

## İŐLETMELERDE DUYGU GÖSTERİM KURALLARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŐLIĐIN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİLERİ

### THE EFFECTS OF FEELING RULES AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP ON EMOTIONAL LABOR

**OĞuz TÜRKAY**

Sakarya Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, SAKARYA  
(turkay@sakarya.edu.tr)

**Meltem YALÇIN KAYIKÇI**

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi, SAKARYA  
Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, KIRKLARELİ  
(yalcin.meltem@hotmail.com)

#### ÖZ

Duygusal emek işletme çalışanlarının iş tatminleri, işletmeye bağlılıkları, performansları üzerinde etkili olan önemli bir olgudur. Ancak, duygusal emeğin hangi değişkenlerden etkilendiği konusunda yeterli çalışma ortaya koyulmamıştır. Bu çalışmada duygu gösterim kuralları ve örgütsel vatandaşlık davranışının duygusal emek üzerindeki moderatör etkileri sınanmaktadır. Bir çağrı merkezi çalışanlarından elde edilen sayısal veri doğrusal regresyon ile test edilmiştir. Bulgular derinlemesine duygusal emeğin müşterilere yönelik duygu gösterim kuralları ile nezaket ve özgecilik tarafından anlamlı ve önemli düzeyde açıklandığını; yüzeysel duygusal emeğin ise yine müşterilere yönelik duygu gösterim kuralları ve özgecilik tarafından açıklanabildiğini göstermektedir. Katılımcıların demografik özelliklerinin ise ilgili değişkenleri farklılaştırıcı etkisi bir istisna dışında yoktur. Bu istisna da 30 yaş ve altı katılımcıların 31 ve üstü yaş grubuna göre duygu gösterim kurallarını daha düşük oranda algıladıkları yönündedir.

**Anahtar Sözcükler:** Duygusal emek, Duygu gösterim kuralları, Örgütsel vatandaşlık

#### ABSTRACT

*Emotional labor is an important phenomenon that has impacts on job satisfaction, organizational commitment and performance of employee. However, not enough study has been done in order to detect which variables were affected the emotional labor. In this study, the moderation effects of feeling rules and organizational citizenship behavior on emotional labor were tested. Quantitative data obtained from a call center employee was tested by linear regression. Findings were showed that deeply emotional labor was explained significantly and at an important level by the feeling rules toward the customer, courtesy and altruism; the superficial emotional labor was determined by feeling rules toward customers and altruism. The differentiating effects created by demographic characteristics of the respondents have not significant with one exception. This exception is the level of perception on the feeling rules both toward customers and co-workers were higher in the age of 31 and up than the age of 30 and lesser.*

**Keywords:** Emotional labour, Feeling rules, Organizational citizenship

## 1. Giriş

İşletmelerin birer sosyal sistem olmalarından hareketle insan unsuruna yönelen çalışmalar insanın tutum ve davranışını açıklamada gerek bireyin içsel süreçlerine gerekse de dış çevrenin belirleyici etkilerine odaklanmaktadır. Son yıllarda ise hem bireyin kendi içsel (bilişsel, sezgisel ve duygusal) süreçlerini hem de dış çevre etkenlerini bir arada ele alan bir bakış açısı gelişmektedir. Bu bakışa konu alanlardan birisi de duygusal emektir. Duygusal emek kavramının çalışan bireyin iş süreçlerinde hissettiği/yaşadığı duygu yoğunluğuna değindiği bilinmektedir. Bu yoğunluğun düzeyi ise onun iş başarısı, moral ve motivasyonu ve işletmeye katkısı üzerinde olumlu (Humphrey vd, 2015; Ashforth & Humphrey, 1993) ve olumsuz (Grandey vd., 2015; Conrad & Witte, 1994) etkiler üretmektedir. Bu bakımdan duygusal emeği teşhis etmek, bunun belirleyicilerini ve her bir belirleyici etkenin görelî önemini anlamak önemli görülmektedir.

İlgili literatürde duygusal emek düzeyine etki eden işletme içi prosedürel/yasal çerçevenin etkileri ele alınmıştır. Bu etkiler çoğunlukla duygusal gösterim standartları, duygu gösterim kuralları vb. adlar altında duygusal emek düzeyini ortaya çıkaran işletme kurallarına atf yapmaktadır (Türkay vd., 2011). Ayrıca Diefendorff vd.'nin (2011) çalışmalarında da belirttikleri üzere duygusal emek teorisi, işyerinde duyguların ifadesini düzenleyen ortak normlar olarak duygu gösterim kurallarını kavramsallaştırmaktadır. Buradan hareketle duygusal emek düzeyine etki eden bu kuralların varlığı-yokluğunun işletme içi çevrenin ama aynı zamanda bireyin dış çevresinin bir unsuru olarak ele alınması gerekir. Bu kurallar iş tanımları içerisinde yer alan veya üretim sürecinde uyulması konusunda resmi/biçimsel çerçevenin oluşmuş olduğu kurallardır. Bu bakımdan bu kuralları işletme içinde geçerli biçimsel rol belirleyicileri olarak ele almak gerekmektedir (Diefendorff vd., 2006).

Çalışanın içsel yönelimlerinin bir etken olarak ele alınması kapsamında odaklanılması gereken kapsam örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlamasıyla ortaya koyulan kapsamdır. Zira örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kavramlaştırılan rollerin tanımlanmış/kurala bağlanmış davranışlar dışında kalan ve bireyin kendi içsel yönelimleri sonucu ortaya çıkan kalıplar olduğu kabul edilmektedir. Literatürde bireyin biçimsel olmayan yönelimlerini ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal emek ilişkisini ele alan çalışmaların sayısı ise oldukça azdır (Beğenirbaş ve Meydan, 2012; Petersen vd., 2011, Salami, 2007). Çalışma bu anlamda literatürdeki, özellikle hizmet sektöründeki, bu boşluğu doldurma çabasıdır.

Bu çalışmanın temel amacı, işletme içindeki biçimsel rol belirleyicileri olarak duygusal gösterim kuralları ile biçimsel olmayan rolleri ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının duygusal emek boyutları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Duygusal emeğin özellikle hizmet sektöründe beklenen rol gereksinimlerinden biri olduğu ve hizmet sektörünün diğer çalışma alanlarına oranla daha fazla duygusal çaba gerektirdiği gerçeğinden hareketle bu etkiler çağrı merkezi çalışanlarından elde edilen veri ışığında analiz edilmektedir. Duygusal emek konusunun çağrı merkezlerinde çalışanlar üzerinden ele alınması bu iş alanının yapısal özellikleri ile oldukça uyumludur. Diğer yandan verinin tek bir işletmede çalışan kişilerden elde edilmiş olması bir örnek işletme çalışması özeliğini de ortaya çıkarmaktadır.

## 2. Duygusal Emek Kavramı

Duyguların ticari hayatın gereklerine uydurulması konusunda bireyin yaşadığı gerilimleri somut şekilde tanımlayan Hochschild'in (1983) "Yönetilen Kalp" isimli çalışması yayınlandıktan

sonra, örgütsel psikoloji, yönetim ve sosyoloji alanındaki bazı araştırmacılar duygusal emeğin, çalışan tutum ve iş davranışlarını nasıl etkilediği üzerine yoğunlaşmaya başlamışlardır. Etkin bir iş performansı için gerekli temel unsurlardan birinin duygusal emek olduğunun anlaşılmasıyla birlikte örgütsel davranış alanında duyguların önemi kavranmaya başlanmıştır (Robbins ve Judge, 2013: 109). Sosyal etkileşimlere karşı verilen olumlu ya da olumsuz cevaplar olarak tanımlanan duygularımızın (Güney, 2011: 165), davranışlarımızı belirleyen temel süreçler arasında yer aldığını söylemek mümkündür (Aydın, 2009: 212). İnsanlar çeşitli nedenlerle her zaman duygularına uygun davranmazlar, ancak duygulara uygun hareket etme eğilimi daima mevcuttur (Tutar, 2013: 145). Alt sınıf ya da işçi sınıfı daha çok nesnelere, orta sınıf ve üst sınıf ise daha çok insanlarla çalışma eğilimindedir. Bunun yanı sıra çoğunlukla kadın çalışanlar erkeklere oranla daha sıklıkla insanlarla ilgilenmek durumundadırlar, bu açıdan insan duygularının gerek sivil ve gerekse ticari kullanımında hem cinsiyet hem de sınıfsal kalıplar bulunduğu belirtilmektedir (Hochschild, 1983: 21).

Duygusal emek kişiler arası etkileşim sürecinde örgütün istediği duyguların yayılması için çaba sarf etmektir (Robbins ve Judge, 2013: 655). İşyerinde çalışanlar tarafından hissedilen duygularla beklenen duygusal gösterimler arasındaki algıların, gerçek ya da beklenen uyumsuzlukların karşılığı olarak sergilenen bir dizi düzenleyici biliş ve davranışlar olarak ifade edilmektedir (Goodwin vd., 2011: 538). Kısaca hizmet alımı/sunumu sırasında hizmeti veren kişiden beklenen duyguların sergilenmesi olarak tanımlanmakta olup; yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve gerçek duyguların ifadesi şeklinde olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88). Bunlara ek olarak bazı araştırmacılarca, duygusal uyumsuzluğun duygusal emeğin dördüncü boyutu olarak düşünülebileceği ve düşünülmesi gerektiği belirtilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 992).

