. Bundan dolayı herhangi bir toplumun içerisine doğan özne, bilişsel yetileri bakımından yeterli olgunluğa ulaştığında, gerek kullandığı dil üzerinde sansür uygulamak gerekse jest ve mimikleri manipülatif amaçlarla kullanmak yoluyla bir anlamda rol yapmaya başlamaktadır. Sahip olunan duyguların çıplak hali ile onların -dil ve/veya jest ve mimikler aracılığıyla- sansürlenmiş dışı vurumu arasında kalan boşluk, öznenin rol yapma davranışının ortaya çıktığı açıklıktır. Özne rol yapma davranışını ortaya koyduğu bu açıklıkta yasal, toplumsal ve sosyal ilişkilerini düzenlemekte ve kendisini toplumun geri kalanı için 'normal' yapan mesafeyi almaktadır. Bu işlevsel yönü ile rol yapma davranışı öznenin kişisel tarihinde ve toplumların kolektif belleğinde oldukça köklü bir geçmişe sahiptir. Bundan dolayıdır ki; duygusal emek ile ilgili alanyazının erken dönemlerinde rastlanılan rol davranışının olumsuz etkilere sahip olduğu ve çalışan üzerinde yıkıcı etkilerde bulunduğu kanısının toplumsal yaşamda herhangi bir karşılığının bulunmadığı söylenebilir.

Araştırmanın sonuçları, kamu çalışanlarının derinlemesine rol yapma davranışını sergilediği durumlarda iş tatminlerinin olumlu yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya ilişkin bu sonuç, Lee ve Chelladurai (2018)'nin ABD'de yükseköğretim öğrencileri örneklemi üzerinden yürüttükleri çalışmada derinlemesine rol davranışının iş tatmini üzerinde olumlu etkide bulunduğu yönündeki bulguları ile örtüşmektedir. Literatürde, farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış olan araştırmaların benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Ghalandari ve Jogh (2012),

hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada derinden rol yapma ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin varlığını saptamışlardır. Torland (2011), tur liderleri üzerinde yaptığı araştırmada derinlemesine davranışın iş tatminini olumlu etkilediği sonucuna varmıştır. Chen vd. (2012) otel çalışanları örnekleminde yaptıkları araştırmada, derinlemesine rol yapma davranışının iş tatminine olumlu yönde katkıda bulunduğu sonucuna varmışlardır. Cheung, Tang ve Tang (2011) okul öğretmenleri ile gerçekleştirdikleri araştırmada derinlemesine rol yapma davranışının iş tatminine olumlu etkilerini bulmuşlardır. Yang ve Chang (2008), klinik hemşireler örnekleminde gerçekleştirdikleri araştırmada, derinlemesine rol yapma davranışının iş tatmini üzerinde olumlu etkide bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Derinlemesine rol yapma davranışının “kendini başkalarını aldatmak kadar aldatmak” şeklindeki tanımı göz önünde bulundurulduğuna, öznenin kendisinin sahip olduğu kandırma kapasitesinin nesnesi olduğu ve aynı zamanda kendisi ile ötekini aynı mesafede tuttuğu şeklinde iki temel kaniya ulaşılabilir. Özellikle uzun süre aynı rolü sürdüren bireylerin, sürdürdükleri rolün zaman içerisinde gerçekliklerinin bir parçası ve hatta gerçekliklerinin kendisi halini alması toplumsal düzlemde sıklıkla rastlanılan bir durumdur. İş yaşamında aktif olarak yer alan her bir çalışanın, toplumsallaşma süreçleri zarfında, verili en az bir rolü üstlenerek ve bunu sürdürerek ilgili noktaya geldiği düşünüldüğünde; çalışma ortamı içerisinde üstlenilen örgütsel rollerin söz konusu çalışanın gerçekliğine dönüşmesi son derece doğaldır. Bu bakımdan, derinlemesine rol yapma davranışında bir noktadan sonra söz konusu olan rol yapma davranışı değil, gerçekliğin kendisidir. Verili ve/veya edinilmiş rollerini toplumsal hayatta ustalıklarla sürdürebilmiş her özne, sürdürdüğü toplumsal roller ile büyük bir çatışma içinde olmadığı müddetçe örgütsel rolleri de ustalıklarla benimseyebilecek ve kendi gerçekliğinin bir parçası haline dönüşürebilecektir.

