



## COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE DUYGUSAL EMEĞİN TÜKENMİŞLİK ARACILIĞIYLA İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR ON WORK PERFORMANCE THROUGH BURNOUT DURING THE COVID-19 PANDEMIC PERIOD: A RESEARCH ON BANK EMPLOYEES

Meral ERDİRENÇELEBİ<sup>1</sup>, Mehmet Akif ÇİNİ<sup>2</sup>, Ebru ERTÜRK<sup>3</sup>



1. Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Bankacılık, merdirencelebi@erbakan.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7705-6067>
2. Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi Cihanbeyli Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi, mehmetakifcini@selcuk.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7619-978X>
3. Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, ebruerturk@erbakan.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5256-2203>

#### Öz

Dijital çağın gereği artan rekabet koşulları her sektörde müşteri odaklılığı gerekli kılmaktadır. Özellikle de ürettiği yerde tüketimin gerçekleştiği hizmet sektöründe, çalışanların müşteriler üzerinde sürekli olumlu intiba oluşturmak ve iyi bir takım çalışanı olması hususunda, duygusal emek giderek önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların gösterdikleri duygusal emek tükenmişlik gibi çeşitli unsurlara etki ederek iş performansları açısından olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı banka çalışanlarının göstermiş oldukları duygusal emek ile yaşadıkları tükenmişlik düzeyleri ve performansları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla çalışmada nicel araştırma tekniklerinden anket ve nitel araştırma tekniklerinden mülakat tekniği kullanılmıştır. 188 banka çalışanından elde edilen anket bilgileri analiz edilerek yordanmıştır. Konunun daha ayrıntılı irdelenmesine yardımcı olması nedeniyle de nitel araştırma tekniği ile 8 banka çalışanından elde edilen bilgilerle desteklenmiştir. Araştırmanın nicel analizi sonucunda duygusal emeğin iş performansı ve tükenmişlikle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Nitel analiz aracılığıyla da hangi unsurların duygusal emek, tükenmişlik ve çalışan performansına olumlu ve olumsuz etki ettiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal Emek, Tükenmişlik, İş Performansı, Karma Analiz, Banka Çalışanları.*

#### Abstract

Increasing competition conditions as a requirement of the digital age necessitate customer focus in every sector. Emotional labor is becoming increasingly important, especially in the service sector, where consumption takes place where it produces, in order to create a positive impression on customers and to be a good team worker. Because the emotional labor of employees can lead to positive or negative results in terms of work performance by affecting various factors such as burnout. In this context, the main purpose of the research is to determine the relationship between the emotional labor of bank employees and their burnout levels and performances. For this purpose, the survey technique, which is one of the quantitative research techniques, and the interview technique, which is one of the qualitative research techniques, were used in the research. Survey information obtained from 188 bank employees was analyzed and predicted. Since it helps to examine the subject in more detail, it was supported by the information obtained from 8 bank employees with the qualitative research technique. As a result of the quantitative analysis of the research, it was determined that emotional labor is related to job performance and burnout. Through qualitative analysis, it has been tried to determine which factors have positive and negative effects on emotional labor, burnout and employee performance.

**Keywords:** *Emotional Labor, Burnout, Job Performance, Mixed Analysis, Bank Employees.*

**Makale Türü** Article Type  
Araştırma Makalesi Research Article

**Başvuru Tarihi** Application Date  
07.12.2021 12.07.2021

**Yayına Kabul Tarihi** Admission Date  
02.11.2022 11.02.2022

DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.1033720>

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

The main purpose of the study is to determine whether the emotional labor of bank employees during the pandemic period affects work performance through burnout. In this context, it will be found out which factors trigger emotional labor and reduce work performance by causing burnout. In addition, elements that do not affect emotional labor and therefore increase job performance will also be included.

### **Research Questions**

The questions to be answered within the scope of the research are as follows: Does emotional labor of bank employees affect their burnout levels positively? Does emotional labor of bank employees positively affect their job performance? Does the burnout syndrome experienced by bank employees negatively affect their job performance? Does emotional labor of bank employees negatively affect job performance through burnout? Which factors lead to emotional labor in the banking sector, and which of these factors affect business performance positively and which negatively?

### **Literature Review**

According to Zhang and Zhu (2008) and Hochschild (1983), they claimed that superficial acting, which is one of the sub-dimensions of emotional labor, protects the person against burnout. Schaufeli and Greenglass (2001) and Zapf et al. (2001) determined that it is one of the main causes of burnout in sectors where emotional labor is used intensively. Grandey (1999) stated that surface acting was positively related to emotional exhaustion and depersonalization, which are sub-dimensions of burnout, but negatively related to another dimension, personal achievement. Brotheridge and Grandey (2002) found that surface acting was significantly related to all sub-dimensions of burnout, while deep acting, which was a sub-dimension of emotional labor, was positively related to personal achievement. Wang, Wang and Hu (2016), Kim et al. (2017), Okabe (2017), Aykanat and Koç (2020), Goodwin et al. (2011) and Ünlü and Yurur (2011) determined that emotional labor has a positive effect on job performance. Begenirbaş and Çalışkan (2014) stated that emotional labor affects the intention to leave the job as well as the job performance. Garden (1991) and Demerouti, Bakker and Leiter (2014) stated that there is a relationship between burnout and job performance. Gong, et al. (2019) examined the effects of psychological capital between burnout and job performance. Yener (2018) investigated the role of technostress between burnout and job performance. Doğan and Kır (2018), Dyrbye et al. (2019) and Altınbay (2021) concluded that burnout negatively affects job performance. Similarly, Rodanthi et al. (2021) also stated that burnout triggers low job performance. Wei and Yan (2010) stated that burnout negatively affects job performance. Chen et al. (2012) found that surface behavior and deep acting were positively related to burnout, and that job satisfaction and burnout had a mediating effect on the relationship between emotional labor and job performance. Lee et al. (2015) found that deep acting increases job performance, reduces burnout, while surface acting improves job performance and increases burnout. In this study, it was investigated whether emotional labor affects job performance

through burnout. In addition, the factors affecting emotional labor in the banking sector were determined.

### **Methodology**

Mixed method (Quantitative and qualitative analysis) was used in the research. The relationships and effects between emotional labor, burnout and job performance were investigated through quantitative analysis. Structural Equation Model was used for this analysis. Through qualitative analysis, it was examined which elements in the banking sector create emotional labor and how they affect business performance. Code Relations Matrix and Code Sub-Code Analysis were used for qualitative analysis.

### **Results and Conclusions**

As a result of the quantitative analysis of the research, it was seen that emotional labor had a positive effect on burnout. In this context, it can be said that pretending consumes bank employees. In addition, it was found that the relationship between burnout and job performance was negative, and the relationship between emotional labor and job performance was positive. In other words, the job performance of a bank employee who is exhausted decreases. But, It has been determined that the job performance of the bank employee who performs his/her role correctly has also increased. However, it has been determined that if the roles of bank employees lead to burnout over time, their performance also decreases. Therefore, emotional labor negatively affects job performance through burnout. So, what are the factors that cause emotional labor in the banking sector? As a result of the qualitative analysis, it has been determined that customer relations, communication, business goals, job responsibilities, promotion, workplace and physical equipment, ideals and realities, wages and bonuses, procedures, managers and regulation elements affect work performance negatively through burnout by providing emotional labor. It has been found that personnel development, job responsibilities, co-workers, working hours and privileges, on the contrary, do not affect emotional labor and positively affect job performance.

## 1. GİRİŞ

İş yaşamında genel yaşamda olduğu üzere duygular büyük rol üstlenmektedir. Duygular gerek karar alma ve gerekse iş süreçlerinde önem taşımaktadırlar. Duyguların doğru yönetilmesi ve yönlendirilmesi işlerin daha kolaylıkla ve kısa sürede tamamlanmasına destek olmaktadır. Öte yandan dijitalleşmenin etkisiyle yaşanan değişim ile artan rekabet, işletmelerin ayak uydurma çabalarını da arttırmakta ve aynı zamanda zorlaştırmaktadır. İşletmelerin bu çabaları içerisinde kuşkusuz nitelikli ve yenilikçi çalışmaları örgütte tutma ve örgüt dışındakileri de örgüte çekme eğilimi; bireysel çalışmaktan ziyade ekip ruhu ile çalışma önemli hal almaktadır. Çalışanlar açısından ise değişime ayak uydurma çabaları ile artan iş yükü ve teknolojik destek alma çabası, müşteri ve iş yeri memnuniyeti için gayret sarf etme gibi pek çok duygusal durum yaşanmaktadır. Diğer çalışanlarla, yöneticilerle ve müşterilerle yaşanan çatışmalar çalışmada, öfke, kin, güvensizlik; işini kaybetme korkusu, daha iyiyi başarma hırısı, kendini gösterme çabası, vb. duyguları yaşatmaktadır. Nitekim iş yaşamı, klasik yönetim kuramlarının savunduğu üzere iş tanımı ve uzmanlaşma, iş dizaynı, standartlaşma gibi unsurlarla etkinlik ve verimlilik sağlayacak formal yapının yanı sıra neoklasik yönetim kuramının savunduğu çalışanların beşeri olmasından kaynaklı duygularını da göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir. Modern yönetim kuramının üzerinde durduğu sistem ve durumsallık yaklaşımları ise çevre, insan ve iş faktörlerini hep bir arada ele alarak rekabet üstünlüğü sağlamaya işaret etmektedir. Örgütlerde başarıyı sağlayarak rekabet üstünlüğü elde etmek için çalışanların duygularını doğru biçimde kullanıp kontrol etmeleri beklenmektedir. Özellikle de eğitim, sağlık, turizm, bankacılık, havacılık, mağazacılık, sigortacılık gibi hizmet sektörü işletmelerinde bu beklenti daha üst seviyede beklenmektedir (Akçay ve Çoruk 2012). Bu işletmelerde çalışanların istenilen müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri ve örgüt ikliminin parçası olabilmeleri için gerçek duygularını ve bununla ilişkili negatif görüntülerini gizleyerek, yönetimce tasarlanan duygusal gösterimi sergilemeleri beklenmektedir (Lee, Ok, Hwang, 2016). Başka bir deyişle çalışanların fiziksel ve zihinsel emeklerinin yanı sıra bir de duygusal olarak da emek vermeleri beklenmektedir (Mumcu ve Eser, 2017). Hochschild'in (1983) çalışmasıyla yönetim literatüründe yer almaya başlayan duygusal emek kavramı, yukarıda bahsedilen beklentilerin karşılanmasında son dönemde daha da önem kazanmaktadır. Kısacası, çalışanların oldukları gibi değil de olmaları gerektiği gibi duygusal gösterime girmeleri zorunlu hal almaktadır (Çelik ve Yıldız, 2016). Bunun temel sebebi, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayarak sürdürülebilir olmak arzusudur.