Hizmet sürecinde müşteri ile yüz yüze gelen çalışanın duygu durumunun da karşısındaki müşteri tarafından algılandığından hareketle duygusal emek özellikle hizmet sektörü çalışanlarından müşteri memnuniyeti çerçevesinde beklenen rol gerekliliklerinden birisi halini almaktadır. Ayrıca hizmet sektöründe çalışanların duygusal emek için sarf etmeleri gereken psikolojik (ruhsal) çabanın da diğer alanlara göre daha fazla olduğu belirtilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 991).

Literatürde duygusal emek kavramının boyutlarıyla ilgili farklı yaklaşımlar yer almakla birlikte, yüzeysel rol yapma ve derin rol yapma olmak üzere iki boyutun ön plana çıktığı görülmektedir. Çalışanların duygularını örgütün istediği biçimde sergilemesi olarak ifade edilebilecek olan duygusal emek davranışı, rol yaparak ya da o duyguları gerçekten hissetmeye çalışarak olmak üzere iki türlü gerçekleştirilmektedir. Yüzeysel rol, dışı vurmamız gereken duyguyu gösterebilmek için, gerçek duygularımızı ve bu duyguların getireceği mimiklerimizi saklamak anlamına gelir. Bir anlamda gözlemlenebilir ifadelerimizin düzenlenmesi olarak ifade edilebilir. İçinden gelmediği halde müşteriye gülümseyen bir satış elemanının yaptığı davranış, ya da bir polis memurunun korku ya da nefret hissetse de güvenli ya da cesur davranış sergilemesi yüzeysel roldür. Derin rol ise, dışı vurmamız gereken duyguyu gösterebilmek için, gerçek duygularımızı değiştirmeye çalışmaktır. Hastasıyla gerçekten empati kurmaya çalışan bir sağlık memurunun yaptığı şey derin roldür. Derinden rol yapmanın, direkt olarak duyguların uyarılması ve dolaylı olarak eğitilmiş hayal gücünden yararlanmak olmak üzere iki yolu bulunduğu belirtilmektedir (Hochschild, 1983: 38). Yüzeysel rol gösterilen duygularla, derin rol ise hissedilen duygularla ilgilidir (Robbins ve Judge, 2013: 110). Yüzeysel rol yapma davranışları kurallara bağlı kalırken, derin rol yapma

kurallara bağlılığın ötesine geçerek bu davranışlara özgünlük katmaya çalışır (Allen vd., 2010: 103). Ayrıca yüzeysel rol yapmanın, kalite-hizmet algısını garanti etmekte yetersiz kalabileceği belirtilmektedir (Grayson, 1998).

Bazı araştırma sonuçlarına göre yüzeysel rol davranışı ile personel devir hızı ve duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (Goodwin vd., 2011: 538). Ayrıca çalışanların işlerini yaparken sergilemeleri gereken duygularla gerçek duyguları arasında uyumsuzluk söz konusu olduğunda iş memnuniyetlerinin azaldığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Başbuğ vd., 2010: 254).

Duygusal emek ile ilgili literatür incelendiğinde, konunun hizmet sektörlerine yönelik olarak pek çok çalışmada ele alındığı görülmektedir (Shani vd., 2014: 150; Sohn ve Lee, 2012: 116; Chu ve Murrmann, 2006: 1181). Bunların yanısıra ağırlıklı olarak iş performansı (Goodwin vd., 2011: 538), tükenmişlik (Brotheridge and Grandey, 2002: 17; Kim, 2008: 151), iş tatmini (Chu vd., 2012: 906; Lee ve Ok, 2012: 1101) ile ilişkilerini inceleyen çalışmalara da rastlanmaktadır.

Bazı araştırma sonuçlarına göre, yüzeysel rol yapma iş tatmini ve stres/tükenmişlik ile negatif ilişkiye sahipken, derinden rol yapma ise bu iş çıktılarıyla pozitif ilişkiye sahiptir (Mueller vd., 2013: 47). Duygusal emek görev etkinliğini ve kendini ifade etmeyi kolaylaştırabilmekle birlikte, karşılanamayan müşteri beklentilerine nasıl cevap verilmesi gerektiğini öğretebilmekte bunların yanı sıra duygusal uyumsuzluğu ve kendine yabancılaşmayı tetikleyebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88). Duygusal ifadeyi zorlaştıran durumlar, dolayısıyla duygusal emeği de zorlaştıran, gerçekte hissedilen duygularla örgütün çalışandan beklediği duygular arasındaki uyumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Çalışanın gerçekte hissettiği duygu ile kendisinden sergilemesi beklenen duygu eşleştiğinde, kayda değer bir kontrol veya sunumla ilgili beceri gerekemeyecektir. Örneğin, gerçekten inanılan bir ürünün satışını yapmak daha az duygusal emek gerektirecektir (Morris ve Feldman, 1996: 992).

Bazı araştırmalar yüzeysel rol yapmanın, derin rol yapmaya oranla çalışan refahı üzerinde daha zararlı etkileri olduğunu (artan duygusal tükenmişlik ve azalan iş tatmini gibi) ileri sürmektedir (Judge, Woolf ve Hurst, 2009: 57; Grandey, 2008: 247). Ayrıca, yüzeysel rol yapmanın, duygusal davranışlarını yönetme becerilerine güvenen çalışanlar üzerinde daha az zararlı etkileri olabileceği yönünde yaklaşımlar da bulunmaktadır (Nguyen vd; 2013: 23). Bazı araştırmalarda işe bağlılık duygusal emeğin olumlu bir sonucu olarak görülmekte ve ayrıca etik liderlik, yüzeysel rol yapma ile işe bağlılığın önemli bir yordayıcısı olarak kabul edilmektedir. Yani gerçekte hissettikleri duyguları bastırarak farklı duygular sergilemeyi gerektiren işlerde çalışanların, çalışma ortamındaki etik liderlik anlayışının varlığı sayesinde yüzeysel rol yapmanın zararlı etkilerini daha az hissedecekleri ileri sürülmektedir (Lu ve Guy, 2014: 17). Müşteriyle temas halinde olan iş pozisyonlarında çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre ise, müşteri odaklılığın derin rol yapma davranışını arttırdığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır (Allen vd., 2010: 101). Yine bir başka araştırmaya göre; derinden rol yapma, olumlu sosyal motivasyonun performans üzerindeki etkisini artırmıyor olsa da; çalışanlar sosyal şekilde motive olurlarsa derin rol yapma stratejisini kullanma olasılıklarının daha yüksek olacağı şeklinde bulgular mevcuttur (Maneotis vd., 2014: 93).

## 2.1. Duyguların Kontrolü ve Duygusal Emek: “Beklenen mi, Hissedilen mi ?” İkilemi

İşin ve işletmenin çalışanın duygusal yönelimini belirleyici kuralları söz konusu olabilir. Bazı işler, iş ortamında etkileşimde bulunduğumuz kişilerle ilişkimiz sırasında örgütsel olarak beklenen davranışları sergilememizi ve gerekli yüz ifadelerini takınmamızı gerektirir (Robbins ve Judge,

2013: 109). Bu gerekliliğe bağlı olarak da işletme yönetimleri çalışanların üretim süreci boyunca uymak zorunda oldukları kurallar içerisine duyguların gösterimi ile ilgili kuralları da koyarlar.

Özellikle hizmet işletmelerinde çalışanın davranışları, tutumları, jest ve mimikleri ve hatta bakışları, ses tonu vb. gibi bütün unsurlar müşteri üzerinde etkili olmaktadır. Müşterinin hizmet sürecinden elde ettiği memnuniyette en belirleyici unsur çalışan ve onun sunumudur. Buna bağlı olarak da çalışanların müşterilerde bıraktıkları izlenim ve müşteri çalışan etkileşiminin niteliği yönetimlerce her geçen gün daha fazla oranda kontrol altına alınmaya çalışılmaktadır (Morris ve Fieldman, 1996: 986). Bu kontrolün en önemli aracı ise duygusal gösterim kurallarıdır.

Duygusal gösterim kuralları, çalışanın davranışlarının arka planında yer alan duygusal tepkimeleri ve yönelimleri konusunda işletmenin belirleyici kurallarını ifade etmektedir. Işletme beklentilerini ortaya koyan bu kurallar hizmet esnasında çalışanın, müşterilerle karşılıklı etkileşim halindeyken, işletmenin istediği duygu dışavurumlarını gerçekleştirmesi olarak ele alınabilir (Güngör, 2009:170). alışan kendisinden beklenen bu duygusal dışavurumları gerçekleştirmek adına bir çaba sarfetmektedir. Işletmenin beklediği bu duygusal dışavurumlar ile bireyin gerçekte hissettiği duygular arasında -en azından belli zamanlarda- bir fark olması kaçınılmazdır. Işte bu fark ve farka dayalı gerilim duygusal emek kavramının temel vurgusudur. Dolayısıyla, duygusal emek kapsamını etkileyen ve belirleyen en önemli olgulardan birisi Hochschild (1983) tarafından "hissetme kuralları (feeling rules)" olarak adlandırılan kurallardır. Bu kuralların mutlaka yazılı ve standart tanımlar halinde ortaya koyulmuş olması da gerekmez. Ashforth ve Humphrey, (1993:91) duygusal gösterim kurallarını sosyal yapı, işin yapısı ve işletmenin genel kurallarınca belirlenen kalıp olarak ele almaktadır.