Derinlemesine rol yapma davranışını duygular ve duygusal emek özelinde ele alındığında; hissedilmeyen ve gerçekte herhangi bir kaynaktan doğmamış olan duyguların sergilenmesinin, duygunun kendisini ortaya çıkarabileceği gerçeği, psikoloji ve nöroloji başta olmak üzere farklı disiplinlerce ortaya konulmuştur. Genel itibariyle öznel iyi oluşu hedeflediğini söyleyebileceğimiz bir tedavi yaklaşımı olan Bilişsel Davranışçı Terapi gibi farklı terapötik yaklaşımlar, öznenin kurtulmak istediği olumsuz duyguları olumlu duygularla yer değiştirmek için kelimeler ile jest ve mimikleri etkili bir araç olarak kullanmaktadır. Hedef duyguyu imleyen kelimeler ile jest ve mimiklerin seçilip sıklıkla kullanılarak öznenin gündelik hayatına adapte edilmesi sonucunda, duygunun gerçekliği özne tarafından hissedilebilir hale gelmektedir. Bu yolla, öznenin duyguları konusunda kendisini ‘başkaları kadar aldatması’ mümkün olabilmektedir. Çalışma ortamında, verili örgütsel rollerin sergilemeyi gereksindiği duygular çoğunlukla olumlu duygular olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar tarafından söz konusu örgütsel rollerin derinlemesine benimsendiği durumlarda, günün önemli bir bölümünü ilgili duygu durumuna bürünerek sürdüren çalışan açısından gerçeklik, bu duygunun kendisi olacaktır. Nitekim bu mevcut çalışmanın araştırma sonuçlarına bakıldığında, kamu çalışanları açısından derinlemesine rol yapma davranışı şeklinde ortaya konulan duygusal emeğin iş tatmininin bütünü ve özellikle işsel tatmin üzerinde önemli ölçüde olumlu etkilerde bulunmasının nedeninin de bu olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu, kamu çalışanlarında yüzeysel rol yapma şeklinde sergilenen duygusal emeğin, iş tatmininin bütününde ve alt boyutları üzerinde olumsuz yönde etkide bulunduğu yönündedir. Lee ve Chelladurai (2018) ABD’de yüksekokul koçları örneklemini üzerinden yürüttükleri araştırmada yüzeysel rol yapma davranışının iş tatmini üzerinde olumsuz etkide bulunduğu bulgusunu paylaşmışlardır. Chen vd. (2012) otel çalışanları örnekleminde yaptıkları araştırmada, yüzeysel rol yapma davranışının iş tatminini olumsuz etkilediği sonucuna varmışlardır. Oral ve Köse (2011) hekimler üzerinde yapmış oldukları araştırmada, yüzeysel rol yapma biçiminde sergilenen duygusal emeğin iş tatmini üzerinde olumsuz etkide bulunduğu sonucuna ulaşırken; Ghalandari ve Jogh (2012), hizmet sektörü çalışanlarında yüzeysel rol yapma davranışının benzer şekilde iş tatminine olumsuz etki ettiği bulgusunu paylaşmışlardır. Diğer taraftan, Torland (2011)’ın tur liderleri üzerinde yaptığı araştırmada ulaştığı bulgular, yüzeysel rol yapma davranışı ile iş tatmini arasında herhangi bir anlamlı ilişkinin bulunmadığı yönünde olmuştur. Yine Yang ve Chang (2008)’ın klinik hemşireler örnekleminde gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarında yüzeysel rol yapma davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmamıştır. Örgütsel rollerin içselleştirilemediği durumlarda örgütsel rolün gereksinim duyduğu duygu durumuna bürünmenin büyük bir çaba gerektirmesinden kaynaklı olarak, çalışanlar duygusal enerjilerini işin gerektirdiği fonksiyonel rollerle birlikte aynı zamanda bu sahte duygusal rolleri sahnelemeye kanalize etmek durumunda kalmaktadır. Diğer taraftan yüzeysel rol yapmaya ilişkin “gerçekte hissettiklerimiz hakkında diğerlerini aldatmak ama kendini aldatmamak” şeklindeki tanımını düşündüğümüzde, öznenin derinden rol yapma davranışında başarılı bir şekilde kullandığı ‘öz-aldanma’ kapasitesini burada kullanmadığı anlaşılmaktadır. Çalışanların müşteriler ya da hizmet alıcılarla giriştiği etkileşimlerde örgütsel rolleri gereği sergilemek durumunda kaldıkları bu sahte duygulanımlara aldanamamaları, günün sonunda duygusal iç çatışmaları arttırmaktadır. Bu türden duygusal iç çatışmaların uzun vadede çalışanlar açısından zihinsel ve ruhsal pek çok sorunu beraberinde getirdiği bilinmektedir. Örgütsel açıdan doğurduğu sonuçlar ise, işe yabancılaşma, örgütsel