Çalışanlardan beklenen bu roller beraberinde stresi getirmekte ve zamanla tükenmişliğe yol açabilmektedir. Bu baskı son dönemde yaşanan pandemi ile artış göstermektedir. Tükenmişliğin hem çalışan hem de örgüt açısından doğurduğu olumsuz birtakım sonuçlar bulunmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar arasında iş performansının olumsuz etkilenmesi yer almaktadır. Bu noktadan hareketle araştırma modeli kurulmuştur. Modelde, duygusal emek ve iş performansı arasında ilişkiler, ilişkinin yönüne göre (olumlu ve olumsuz) incelenmiştir. Araştırma modelinin analizi için ise karma analiz

yöntemi kullanılmıştır. İlk yöntem olan nicel analiz ile duygusal emek, tükenmişlik ve iş performansı arasındaki ilişkiler yapısal model aracılığıyla test edilmiştir. Kullanılan ikinci analiz yöntemi nitel analiz aracılığıyla da hangi unsurların duygusal emeği, tükenmişliği ve iş performansını olumlu ve olumsuz etkilediği belirlenerek, katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda izah edilmeye çalışılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Duygusal Emek

Duygular bireyin yaşamında vazgeçilmez öğelerdendir. “Bireyi harekete geçiren ve enerji veren ruh halleridir” (Kıngır, Bilen ve Karakaş, 2015). Başka bir deyişle, bireyin dış etkiler ile davranışsal sonuçları arasında bağ kurarak, uygun tepkileri oluşturup, harekete geçmesini sağlayan köprü (Tuna 2011) ya da “öznel his durumu”dur (Usta ve Akova, 2015). Bireyin davranışlarının meydana gelişinde ve yönünde bir pusula gibi görev yapan duygular hem iç dünyasında hem de dış dünyasında dingin olmasında yol göstericidir (Çelik ve Turunç, 2011) Duygular olumlu ve olumsuz diye iki temel alt boyuta ayrılmaktadır. Olumlu duygular, pozitif düşünceyle ilişkilendirilmektedir ve neşe, keyif, tatmin, heves gibi duygulardır. Olumsuz duygular ise, negatif düşünceyle ilişkilendirilmektedir ve üzüntü, hayal kırıklığı, kızgınlık, mutsuzluk, suçluluk, utanç, umutsuzluk gibi duygulardır (Andries, 2009). Birey fiziksel olduğu kadar psikolojik olarak da sağlıklı olduğu sürece tüm yaşamında (gerek iş gerekse özel yaşamında) mutlu olmakta ve kendini gerçekleştirmek için çaba sarf etmektedir. Nitekim iş yaşamında, örgütün parçası olan çalışanların kriz çözme ve stresle baş etme becerisi örgüt bütünlüğünde etkinlik ve verimlilik için büyük önem taşımaktadır. Bu becerilerin geliştirilmesinde de kuşkusuz duyguların doğru yönlendirilmesi ve yönetilmesi etkilidir. Çünkü duygular, bireyin algısını şekillendirip davranışlarını yönlendirerek, tüm paydaşlarla etkileşiminde önemli rol oynamaktadır (Frijda, 1986).

Literatürde duygu ve emek kavramlarının birlikte ele alındığı ilk çalışmalar sosyoloji ve psikoloji alanlarında gerçekleştirilirken, yönetim ve örgütsel davranış alanlarında ele alınması daha sonraki yıllarda olmuştur. Duygusal emek teorisini açıklamada Grandey (2000)’in temel olarak gösterdiği duygusal düzen teorisi, insanların hangi duygulara ne zaman sahip olacağını ve bu duyguları nasıl açıklayacağı ile ilgili bir süreç şeklinde ifade edilmektedir (Güler ve Esen, 2021). Duygusal emek kavramını ilk kez ele alan Hochschild’a göre (1979) duygusal emek, belirli mesleklere sahip bireylerin duygularını yönetme becerisidir. Diğer bir deyişle duyguların başkalarının görebileceği şekilde düzenlenmesidir (Hochschild, 1983).

James (1989) çalışmasında, duygusal emeği, diğer insanların duygularını yönlendirme çabalarını içeren bileşen bütünü; Morris ve Feldman, (1996) kavramı örgütsel açıdan ele alarak, bireyler arası ilişkileri sürdürme sürecinde gereken çabanın planlanması, yürütülmesi ve denetim biçimi olarak; Dhamija ve Singla (2016) duygusal emeği, çalışanların örgütlerindeki kurallar çerçevesinde etkileşim halinde buldukları diğer insanların duygularını etkilemeye yönelik gözlemlenebilir yüz ve vücut ifade

biçimi olarak tanımlamışlardır. Hartley (2018) ise duygusal emeği, kısaca örgütlerin çalışanlarından fark ettirmeden beklemedikleri görevler bütünü olarak ifade etmektedir.

Hochschild'a (1983: 34) göre, duygusal emek gösterimi sadece bazı meslek grupları için geçerli olduğundan meslekleri duygusal emek kullanılan ve kullanılmayan diye iki gruba ayırmıştır. Mesleğin duygusal emek kullanması için üç temel özelliği taşıması gerekmektedir (Wharton, 1993): Müşterilerle telefonla ya da yüz yüze sözlü iletişim kurulması, müşterilerin duygularının öncelikli olması ve bu iletişim sürecinin örgüt yönetiminin denetiminde olmasıdır. Bazı mesleklerde olumlu duyguları davranışa dönüştürme süreci iken (satıcının müşteriye kendini iyi hissettirmesi, doktorun hastasına kendini değerli hissettirmesi, öğretmenin öğrencisinin gelişimine destek vermesi vb.), bazı meslekler için ise olumsuz duyguların sergilenmesi (polislin tutukluya kendini kötü hissettirmesi vb.) biçiminde oluşabilmektedir (Türkay, Ünal ve Taşar, 2011).

Kavramın gelişiminde öncü olan Hochschild'a göre (1983), sahne ve oyunculığa dayanan duygusal emek üç temel özelliğe dayanmaktadır: 1-Çalışanların müşterileri ile sadece konuşarak veya yüz yüze iletişim kurması sonucunda onlarla etkileşimi sağlaması; 2-Çalışanların kendilerinden istenilen duygusal gösterimler ile diğer insanların duygularına hitap etmesi ve onları etkileyerek duygularını istenilen yönde değiştirmesi; 3-Örgüt içerisinde insan kaynakları için düzenlenen eğitim programları aracılığıyla iş tanımları olarak biçime büründürülen gereklilikler ve davranış kuralları sayesinde çalışanların duygusal davranışlarının üst yönetimce kontrol edilmesi ve örgüt misyonunda buna işaret edilmesidir (Eroğlu, 2014). Aslında duygusal emek, çalışanın kendi isteğiyle sergilediği bir süreç olmayıp, örgütsel amaçlar doğrultusunda belirlenmiş duygusal davranışların işgörenler tarafından kusursuz bir şekilde yerine getirilmesidir. Çalışanların tıpkı bir oyuncu gibi örgüt tarafından kendilerine biçilen rolleri oynamalarıdır. Bu oyunda müşteriler seyirci, çalışanlar aktör, örgüt ise sahnedir (Man ve Öz, 2009). Çalışanlardan örgütçe beklenen rollerden sapmalar ise çalışan performansını ve onunla ilintili olarak örgüt performansını olumsuz etkileyecektir (Onay, 2011).

Duygusal emek, iletişim ve teknoloji alanlarındaki gelişmelerden ötürü yaşanan yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilirlikleri için destek güç oluşturmaktadır. Genellikle müşterilerle daha fazla iletişimin yaşandığı, üretim ile tüketimin aynı zamanda gerçekleştiği, hizmet sektöründe duygusal emek üzerinde daha fazla durulmaktadır (Grandey, 2000; Güngör, 2009). Hizmet kalitesi olarak müşterinin beklenti ve taleplerinin karşılanma oranı esas alınmaktadır. Müşterinin hizmet kalitesini algılama düzeyi, memnuniyetini sağlamaktadır. Bu memnuniyetin sağlanmasında da hizmet veren çalışanın giyim kuşama, davranışları, iletişim gücü vb. etkili olmaktadır (Şekkeli, 2020). Dostça ve neşeli davranan çalışanların müşteri tatmini sağladığı; müşteri bağlılığı ve sadakatini desteklediği görülmektedir (Chu ve Murrmann, 2006). Örgütlerde duygusal emekle ilgili beklentiler zaman içerisinde örgüt kültürünün bir parçasına dönüşmektedir (Onay, 2011). Öte yandan üretim işletmelerinde de önemi üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Çünkü rekabet üstünlüğü kazanmak ve başarılı işletme

olmak için, sadece müşterilerle etkileşim değil, örgüt içi ve dışı tüm paydaşlarla etkin iletişim de önem taşımaktadır (Doğan, 2019).

Duygusal emeğin alt boyutlarının literatürde farklı biçimde ele alındığı görülmektedir. Hochschild'a (1983) göre çalışanların sergiledikleri davranışlar iki boyutludur: Yüzeysel davranış (yüzeysel rol yapma): çalışanların gerçekten hissetmediği halde örgütü tarafından istenilen duygu gösterimlerini hissediyormuş gibi rol olarak sergilemesidir. Örnek olarak bebeği hasta bir hemşirenin gülümseyerek hastalarıyla ilgilenmesidir. Yüzeysel davranışın olumsuz sonuçları daha fazladır. Derinlemesine davranış (derinden rol yapma) ise, çalışanların göstermesi istenilen duyguları gerçekten hissederek/hissetmeye çabalayarak görevlerini yerine getirmesidir (Kruml ve Geddes, 2000; Diefendorff ve Gosserand, 2005; Rupp vd, 2008; Onay, 2011). Örnek olarak hosteslerin uçak yolcularını evlerine gelen misafirler gibi düşünerek davranmalarındadır. Ashforth ve Humphrey (1993) üçüncü boyut olarak samimi davranışı eklemiştir. Samimi davranışta çalışan sergilemesi istenilen duyguları zaten hissederek davranmaktadır. Okul öncesi öğretmeninin çocukları gerçekten çok sevdiği için mutlu olup onlara şefkatle yaklaşması bu boyuta örnek olarak gösterilebilir (Yeni ve Özler, 2015).

Duygusal emeğin gelişmesinde temel öncüller arasında, çalışanın kişisel değişkenleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, eğitim seviyesi, gelir, vb.), duygusal zeka, empati, duygulanım yer almaktadır. Yaşın ilerlemesi duygu yönetimini kolaylaştırmaktadır. Öte yandan kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre özellikle de çocuk sahibi olanlar toplumsal rollerinde etkisiyle duygularını gizlemek zorunda oldukları için daha fazla duygusal emek sergilemektedirler (Kruml ve Geddes, 2000; Erickson ve Ritter, 2001). Örgütsel faktörler arasında ise duygusal davranış kuralları, otonomi ve sosyal destek yer almaktadır (Yeni ve Özler, 2015).

Öte yandan Hochschild'a (1983) göre, duygusal emek gösteriminin çalışanlarda üç olumsuz sonucu oluşabilmektedir: 1-Gereğinden çok işine kendisini kaptırması ya da tam tersi yüzeysel davranması ile tükenmişlik riski yaşayabilmesi, 2-Kendisini işten ayrı tutması ile rol yapıyormuş hissine kapılabilmesi, 3-Kendisini yaptığı duygusal davranışlardan öteleyen bununla birlikte işe yabancılaşması ve işini hafife alması, sahte davranışlar gösteriyormuş hissine kapılabilmesi.

Ayrıca Dhamija ve Singla (2016) artan duygusal emeğin beraberinde stresi, tükenmişliği getirdiğini savunmaktadırlar. Duygusal emeğin çalışan devir hızı, iş tatminsizliği, yabancılaşma, iş-aile yaşam çatışması vb. konularla da yakın ilişkisi bulunmaktadır (Judge vd., 2009; Grandey, 2000). Olumsuz sonuçların oluşmasında temel neden, duygusal çelişki yaşanması sonucunda kişinin yıpranmasıdır. Bir başka deyişle rol çatışması yaşayan çalışan tatminsiz, stresli ve zamanla tükenmiş hissedecektir (Kaya ve Özhan, 2012).

## 2.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik, uzun süre stresli çalışma ortamına maruz kalan bir çalışanın olumsuz duygularla tepki vermesidir (Jeung, Kim ve Chang, 2018: 190). Tükenmişlik, geçmesi beklenen yorgunluk ya da zorlanmaktan ziyade çalışan kişinin yaptığı işten soğuması ile sonuçlanan bir durumdur (Kürü, 2021). Pines (2003), tükenmişliğin yüksek derecede motive olmuş çalışanın başarıma hissini ve enerjisini kaybettiği bir sürecin sonucunda oluştuğunu savunmaktadır. Ayrıca kariyeriyle ilgili yüksek beklentileri ve idealleri olan çalışanlarda yaşanma eğiliminin daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Literatürde en kabul görmüş tanımı yapan Maslach'a (2003) göre, çalışanın örgütteki stres kaynaklarına tepki amaçlı uzun dönemli oluşturduğu ve temelde işi ile yaşadığı uyumsuzluktan kaynaklanan kronik gerginliği içeren psikolojik bir sendromdur. Aşırı yorgunluk, işe olan tutkuyu kaybetmek, kendini yetersiz görmek, meslekten soğumak gibi hisleri içermektedir. Hatta çalışanın kendisinden beklenmeyen davranışları sergileyebilmesidir.