Duygusal gösterim kurallarının kapsamı geniş olabilir. Yani, işletmenin duygusal dışavurumlarla ilgili beklentilerinin boyutları farklılaşabilir. Örneğin, duygusal tepkileri net bir şekilde tanımlayan kurallar yanında, duygusal tepkileri önlemeye yönelik kurallar da söz konusu olabilir. Diğer yandan, istenen duygusal yönelimler-istenmeyen duygusal yönelimler şeklinde bir kapsam da çizilebilir. Duygusal emek beklentisi-duygusal emek kontrolü şeklinde bir boyutlandırma da Türkay vd. (2011) tarafından yapılmıştır. Müşterilere yönelik duygusal gösterimler, çalışanlara yönelik duygusal gösterimler, yöneticilere yönelik duygusal gösterimler gibi bir boyutlandırma da söz konusudur (Grandey vd., 2010). Bu çalışmada hizmet sürecinin doğal aktörleri olarak müşterilere ve diğer çalışanlara yönelik duygusal emek gösterimi kurallarına odaklanılmaktadır.

## **2.2. Çalışanların Rol tesi Gönüllü Davranışları: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Resmi olmayan örgüt etmenlerini ortaya koyan çalışmalar, örgütsel davranış alanının kurulmasına yardımcı olurken, örgüt kuramı içerisinde örgüt kültürünün sahneye çıkışının da yolunu açmıştır (Hatch, 2013: 24). Resmi olarak belirlenmiş olmasa bile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kültürünün önemli unsurlarından birisidir.

Biçimsel bir işin gereklilikleri arasında sayılmayan ancak gönüllülük esasına dayanan, rol ötesi davranışları bünyesinde barındıran örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel amaçların en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için önem taşıyan davranışlar olarak ifade edilebilir. Burada sözü edilen rol ötesi davranışlar, resmi görevlerin ötesinde harcanacak çabaları kapsamaktadır. Koçel (2011: 499), organizasyonlarda resmi olarak belirlenen her şeyin buzdաęının görünen kısmı gibi olduğunu belirtmektedir. Temelini resmi olmayan davranışların oluşturduğu örgütsel vatandaşlık davranışının ise örgütler için buzdաęının suyun altında kalan ve örgütler için önem arz eden unsurlarından biri olduğu söylenbilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk olarak Organ (1988:4) tarafından, örgütün yönetmeliğinde (kurallarında) doğrudan ve açıkça talep edilmeyen, ancak örgütün işlevlerini yerine getirmesine iyiden iyiye katkıda bulunan bireysel-gönüllü davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bazı araştırmacılarca örgüt çalışanlarının gayri resmi davranışlarının bir toplamı olarak kabul edilmektedir (Popescu vd., 2014: 564). İş tanımının ötesinde olması, isteğe bağlı gerçekleştirilmesi ve resmi olarak ödüllendirilmemesi örgütsel vatandaşlık davranışının göze çarpan özellikleridir (Erşahan, 2011: 155-156). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisindeki bireylerin tüm olumlu davranışlarını kapsayan geniş çaplı bir kavram olarak düşünülmelidir (Castro, 2004: 29).

Konu pek çok çalışmada ele alınmış olup bu konuda yapılmış ampirik ve kavramsal bazı çalışmaların örgütsel vatandaşlık davranışını iki tür olarak sınıflandırdığı görülmektedir. Bunlar; direkt olarak başkalarına dolaylı olarak da örgüte faydası olan kişilerarası yönlendirilmiş ÖVD, (işlerinde geride olan diğer çalışanlara yardımcı olmak gibi) ve genel olarak örgüte faydası olan örgütsel olarak yönlendirilmiş ÖVD (diğer çalışanlar olmadığı zamanlarda dahi örgütün kurallarına uymak gibi) (Williams ve Anderson, 1991: 601-602).

Örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde görev ötesi davranış olarak örgütsel vatandaşlık davranışı geliştiren çalışanlara sahip örgütler rakiplerine oranla kopyalaması zor olan önemli bir avantaja sahip sayılmaktadır (Bolino ve Turnley, 2003: 60). Ayrıca yapılan bazı araştırmalar göstermektedir ki, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmenin örgütler açısından, verimlilik, etkinlik ve müşteri memnuniyetini artırıcı ve maliyetleri, personel değişim oranlarını, işe devamsızlığı azaltıcı bir takım olumlu etkileri bulunmaktadır (Podsakoff vd, 2009). İyi vatandaş davranışları sergileyen çalışanlar, iş arkadaşlarına yardımcı olur, ekstra iş yükü için gönüllü olur, gereksiz çatışmalardan kaçınır, hem iş hem de yazılı kural ve talimatlara saygı gösterir ve zaman zaman işten kaynaklanan dayatma ve zorlukları nezaketle karşılarlar (Robbins ve Judge, 2013: 26).

İş tutumları, görev değişkenleri ve çeşitli lider davranış türleri örgütsel vatandaşlık davranışı ile daha yakın ilişkili görülmekte olup, iş tatmini, adalet algısı ve örgütsel bağlılığın vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 532). Örgüt çalışanlarının vatandaşlık davranışı geliştirmelerini destekleyen faktörler arasında iş tatmini, dönüşümcü ve destekleyici liderlik, ilgi çekici iş görevleri ve işi benimseme, örgütsel destek, güven, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşmelerin (verilen sözlerin) yerine getirilmesi, çalışan özellikleri gibi faktörler yer almaktadır. Vicdanlı, iyimser, dışa dönük, empatik ve ekip odaklı çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha istekli olabilmektedirler (Bolino ve Turnley, 2003: 62).

Davranış temelli ödül sistemlerinin sonuçları, satışlar (gelir, satılan ürünlerin sayısı), ve profesyonel hizmetler (çalışılan saat) gibi ölçülebilir sonuçlara dayanan çıktı temelli ödül sistemleri kadar uygulanabilir olmayabilir. Değerlendirme ve ödüllerin davranışlardansa nesnel çıktılar üzerine kurulması durumunda; ödülle sonuçlanacak çıktılara yol açan davranışların daha az olması olasıdır (Bergeron vd, 2014: 101). Yapılan bazı araştırmalara göre iş performansı ile ÖVD arasında negatif ilişki söz konusudur, yani iş performansı için daha fazla zaman harcayanlar daha hızlı ilerlerken, ÖVD için daha fazla zaman harcayanlara daha yavaş ilerlemektedirler (Bergeron vd, 2013: 972).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde ağırlıklı olarak, iş tatmini (Netemeyer, 1997: 94, Bateman ve Organ, 1983), örgütsel bağlılık (Motowidlo, 2000: 115; Karacaoğlu ve Güney, 2010), örgütsel performans (Shahin vd, 2014: 290; Podsakoff ve MacKenzie,



1997; Kolade vd, 2014: 36, Çelik ve Çıra, 2013: 11), müşteri sadakati (Castro vd, 2004: 27), örgütsel adalet (Jafari ve Bidarian, 2012, Blakely vd, 2005) gibi konular ile ilişkileri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca bugüne kadar yapılmış ampirik yada kavramsal hiçbir çalışmada, ÖVD'nin bir mesleki kuruma yönelik olarak ele alınmadığı belirtilmektedir (Bergeron vd, 2014: 100). Oldukça az sayıda çalışmada ise örgütsel davranış için harcanan zamana değinilmektedir (Bergeron vd, 2011: 960). Bunların yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara da rastlanmaktadır (Şeşen vd., 2014: 127). Cohen ve Avrahami (2007) hastane çalışanları üzerine yaptıkları araştırma sonucunda adalet ve ÖVD arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Literatür incelendiğinde üzerinde tam bir mutabakat olmamakla birlikte (LePine, 2002: 52) ÖVD'nin genellikle özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik olmak üzere beş boyut olarak ele alındığı görülmektedir. Siyaset felsefesi ve ilgili disiplinlerden gelen "vatandaşlık" kelimesi fikri mirasını kullanan ÖVD, Graham (1991: 249) tarafından vatandaşlık sorumluluklarının örgütsel eşdeğeri olarak konumlandırılmış üç kategoriye ayrılmıştır: itaat, sadakat ve siyasal katılım. Podsakoff ve arkadaşları (2000) ÖVD'ni yedi alt boyutta gruplandırmıştır. Bu alt boyutlar; özgecilik, centilmenlik, örgütsel bağlılık, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirmedir. Organ ise özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş boyut üzerinde durmaktadır (Organ, 1997: 90). En fazla kullanılan ayırım da budur.