tükenmişlik, verimsiz çalışma saatleri, motivasyon kaybı ve tüm bunların sonucunda örgütsel performansta radikal bir düşüşün gözlemlenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Mevcut araştırmanın, sonuçları bakımından literatürde yapılmış olan benzer çalışmaların sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir. Her ne kadar ortaya çıkan bir duygunun hangi uyarana cevap olarak doğduğu kültürel bakımdan farklılar gösterse de duyguların iş yaşamında özgür bir biçimde ve aslına en yakın şekilde sahnelenebilir olmasının işe yönelik memnuniyet duygusunu beslediği gerçeği neredeyse evrenseldir. Yukarıda paylaşılan araştırmaların farklı meslek kollarında, farklı örneklemeler üzerinde ve farklı kültürlerde yapılmış olmasına karşın ulaştıkları sonuçlar bakımından büyük ölçüde benzerlik taşımalarının sebebinin bu olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın literatüre sağladığı önemli katkılardan biri, kamu –belediye- çalışanları özelinde, işten memnuniyet duygusunun oluşması, sürdürülmesi ve artmasında duygusal emeğin oynadığı rolün oldukça büyük olduğunu ortaya koymuş olmasıdır. İş tatmini literatüründe rahatlıkla karşılaşılabileceği üzere, çalışma ortamının fiziksel ve sosyal koşullarından, işin kendi koşullarına; iş koşulları ile çalışma ortamı koşullarının kombinasyonundan bu kombinasyonun çalışanın bireysel özellikleri ile etkileşimine varana dek sayısız faktör tarafından etkilenen iş tatmini için, duygusal emeğin çok önemli bir yordayıcı olduğu anlaşılmıştır.

Bu sonuç, araştırmanın taşıdığı sınırlılıklar bakımından elbette araştırma evreninin bütününe genellenebilir değildir. Araştırmanın örneklem grubu olan belediye çalışanları özelinde kamu çalışanları açısından bir değerlendirme yapıldığında, duygusal emeğin iş yaşamında, çalışanların iş doyumunu açısından oldukça önemli ve büyük bir rol oynadığını söylemek mümkündür. İşten edinilen doyumun çalışanların hayatının bütününe etki etme gücü vasıtasıyla bir sinerji ortaya çıkarıp, çalışanın bütünsel iş performansında uzun vadede olumlu sonuçlar yansıttığı bilinmektedir. Bundan dolayı derinlemesine ve doğal duyguların sahnelenebileceği kamusal çalışma alanlarının teşvik edilmesinin, uzun vadede kamu çalışanlarının performans ve iş doyumlarına olumlu etki edeceği öngörülmektedir. Duygusal emeğin beşeri sermayeye bu şekilde dâhil eden örgütlerin, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik edebilecek olması ve bu şekilde iş rotasyonlarına bağlı personel maliyetlerini azaltması yine yaygın örgütsel amaçlardandır. Bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hazırlanacak insan kaynakları politikaları, duygusal emeğin olumlu sonuçlarından örgütün ve ona bağlı paydaşlarının fayda sağlamasına yardımcı olacak ve örgüte ciddi anlamda bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Üzerinde durulması gereken bir diğer nokta, iş tatmini ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların çoğunlukla özel sektöre dikkat kesilmiş olmasıdır. Rekabetin yoğunluğu ve şiddeti bakımından ele alındığında özel kesim işletmeleri açısından duygusal emek ve iş tatmini konularının daha büyük ehemmiyet taşıması anlaşılabilir bir durumdur ki her iki konunun da örgüt açısından geri dönüşü kârlılıktır. Özellikle müşteri ile ön planda bire bir yoğun etkileşimlerde bulunan hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emeklerini sergileyebilmesi yalnızca çalışanların iş tatmini ile sonuçlanmamakta aynı zamanda müşterilerin de memnuniyet düzeylerini belirlemektedir. Çalışanların samimi duygularıyla etkileşim kuran müşterilerin örgüt ile kendisi arasında bağ oluşmasına zemin hazırlamakta ve neticede örgütün marka adına sadık bir müşteri havuzu ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan kamu kesimi çalışanlarının temasta bulunduğu insanlar bu defa müşteriler değil vatandaşlardır. Bir ülkenin vatandaşı olarak insanların devlet ile en çok temas ettikleri örgütler olan belediyelerin çalışanları açısından duygusal emek ve iş tatmini konularının araştırılması bu bakımdan önemlidir. Bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sunma potansiyeli barındırmasının bir diğer nedeninin de bu olduğu düşünülmektedir. Yerli ve yabancı literatürde belediyeler örneklemine iş tatmini ve duygusal emek konusundaki çalışmaların sayıca çok yeterli olmadığı görülmüştür. Oysa devletin görünen yüzleri olan belediyeler ve belediyelerin de görünen yüzleri olan çalışanların duygusal emeklerini iş ortamına dahil ederek memnuniyet düzeylerinin artması, etkileşimde buldukları kitle düşünüldüğünde, daha güçlü vatandaşlık bağlarının oluşumuna zemin hazırlayacaktır.