Tükenmişlik yönetilemeyen strese bir yanıttır (Kim vd., 2018). Başka bir deyişle stresle baş edememe şeklindedir. Ancak bazı kuramcılara göre bu süreçteki asıl sorun bireyin tükenmişlikle mücadele etmek yerine yol açtığı durumlarla uyumlu bir psikoloji içine girilmesidir. Tükenmişlik, stresin son aşaması olan Genel Uyum Sendromu ile ilişkilendirilmektedir (Dolgun, 2015).

Tükenmişlikte mesleki farklılıklar bulunmaktadır. Sağlık ve sosyal hizmet, eğitim, banka, bakım çalışanları gibi hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik yaşama olasılığı daha yüksektir (Cherniss, 1993; Jackson vd., 1986; Leiter ve Maslach, 1988; Schaufeli vd., 1993; akt. Brotheridge ve Grandey, 2002). Ayrıca kadın çalışan olmak, uzun çalışma süreleri, duygusal emek gibi değişkenler tükenmişliği tetiklemektedir (Erickson ve Ritter, 2001).

Tükenmişliğin oluşumunda a tipi kişilik, dış kontrol odaklılık, yetersizlik duygusu, empati yeteneği, beklenti düzeyi ve demografik değişkenler bireysel faktörler arasında yer almaktadır. Örgütsel faktörler arasında ise, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet duygusu, adalet, değerler yer almaktadır (Dalkılıç, 2014). Tükenmişlik süreci birçok kişisel ve örgütsel sorunları beraberinde getirmektedir. Kişisel sonuçları arasında, baş ağrısı, ruhsal dalgalanmalar, ilaç ve alkol kullanımının artması, bozulan iş-aile dengesi sayılabilir. Örgütsel sonuçları arasında ise, işe karşı olumsuz tutumların artışı, devamsızlık, iş performansında düşüş, örgütsel uyumsuzluk sonucu çatışma yaşanması vb.dir (Aytürk, 2019).

Banka çalışanları rutin iş süreçlerinde sürekli olarak çok sayıda insanla etkileşim halindedirler. Bu durumda oluşabilecek stresli olaylar karşısında tükenmişliğe maruz kalmaları muhtemeldir. Tükenmişlik sadece fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olmakla kalmayıp aynı zamanda iş motivasyonunu, verimliliği ve hizmet kalitesini düşürmekte, iş kazalarının önünü açmaktadır (Zhang ve Feng, 2011). Son birkaç yıldır yaşanan pandemi ile birlikte artış gösterdiği düşünülmektedir.



Maslach tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt boyutlarından oluşan bir sendrom olarak ifade etmekte ve ilk aşaması olan diğer boyutların gelişiminde temel olarak duygusal tükenmeye işaret etmektedir (Kaya ve Özhan, 2012). Duygusal tükenme, tükenmişliğin en kolay tanımlanabilir ve bireysel stresi anlatan alt boyutudur. Nitekim yapılan araştırmalar da katılımcılarca en kolay duygusal tükenmenin ifade edildiğine dikkat çekmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Duygusal tükenme, duygusal kaynakların ve enerjinin azalmasıdır. Tükenmişliğin bu aşamasında çalışanlar önceki iş performanslarının daha düşük olması nedeniyle yorgunluk, gerilim ve engellenme hisleri taşımaktadırlar. Ancak duygusal tükenme, tükenmişlik sendromu açıklamak için tek başına yeterli değildir (Eroğlu, 2014). Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutudur. Müşterilere ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutumları ve işe yönelik tepkisizleşmeyi ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Kişi karşısındakine aşağılayıcı, kaba davranabilmekte, umursamaz tutum içine girebilmektedir. Duyarsızlaşmada kişi diğerlerinden bilişsel olarak uzaklaşma ile aslında duygusal tükenmişliğe tepki olarak kendini koruma stratejisi sergilemektedir. Düşük kişisel başarı boyutunda ise yetersizlik, başarısızlık, moral bozukluğu, verimsizlik, düşük üretkenlik, öz saygıda azalma söz konusudur. Kişinin kendisini yetersiz değerlendirme eğilimidir (Dalkılıç, 2014).

### 2.3. İş Performansı

Performans, organizasyonel sonuçlar ve başarı ile ilgili son derece önemli bir kriterdir. Bu bağlamda konuyla ilgili birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Farklı disiplinler ve endüstriler kendilerine özgü tanımlar oluşturmuşlardır. Örneğin Shooshtarian ve arkadaşları, (2012) iş performansını bir kişinin işini iyi yaptığı derecesini, Weiss (2002) ise kişinin davranışları ile işin/görevin talepleri arasındaki uyumun sonucu şeklinde tanımlamışlardır. Konuyla ilgili ilk kapsamlı çalışma, 1990 yılında Campell ve arkadaşlarının kaleme aldığı “Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology” başlıklı makaledir. Makalede iş performansı örgütsel performans gibi üst düzey değişkenlerin aksine, tek bir kişinin gerçekleştirdiği bir görev veya iş ya da işlev şeklinde betimlenmiştir. Ayrıca Campbell (1990), işe özel görev yeterliliği, işe özgü olmayan görev yeterliliği, yazılı iletişim, kişisel disiplini sürdürme çabaları, takım performansı, liderlik, yönetim ve kişisel disiplini sürdürmek şeklinde herhangi bir işte kullanılabilecek sekiz genel iş performansı faktörü geliştirmiş ve iş tatminini hem örgütsel psikoloji hem de insan kaynakları yönetimi için en önemli yapılardan birisi olarak ifade etmiştir. Bu bağlamda iş performansının etkilediği ve etkilendiği unsurlar üzerinde birçok çalışma gerçekleştirilmiştir (Carrillo, 2019; Kraid, 2020; Shooshtarian vd., 2013).

Örneğin, Kahn (1990) iş performansını çalışanın tüm benliğini kullanabilme yeteneğiyle alakasını, Brown ve Leigh (1996) bireyin kişilik özelliklerinin, Beck ve arkadaşları (2009) cinsiyetin etkisini incelemişlerdir. Ayrıca Hourani ve arkadaşları (2006) stresle Goodwin ve arkadaşları (2011) duygusal emekle, Pokorny (2013) motivasyonla, Ng ve Feldman (2013) görev süresiyle, Tims ve

arkadaşları (2015) iş yetenekleriyle, Sanman ve Mingian (2015) iş güvensizliği ve devredilebilirliğiyle, Dyrbye ve arkadaşları (2019) ile Garden (1991) tükenmişlik ve işe gelmemeye, Gong ve arkadaşları (2019) duygusal zekayla, Lindawati ve Parwoto (2021) ise dönüşümcü liderlikle iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Bu çalışmada ise duygusal emek ile tükenmişliğin iş performansına etkisi incelenmiş olup, nicel analizle etkilerinin doğrulanması, nitel analizle de hangi unsurların duygusal emek, tükenmişlik ve iş performansına etki ettiği belirlenmiştir.

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri**

Covid-19 pandemi döneminde, banka çalışanları iş yüklerinin fazla olması, salgına yakalanma risklerinin yüksekliği ve genel anlamda umutsuzluk gibi pek çok stres faktörü ile karşılaşarak tükenmişlik sergileyebilmektedirler (Zhang vd., 2021). Salgınının yaşandığı dönemde, banka çalışanlarının tükenmişlik yaşamadan yüksek performans göstermeleri önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, Covid-19 pandemi döneminde banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emegın tükenmişlik aracılığıyla iş performanslarını etkileyip etkilemediğinin belirlenmesidir. Ayrıca pandemi döneminde banka çalışanları açısından tükenmişliğe neden olan unsurların belirlenmesi de hedeflenmektedir. Çalışmanın ana amacına bağlı olarak araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur (bkz. Şekil 1.).

Hochschild (1983) duygusal emegın alt boyutlarından yüzeysel rol yapmanın kişiyi tükenmişliğe karşı koruduğunu iddia ederken; Zhang ve Zhu (2008) da çalışmasında destekler sonuçlara ulaşmışlardır. Grandey'in (1999) araştırmasında, yüzeysel rol yapmanın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkisi olduğunu; kişisel başarı hissi ile de negatif ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Schaufeli ve Greenglass (2001), duygusal emegın yoğun kullanıldığı mesleklerde, tükenmişliğin belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer sonuçlara Zapf ve arkadaşları (2001) da ulaşmışlardır. Brotheridge ve Grandey (2002) Kanadalı çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, yüzeysel davranışın tükenmişliğin bütün boyutlarıyla anlamlı ilişkili olduğu, derinden rol yapmanın ise kişisel başarı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Literatürde yer alan bu çalışmalardan hareketle;

“H1: Banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek tükenmişlik düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi oluşturulmuştur.

Ünlü ve Yürür (2011) hizmet sektörü çalışanları üzerine yapmış oldukları çalışmada duygusal emegın iş performansını olumlu etkilediği; Begenirbaş ve Çalışkan (2014) duygusal emegın çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Wang, Wang ve Hu (2016) satış personelleri üzerine yapmış oldukları; Goodwin vd. (2011), çağrı merkezi çalışanları üzerine yapmış oldukları; Kim vd. (2017) havayolu çalışanları ile yapmış oldukları; Okabe (2017) kabin

ekibi üzerine yaptığı; Aykanat ve Koç'un (2020) çağrı merkezi çalışanları üzerine yapmış oldukları araştırmada duygusal emeğin iş performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

“H2: Banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.”

Garden (1991) tükenmişliğin genel performansın alt boyutları ile ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Demerouti, Bakker ve Leiter (2014) araştırmasında tükenmişlik ile iş performansı arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gong, vd. (2019) psikolojik sermayenin tükenmişliğin azaltılarak iş performansının artırılmasında aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. Yener (2018) araştırmasında bilgisayarla yoğun çalışan kişilerin tükenmişliklerinin teknostres ile performansları arasında aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşmıştır. Altınbay (2021), kadın muhasebeciler üzerine yaptığı araştırmada tükenmişliğin iş performansını olumsuz etkilediği; Rodanthi, vd. (2021) tükenmişliğin düşük iş performansını tetiklediği sonucuna ulaşmıştır. Doğan ve Kır (2018); Dyrbye vd. (2019) araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Literatürde yer alan bu çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

“H3: Banka çalışanlarının yaşadıkları tükenmişlik sendromu iş performanslarını negatif yönde etkilemektedir.”

Wei ve Yan (2010) Shandong eyaletindeki yedi turist oteli ve üç seyahat acentesi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, iş tükenmişliğinin iş performansı ve ekstra rol performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Chen vd. (2012) Çin'de otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, yüzeysel davranış ve derinden rol yapmanın tükenmişlik ile pozitif ilişkili olduğu, ayrıca duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmini ve tükenmişliğin aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur. Lee vd. (2015) Güney Kore'de bir havayolu şirketinin uçuş görevlileri ile gerçekleştirdiği çalışmada, derinden rol yapmanın iş performansını artırdığı, tükenmişliği azalttığı, yüzeysel rol yapmanın ise iş performansını iyileştirirken, tükenmişliği artırdığı tespit edilmiştir. Alper Ay ve Türkdoğan (2018) Sivas'ta bir kamu hastanesinde sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada yüzeysel rol yapmanın tükenmişliği artırdığı ve derinden rol yapma ve doğal duyguların ise iş performansını olumlu yönde etkilediğini, kişisel başarıda düşme hissini ise iş performansını olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Lu ve Guy (2019) Amerika ve Çin kültürlerini karşılaştırdıkları ve her iki ülkenin kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, duygusal rol yapma ile tükenmişliğin pozitif ilişkili olduğu, performans yöneliminin duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi yumuşatmakta başarısız olduğu ve performans yöneliminin kültürden bağımsız olarak duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki bağı etkilemediğini tespit etmişlerdir. Chen (2019) yüksek lisans çalışmasında duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu ve hizmet performansı arasında iş

tükenmişliğinin aracı rolü oynadığını tespit etmiştir. Bu çalışmalardan hareketle araştırmanın 4.hipotezi geliştirilmiştir:

“H4: Banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek tükenmişlik aracılığıyla iş performansını negatif yönde etkilemektedir.”