Özgecilik, diğeri insanların refah ve haklarını düşünme, onlara karşı empati ve endişe duyma ve onlara faydalı olacak şekilde hareket etme eğilimini sürdürmek olarak ifade edilmektedir (Emmerik vd, 2005: 94). Özgeciliği başlatan genellikle başkasının refahını önemsemek gibi diğeri bireylere duyulan özgecililgidir (Batson, 2007: 65). Bu ilgi örgütteki yeni çalışanlara gönüllü olarak yardım etme, iş yükü fazla olan çalışma arkadaşlarına yardım etme gibi davranışları içerir (Tambe ve Shanker, 2004: 69). Podsakoff ve arkadaşları özgecilik ve performans değerlendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Bazı çalışmalarda özgeciliğin tek önemli belirleyicisi kolektivist yönelim olurken, prosedürel adalet ve iş tatmini, sivil erdem belirleyicileri olarak gösterilmektedir (Daly vd., 2014: 16). Bazı araştırma sonuçlarında ise özgecilik ve kariyer doyumu arasında negatif ilişki bulunurken, özgecilik ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu yönünde bulgulara rastlanmaktadır. İş tatmini, duygusal bağlılık ve görev bağımlılığının ise özgecilik davranışına katkıda bulunduğu öne sürülmektedir (Koster, 2014: 8).

*Vicdanlılık*, asgari seviyede gerekli olan katılım, dakiklik, temizlik, kaynak tasarrufu ve iç bakımla ilgili konuların ötesine geçen örnek davranışları ifade etmektedir (Cohen ve Avrahami, 2007: 890). Örgütün asgari rol gerekliliklerinin ötesinde, kural ve düzenlemelere uyma, ekstra molalardan kaçınma, fazla mesaiye kalma gibi ihtiyari davranışları kapsar (Tambe ve Shanker, 2014: 9). Lo ve arkadaşlarına göre (2009) vicdanlılık bir bireyin düzenli, sorumlu ve çalışkan olduğunu gösterir (Swaminathan ve Jawahar, 2013: 72). Vicdan sahibi bireyler etik ilkelere bağlı, yüksek oranda öz disiplinli ve harekete geçmeden önce dikkatlice düşünme eğilimindedirler (Allen vd., 2004: 6). Tüm bu özellikleri kapsayan bireysel vicdanlılıkla iş tatmini arasında direkt ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Lapierre ve Hackett, 2007: 548; Bowling, 2010: 128).

*Centilmenlik*, işyerinde karşılaşılan zorluklarla ilgili gereksiz yere şikayet etmekten kaçınmak, pozitif olmak ve sorunlara karşı hoşgörülü olmak anlamlarına gelmektedir (Tambe ve Shanker, 2014: 69). Çalışanlar yeni sorumluluklar almak veya yeni beceriler öğrenmek için istekli olduklarını göstererek sportmenlik davranışı sergilediklerinde, bu örgütün, çevresindeki değışimlere uyum sağlayabilme yeteneğini geliştirebilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 138). Organ (1988)

sportmenliği, neredeyse her örgütsel ortamın kaçınılmaz birer parçası olan rahatsızlık veren hususların, içtenlikle tolere edilmesi olarak tanımlamaktadır (Swaminathan ve Jawahar, 2013: 73).

*Nezaket*, kişilerarası sorunların meydana gelmesini önlemeye yardımcı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1990). Örneğin ihtiyacı olan birine çalışma programını önceden haber verme (Tambe ve Shanker, 2014: 69), bir sorun veya problem ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar (Kozak vd., 2013: 256) gibi çalışanın gerekli bilgileri ilgili kişilere ulaştırması olarak da ifade edilebilecek davranışları içermektedir (Schnake ve Dumler, 2003: 285). Bir çalışanın, mesleki gelişimleri ile ilgili morali bozulmuş ve hevesi kırılmış diğer çalışanları cesaretlendirmesi de nezaket boyutunda yer alabilecek davranışlardandır (Lo ve Ramayah: 49-50). Yapılan bazı araştırmalarda, özellikle nezaket boyutu ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. Çalışanların göstermiş oldukları nezaket davranışları arttıkça iş tatminleri de artmaktadır (Vaijayanthi vd., 2014: 1956; Asif vd., 2013: 819).

*Sivil erdem*, resmi olarak sistemin gerektirdiklerinden fazlasına katılımı ifade etmektedir. Toplantılara katılım, örgüt içerisinde olan biteni yakından takip etme, bildirim ve mailleri cevaplama sivil erdem davranışına örnek olarak verilebilir (Organ, 1997: 92). Prosedürel adalet ve iş tatmini, sivil erdem davranışlarının -bireyin örgütsel yönetime katılma ve örgütün çıkarlarını gözetmek için gösterdiği isteklilik- öncülleri olarak gösterilmektedir (Daly vd., 2014: 16). Ayrıca çalışanların sivil erdem davranışı sergilemeleri için üzerinde durulması gereken nokta çıktılar yerine, örgütsel prosedürlerin adil olmasıdır (Daly vd., 2014: 17).

### 3. Duygu Gösterim Kuralları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Duygusal Emek ile İlişkisi

Çalışanların performansını öngörmeye duyguların önemli bir yeri vardır. Negatif duygular, artan sahte hislerle ilgilken ve tükenmişliği artırırken; pozitif duyguların tükenmişlik ve sahte hissetme olasılığını azalttığı tespit edilmiştir (Erickson ve Ritter, 2001: 159). Duygusal emek düzeyi çalışanın işle ilişkisini etkileyen önemli bir unsurdur. Yüzeysel rol davranışının tükenmişlik, davranışlarda samimiyetsizlik, iş memnuniyetinin azalması, duygusal uyumsuzluk ve kendine yabancılaşma gibi negatif sonuçlarla; derin rol davranışının ise, işten ayrılma niyetini azaltma, işe bağlılığı artırma, hizmet performansını artırma gibi pozitif sonuçlarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

Literatürde duygu gösterim kurallarının duygusal emek düzeyinin belirleyicisi olduğu konusunda yerleşmiş bir algı söz konusudur. Bu kurallar işletme tarafından tüm çalışanlara yönelik en baştan prosedür halinde sunulmakta ve dolayısıyla çalışanın duygu gösterimini ve duygusal emek düzeyini etkilemektedir (Türkay vd., 2011). Bu durumda duygu gösterim kurallarının gerek müşteriye yönelik gerekse de diğer çalışanlara yönelik olması duygusal emek düzeyini benzer şekilde ve olumlu yönde etkileyecektir. Diğer yandan, yüzeysel rol yapma ile derinden rol yapmanın iş tatmini, stres/tükenmişlik gibi değişkenlerle ilişkilerinin farklılaştığı da görülmektedir (Mueller vd., 2013: 47). Ancak bu farklılığın çıktıları itibarıyla olduğu da anlaşılmaktadır. Bu durumda araştırmanın ilk sorusu şu şekilde netleştirilebilir:

**Araştırma Sorusu 1:** Müşterilere yönelik duygu gösterim kuralları ile diğer çalışanlara yönelik duygu gösterim kurallarının duygusal emek boyutları üzerinde olumlu yönde etkisi var mıdır?



Yapılan bazı araştırmalara göre duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir etkileşim söz konusudur. Bu araştırmalarda duygusal emek ile ÖVD ilişkisi incelenmiş ve önemli düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Beğenirbaş ve Meydan, (2012) ğretmenler üzerinde duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini incelemişler, görevleri esnasında yüzeysel rol yapan öğretmenlerin VD'lerinin düşük olduğunu, duygularını doğal olarak yaşayabilenlerin VD'lerinin yüksek olduğunu, derinden rol yapanların VD'lerinin düşük olmasına karşın yüzeysel rol yapanların VD'lerine göre artma eğilimi gösterdiğini tespit etmişlerdir. Kiffin ve arkadaşları (2011: 47) ise derinden rol yapma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkilerin bulunduğunu; derin rol davranışı sergileyen çalışanların, diğer çalışanların ve örgütün yararına olan vatandaşlık davranışında bulunmalarının olası olduğunu, yüzeysel rol yapan çalışanların ise duygusal tükenmişlik eğilimlerinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, dışadönüklük, uzlaşmacılık ve duygusal istikrarın, çalışanların yüzeysel ve derin rol yapma eğiliminde bulunup bulunmayacağıyla önemli ölçüde ilişkili bulunduğunu, bunların birey ve örgüt için olumlu ya da olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilen duygusal emek için de önemli unsurlar olduğunu ifade etmişlerdir. Buna bağlı olarak çalışmanın kapsamını da ortaya koyan ikinci soru şu Şekilde ifade edilebilir:

**Araştırma Sorusu 2:** *rgtsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarının duygusal emek boyutları üzerinde olumlu yönde etkisi var mıdır?*

#### **4. Yöntem**

Çalışmanın amacı duygusal emek düzeyini belirleyen duygu gösterim kuralları ile ÖVD'nın göreli etkilerini tespit etmektir. Bu kapsamda bir ağrı merkezinde çalışan ve müşteri temsilcisi olarak görev yapan 275 kişiden anket tekniği kullanılarak veri elde edilmiştir. ağrı merkezi çalışanlarına ulaşılmasının bir nedeni bu iř alanının duygusal emeğin yoğun olarak ortaya koyulduğu ve izlenmesinin mümkün olduğu en önemli çalışma alanlarından birisi olarak daha önce de ele alınmış olmasıdır (Korczyński, 2003; Man ve Selek z, 2007). Çalışmaya katılan kişiler bir işletmenin alışanıdırlar. Dolayısıyla bu çalışma bir örnek işletme çalışması (case study) olarak değerlendirilebilir.

rnek işletme uluslararası bir Őirketin Türkiye girişimi olarak faaliyet göstermekte ve ağrı merkezi hizmetleri sunmaktadır. Katılımcılar, ilgili işletmenin ağrı merkezi hizmetleri alanında, araştırmanın yrtdğ tarih itibariyle müşteri temsilcisi olarak çalışan ekibin büyük bir kısmını oluşturmaktadır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeğin bir bölümü duygu gösterim kuralları ve duygusal emek boyutlarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış olan ve daha önce de nler öz (2007) tarafından Türkçeye aktarılan ifadeleri içermektedir. Bu bölüme müşterilere yönelik ve genel duygu gösterim kuralları ile ilgili ifadelerin çalışanlara yönelik duygu gösterim kuralları olarak adapte edilmesiyle 8 ifade eklenmiştir. VD leği ise yine Bolat ve Bolat (2008) tarafından uyarlanan ölçektir ve ifadelerin ağrı merkezi çalışanlarına yönelik uyarlamasından başka bir değişiklik yapılmamıştır. Ölçeğin son bölümü de çalışanların demografik özelliklerini (cinsiyet, eğitim, yaş ve çalışma süresi) lmek amacıyla kullanılan kategorik sorulardan oluşmaktadır. İfadelere yönelik yanıtlamalar (1)-Kesinlikle Katılmıyorum – (5) Kesinlikle Katılıyorum Şeklinde 5'li Likert tipi ölçeklendirilmiştir.