**Çıkar Çatışması:** Yazar herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

**Etik Kurul İzni:** Bu çalışma için etik kurul iznine gerek yoktur.

## KAYNAKÇA

- ADELMANN, P. K. (1995). Emotional Labor as a Potential Source of Job Stress .In (Eds.) S. L. Sauter, L. R. Murphy *Organizational Risk Factors for Job Stress* (p.p. 371-381). Washington D. C. (US): American Psychological Association Publisher.
- ALTUNOĞLU, A. E. & KARAMAN, F. (2005). İş Tatmini ve Organizasyon Yapısı: Kamu Üniversitelerine Yönelik Bir İnceleme. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 83-97.
- ASHFORTH, B. E. & HUMPHREY, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Magement Review*, 18, 88-115.
- BAĞCI, Z. & AKBAŞ, T. T. (2019). Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 367-379.
- BASIM, N. & BEĞENİRBAŞ, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 77-90.
- BAYCAN, A. (1985). *Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- BİÇKES, D. M., YILMAZ, C., DEMİRTAŞ, Ö. & UĞUR, A. (2014). Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (2), 97-121.
- BULAN, H. F., ERICKSON, R. J. & WHARTON, A. S. (1997). Doing for Others on the job: The Affective Requirements of Service Work, Gender and Emotional Well-being. *Social Problems*, 44 (2), 235-256.
- BULGURCU GÜREL, E. B. & ÇETİNKAYA BOZKURT, Ö. (2016). Duyguların Yönetilmesinin İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 133-147.
- BURRELL, G. (1997). *Pandemonium: Towards a Retro-Organization Theory*. London: Sage Books.
- CHEN, Z., SUN, H., LAM, W., HU, Q., HUO, Y. & ZHONG, J. A. (2012). Chinese Hotel Employees in the Smiling Masks: Roles of Job Satisfaction, Burnout, and Supervisory Support in Relationships Between Emotional Labor and Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.
- CHU, K. H. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. Unpublished Doctoral Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia (US).
- CHUENG, F., TANG, C. S. & TANG, S. (2011). Psychological Capital as a Moderator Between Emotional Labor, Burnout, and Job Satisfaction Among School Teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348-371.
- ÇELİK, P. & TOPSAKAL, Y. (2016). Duygusal Emegin İş Tatmini ve Duygusal Tükenme ile İlişkisi: Antalya Destinasyonu Otel Çalışanları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 202-218.
- DIEFENDORFF, J. M., CROYLE, M. H. & GOSSERAND, R. H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- DÜNDAR, G. (2019). *Duygusal Emek Davranışının İş Görenlerin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- EKMAN, P. (1973). Cross-Cultural Studies of Facial Expressions', Darwin and Facial Expression: A Century of Research. In Review (Ed. P. Ekman), *Academic Press Published* (pp.169-222), New York (US).
- FINEMAN, S. (1993). *Emotion in organizations*. University of California Press, London: Sage.
- GENÇ, V. & GÜMÜŞ, M. (2017). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Arttırılması: Çalışanların Duygusal Zekâları ve Duygusal Emeklerinin Rolü. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(4), 43-52.