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Çalışmanın nicel analiz için ana kitlesini, Konya ilinde faaliyet gösteren katılım bankaları oluşturmaktadır. Konya genelinde tüm katılım bankalarının (tüm ilçeler dâhil) toplamda 46 şubesi bulunmakta ve bu şubelerde toplamda 317 banka çalışanı görev yapmaktadır. Bu çalışanlardan 190 kişiye ulaşılmıştır. 2 tane veri eksik doldurulduğundan analize dâhil edilmeyerek 188 verinin analizleri yapılmıştır. Çalışmada verilerin nicel analizi için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır.

Nitel analiz ise Konya ilinde faaliyet gösteren katılım bankalarında görev yapan 8 kişi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Nitel analiz katılımcılar nicel analiz katılımcıları arasından gönüllülük esasına göre seçilmiştir. Mülakat esnasında katılımcılardan pandemi döneminde yaşadıkları süreci düşünmeleri ve bu süreçte hangi unsurların duygusal emek oluşturduğu ve tükenmişlik yaratarak iş performansına etki ettiğini açıklamaları talep edilmiştir. Sekizinci görüşme sonunda, cevapların birbirine çok yaklaştığı ve farklılaşmadığı görülmüş, bu nedenle katılımcı sayısının 8 olarak belirlenmesinin yeterli olacağı kanaati oluşmuştur. Katılımcıların ve çalıştığı kurumların adları kişisel hakların ihlal edilmemesi amacıyla paylaşılmamıştır.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Çalışma için hem nicel hem de nitel analiz yöntemlerini içeren karma analiz yöntemi kullanılmıştır. Nicel analiz yöntemleriyle duygusal emek, tükenmişlik ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler ve aracılık rolü ilişkisi belirlenmiş, nitel analiz yöntemi aracılığıyla da duygusal emeği oluşturan ve tükenmişliğe yol açan nedenlerin neler olduğu ve bunların çalışan performansına etkilerinin detayları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Nicel analiz için birincil veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanma süresinde pandemi nedeniyle yaşanan kısıtlamalar, katılımcıların yoğunluğu, çalışma yerlerinin meşgul edilmemesi göz önünde bulundurularak hareket edilmiştir. Anketler online form biçiminde hazırlanmış, linkleri katılımcılar ile paylaşılmış ve yüz yüze temas sağlanmadan anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Böylelikle pandeminin getirdiği kısıtlamalara uyulmuş ve katılımcıların meşgul edilmeden araştırmaya dâhil olması sağlanmıştır.

Nicel araştırmada kullanılan anket 2 bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde katılımcıların demografik bilgilerini öğrenebilmek için 2 soru yöneltilmiştir. 2. bölümde daha önce literatür çalışmalarında uygulanan güvenilirliği ve geçerliliği olan, 5’li Likert tipi 3 ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). 1. ölçek olarak Diefendorff, Croyle ve

Grosserand (2005); Grandey (2003) ile Kruml ve Geddes (2000) çalışmalarında geliştirdikleri duygusal emek ölçeklerinden Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 13 maddeden oluşan ölçekte, “Yüzeysel Rol Yapma” 6, “Derinden Rol Yapma” 4 ve “Doğal Davranışlar” ise 3 madde ile ölçülmektedir. 2. ölçek olarak Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş ve Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 22 ifade ve “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. 3. ölçek olarak ise West’e (1990) ait iş performansı ölçeği (16 ifade) Türkçe’ye çevrilerek kullanılmıştır.

Nitel analiz için ise veri toplama yöntemlerinden mülakat metodu kullanılmıştır. Bu yöntemde de pandeminin iş dünyasına getirdiği kısıtlılık ve hassasiyetlere önem gösterilmiştir. Katılımcılarla birlikte görüşme takvimi oluşturulmuş ve takvime göre mülakatlar yüz yüze ve online platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler kayıt altına alınarak gereken kısımlarda ayrıntılı notlar tutulmuştur. Her bir görüşme 20-30 dakika arasında tamamlanmıştır. Mülakat soruları literatürde yer alan ölçeklerinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu süreçte katılımcılara yarı standartlaştırılmış 5 adet soru yöneltilmiştir. Mülakat esnasında katılımcıların çalışmayı daha iyi anlayabilmesi adına ek bilgiler sunulmuş ve ek sorular sorulmuştur.

### 3.4. Etik İzin

Çalışmanın etik izni Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan alınmıştır (10.02.2021 tarih ve E.23784 sayılı).

## 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 4.1. Katılımcılarla İlgili Genel Bilgiler

Katılımcılar ile ilgili bilgiler Tablo 1’de nicel ve nitel analiz ayrımı dikkate alınarak gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Genel Bilgileri

Bilgiler	Kriterler	Nicel Analiz		Nitel Analiz	
		Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	56	29,78	-	0
	Erkek	132	70,22	8	%100
Kaç yıldır bu bankada çalışıyorsunuz?	1-3	22	11,69	-	0
	4-6	46	24,49	1	%12,5
	7-9	53	28,20	2	%25
	10+	67	35,62	5	%62,5
Toplam		188	100	8	100

Tablo 1.'de gösterildiği üzere, nicel analiz için araştırmaya katılan 188 banka çalışanın %70,22'si erkektir ve %35,62'si bulunduğu bankada 10 yıl ve üzeri çalışmaktadır. Nitel analiz için ise katılımcıların hepsi erkektir ve %62,5'u 10 yıl üzerinde iş deneyimine sahiptir.

#### 4.2. Güvenirlilik Testi, Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Çalışmada yer alan tüm ölçeklere ait güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa), KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett değerleri, açıklayıcı (keşfedici) ve doğrulayıcı (1. ve 2.) faktör analizi sonuçları, toplam açıklanan varyans değerleri ve uyum iyiliği indeksleri Tablo 2'de gösterilmiştir. Verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğu belirlenirken, KMO değerinin 0,70'ten büyük olması ve Barlett testinin ise  $p < 0,005$  şartı temel kriter olarak alınmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sırasında ise her bir değişkenin özdeğerinin (eigen value) 1'den büyük olmasına, toplam varyansın 2/3'ünü açıklamasına ve faktör yüklerinin 0,50'den büyük olmasına dikkat edilmiştir. Bu değeri taşımayan değişkenler (Duygusal emek ölçeğinin 8. ve 9.; Tükenmişlik ölçeğinin 7. ve 9. maddeleri; İş performansı ölçeğinin 1., 10. ve 12. ifadeleri) analizden tek tek çıkarılmıştır. Tüm sonuçların doğrulayıcı faktör analizini yapmak için uygun olduğu görülerek doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir (bkz. Tablo 2.).

**Tablo 2.** Güvenirlilik Testi, Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Değişken	Faktör Yükleri			
			AFA	1.DFA	2.DFA	
DUYGUSAL EMEK	Yüzeysel rol yapma	DE4	0,901	0,89	0,90	
		DE1	0,895	0,88	0,86	
		DE3	0,882	0,85	0,85	
		DE2	0,876	0,88	0,88	
		DE5	0,871	0,86	0,86	
	Derinden rol yapma	DE6	0,919	0,89	0,89	
		DE7	0,902	0,89	0,89	
		DE10	0,887	0,89	0,89	
	Doğal davranma	DE12	0,858	0,88	0,88	
		DE13	0,843	0,82	0,82	
		DE11	0,807	0,78	0,78	
	TÜKENMİŞLİK	Duygusal tükenme	T5	0,815	0,82	0,82
			T3	0,782	0,74	0,74
T8			0,731	0,73	0,73	
T6			0,720	0,71	0,71	
T2			0,706	0,70	0,70	
T4			0,700	0,70	0,70	
T1			0,687	0,69	0,69	
Duyarsızlaşma		T13	0,781	0,76	0,76	
		T14	0,753	0,74	0,74	
		Cronbach $\alpha$ ; 0,876 KMO= 0,843;				

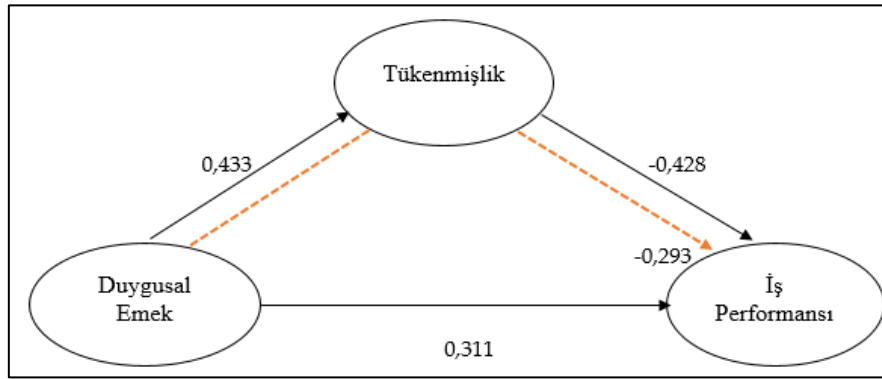
		T10	0,711	0,72	0,72	Barlett Sph. Testi = 1938,321; Toplam Varyans= %66,07; Faktör Yükleri $\geq 0,50$ .
		T11	0,710	0,72	0,72	
		T12	0,701	0,70	0,70	
	Düşük kişisel başarı	T15	0,834	0,85	0,85	
		T18	0,816	0,83	0,83	
		T17	0,813	0,80	0,80	
		T22	0,760	0,79	0,79	
		T16	0,740	0,72	0,72	
		T20	0,736	0,71	0,71	
		T19	0,723	0,70	0,70	
		T21	0,709	0,70	0,70	
İŞ PERFORMANSI	İP13	0,885	0,85	0,85	Cronbach $\alpha$ ; 0,906 KMO= 0,905; Barlett Sph. Testi =1752,714; Toplam Varyans= %66,48; Faktör Yükleri $\geq 0,50$ .	
	İP14	0,875	0,86	0,86		
	İP16	0,873	0,85	0,85		
	İP9	0,865	0,83	0,83		
	İP11	0,853	0,82	0,82		
	İP15	0,851	0,80	0,80		
	İP7	0,781	0,80	0,80		
	İP4	0,758	0,78	0,78		
	İP3	0,734	0,76	0,76		
	İP2	0,719	0,72	0,72		
	İP6	0,708	0,71	0,71		
	İP8	0,692	0,69	0,69		
İP5	0,691	0,68	0,68			
Notlar:		(i) Varimax döndürme tekniği uygulanmıştır.				
		(ii) Tüm Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) sonuçları istatistiki olarak anlamlıdır $p < 0.001$				
1. DFA		$X^2/df=2,392$ ; NFI=0,950, NNFI= 0,950, RFI=0,921; IFI= 0,956; TLI=0,947; CFI=0,967, GFI=0,884, RMSEA=0,046				
2. DFA		$X^2/df=2,541$ ; NFI=0,940, NNFI= 0,923, RFI=0,927; IFI= 0,941; TLI=0,941; CFI=0,956, GFI=0,854, RMSEA=0,061				

Doğrulayıcı faktör analizinde (1. ve 2.) varyansların 1.00'den yüksek, standart regresyon ağırlığı değerlerinin 0,70'den yüksek olmasına dikkat edilmiştir. Fakat bazı değişkenlerin az bir farkla 0,70'in altında kaldığı görülmüş, ancak değişkenlerin modelin genel uyumunu bozmaması ve ölçeğin anlamı ile literatür açısından katkı vermesi sebebiyle ölçekten çıkarılmamıştır. Bunun yanı sıra uyum iyiliği indekslerinin, mükemmel ve iyi seviyede olduğu belirlenmiş, devamında yol (path) analizine geçilmiştir. Path analizinde,  $t > 1,96$  ve t değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde olması hususuna önem verilmiştir. Araştırma modeli asıl gizil değişkenler arası ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Şekil 1.'de yol (path) analizini göstermektedir. Tablo 3.'te ise ikinci düzey yol analizi değerleri (hipotezlerin değerlendirilmesi) açıklanmaktadır.