## 5. Bulgular

Alan araştırmasına katılanların %62,9'i kadın, %37,1'i erkektir. %86,9'u 30 yaş ve altı, %13,1'i 31 yaş ve üst yaş grubundandır. %46,5'i lise ve dengi bir okul mezunu, %40,4'ü bir önlisans programından mezun, %13,1'i ise lisans mezunudur. İşletmede çalışma süreleri itibarıyla %44'ü bir yıldan az, %37,8'i 1-2 yıl, %18,2'si 2 yıl ve daha uzun zamandır bu işletmede çalışmaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Örneklemin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	F	%	Yaş	F	%
Erkek	102	37,1	30 ve altı	239	86,9
Kadın	173	62,9	31 ve üstü	36	13,1
Eğitim	Çalışma Süresi				
Lise ve dengi	128	46,5	1 yıldan az	121	44,0
Önlisans	111	40,4	1-2 yıl	104	37,8
Lisans	36	13,1	2 yıl ve üstü	50	18,2

Duygusal emek ve ÖVD ile ilgili değişkenlerden oluşan modelin yapı geçerliliğini test etmek ve boyutları tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin uygun olarak değerlendirilebilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir. Araştırmanın KMO test istatistiği 0,899 olarak bulunmuştur. Ki-kare test sonucu 4058,295 ve Barlett test sonucu anlamlıdır ( $p > 0,00$ ). Veriler ölçümlerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymakla birlikte, tespit edilen ve özdeğeri 1'den büyük altı boyut toplam varyansın % 69'unu açıklamaktadır. Her bir ifadenin aldığı yük, boyut, özdeğerler, varyans yüzdeleri ve boyutların Cronbach Alfa değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Değişkenlerin Faktör Yapılarını Tespite Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açılanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
<b>Müşteriye Yönelik Duygu Gösterim Kuralları</b>		4,17	16,05	,89
İşletmemiz bizden, olumsuz duygularımızı müşterilere yansıtmamamızı bekler	,767			
İşletmemiz, müşteri hizmeti sırasında, yansıtmamız gereken duygular konusundaki kuralları açık ve net olarak bildirir.	,754			
Müşterilerin iyi hissetmelerini sağlamanın isimizin bir parçası olduğu bize belirtilir	,744			
İşletmemiz, müşterilere belli duyguları yansıtmamız için bize eğitim verir	,731			
İşletmemiz bizden göstermekle yükümlü olduğumuz duygusal ifadeleri (dostça ifadeler gibi) göstermemizi bekler	,729			
İşletmemiz işe alımlarda, uygun duyguları yansıtmaya yeteneğine sahip olanları seçmeye çalışır	,661			

**Tablo 2 devam**

		3,76	14,48	,86
<b>Çalışana Yönelik Duygu Gösterim Kuralları</b>				
İşletmemiz, çalışma arkadaşlarımıza belli duyguları yansıtmamız için bize eğitim verir	,819			
Çalışma arkadaşlarımızla ilişki sırasında göstermemiz gereken duyguları yansıtmamız karşılığında işletmemiz bize ödöl veya ikramiye verir	,761			
Diğer çalışanların iyi hissetmelerini sağlamanın işimizin bir parçası olduğu bize belirtilir	,689			
Çalışanların birbirlerine nasıl davranması gerektiği hakkındaki kurallar yazılı olarak işletmemiz tarafından hatırlatılır	,664			
İşletmemiz, çalışma arkadaşlarımızla ilişkilerde, yansıtmamız gereken duygular konusundaki kuralları açık ve net olarak bildirir.	,626			
İşletmemiz işe alımlarda, uygun duyguları paylaşma yeteneğine sahip olanları seçmeye çalışır	,606			
<b>Derinlemesine Duygusal Emek</b>		3,11	11,97	,83
Sinirli müşterilerimle bile, olaylara onların bakış açısından bakmaya çalışarak konuşurum	,798			
İşimin benden beklediği 'kişi' olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim	,747			
Kendi duygularımı kontrol etmeye çalışırım	,743			
Müşteriyle ilişkim sırasında yansıtmam gereken duygu, benim ruh halimle uyuşmasa bile o duyguyu yansıtmaya çalışırım	,613			
Kendimi çok kötü hissettiğim zaman bile arkadaşça davranıp gülümserim	,605			
<b>Nezaket</b>		2,51	9,67	,88
Çalışma arkadaşlarıma sorun olmamak için çaba gösteririm.	,872			
Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım.	,827			
Çalışma arkadaşlarımin haklarına zarar vermekten kaçınırım.	,816			
<b>Özgecilik</b>		2,58	8,68	,75
şirkette çalışmaya başlayanların uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	,770			
Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunlarını çözmeleri konusunda yardımcı olurum.	,770			
İşlerini daha iyi yapmaları için çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	,735			
<b>Yüzeysel Duygusal Emek</b>		2,10	8,09	,87
Hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım	,811			
Gerçek duygularımı göstermemek için çaba sarf ederim	,789			
Genellikle o sırada hissettiğim gerçek duygularımı gizlemeye çalışırım	,758			

**Not:** Varimax dönüşümlü temel bileşenler analizi; KMO=,899;  $\chi^2=4058,295$ ,  $df=325$ ; Bartlett testi anlamlılığı  $p<0,000$ ; Toplam Açıklanan Varyans Oranı= 0,69.

Özdeğeri 1'den büyük 6 faktör tespit edilmiştir. Bunlar; müşteriye yönelik duygu gösterim kuralları (MYD GK), çalışana yönelik duygu gösterim kuralları (ÇYD GK), derinlemesine duygusal emek, nezaket, özgecilik ve yüzeysel duygusal emek boyutlarıdır. Birinci faktörü oluşturan ifadelerin aldıkları yükler 0,767 ile 0,661 arasında değişirken, ikinci faktörü oluşturan ifadelerin aldıkları yükler 0,606 ile 0,819 arasında, üçüncü faktörü oluşturan ifadelerin aldıkları yükler 0,605 ile 0,798 arasında, dördüncü faktörü

oluşturan ifadelerin aldıkları yükler 0,816 ile 0,872 arasında, beşinci faktörü oluşturan ifadelerin aldıkları yükler 0,735 ile 0,770 arasında ve altıncı faktörü oluşturan ifadelerin aldıkları yükler 0,758 ile 0,811 arasında değişmektedir.

Her bir boyut için tespit edilen Cronbach Alpha değerleri ise 0,75 ile 0,89 arasında değişmektedir. Bu değerlerin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Bu durum her bir boyutu oluşturan ifadelerin anlamlı birer bütünü ortaya çıkardıklarını kanıtlamaktadır. Boyutların açıkladığı varyans oranları ise sırasıyla %16,05, % 14,48, % 11,97, % 9,67, % 8,68 ve % 8,09'dur.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 3) faktör analizinde yer alan değişkenlere ait korelasyon matrisi görülmektedir. Boyutlar arası korelasyonlar incelendiğinde, MYDGK'nın ÇYDGK ile güçlü olmak üzere tüm değişkenlerle anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu, ÇYDGK'nın yine diğer tüm değişkenlerle ilişkili olduğu görülmektedir. Derinlemesine duygusal emek, nezaket ve özgecilik boyutları ile güçlü düzeyde olmak üzere tüm değişkenlerle anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki anlamlı ve önemli düzeyde ortaya çıkan ilişkilerin bu değişkenler arasında etkiyi sınavan regresyon modellerini sınavanın rasyonel bir yaklaşım olduğunu kanıtladığı söylenebilir.