- GHALANDARI, K. & M. G. G. JOGH (2012). The Effect of Emotional Labor Strategies (Surface Acting and Deep Acting) on Job Satisfaction and Job Burnout in Iranian Organizations: The Role of Emotional Intelligence. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(12), 24-31.
- GOSSERAND, R. H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*. Unpublished Doctor's Thesis, Louisiana State University, Louisiana.
- GRANDEY, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- GROSS, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- GÜRISOY, D., BOYLU, Y. & AVCI, U. (2011). Identifying the Complex Relationships among Emotional Labor and Its Correlates. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 783-794.
- HARTEL, C., ZARBE, W. Z. & ASHKANASY, N. (2005). Organizational Behavior: An Emotions Perspective. In (Eds.) *Emotions in Organizational Behavior*, Mahwah, New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- HOCHSCHILD, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley (CA): University of California Press.
- JOHNSON, H-A. M. (2007). *Service With a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies*. Unpublished Doctoral Thesis, University of South Florida, Florida (US).
- JOHNSON, H-A. M. & SPECTOR, P. E. (2007). Service With a Smile: Do Emotional Intelligence, Gender and Autonomy Moderate the Emotional Labor Process. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319-333.
- KARAKAŞ, A. & GÖKMEN, G. (2018). Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek ve İş Stresi: Konya'da Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 99-127.
- KARAMAN, F. & ALTUNOĞLU, A. E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Üyelerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), 109-120.
- KAUR, S. & MALODIA, L. (2017). Influence of Emotional Labour on Job Satisfaction Among Employees of Private Hospitals. *Journal of Health Management*, 19(3), 1-18.
- KINGIR, S., BİLEN A. & KARAKAŞ A. (2015). Duygusal Emegin İş Tatminine Etkisi: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 9-26.
- KOLBAŞI, E. (2019). *Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Denizli'deki Özel Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- KRUMML, S. M. & GEDDES, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- LEE, Y. H. & CHELLADURAI, P. (2018). Emotional Intelligence, Emotional Labor, Coach Burnout, Job Satisfaction, and Turnover İntention in Sport Leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412.
- LU, C., SHIH, Y. & CHEN, Y. (2013). Effects Of Emotional Labor And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study On Business Hotel Chains. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 165-176.
- MENGENCİ, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(1), 127-139.
- MORRIS, J. A. & FELDMAN, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy Of Management Review*, 21(4), 986-1010.

- MORRIS, J. A. & FELDMAN, D. C. (1997). Managing Emotions in The Workplace. *Journal of Manegerial Issues*, 9(3), 257-274.
- MUMBY, D. K. & PUTNAM, L. A. (1992). The Politics of Emotion: A Feminist Reading Of Bounded Rationality. *Academy of Management Review*, 17(3), 465-486.
- ORAL, L. & KÖSE, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- ÖZEN, M. Y. & YÜCELER, A. (2019). Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İş tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Konya İlinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1941, 194-209.
- PALA, T. & TEPECİ, M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1), 21-37.
- PANDEY, J. & SINGH, M. (2016). Donning The Mask: Effects of Emotional Labour Strategies on Burnout and Job Satisfaction in Community Healthcare. *Health Policy and Planning*, 31, 551-562.
- PARKINSON, B. (1991). Emotional Stylists: Strategies Of Expressive Management Among Trainee Hairdressers. *Cognition and Emotion*, 5(5-6), 419-434.
- PEKRUN, R. & FRESE, M. (1992). Emotions In Work And Achievement. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 153-200.
- PUGLIESI, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction and Well-Being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- PUGLIESI, K. & SHOOK, S. L. (1997). Gender, Jobs and Emotional Labor in a Complex Organization. *Social Perspectives on Emotion*, 4, 283-316.
- RUTTER, D. R. & FIELDING, P. J. (1988). Sources of Occupational Stress: an Examination of British Prison Officers. *Work and Stress*, 2(4), 292-299.
- SAVAŞ, C. A. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- SIMON, H. A. (1976). From 'Bounded' to 'Procedural' Rationality. In Spiro Latsis (Ed.) 1976. *Method and Appraisal in Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SÖYLEMEZOĞLU, A. (2019). *İş Doyumunun Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Bahçeşehir ve Esenyurt Bölgesindeki Mevduat Bankaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- SY, T., TRAM, S. & O'HARA, L. A. (2006). Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.
- TOLICH, M. B. (1993). Alienation and Liberating Emotions at Work. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(3), 361-381.
- TORLAND, M. (2011). Emotional labour and job satisfaction of adventure tour leaders: Does gender matter? *Annals of Leisure Research*, 14(4), 369-389.
- TÜZÜN, B. (2002). *Çalışanların İş Memnuniyetlerindeki Yetersizliklerin İşe Olumsuz Etkileri ve Bunun Saptanması için Bir Ölçek Geliştirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- WEISS, D. J., DAWIS, R. V., ENGLAND, G. W. & LOFQUIST, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- WHARTON, A. S. (1993). The affective consequences of service work. *Work and Occupations*, 20, 205-232.

- YALÇIN, A. (2010). *Emotinal Labor: Dispositional Antecedents and The Role Of Affective Events*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YALÇIN, R. C. (2012). *Bazı Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- YANG, F. H., & CHANG, C. C. (2008). Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.
- YEŞİL, S. & MAVİ, Y. (2018). Duygusal Emeğin Etkilediği Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1, 29-44.
- YIN, H. (2012). Adaptation and Validation of the Teacher Emotional Labour Strategy Scale in China. *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 32(4), 451-465.
- ZHANG, Q. ve ZHU, W. (2008). Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout and Satisfaction in Chinese Higher Education. *Communication Education*, 57(1), 105-112.