**Tablo 3.** Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Hipotezler	Ölçüm ( $\beta$ )	S.E.	t	p	Sonuç
H <sub>1</sub> : Banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek tükenmişlik düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.	0,433	0,051	4,918	p<0,001	Kabul
H <sub>2</sub> : Banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.	0,311	0,098	3,190	p<0,001	Kabul
H <sub>3</sub> : Banka çalışanlarının yaşadıkları tükenmişlik sendromu iş performanslarını negatif yönde etkilemektedir.	-0,428	0,032	4,185	p<0,001	Kabul
H <sub>4</sub> : Banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek tükenmişlik aracılığıyla iş performansını negatif yönde etkilemektedir.	-0,293	0,051	5,794	p<0,001	Kabul

**Şekil 1.** Araştırma Modeli



Nicel araştırma analizi sonucunda, araştırma başlangıcında oluşturulan “H1: Banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek tükenmişlik düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir” kabul edilmiştir. Yani banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek, tükenmişliklerini % 43,3 düzeyinde pozitif etkilemektedir. Duygusal emeğin tükenmişliği pozitif etkilediğine dair literatürde benzer çalışmalar mevcuttur (Kruml ve Geddes, 2000; Chu ve Murrmann, 2006; Näring, Briët ve Brouwers; 2006; Zapf ve Holz, 2006; Chau, vd., 2009; Çelik, vd., 2010; Kaya ve Özhan, 2012; Bartram, vd., 2012; Yıldırım ve Erul, 2013; Eroğlu, 2014; Hong ve Lee, 2016; Kim, vd. 2017; Koçak ve Gürsoy, 2018; Celiker, vd. 2019; Lu ve Guy, 2019).

Araştırma başında oluşturulan “H2: Banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek iş performanslarını pozitif yönde etkilemektedir” kabul edilmiştir. Yani banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek iş performanslarını %31,1 oranında pozitif etkilemektedir. Duygusal emeğin iş performansını pozitif etkilediğine dair literatürde benzer çalışmalar yer almaktadır (Goodwin vd., 2011; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014; Beğenirbaş ve Turgut, 2014; Wang, Wang ve Hu, 2016; Kim vd., 2017; Okabe, 2017; Aykanat ve Koç, 2020).

Araştırma başında oluşturulan “H3: Banka çalışanlarının yaşadıkları tükenmişlik sendromu iş performanslarını negatif yönde etkilemektedir” kabul edilmiştir. Yani banka çalışanlarının yaşadıkları tükenmişlik düzeyleri iş performanslarını % 42,8 düzeyinde negatif etkilemektedir. Literatürde benzer



çalışmalar bulunmaktadır (Garden, 1991; Demerouti, Bakker ve Leiter, 2014; Yener, 2018; Gong, vd., 2019; Dyrbye vd., 2019; Altınbay, 2021; Rodanthi, vd., 2021).

Araştırma başında oluşturulan “H4: Banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek tükenmişlik aracılığıyla iş performansını negatif yönde etkilemektedir” kabul edilmiştir. Yani banka çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek tükenmişlik vasıtasıyla iş performanslarını %29,3 oranında olumsuz etkilemektedir. Üç değişkenin birlikte yer aldığı literatürde sınırlı çalışmaya ulaşılmıştır (Wei ve Yan, 2010; Chen vd., 2012; Lee vd., 2015; Alper Ay ve Türkdoğan, 2018; Lu ve Guy, 2019; Chen, 2019). Bu noktadan hareketle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmaya daha fazla derinlik katmak ve pandemi sürecinde yaşanan ekstra durumların olup olmadığını görmek için duygusal emek ve tükenmişliğe neden olan unsurların neler olduğunun ortaya çıkarılmasının önemli olabileceği öngörülmüş ve bunun için nitel analizden yararlanılmıştır.

### 4.3. Nitel Analiz Bulguları

Çalışmada verilerin nitel analizi için içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. Bu bağlamda öncelikle veriler, araştırmanın analizine uygun şekilde tasnif edilmiştir. Devamında MAXQDA 20 Pro programı kullanılarak, tasnif edilen veriler kodlanmış ve analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nitel analizinin güvenilirliği hususunda, literatürde genel kabul görmüş üç unsur kararlılık, yeniden üretilebilirlik ve doğruluk kullanılmıştır (Krippendorff, 1980). Çalışma verileri farklı zaman diliminde iki kere kodlanmış, analiz sonuçlarında büyük bir farklılık olmadığı gözlenerek, çalışmanın kararlılığı sağlanmıştır. İki araştırmacı tasnif edilen verileri birbirinden bağımsız bir şekilde kodlamış ve aralarındaki uyum oranı (%84) çıkmıştır. Böylelikle kararlılık unsuru da sağlanmıştır. Literatürde daha önce konuyla ilgili nicel çalışmalar fazlasıyla mevcut olsa da karma analizin yapıldığı ve üstelik pandemi dönemi kapsamında yapılan benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle Krippendorff’unda (1980) ifade ettiği gibi zorunlu kıstas olmayan doğruluk sağlanamamıştır.

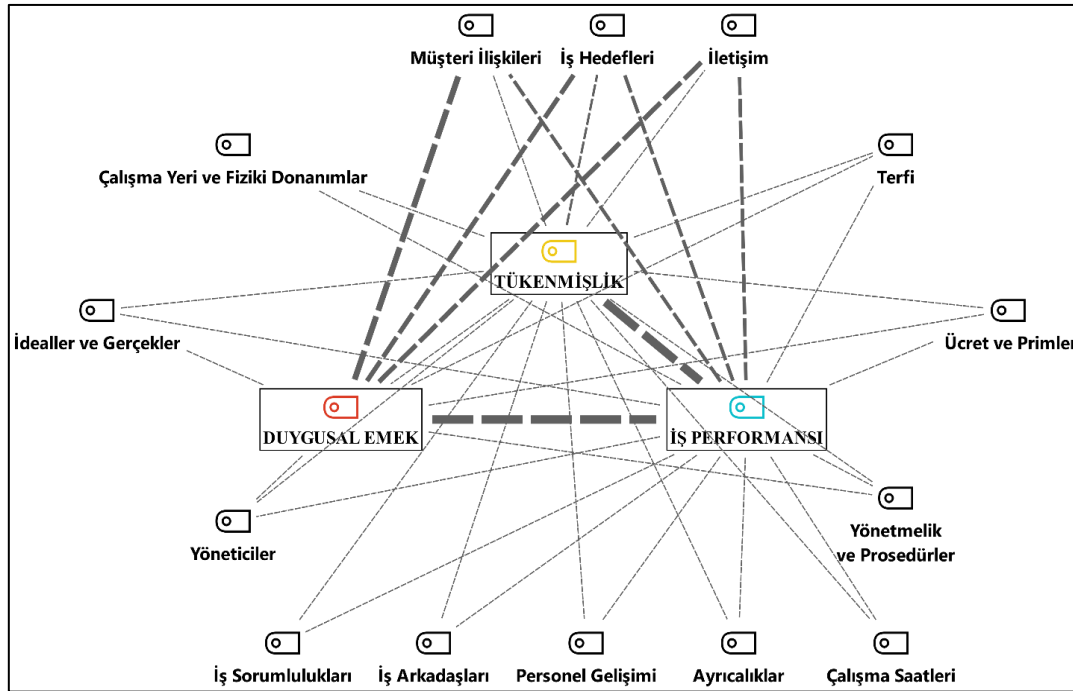
Çalışmada verilerin analizi için Kod ilişkiler Matrisi ve Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli kullanılmıştır. Böylelikle hangi unsurların banka çalışanları açısından duygusal emeği tetiklediği ve zamanla tükenmişliğe neden olarak çalışan performansını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca duygusal emeği etkilemeyen ve iş performansını olumlu etkileyen unsurlar da tespit edilmiştir. Ancak araştırmada elde edilen tüm veriler çok kapsamlı olması nedeniyle paylaşılammıştır. Şekil 2’de çalışmanın Kod İlişkileri Matrisi gösterilmiştir.

Şekil 2. Kod İlişkileri Matrisi

Kod Sistemi	İŞ PERFORMANSI	TÜKENMİŞLİK	DUYGUSAL EMEK	TOPLAM
İş Hedefleri	●	●	●	109
Müşteri İlişkileri	●	●	●	99
İdealler ve Gerçekler	●	●	●	31
Yönetmelik ve Prosedürler	●	●	●	15
Terfi	●	●	●	37
Ücret ve Primler	●	●	●	42
Yöneticiler	●	●	●	32
Personel Gelişimi	●	●	●	10
İş Arkadaşları	●	●	●	20
Çalışma Saatleri	●	●	●	16
Ayrıcalıklar	●	●	●	8
İş Sorumlulukları	●	●	●	19
İletişim	●	●	●	92
Çalışma Yeri ve Fiziki Donanımlar	●	●	●	26
TOPLAM	255	160	141	556

Duygusal emek değişkeni açısından en fazla etkileşim alan ilk üç kod “müşteri ilişkileri, iletişim ve iş hedefleri” olmuştur. İş performansı açısından da en fazla etkileşim alan ilk 3 kod duygusal emek ile aynı olup, sıralaması “iş hedefleri, müşteri ilişkileri ve iletişim” şeklinde gerçekleşmiştir. Tükenmişlik açısından incelendiğinde ise ilk 3 kod “iş hedefleri, ücret ve primler ile iş sorumlulukları” olarak belirlenmiştir. Şekil 3’te çalışmaya yönelik kod-alt kod analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Şekil 3. Kod Alt-Kod Analizi



Pandemi döneminde banka çalışanları bağlamında hangi unsurların duygusal emeği etkilediği (olumlu ve olumsuz olarak) belirlenmiş olup ayrıca bu unsurların tükenmişlik aracılığıyla iş performansına etkileri incelenmiştir. Unsurlar duygusal emeğe etki derecesine göre sıralanmıştır. Derecelendirme, tüm unsurların duygusal emekle kodlanma sayısının yoğunluğuna göre oluşturulmuştur. Bu sıralama MAXQDA 20 Pro programı aracılığıyla, hiyerarşik kod-alt kod haritası

oluşturularak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca farklı frekansları belirlemek için kullanılan çizgi genişliğinden de faydalanılmıştır.