**Tablo 3.** Değişkenler Arası Korelasyon

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5
MYDGK (1)	3,74	,94					
ÇYDGK (2)	3,23	,98	,660**				
Derinlemesine Duygusal Emek (3)	3,85	,80	,409**	,374**			
Yüzeysel Duygusal Emek (4)	3,16	1,02	,360**	,260**	,291**		
Nezaket (5)	4,30	,77	,199**	,184**	,508**	,122*	
Özgecilik (6)	4,08	,91	,489**	,480**	,551**	,309**	,478**

\*\* 0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon , \* 0,05 düzeyinde anlamlı korelasyon

Hipotezleri sınamak amacıyla regresyon analizinden yararlanılmış olup, MYDGK, ÇYDGK, nezaket ve özgecilik boyutlarının derinlemesine ve yüzeysel duygusal emek üzerine etkileri ayrı ayrı ölçülmüştür. Belirtilen dört değişkenin derinlemesine duygusal emeği açıklama oranı ( $R^2$ ) % 41'dir. Bu önemli bir açıklama gücünü ifade etmekte olup, Beta değeri itibarıyla en fazla etki eden değişkenin nezaket (%32), bir sonrakinin özgecilik (%28), bir diğerinin MYDGK (%15) olduğu görülmektedir. ÇYDGK (%07) ise derinlemesine duygusal emek gösterimini açıklama gücüne sahip değildir (Tablo 4).

**Tablo 4.** Derinlemesine Duygusal Emek Üzerinde Etkili Olan Faktörler

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayıları	t değeri	T Değerinin Anlamlılığı	$R^2$	F değeri	Model Anlamlılığı
Sabit		2,904	,004	,414	47,69	,000
MYDGK	,156	2,431	,016			
ÇYDGK	,075	1,173	,242			
Nezaket	,329	6,195	,000			
Özgecilik	,281	4,584	,000			

\*Bağımlı Değişken: Derinlemesine Duygusal Emek

Derinlemesine duygusal emeği açıklamada daha önemli iki faktörün nezaket ve özgecilik olması önemli bir tespittir. Duygusal emek iş ortamında duygularını üretime katmanın ifadesi olarak ele alındığında bunun belli kişilik özellikleri ve belli psikolojik yönelime sahip kişilerce daha kolay ve/veya daha fazla kabul edilebilir bir ereve olabileceği anlaşılmaktadır. Zapf (2002) kontrol ve sosyal desteğin duygusal emek üzerinde rolünden bahsederken bireye ait bu psikolojik yönelmelerin etkisini de rneklemetedir. Bu bakımdan örgüt genelindeki sosyal ortama duyarlılığın bir yansıması olarak nezaket ve özgeciliğin artması, derinlemesine duygusal emek düzeyini artırmaktadır.

Yzeyssel duygusal emeği açıklama açısından ise (Tablo 5), MYDGK'nın önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (%27). Özgecilik ise %18 oranında bir etki ortaya koymaktadır. YDGK ve nezaket ise (sırasıyla %01 ve %02'lik açıklama oranlarıyla) yzeyssel duygusal emeği açıklamada anlamlı bir etkiye sahip değillerdir. Bağımsız değişkenlerin yzeyssel duygusal emeği açıklama oranı ( $R^2$ ) %15'dir.

Müşteriye yönelik duygu gösterim kurallarının belirleyiciliği zaten çalışma hayatında müşterinin belirleyici rolü ile ilişkilidir. Özellikle hizmet işletmelerinde çalışanların müşteriyi memnun edecek davranışlara ynelendirilmeler ve tüm iş ortamı ile tasarımılarının bunu ön plana koymasına müşteriye yönelik duygu gösterim kurallarını da yzeyssel duygusal emeğin en önemli belirleyicisi kılmaktadır. Diğer yandan, yzeyssel duygusal emeğin benlik yitimi ile ilişkisine dikkat çeken Brotheridge ve Grandey (2002) bu boyutun bireyin benliğinin dışavurumu, yabancılaşma ve kendini toplum karşısında konumlandırması konusunda motivasyonu ile ilişkisini de tespit etmiş olmaktadır. Bu çalışmada da özgecilik gibi bir değişkenin yzeyssel duygusal emek üzerinde etkili çıkması bu açıdan şaşırtıcı değildir.

**Tablo 5.** Yzeyssel Duygusal Emek zerinde Etkili Olan Faktörler

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmiş Beta Katsayıları	t değeri	T Değerinin Anlamlılığı	$R^2$	F değeri	Model Anlamlılığı
Sabit		3,607	,000	,153	12,18	,000
MYDGK	,279	3,613	,000			
YDGK	-,011	-,138	,890			
Nezaket	-,021	-,325	,746			
Özgecilik	,187	2,539	,012			

\*Bağımlı Değişken Yzeyssel Duygusal Emek Gösterimi

Örneklem kitlenin bazı demografik özelliklerinin duygu gösterim kuralları, VD ve duygusal emek boyutları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Bu teknikler alt grup varyanslarının farklılaşmasının anlamlı olup olmadığını sorgulamada sıklıkla kullanılmaktadır.

Cinsiyetin değişkenler üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açış açmadığı bağımsız örneklem t testi ile sınanmıştır (Tablo 6). Bulgular katılımcıların cinsiyetlerinin ilgili boyutlar üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmadığını ortaya koymaktadır. Polislik gibi alanlarda duygusal emeğin cinsiyetle ilişkili boyutları tespit edilmekte ve cinsiyetin belirleyici etkileri ortaya koyulmaktadır (Martin, 1999). Buna karşın ofis ortamında ve müşteriyle telefon aracılığıyla iletişime dayalı bir iş ortamında yapılan işlerin cinsiyet açısından farklı yönlerinin olmamasına bağlı olarak ağrı merkezi özelinde cinsiyetin bir farklı algılamaya yol amamasına anlaşılabilir bir sonuçtur.

**Tablo 6.** Değişkenlere Yönelik Katılım Düzeyinin Cinsiyet İtibariyle Farklılaşması

	Cinsiyet	Ort.	Std.S.	t değeri	Anlamlılığı
MYDGK	Erkek	3,7239	,87361	-,217	,828
	Kadın	3,7495	,98530		
ÇYDGK	Erkek	3,1618	1,02323	-,914	,362
	Kadın	3,2736	,95471		
Derinlemesine Duygusal Emek	Erkek	3,7510	,91778	-1,635	,103
	Kadın	3,9145	,72342		
Yüzeysel Duygusal Emek	Erkek	3,2059	1,00936	,447	,655
	Kadın	3,1484	1,04261		
Nezaket	Erkek	4,2451	,84030	-,906	,365
	Kadın	4,3333	,74188		
Özgecilik	Erkek	3,9673	1,07937	-1,619	,107
	Kadın	4,1522	,80250		

Bulgular katılımcıların MYDGK ve ÇYDGK'nın yaş gruplarına (30 yaş ve altı - 31 yaş ve üstü) göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. 31 yaş ve üstü çalışanların müşteriye ve çalışana yönelik DGK'nı algılama düzeyleri daha genç olanlara göre daha yüksektir (Tablo 7). Dahling ve Perez (2010) daha yaşlı çalışanların daha yüksek oranda derinlemesine duygusal emek sergilediklerini, daha genç olanların ise daha yüksek oranda yüzeysel duygusal emek ortaya koyduklarını tespit etmektedir. Araştırmacıların 18 ila 69 yaş aralığında değişik kişilere ulaştıkları ve bu yaş grupları arasında geniş bir düzlemde değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Buna karşın bu çalışmada örneklemin niteliğine bağlı olarak yaşı sadece iki grup olarak ele almak bu farklılaşmayı yeterince yansıtmamış olabilir.

**Tablo 7.** Değişkenlere Yönelik Katılım Düzeyinin Yaş Grupları İtibariyle Farklılaşması

	Yaş	Ort.	Std.S.	t değeri	Anlamlılığı
MYDGK	30 yaş ve altı	3,6792	,95197	-2,785	,006
	31 yaş ve üstü	4,1435	,78695		
ÇYDGK	30 yaş ve altı	3,1681	,97230	-2,828	,005
	31 yaş ve üstü	3,6574	,93854		
Derinlemesine Duygusal Emek	30 yaş ve altı	3,8410	,76860	-,681	,496
	31 yaş ve üstü	3,9389	1,01285		
Yüzeysel Duygusal Emek	30 yaş ve altı	3,1590	1,02573	-,444	,658
	31 yaş ve üstü	3,2407	1,06193		
Nezaket	30 yaş ve altı	4,2873	,77678	-,728	,467
	31 yaş ve üstü	4,3889	,80277		
Özgecilik	30 yaş ve altı	4,0725	,92851	-,517	,606
	31 yaş ve üstü	4,1574	,84885		

Katılımcıların eğitim durumlarının MYDGK, ÇYDGK, derinlemesine duygusal emek, yüzeysel duygusal emek, nezaket ve özgecilik üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açıp açmadığı tek yönlü ANOVA ile sınanmıştır. Bulgular eğitim durumunun değişkenler üzerinde bir farka yol açmadığını ortaya koymaktadır (Tablo 8). Daha yüksek eğitim alanların duygusal emek düzeylerinde ve duygu gösterim kurallarını algılamaları ile ilgili olarak bir farklılaşma öngörüsünün anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 8.** Değişkenlere Yönelik Katılım Düzeyinin Eğitim Durumu İtibariyle Farklılaşması

	Eğitim Durumu	Ort.	Std.S.	F değeri	Anlamlılığı
MYDGK	Lise ve dengi	3,8750	,92288	2,679	,070
	Önlisans	3,5946	1,00494		
	Lisans	3,7083	,75842		
ÇYDGK	Lise ve dengi	3,3333	1,01174	1,640	,196
	Önlisans	3,1051	,98009		
	Lisans	3,2639	,83702		
Derinlemesine Duygusal Emek	Lise ve dengi	3,9344	,76420	1,279	,280
	Önlisans	3,7694	,86264		
	Lisans	3,8278	,73935		
Yüzeysel Duygusal Emek	Lise ve dengi	3,2240	1,01873	,943	,391
	Önlisans	3,0691	1,03389		
	Lisans	3,2870	1,05154		
Nezaket	Lise ve dengi	4,3542	,77668	,564	,570
	Önlisans	4,2553	,80020		
	Lisans	4,2500	,73193		
Özgecilik	Lise ve dengi	4,1328	,84009	2,352	,097
	Önlisans	3,9550	1,06694		
	Lisans	4,3056	,58214		

Katılımcıların çalışma sürelerinin MYDGK, ÇYDGK, derinlemesine duygusal emek, yüzeysel duygusal emek, nezaket ve özgecilik üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açıp açmadığı yine tek yönlü ANOVA ile sınanmıştır. Katılımcıların çalışma süreleri de değişkenler üzerinde bir farklılaşmaya yol açmamaktadır (Tablo 9). Çalışma süresinin işletmedeki kuralları algılama ve tecrübeye bağlı olarak duygusal emek düzeyinde bir farklılaşma olabileceği öngörülebilir. Ancak bulgular böyle bir öngörüü desteklememektedir.

**Tablo 9.** Değişkenlere Yönelik Katılım Düzeyinin Çalışma Süresi İtibariyle Farklılaşması

	Çalışma Süresi	Ort.	Std.S.	F değeri	Anlamlılığı
MYDGK	1 yıldan az	3,7548	,98673	,982	,376
	1-2 yıl	3,6554	,99004		
	2 yıl ve üstü	3,8800	,70794		
ÇYDGK	1 yıldan az	3,3140	,97804	,765	,466
	1-2 yıl	3,1763	1,05941		
	2 yıl ve üstü	3,1500	,80125		
Derinlemesine Duygusal Emek	1 yıldan az	3,9752	,73283	2,494	,084
	1-2 yıl	3,7577	,89080		
	2 yıl ve üstü	3,7600	,74833		
Yüzeysel Duygusal Emek	1 yıldan az	3,1212	1,08098	,359	,698
	1-2 yıl	3,1795	1,00691		
	2 yıl ve üstü	3,2667	,95476		



Tablo 9 devam

Nezaket	1 yıldan az	4,2975	,85397	,198	,820
	1-2 yıl	4,2756	,76244		
	2 yıl ve üstü	4,3600	,62029		
Özgecilik	1 yıldan az	4,0551	,95486	,674	,511
	1-2 yıl	4,0513	,96851		
	2 yıl ve üstü	4,2200	,69207		

## 6. Sonuç ve Öneriler

Çağrı merkezi çalışanları derinlemesine duygusal emeği MYDGK, nezaket ve özgecilik etkenlerine bağlı olarak değişen düzeylerde hissetmektedirler. Bu durumda, dışsal bir belirleyen olarak duygu gösterim kuralları önem arz etmektedir. Ancak, çalışana yönelik duygu gösterim kurallarının derinlemesine duygusal emek üzerinde etkisi yoktur. Şu halde derinlemesine bir duygusal emeğin ortaya çıkmasında müşteriye yönelik duygu gösterim kuralları ve bunun yanında rol-dışı davranış alanları olarak nezaket ve özgecilik belirleyici olmaktadır. Yüzeysel duygusal emeği ise az düzeyde de olsa yine müşteriye yönelik duygu gösterim kuralları ile daha az oranda özgecilik etkilemektedir.

Pek çok işletme, çalışanların özellikle müşterilerle olan ilişkilerinde duygularını hangi durumlarda ve nasıl ifade etmeleri gerektiğine ilişkin açık ya da örtülü birtakım kural ya da düzenlemelere sahiptir. İşgören seçimindeki başarının, diğer İKY uygulamalarının yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahip olduğu bilinmektedir (Bingöl, 2010: 233). Diğer bir ifade ile doğru işte doğru insanın çalıştırılması önemlidir. Büyük ölçüde insan kaynaklarının niteliğine bağlı olan işletme performansı, işletmeleri özellikle personel seçiminde ve günlük sevk ve idare faaliyetleri kapsamında bazı öngörülere göre karar almak durumunda bırakacaktır. Dolayısıyla her şeyden önce müşterilere yönelik olarak yansıtılması gereken davranışların ve hissedilmesi gereken duygusal yönelimlerin prosedür olarak tespit edilmesi ve açık şekilde ilanı gereklidir. İşletmeler bu konuda çalışanlardan beklediklerini açık bir şekilde ortaya koymalı ve çalışanların da bu beklentilerden haberdar olmalarını sağlamalıdır. Diğer yandan, nezaket ve özgeciliğin işe alımda birer kriter olarak belirlenmesi mümkün olabilir. İşe alım ve personel seçimi süreçlerinde diğer çalışanlara karşı ve işletmenin belirli uygulamalarını takip edecek düzeyde kendisi dışındaki çevre elemanlarına hassasiyetle yaklaşabilen kişilerin seçilmesi önem arz etmektedir. Kendisi dışındaki çalışanların yerine kendisini koyarak onlarla empati yapabilen ve diğerlerine yardım etmeye gönüllü bir şekilde vakit ayıran çalışanların yine derinlemesine duygusal emek ortaya koyabileceği görülmektedir. Bu durumun özellikle birim düzeyinde duygu gösterim kurallarının sağlanmasıyla bireysel düzeyde iş memnuniyetinin de sağlanmasına katkıda bulunacağı söylenebilir. Nitekim birim düzeyinde duygu gösterim kurallarının bireysel iş doyumunu ile ilişkili olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Diefendorff vd., 2011).

ÖVD boyutlarının duygusal emeğe etkileri konusu ilgili alanda kişilerin rol-dışı davranışlarına odaklanmayı zorunlu kılmaktadır. Yapılan çalışmalar işletmeyle ilgili boyutlar üzerine odaklanırken aslında kişinin kendi içsel-psikolojik süreçlerinin duygusal emek üzerinde etkisinin güçlü olabileceği konusunda bu çalışmayla ortaya koyulan bulgular ilgili teorik kapsamın bireysel etkenlere odaklanılarak geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Duygusal emek konusunun çalışan motivasyonu ve performansı kapsamında etkileri bir yandan, çalışanın daha yoğun duygusal gerilimlere itilmesini gerektiren iş ortamlarının eleştirilmesine odaklanma ihtiyaı diğer yandan ele alınarak duygusal emek konusunda ikili bir bakışın ortaya çıkabileceği görülmektedir. Bu çalışmanın bulguları her iki alan için de girdi sunar niteliktedir. Zira duygusal emeğin öncülleri üzerinde durulmakta ve bu olgunun nedenlerine işık tutulmaktadır. Bu nedenlere bağlı olarak artacak duygusal emek düzeyinin ise farklı ıktıları mevcut olacaktır. Dolayısıyla bundan sonra yapılacak teorik çalışmaların duygusal emeği açıklamada istifade edeceği değişkenler de rneklendirilmiş olmaktadır.

Literatürde duygu gösterim kurallarının duygusal emeğe etkileri konusunu tespit eden birçok çalışma mevcutken (rn, Gosserand ve Diefendorff, 2005; Diefendorff vd. 2011), ÖVD'nin duygusal emek üzerinde etkileri konusu oldukça yavan kalmış bir inceleme alanıdır. Her ne kadar iki olgu arasında ilişki olduğu daha önce tespit edilmişse de (rn., Beğenirbaş ve Meydan, 2012; Kiffin vd., 2011), bu ilişkinin etkileşim boyutu detaylı ve yeni çalışmaları gerektirmektedir. Nitekim literatürde çalışanların duygusal emeğinin, iş doyumunu yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını kısmen etkilediğine yönelik bulgular da mevcuttur (Lu vd., 2013). Yani duygusal emek ve iş doyumunu yüksek olduğunda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek olacağı belirtilmektedir. Bu alışma ise bu etkileşimin yönünün "VD => Duygusal emek" şeklinde olması gerektiğini ortaya koymakta ve ulaştığı sonuçlarla da bunu ispat etmektedir. Ancak yapılacak yeni çalışmalarla bu etkileşimin yn dhil yeniden tartışılmalıdır. Bununla birlikte farklı meslek grupları için farklı sonuçlara ulaşılabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

## Kaynakça

- Allen, T.D., Fecteau J.D. & Fecteau, C.L. (2004). Structured Interviewing for OCB: Construct Validity, Faking, and the Effects of Question Type. *Human Performance*, 17 (1), 1-24.
- Allen, J.A., Pugh, S.D., Grandey A.A. & Groth, M. (2010). Following Display Rules in Good or Bad Faith?: Customer Orientation As a Moderator of the Display Rule-Emotional Labor Relationship. *Human Performance*, 23, 101-115.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labor Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Asif, S., Munir, S., Muneer, S. & Naeem, A.T. (2013). Impact of Altruism and Courtesy on Employees' Attitudes: A Study of Telecom Industry of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18 (6), 815-820.
- Aydın, O. (2009). Gdler ve Duygular. İçinde E. zkalp (ed.) *Davranış Bilimlerine Giriş*, 10. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Başbuğ, G., Ballı E. & Oktuğ, Z. (2010). Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: ağrı Merkezi alışanlarına Yönelik Bir alışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 254-274.
- Bateman, T.S. & Organ D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Batson, C.D., Eklund J.H., Chermok, V.L., Hoyt, J.L. & Ortiz, B. (2007). An Additional Antecedent of Empathic Concern: Valuing the Welfare of the Person in Need. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (1), 65-74.
- Beğenirbaş, M., Meydan, C.H. (2012). Duygusal Emeğin rgtsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: ğretmenler zerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Bergeron, D., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S.A. (2013). Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen, *Journal of Management*, 39 (4), 958-984.