Şekli vektör bir kar tanesine benzetilirse, kar tanesinin üst kısımları (zirvesi) duygusal emeği en çok etkileyen, aşağıya doğru inildikçe ise kademeli olarak etki derecesi azalan unsurları (kodlanma sayısının) göstermektedir. Bu bağlamda duygusal emeği en fazla etkileyerek tükenmişliğe yol açan ve iş performansına olumsuz etki eden unsur müşteri ilişkileridir. Daha sonra sırasıyla iletişim, iş hedefleri, iş sorumlulukları, terfi, çalışma yeri ve fiziki donanımlar, idealler ve gerçekler, ücret ve primler, prosedürler ile yöneticiler ve yönetmeliktir. En altta yer alan personel gelişimi, iş sorumlulukları, iş arkadaşları, çalışma saatleri ve ayrıcalıkların ise duygusal emeği ve tükenmişliği olumsuz etkilemediği ve iş performansını olumlu etkilediği görülmüştür. Çalışmada etkileyen ve etkilemeyen unsurlar ayrı ayrı ele alınacaktır. Duygusal emeği etkileyen unsurlar çerçevesinde araştırma analizine ilişkin bulgular ve katılımcı cevapları şunlardır:

#### 4.3.1. Müşteri İlişkileri ve İletişim

Katılımcıların verdikleri cevaplarda bu iki unsurun sürekli birlikte değerlendirilmesi nedeniyle çalışmada tek başlık altında izah etmenin daha uygun olacağı kanaatine varılmıştır. Banka çalışanlarının çoğu zaman müşterilerin zamanlı zamansız taleplerine karşı ilgiliymiş gibi davranmak zorunda kaldıkları, onlarla iletişim sürecinde iş odaklı düşünerek rol yaptıkları belirlenmiştir. Özellikle de pandemi sürecinde daha fazla rol yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumun ise açık bir şekilde tükenmişliğe yol açarak iş performanslarını etkilediği, hatta bazı durumlarda tükenmişliğin etkisi nedeniyle müşterilerle iletişim kurmaktan kaçındıkları görülmüştür.

*...Müşterileri küstürme lüksünüz yok. Bugün bu adamın durumu çok kötüdür, ama yarının ne getireceği belli olmaz. Batmış haldeyken 3, 5 sene sonra çok daha iyi konuma gelenler oldu. Bu nedenle her müşteri bir potansiyel varsayımı ile müşterilerle ilişkilerinizi iyi tutmanız gerekir. Hiçbir müşteriye sen batmışsın, senden olmaz diyemezsiniz. Sürekli idare etmeniz gerekli. Bunu yapabilmek içinde, çoğu zaman inanmasanız da inanmış gibi davranmak zorundasınız. Bu durum çok yıpratıcı.*

*...Çoğu zaman müşteriler saatlerce kendileri ile ilgilenilmesini istiyorlar. Hâlbuki o anda belki daha önemli işleriniz olabiliyor. Ya da son dönemde yaşanan pandemi süreci görüşmelerin daha kısa olmasını gerektirmiştir. Müşteriyle sohbeti kesemediğinizden dinlermiş gibi yaptığınız anlar çok sık oluyor.*

*...Müşteri memnuniyetsizliği size daha da büyüyerek döner. Bu nedenle sabır ve risk işi bankacılık mesleği. Ancak bazı durumlarda müşterilerinize karşı duyarsızlaşıp göndermeye çalıştığınız anlar da olmuyor değil.*

*...Her müşteri ile aynı iletişimi kuramıyorsunuz. Bunda kişilik farklılıkları da etkili olabiliyor. Böyle durumda o müşteriyi, muhtemelen bir sorun yaşayacağı endişesi ile diğer bir arkadaşınıza*

yönlendiriyorsunuz. Daha önceleri her müşteri ile iletişim kurmaya özen gösterirken şimdilerde yapılacak işin mahiyetine göre bazen gelen aramayı cevaplamıyorum.

#### **4.3.2. İş Hedefleri**

İş hedefleri bir banka çalışanın başarılı bir çalışan olup olmadığı hususunda belirleyici ana unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte banka çalışanlarına nicel ve nitel kriterler (aylık kredi kullandırımı, mevduat kullandırımı, komisyonlar, dış ticaret hacmi, müşterilerle ilişkiler ve iletişim, zaman kullanımı vb.) üzerinden performans karnesi verildiği belirlenmiştir. Karnesinin başarılı olabilmesi ve iş hedeflerinin tutabilmesi adına banka çalışanları her türlü özveriyi göstermektedir. Tabii bu sürecin onları yıpratmış anların da olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcılar, banka büyüme politikaları ve ülkenin ekonomik istikrarsızlığı, pandemi süreci hususları nedeniyle iş hedeflerinin olumsuz etkilendiğini dile getirmişlerdir.

*...Öğrencilerin karne aldığı gibi bize de karne veriliyor. Bu bağlamda bir yıl içinde bir bankacının çalışma notu oluşturuluyor. Bu nota göre de başarılı mısınız başarısız mısınız, hedefleriniz tuttu mu tutmadı mı ortaya çıkıyor. Dolayısıyla süreçte bir hedef baskınız var. Bu nedenle müşteriye rol yapıp göndereceksiniz, diğerini idare edeceksiniz. İşinizi yapacaksınız, herkese gülümseyeceksiniz. Çünkü her yaptığınız eylemden not alıyorsunuz. Tüketici midir? Kesinlikle, evet.*

*...Ülke ekonomisi de çok önemli. Mesela kredi faiz oranları sürekli değişiyor. Değişen bu oranlarda işinizi yapmanıza büyük engel. ...Devlet banka politikaları ve özel banka politikaları yine bu hedefleri tutturmanızda sorun olabiliyor. Devlet bankaları daha düşük oranlardan kredi verebiliyor. Bu durum özel banka çalışanlarının hedeflerini tutturmalarını elbette olumsuz etkiliyor.*

*Ekonomi küçülse de piyasada işler kötü de olsa, tüm bunların aksine banka hedefleri asla ama asla küçülmez. Sizden her zaman büyüme beklenir.*

#### **4.3.3. Terfi**

Nepotizm, kronizm ve hatta favoritizm gibi uygulamaların banka kurumlarında da olduğu ve çalışanların bu hususta terfi alabilmek adına girişimlerde bulunduğu, liyakati olup terfi alamayan kişilerin ise tükenmişliğe bağlı iş performanslarının düştüğü gözlemlenmiştir.

*...Bu konularda tüm kurumlarda olduğu gibi bankada da bu problemler yaşıyor. Performansın bu kadar net ölçüldüğü bir meslekte dahi, hemşericilik, adam kayırma, torpil oluyor. Bunları görüyorsunuz.*

*...Özellikle yeni kuşak, z kuşağı, deneyim kazanmadan 3, 5 basamak birden çıkmak istiyor. Onlar için deneyim bir yükselme kıstası değil. Tüm terfilere yeterli olsun olmasın talipler. Bunun içinde her yolu denemenin mubah olduğu kanısındalar. Bu durumlarda ister istemez terfiler konusunda adaletsizlikler oluşuyor. Bunların genelde devlette olduğu düşünülür, ama özel sektörde de var.*

...Personel eğer istediği hedeflerine ulaşamamış ise yavaş yavaş duyarsızlaşmaya başlıyor. Örneğin 13-14 yıl çalışmış bir personel, istediği terfi alamazsa, motivasyonu düşüyor, mesailere uymamaya başlıyor, karne performansı düşüyor. Yani işinize geliyorsa ben buyum diyen personeller oluyor.

#### 4.3.4. Çalışma Yeri ve Fiziki Donanımlar

Fiziki donanımlar hususunda banka çalışanlarının en büyük sıkıntısı, izole olarak çalışabileceği kişisel bir alanlarının olmamasıdır. Tüm paydaşların her an rahatlıkla ulaşabildiği çalışanlar, hiç kimseye hayır diyemediği için çok fazla bölünmekte ve odaklanma problemi yaşamaktadır. Pandemi sürecinde insanların bir arada bulunma riski tükenmişliği artırmaktadır.

...Kurumsal bir müşterinin zaman kısıtlaması olan çok önemli bir işini yaparken, aynı anda sabit ve cep telefonunuz çalabiliyor, yine o anda sinirli ve elinde bankamatik kartıyla karşınızda dikilen ATM'nin neden çalışmadığını soran bir müşteri olabiliyor, hatta o anda müdürünüz sizi odasına çağırabiliyor. Aslında bankacılık mesleğinin en stresli yanlarından birisi bu durum. Çok fazla bölünmeniz söz konusu iken bu bölünme esnasında da işin niteliğinin düşmemesi gerekiyor. Yani her şeye yetişmeniz ve işinizi mükemmel şekilde yapmanız gerekiyor. Bir de pandemi nedeniyle temasın azaltılması gereği... Bu oldukça stresli ve tüketici.

#### 4.3.5. İdealler ve Gerçekler

İş yerinde para, güç, ayrıcalık gibi unsurlarla sürekli iç içe olan çalışanın, iş bittiği anda kendi gerçeklikleri ile yüzleşmesinin fazlasıyla yıpratıcı olduğu ve zaman zaman kendini ve işini sorguladığı görülmüştür.

...Bir insanın parası ile uğraşmak gerçekten çok zor. Zaman zaman keşke bu işi yapmasaydım diye düşünenler illaki vardır. Müşterilerin büyük paralarıyla oynayıp gerçek hayata dönmek zor...

Temelde gösterdiğin iş performansı ile elde ettiğinin adil olmaması durumu var. Ben niye bu işi yapıyorum, neden buradayım diye sorguladığınız oluyor.

#### 4.3.6. Ücretler ve Primler

İdealler ve gerçekler ile iç içe geçmiş olan ücret ve primler hususunda, banka çalışanlarının aldıkları maaş ve primlerden memnun olmadığı belirlenmiştir.

...Sürekli girişimcilerle iç içeyiz. Bu nedenle bir girişimin nasıl doğduğunu, nasıl büyüdüğünü sıfırdan nasıl zirveye tırmandığını en iyi gören bizleriz. Girişimcilerin paralarıyla sürekli temas halindesin ve onların bu paraları nasıl kazandıklarının en yakın şahidisin. Bu durum bazen içe dönüp kendini sorgulamana neden olabiliyor. Neden bu adamın yaptığı gibi bir iş yapmıyorum diye. Çünkü kazancın yeterli değil.

*Bankacılık gereği zor bir iş yapılmaktadır. Alınan risk, üstlenilen sorumluluk çok fazladır. Hak edilen ücretin alınanla aynı olmaması tükenmişliği artırmaktadır.*

#### **4.3.7. Yöneticiler**

Banka çalışanlarının bir iş hedefi olduğu gibi banka yöneticilerinin de bir iş hedefi bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanların performans düşüklüğü ve bir şubenin hedefini tutturamaması sonucunda yöneticilerin de üstlerine hesap verme zorunluluğu vardır. Bu durumun zaman zaman yöneticinin iş stresi yaşamasına ve çalışanlarına baskı uygulamasına yol açtığı, hatta bu baskının zaman zaman mobbinge dönüştüğü tespit edilmiştir. Bu hususta üstten uygulanan baskı sonucu çalışanların tükenmişlik yaşaması ile performanslarının düşmesini engellemek adına yöneticilerin iletişim ve stres yönetimi konularında yetkin olmalarının önemli olduğu görülmüştür.

*...Hedeflerinizden saptığınızda, daha fazla efor sarf etmeniz gerekiyor. Bu durumda bir de amiriniz size baskı uygular ve sizi strese sokarsa, hedefinize ulaşamayacağınıza inanırsanız, motivasyonunuz düşüyor ve çalışmak istesiniz de odaklanamıyorsunuz. Çünkü o sürece inanmıyorsunuz.*

*Şube müdürünün iletişim becerisi yüksek, kriz çözme yeteneği yüksek ise çalışanlarına da bunu yansıtıyor. Ekip sakin biçimde başarılı oluyor. Tersisi durumda daha fazla strese girip tükenmişlik yaşanabiliyor.*

#### **4.3.8. Yönetmelik ve Prosedürler**

Günümüzde teknoloji, çalışanların iş yükünü oldukça düşürse de, dijital dönüşümün en yoğun yaşandığı sektörlerden birisi olan bankacılık sektöründe hala yönetmelik ve prosedürlerin banka çalışanlarını yıpratıcı görülmektedir. Her müşterinin işinin acil olması, zamanın kıstıllığı ve evrak yoğunluğunun çok olması nedeniyle çalışanlar ciddi şekilde yıpranmaktadır.

*... Yavaş yavaş teknoloji bu işleri çöze de hala çok fazla evrak yoğunluğu bulunmaktadır. Müşterinin imzalayacağı evrak sayısı, uygulaman gereken prosedür sayısı hala çok fazla.*

*İmzalattıracaksın, taratacaksın, sisteme yükleyeceksin, çok uzun süreçler. Bu ister istemez çok yıpratıcı bir süreci beraberinde getiriyor. Çünkü süre sınırlı, evrak çok, her iş acil ve önemli...*

Duygusal emeği etkilemeyen unsurlar açısından bulgular ve katılımcı cevapları ise şöyledir:

#### **4.3.9. Personel Gelişimi**

Banka çalışanlarının gelişimi konusunda kurumlarından oldukça memnun olduğu, bu hususta yeteri kadar imkân tanındığı belirlenmiştir.

*Çalışan gelişimine destek veriliyor. Yüksek lisans, dil yeterlilik belgesine sahip çalışanlar ödüllendiriliyor. Her çalışanın performans karnesi var. Kişi kendisini ne kadar çok geliştirirse kazancıda o kadar çok oluyor. Aslında çalışan geliştikçe kurum da gelişiyor.*

#### 4.3.10. İş Sorumlulukları

Banka çalışanlarının iş sorumluluklarını açık bir şekilde bildiği ve yılsonu performans değerlendirmesi nedeniyle de eksiksiz bir şekilde sorumluluklarını yerine getirdiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu süreçte kimse kimseye ekstra yük vererek sorumluluklarından kaçmamaktadır.

*...Şimdi senin portföyünde bir müşterin var. Yerine getirmen gereken görevlerin var. Görevleri yerine getirdiğin bu durum performans karnene işlenecek ve sen hedeflerini tutturacaksın. Bu nedenle hiçbir banka çalışanı kendi işini bir başkasına yıkıp al sen yap bu işi diyemez. Yoksa yılsonunda bunun hesabını vermek zorunda kalır.*

#### 4.3.11. İş Arkadaşları

Kurumların kendi örgüt kültürünü bozmayacak ve birbirleriyle iyi anlaşabilen çalışanları işe aldığı, çalışanlar arasındaki uyumun iyi olduğu, dolayısıyla bu hususta tükenmişlik aracılığıyla çalışan performansını düşürecek bir eylemin olmadığı belirlenmiştir.

*Bankamız içinde sıcak bir aile ortamı vardır. Bizim örgüt iklimimiz birbirimizi aile üyesi olarak görmeyi sağlıyor. Bu kurum buna önem veriyor ve bence de başarıyor. İş arkadaşlarımla takım ruhumuz çok iyi. Sıkıntı yaşayan arkadaşlarımıza direkt ya da dolaylı biçimde hep destek oluruz. İşini gereken zamanlarda devralırız.*

*...İşe alımlarda, kişinin CV'si çok dolu olsa bile kurum kültürünü bozacağı düşünülen hiç kimse işe alınmaz. Bu nedenle çalışma arkadaşlarımla olan uyumum beni yıpratmıyor, aksine çalışmak için motive ediyor.*

#### 4.3.12. Çalışma Saatleri

Çalışanlar kurumlarının uyguladığı mesai sürelerinden memnundur. Eski dönemlere göre teknolojinin iş yüklerini düşürdüğünü ve bu konuda gerçekleştirilen düzenlemelerin çalışma süresi hususunda çalışan memnuniyetini artırdığı tespit edilmiştir.

*Normal mesai saatleri geçerlidir. Hafta sonu zaten tatiliz. Covid döneminde bazı yasaklar ve kısıtlamalardan dolayı işi evden yürütmek gerekti. Bu süreç biraz zor ve stresliydi. Belirsizlikten müşterilerde tedirgin biçimde sürekli bizi arıyorlardı. İşler daha uzun sürede tamamlandı. Ama kısa sürdü bu durum... Tabi önceden mesailer çoktu. Ama teknolojinin gelişmesiyle bir düzene oturtuldu. Daha önceleri rapor almak, kasa sayımı, ay sonu mutabakatı, yıl sonu mutabakatı vb. nedenlerle banka 17:00'da kapansa da 19-20'den öce kimse çıkamazmış. Şimdi 18 gibi herkes rahatlıkla işinden çıkabiliyor.*

#### 4.3.13. Ayrıcalıklar

Banka çalışanlarının kurumlarının kendilerine tanıdığı ayrıcalıklar hususunda memnun olduğu gözlemlenmiştir.

*Bankalar genelde benzer ayrıcalıklar tanır. Bu ayrıcalıklara, yemek kartları, giyim destekleri, özel sağlık sigortaları, hastanelerle anlaşmalar vb. örnekler verilebilir. Kurumumuzun tanıdığı veya tanımadığı ayrıcalıklar konusunda beni yıpratıcı bir durum yok. Mesela bu kurumda, sepet uygulaması var. Kullandığın ve kullanmadığın ayrıcalıklar arasında devir yapabiliyorsun. Yani ayrıcalıkların bütçesini esnetip kendin belirleyebiliyorsun, böylelikle kim neye ihtiyaç duyuyorsa o ayrıcalığa rahatlıkla erişebiliyor. Yalnız bu uygulama bu kuruma özel.*

## **5. SONUÇ VE TARTIŞMA**

İşletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının psikolojik durumları işletme performansına doğrudan etki etmektedir. Çünkü bireylerin içerisinde buldukları şartlar ve duyguları işletme performansının yapıtaşı olan çalışan performansını etkilemektedir. Genel kanı olumlu duyguların bireyin performansını olumlu etkilediği, olumsuz duyguların ise iş stresi, tükenmişlik gibi durumlara yol açarak performansını düşürdüğü yönündedir. Dolayısıyla çalışanların duyguları işletmelerin göz ardı edemeyeceği bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda geçmişten günümüze çalışan duyguları ve performansı arasında ki ilişki, sürekli incelenen ve üzerinde çalışmalar yapılan bir konu olmuştur. Bu araştırmada da pandemi sürecinde banka çalışanlarının duygusal emek, tükenmişlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmada karma analiz (nicel ve nitel analiz) yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma modeline göre oluşturulmuş ve yapısal model analizine göre test edilmiş 4 hipotezin hepsi kabul edilmiştir. Bu bağlamda araştırma bulgularına göre, duygusal emegın tükenmişliği pozitif etkilediği bulunmuştur. Yani rol yapmanın banka çalışanlarını duygusal açıdan yıprattığı ve tükettiği belirlenmiştir. Hochschild (1983) duygusal emegın alt boyutlarından yüzeysel rol yapmanın kişiyi tükenmişliğe karşı koruduğunu savunmuş, Zhang ve Zhu (2008) da çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Bu açıdan bu iki çalışma ile bu araştırmanın sonuçları farklılık göstermektedir. Grandey'in (1999) araştırmasında, yüzeysel rol yapmanın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkisi olduğunu; kişisel başarı hissi ile de negatif ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Schaufeli ve Greenglass (2001), duygusal emegın yoğun kullanıldığı mesleklerde, tükenmişliğin belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer sonuçlara Zapf ve arkadaşları (2001) da ulaşmışlardır. Brotheridge ve Grandey (2002) yüzeysel davranışın tükenmişliğin bütün boyutlarıyla anlamlı ilişkili olduğu, derinden rol yapmanın ise kişisel başarı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmaların araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Tükenmişlik ile iş performansı arasındaki ilişki negatif yönlüdür. Bu bağlamda, duygusal açıdan yıpranan ve tükenen bir banka çalışanının çalışma performansı düşmektedir. Aslında duygusal emekle iş performansı arasındaki ilişkinin yönü pozitiftir. Yani banka çalışanlarının işiyle ilgili rollerini doğru bir şekilde uyguladığında iş performanslarını artırdıkları görülmüştür. Ancak duygusal emegın tükenmişliğe yol açtığı durumlarda ise çalışan performansı düşmektedir. Dolayısıyla bir banka



çalışanının işiyle ilgili rolleri, çalışanı zamanla yıpratmakta ve tükenmişliğe yol açmakta, bu durumda ister istemez çalışanın iş performansını düşürmektedir.

Ünlü ve Yürür (2011) duygusal emeğin iş performansını olumlu etkilediği; Begenirbaş ve Çalışkan (2014) duygusal emeğin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Wang, Wang ve Hu (2016), Goodwin vd. (2011), Kim vd. (2017), Okabe (2017) ve Aykanat ve Koç'un (2020) duygusal emeğin iş performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmaların sonuçları araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Garden (1991) tükenmişliğin genel performansın alt boyutları ile ilişkisi olduğunu, Demerouti, Bakker ve Leiter (2014) tükenmişlik ile iş performansı arasında ilişki olduğunu, Yener (2018), Altınbay (2021), Rodanthi, vd. (2021), Doğan ve Kır (2018), Dyrbye vd. (2019) tükenmişliğin iş performansını olumsuz etkilediğini saptamışlardır. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Wei ve Yan (2010), iş tükenmişliğinin iş performansı ve ekstra rol performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu, Chen vd. (2012) yüzeysel davranış ve derinden rol yapmanın tükenmişlik ile pozitif ilişkili olduğunu, ayrıca duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmini ve tükenmişliğin aracılık etkisinin olduğunu, Lee vd. (2015), derinden rol yapmanın iş performansını artırdığını, tükenmişliği azalttığını, yüzeysel rol yapmanın ise iş performansını iyileştirirken, tükenmişliği artırdığını, Alper Ay ve Türkdoğan (2018) yüzeysel rol yapmanın tükenmişliği artırdığını ve derinden rol yapma ve doğal duyguların ise iş performansını olumlu yönde etkilediğini, kişisel başarıda düşme hissini ise iş performansını olumsuz etkilediğini, Lu ve Guy (2019), duygusal rol yapma ile tükenmişliğin pozitif ilişkili olduğunu, performans yöneliminin duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi yumuşatmakta başarısız olduğunu ve performans yöneliminin kültürden bağımsız olarak duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki bağı etkilemediğini ve Chen (2019), duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu ve hizmet performansı arasında iş tükenmişliğinin aracı rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmaların sonuçları da araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Bu durum "Peki, banka çalışanları açısından hangi unsurlar duygusal emek, tükenmişlik ve iş performansı olumlu veya olumsuz etkilemektedir?" sorusunu beraberinde getirmektedir. Bu sorunun cevabının belirlenebilmesi adına, nitel analiz kullanılmıştır. Nitel analiz sonuçlarına göre sırasıyla, müşteri ilişkileri, iletişim ve iş hedefleri duygusal emeği en fazla tetikleyen ilk üç unsurdur. Benzer şekilde iş performansını da en fazla etkileyen ilk üç unsurun iş hedefleri, müşteri ilişkileri ve iletişim unsurları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda banka çalışanlarının müşterileriyle olan iş ilişkisi, tüm paydaşlarla (müşteri, çalışan veya yöneticiler vb.) olan iletişimi ve kurumların belirledikleri iş hedeflerinin tutturulması hususlarında sıklıkla duygusal emeğe bağlı rol yaptıkları ve bu durumun performanslarını olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca bu unsurların yanı sıra özellikle iş hedefleri başta olmak üzere, ücret, primler ve yöneticiler gibi unsurların tükenmişliği en fazla etkileyen

unsurlar olduğu görülmüştür. Bu unsurların aksine personel gelişimi, iş sorumlulukları, iş arkadaşları, çalışma saatleri ve ayrıcalıkların ise banka çalışanlarında olumsuz bir etkisi olmadığı ve iş performanslarını olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Çalışma Konya ilinde yer alan banka çalışanları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu durum araştırmanın kısıtlılıklarından birisidir. Ayrıca pandemi dönemi şartları, zaman ve maliyet gibi unsurlar da çalışmayı sınırlandırmıştır. Çalışma hem pandemi döneminde yapılması hem de karma yöntem kullanılması açısından diğer çalışmalardan farklılaşmakta ve literatüre katkı sağlamaktadır. Bu araştırmanın farklı illerde, devlet ve özel bankalar ayrımı yapılarak genişletilmesi yeni çalışma alanları açısından faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3-25.
- Alper-Ay, F. ve Türkdoğan, N. (2018). Duygusal emek, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiler. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 87-103.
- Altınbay, A. (2021). Kadın serbest muhasebeci mali müşavirlerin tükenmişliğinin iş performansına etkisi: Kütahya ve Eskişehir örneği. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 21(52), 669-688. ISSN: 2148-9424.
- Andries, A. M. (2009). Emotions management within organizations. *Economics and Applied Informatics*, "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, 2, 17-34.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aykanat, Z. ve Koç, Y. (2020). Duygusal emegin işgören performansına etkisi: Erzurum ili çağrı merkezi çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 46, 354-371.
- Aytürk, N. (2019). *Örgütsel Davranış. Örgütsel Kuramlar ve Uygulamalar*. Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.
- Basım, N. ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Bartram T., Casimir G., Djurkovic N., Leggat S.G. ve Stanton p. (2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1567-1578.
- Beck, T., Behr, P., ve Guttler, A. (2009). Are women better loan officers? Center for Economic Research, *CEPR discussion paper*, 1-35. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1343543>
- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emegin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeginin ve örgütte güven algısının etkileri. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131-149.