- Bergeron, D., Ostroff, C., Schroeder, T., Block, C. (2014). The Dual Effects of Organizational Citizenship Behavior: Relationships to Research Productivity and Career Outcomes in Academe, *Human Performance*, 27, 99-128.
- Bingöl, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, 7.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Blakely, G.L., Andrews, M.C. & Moorman, R.H. (2005). The Moderating Effects Of Equity Sensitivity on The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Bolat, O.İ. & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75- 94.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H.. (2003). Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3).
- Bowling, N.A. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119-130.
- Brotheridge, C. & Grandey, A.A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Castro, C.B., Armario E.M. & Ruiz, D.M. (2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- Cohen, A. & Avrahami, A. (2007). The Relationship Between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organisational Citizenship Behaviour. *The Service Industries Journal*, 26(8), 889-901.
- Conrad, C. & Witte, K. (1994). Is Emotional Repression Oppression? Myths of Organizational Affective Regulation. *Annals of the International Communication Association*, 17(1), 417-428.
- Chu, K.H. & Murrmann, S.K. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
- Chu, K.H., Baker M.A. & Murrmann, S.K. (2012). When We Are Onstage, We Smile: the Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 906-915.
- Çelik, M. & Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Daly, P.S., Hosseini, M.O. & Alloughani, M.E. (2014). Antecedents of Citizenship Behavior in Arab Employees in Kuwait. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 239-260.
- Dahling, J.J. & Perez, L.A. (2010). Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 574-578.
- Diefendorff, J.M., Richard, E.M. & Croyle, M.H. (2006). Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and Supervisor Perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (2), 273-298.
- Diefendorff, J.M., Erickson, R.J., Grandey, A.A. & Dahling, J.J. (2011). Emotional Display Rules as Work Unit Norms: A Multilevel Analysis of Emotional Labor Among Nurses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (2), 170-186.
- Emmerik, I.H.V., Jawahar, I.M. & Stone, T.H. (2005). Associations Among Altruism, Burnout Dimensions, and Organizational Citizenship Behaviour. *Work & Stress*, 19(1), 93-100.
- Erickson, R.J. & Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?. *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Erşahan, B. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. İçinde İ. Bakan (ed.), *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Graham, J.W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.

- Grandey, A.A. (2008). Emotions at Work: A Review and Research Agenda. İçinde J. Barling & C.L. Cooper (ed.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Volume One- Micro Approaches* (ss. 235-261). Sage.
- Grandey, A., Rafaeli, A., Ravid, S., Wirtz, J. & Steiner D.D. (2010). Emotion Display Rules at Work in the Global Service Economy: the Special Case of the Customer. *Journal of Service Management*, 21(3): 388-412.
- Grandey, A.A., Rupp, D., Brice, W.N. (2015). Emotional Labor Threatens Decent Work: A Proposal to Eradicate Emotional Display Rules. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 770-785.
- Grayson, K. (1998). Customer Responses to Emotional Labour in Discrete and Relational Service Exchange. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 126-154.
- Goodwin, R.E., Groth, M. & Frenkel, S.J. (2011). Relationships Between Emotional Labor, Job Performance and Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 538-548.
- Gosserand, R.H. & Diefendorff, J.M. (2005). Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*, 6. Basım, Nobel Yayın.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları, *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-182.
- Hatch, M.J., (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Third Edition, Oxford University Press.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, London: University of California Press.
- Humphrey, R.H., Ashforth, B.E. & Diefendorff, J. M. (2015). The Bright Side of Emotional Labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769.
- Jafari, P. & Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.
- Judge, T.A., Woolf E.F. & Hurst, C. (2009). Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Karacaoğlu, K. & Güney, Y.S. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği. *Öneri Dergisi*, 9(34), 137-153.
- Kim, H.J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 151-161.
- Kiffin-Petersen S.A., Jordan, C.L. & Soutar, G.N. (2011). The Big Five, Emotional Exhaustion and Citizenship Behaviors in Service Settings: The Mediating Role of Emotional Labor. *Personality and Individual Differences*, 50, 43-48.
- Koel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Kolade, O.J., Oluseye, O.O. & Osibanjo O.A., (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance. *Journal of Competitiveness*, 6(1), 36-49.
- Korczyński, M. (2003). Communities of Coping: Collective Emotional Labour in Service Work. *Organization*, 10(1), 55-79.
- Koster, F. (2014). When Two Worlds Collide: Career Satisfaction and Altruistic Organizational Citizenship Behaviour. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 9(1), 1-12.
- Kozak, M.A., Maviş F., Nergis H.G. & iek, D. (2013). *Otel İşletmelerinde Yönetim-Fonksiyonel Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lapierre, L. & Hackett, R.D. (2007). Trait Conscientiousness, Leader-member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Test of an Integrative Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539-554.
- Lee, J. & Ok, C. (2012). Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaciton: Critical Role of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1101-1112.

- Lepine, J.A., Erez A. & Johnson, D.E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Lo, M.C. & Ramayah, T. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48-55.
- Lu, X. & Guy, M.E. (2014). How Emotional Labor and Ethical Leadership Affect Job Engagement For Chinese Public Servants. *Public Personnel Management*, 43 (1), 3-24.
- Lu, C.J., Shih, Y.Y. & Chen, Y.L. (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.
- Man, F. & Selek Öz, C. (2007). Göründüğü Gibi Olamamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1, 75-90.
- Maneotis, S.M., Grandey A.A. & Krauss, A.D. (2014). Understanding the Why as Well as the How Service Performance is a Function of Prosocial Motives and Emotional Labor. *Human Performance*, 27(1), 80-97.
- Martin, S.E. (1999). Police Force or Police Service? Gender and Emotional Labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 111-126.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Motowidlo, S.J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance And Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Mueller, J.D.K., Rubenstein, A.L., Long, D.M., Odio, M.A., Buckman, B.R., Zhang, Y. & Halvorsen-Ganepola, M.D.K. (2013). A Meta-Analytic Structural Model of Dispositional Affectivity and Emotional Labor. *Personnel Psychology*, 66, 47-90.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Mckee, D.O. & Mcmurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Nguyen, H., Groth, M. & Johnson, A. (2013). When the Going Gets Tough, the Tough Keep Working: Impact of Emotional Labor on Absenteeism. *Journal of Management*, 10, 1-29.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. & Blume, B.D. (2009). Individual- and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P.M. & Mackenzie, S.B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions For Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Popescu, A.M., Deaconu, A. & Popescu, T. (2014). The Impact of Gender Difference at Romanian Small and Medium Enterprises (SME) Management Level, Analyzed by Organizational Citizenship Behavior (OCB) Lens. *Procedia Economics and Finance*, 8, 563-569.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). Örgütsel Davranış. (Çev. Ed. İnci Erdem). 14. Basımdan Çeviri. Nobel Yayın.
- Salami, S.O. (2007). Moderating Effect of Emotional Intelligence on the Relationship Between Emotional Labour and Organizational Citizenship Behaviour. *European Journal of Social Sciences*, 5(2), 142-150.
- Schnake, M. E. & Dumler, M. P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.

- Shani, A., Uriely, N., Reichel A. & Ginsburg, L. (2014). Emotional Labor in the Hospitality Industry: The Influence of Contextual Factors. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 150-158.
- Sohn, H. & Lee, T.J. (2012). Relationship Between HEXACO Personality Factors and Emotional Labour of Service Providers in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 33, 116-125.
- Swaminathan, S. & Jawahar, P.D. (2013). Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71-80.
- Shahin, A., Naftchali, J. S. & Pool, J.K. (2014). Developing a Model for the Influence of Perceived Organizational Climate on Organizational Citizenship and Organizational Performance Based on Balanced Score Card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 290-307.
- Şeşen, H., Soran, S. & Caymaz, E. (2014). Dark Side of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Testing a Model between OCB, Social Loafing and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 125-135.
- Tambe, S. & Shanker, M. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Dimensions: a Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67- 73.
- Tutar, H. (2013). *Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramlar*, Seçkin Yayıncılık.
- Türkay, O., Ünal, A. & Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Ünler Öz, E. (2007). Effect of Emotional Labor on Employees' Work Outcomes, Basılmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı.
- Vaijayanthi, P., Shreenivasan, K.A. & Roy, R. (2014). Deducing the Organizational Citizenship Behavior Dimensions and its Antecedent (Job Satisfaction) in the Indian Context. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 7(10), 1953-1960.
- Wang, L., Hinrichs, K.T., Prieto, L. & Howell, J.P. (2013). Five Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Comparing Antecedents and Levels of Engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 115-147.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-being: a Review of the Literature and Some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.