- Brotheridge, C. M., ve Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of 'people work'. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>.
- Brown, S. P., ve Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358–368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>.
- Carrillo, E. (2019). *Emotional Intelligence as a Predictor of Job Satisfaction, Job Burnout and Job Performance*, Doktora Tezi, Saint Leo University, ABD.
- Celiker, N., Ustunel, M. F. ve Guzeller, C. O. (2019). The relationship between emotional labour and burnout: a meta-analysis. *ANATOLIA*, 30(3), 328-345. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1581625>
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E. ve Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163. <https://doi.org/10.1002/job.617>
- Chen, Y-C. (2019). *How emotional labor impacts service performance? The mediating effect of job burnout and the moderating effect of psychological capital*. National Sun Yat-sen University, Master Thesis.
- Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y. ve 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579918>
- Chu, K. H. ve Murrmann, S. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Çelik, M. ve Yıldız, B. (2016). Duygusal emek düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde stresin aracı rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 734-745.
- Çelik, M., Tabak, A., Uysal, M. P., Sığrı, Ü. ve Turunç, Ö. (2010) The relationship between burnout and emotional labour of the employees in hospital sector. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 47-54.
- Çelik, M., Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: İş-aile çatışmasının aracılık etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40/2011 (2), 226-250.
- Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. 2. Basım. Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., ve Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 96–107. <https://doi.org/10.1037/a0035062>
- Dhamija P. ve Singla, A. (2016). Emotional labour and bank employees dissatisfaction: an overlooked perspective in public sector banks. *IIMS Journal of Management Science*, 7(2), 234. DOI:10.5958/0976-173X.2016.00021.X
- Diefendorff, J.M. ve Gosserand, R.H. (2005). Emotional display rules and emotional labor: the moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1256-1264.
- Doğan, E. (2019). *Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerinin ve Örgütsel Adalet Algılarının Duygusal Emek Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi. Malatya.
- Doğan, S. ve Kır, A. (2018). Örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve çalışan performansı ilişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(4), 1-14.

- Dolgun, U. (2015). *Tükenmişlik sendromu. Örgütsel davranışta güncel konular*. Ekin Yayınevi, Bursa. 287-310.
- Dyrbye, L. N., Shanafelt, T. D., Johnson, P. O., Johnson, L. A., Satele, D. ve West, C. P. (2019). A cross-sectional study exploring the relationship between burnout, absenteeism, and job performance among American nurses. *BMC Nursing*, 18(57), 2-8.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması. VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erickson, R. J. ve Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?. *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Eroğlu, Ş.G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147-160.
- Frijda, N. H., (1986), *The Emotions*. Cambridge University Press. Cambridge (U.K.).
- Garden, A. M. (1991). Relationship between burnout and performance. *Psychological Reports*, 68(3), 963-977.
- Gong, Z., Chen, Y. ve Wang, Y. (2019). The influence of emotional intelligence on job burnout and job performance: mediating effect of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02707>
- Goodwin, R. E., Groth, M. ve Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Colorado State University, Colorado.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95-110.
- Güler, D. ve Esen, M. (2021). Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hazır giyim firması çalışanları üzerinde bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 194-221.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: süreci ve sonuçları. *Kamu-İş*, 11(1), 167-183.
- Hartley, G. (2018). *Fed Up: Emotional Labor, Women, and the Way Forward*, Kindle Edition.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Hong, E. ve Lee, Y. S. (2016). The mediating effect of emotional intelligence between emotional labour, job stress, burnout and nurses' turnover intention. *International Journal of Nursing Practice*, 22(6), 625-632. <https://doi.org/10.1111/ijn.12493>.
- Hourani, L., Williams, T. ve Kress, A. (2006). Stress, mental health, and job performance among active duty military personnel. *Military Medicine*, 171(9), 849-856. <https://doi.org/10.7205/MILMED.171.9.849>
- James, N. (1989). Emotional labour: skill and work in the social regulation of feelings. *The Sociological Review*, 37(1), 15-42. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1989.tb00019.x>
- Jeung, D. Y. , Kim C. and Chang, S. J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. *Yonsei Med J.*, 59(2), 187–193. <https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>.
- Judge, T A., Woolf, E.F. ve Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? a multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Kıngır, S., Bilen, A. ve Karakaş, A. (2015). Duygusal emeğin iş tatminine etkisi: otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 9-26.
- Kim, H. J., Hur, W.M., Moon, T.W. ve Jun, J.K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *Business Research Quarterly*, 20, 124-136.
- Kim, H., Kim, J-S., Choe, K., Kwak, Y. ve Song, J. (2018). Mediating effects of workplace violence on the relationships between emotional labour and burnout among clinical nurses. *J Adv Nurs*, 74, 2331–2339. <https://doi.org/10.1111/jan.13731>
- Koçak, O. ve Gürsoy, G. (2018). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17), 161-181.
- Kraid, O. H.G. (2020). *Factors Affecting Job Motivation, Job Satisfaction, and Job Performance: The Case of Libyan Investment Authority (LIA)*. Alliant International University, ABD.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to is Methodology*, London: Sage.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Kürü, Aksoy, S. (2021). Duygusal emek davranışı ve tükenmişlik arasındaki ilişki: örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 150-175.
- Lee, C., An, M. ve Noh, Y. (2015). The effects of emotional display rules on flight attendants' emotional labor strategy, job burnout and performance. *Serv. Bus.* 9 (3), 409-425. DOI 10.1007/s11628-014-0231-4.
- Lee, J., Ok, C. ve Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139–150.
- Lindawati, M. ve Parwoto, P. (2021). The impact of transformational leadership and motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable in Indonesian banking industry during digital transformation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 51-66.
- Lu, X. ve Guy, M. E. (2019). Emotional labor, performance goal orientation, and burnout from the perspective of conservation of resources: A United States/China Comparison, *Public Performance & Management Review*, 42(3), 685-706, <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1507916>
- Man, F. ve Öz, C.S. (2009). Görüldüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünememek: çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1, 75- 184.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *American Psychological Society*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- Morris, J.A. ve Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

- Mumcu, A. Y. ve Eser, G. (2017). Duygusal emek öncel ve sonuçları: lisansüstü tezleri üzerinde bir inceleme. 5. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Antalya, Türkiye, 3 - 04 Ekim 2017.
- Näring, G., Briët, M. ve Brouwers, A. (2006). Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers, *Work & Stress*, 20(4), 303-315. <https://doi.org/10.1080/02678370601065182>.
- Ng, T. W., ve Feldman, D. C. (2013). Does longer job tenure help or hinder job performance?. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 305-314.
- Okabe, N. (2017). Creating of customer loyalty by cabin crew A study of the relation between emotional labor and job performance. *Transportation Research Procedia*, 25, 149-164.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Pines, A. M. (2003). Occupational burnout: a cross-cultural Israeli Jewish-Arab perspective and its implications for career counselling. *Career Development International*, 8(2), 97-106.
- Pokorny, M. (2013). Getting to know your employees and what motivates them. *Employment Relations Today*, 39(4), 45-52. <https://doi.org/10.1002/ert.21389>.
- Rodanthi, L., Despoina, X., Achilles, N. B., Evangelos, C. K. ve Panagiotis, G. S. (2021). Burnout and job performance: a two-wave study on the mediating role of employee cognitive functioning, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1892818>
- Rupp, D.E., Mccana, A.S., Spencer, S. ve Sonntag, K. (2008). Customer (in) Justice and emotional labour: the role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34(5), 903-924.
- Sanman, H. ve Minqian, L. (2008). Job insecurity and turnover intention: exploring the moderating effect of job performance, *International Conference on Management of Technology*, Taiyuan, Çin.
- Schaufeli, W. B., Greenglass, E. R. (2001). Introducti onto Special Issue on Burnout and Health. *Psychology and Health*, 16, 501-510.
- Shooshtarian, Z., Ameli, F., ve Amini Lari, M. (2013). The effect of labor's emotional intelligence on their job satisfaction, job performance and commitment. *Iranian Journal of management studies*, 6(1), 27-43.
- Şekkelî, Z. H. (2020). Duygusal emek. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (6. Böl.) Edit. Ş. Şimşek, A. Çelik, T. Akgemci, A. Diken. Eğitim Yayınevi, Konya, 191-200.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Tuna, Y. (2011). *Birey ve Davranış*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:1326, Eskişehir.
- Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve yapısal etkenler altında duygusal emeğin işe bağlılığa etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Usta, I. ve Akova, O. (2015). Örgütlerde duygusal emek. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Edit. Prof. Dr. D. Küçükaltan, Doç. Dr. Ş. Aydın Tükeltürk, Yrd. Doç. Dr. G. Ç. Gürkan. Detay Yayıncılık. Ankara, 33-52.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/baglamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(1), 183-207.

- Wang, X., Wang, G. ve Hou, W. C. (2016). Effects of emotional labor and adaptive selling behavior on job performance. *Social Behavior And Personality*, 44(5), 801–814.
- Wei, Y. ve Yan, Z. (2010). Notice of retraction Study on the influence of job pressure on staff's performance in service industry-taking emotional labor and job burnout as intermediaries. In: *E-Business and E-Government (ICEE), 2010 International Conference on* (pp. 3058–3061). IEEE. DOI 10.1109/ICEE.2010.771.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.
- West, J.W. (1990). *Effects Of Stress On Job Performance, Job Satisfaction, And Job Involvement For Personnel in Government And Private Industry*, The Temple University, Doktora Tezi, ABD.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: managing emotions on the job. *Work and Organizations*, 2(2), 205-232.
- Yener, S. (2018). Teknostresin iş performansı üzerindeki etkisi; tükenmişliğin aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 85-101.
- Yeni, Z. ve Özler, N. D. E. (2015). Duygusal Emek. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Edit: N. D. E. Özler, 3. Baskı. Ekin Yayınevi. Bursa, 329-362.
- Zapf, D. ve Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1–28.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. ve Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, 16(5), 527-545. <https://doi.org/10.1080/08870440108405525>.
- Zhang, Q. ve Zhu, W. (2008). Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education. *Communication Education*, 57(1), 105-122, <https://doi.org/10.1080/03634520701586310>
- Zhang, Y. ve Feng, X. (2011). The relationship between job satisfaction, burnout and turnover intention among physicians from urban stateowned medical institutions in Hubei, China: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 11, 235. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-235>.
- Zhang, S. X., Chen, J., Jahanshahi, A. A., Alvarez-Risco, A., Dai H., Li, J., Patty-Tito R. M. (2021). Succumbing to the COVID-19 pandemic-healthcare workers not satisfied and intend to leave their jobs. *International Journal of Mental Health and Addiction*, <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00418-6>.