

ÇAĞRI MERKEZLERİNDE DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Gülten Özkan*

ÖZET

Birey-odaklı mesleklerde müşteriler ile yüz yüze ya da telefon aracılığıyla iletişim halinde olan çalışanların, çalıştıkları kurum tarafından belirlenen uygun duygusal ifadeleri sözlü ya da sözsüz olarak sergilemeleri sürecinde harcadıkları çaba duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmanın genel amacını, duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk ve duygusal emeğe bağlı iş doyumu ile örgütsel iletişim doyumu arasındaki ilişkilerin ortaya koyulması ve elde edilen bulgular doğrultusunda uygun önerilerin geliştirilmesi oluşturmaktadır. Bu amaca yönelik olarak, duygusal emek yoğun mesleklerden biri olan çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek süreci değişkenleri ve örgütsel iletişim doyumu hakkındaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek çabaları, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzlukları, duygusal emeğe bağlı iş doyumları ile örgütsel iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konmasını amaçlayan bu çalışma nedensellik ilişki tasarımı modeline uygun olarak yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini Türkiye’de bulunan çağrı merkezlerinin çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan sektör taraması sonuçlarına göre 2010 yılı itibarıyla ülke genelinde 40.000 müşteri temsilcisi çalışmaktadır. Bu ana kütle içinden kolayda örnekleme metodu ile belirlenmiş 383 çağrı merkezi çalışanı evreni %95 güven aralığında temsil etme yeterliliğine sahip örneklem olarak kabul edilmiştir. Katılımcılara 5 bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler çağrı merkezlerinin duygusal emek yoğun çalışma alanlarından biri olduğunu doğrulamaktadır. Duygusal emek sürecine bağlı olarak duygusal uyumsuzluğun yüksek ve duygusal emeğe bağlı iş doyumunun ve örgütsel iletişim doyumunun düşük bulunduğu elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Anahtar sözcükler: Duygusal emek, duygusal emek davranışları, duygusal davranış kuralları, örgütsel iletişim doyumu, iş doyumu

EMOTIONAL LABOUR AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN CALL CENTERS

ABSTRACT

Emotional labour is named as the efforts of employees who are in face to face or phone to phone with customers in people-oriented professions, in the process of displaying organizationally desired appropriate emotion in verbal or non-verbal way. General aim of this study consists relationships among emotional labour antecedents, emotional labour behaviours, emotional dissonance, outcomes of emotional labour and organizational communication satisfaction and to develop new ideas at the direction of findings. Parallel to this aim one of the emotional labour-intensive profession call center employees perspectives about variable of emotional labour process and organizational communication satisfaction are determined. Network of relationships, which is described depend on literature, is examined among emotional labour antecedents, emotional labour behaviours, emotional dissonance, outcomes of emotional labour and organizational communication satisfaction. A sample of 383 call center employees participated in this study. A questionnaire on emotional labour and organizational communication formed in 5 section is applied to these participants.. The data gained from the survey prove that the call centers are one of the field of emotional labour-intensive professions. Depending on emotional labour process it is proved that emotional dissonance is high outcomes of emotional labour and organizational communication satisfaction is low.

Keywords: Emotional Labour, emotional labour behaviours, emotional display rules, organizational communication satisfaction, job satisfaction.

* Arş. Gör., Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi

GİRİŞ

21. yüzyılın gelişen teknolojisi birtakım işleri yok ederken, özellikle hizmet sektöründe yeni çalışma alanları yaratmaktadır. Teknolojik değişimin ortaya çıkarttığı yeni istihdam alanları arasında, önemli ticari ve sosyal faaliyetleri fiziksel alanlardan bağımsız, interaktif ortamlara taşıyan böylelikle üretici ve tüketici arasındaki sınırları ortadan kaldıran çağrı merkezleri ilk sıralarda yer almaktadır.

Rekabet ortamının gittikçe daha zorlu hale geldiği, ürün ve hizmet satışında sınırların önemini kayborduğu günümüzde, tüketiciler istek ve şikâyetlerini bildirmek için kurumlara en zahmetsiz yolla ulaşmak istemektedirler. Bu noktada hem müşteri hem de kurum açısından birçok avantajı bünyesinde barındıran çağrı merkezleri iki nokta arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Çağrı merkezleri tüketiciler tarafından rahat erişilebilen, talepler doğrultusunda kurumların kendilerini geliştirmelerine olanak tanıyan, üretici ve tüketici arasındaki ilişkiyi ve iletişimi sağlayan önemli bir role sahiptir.

Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, çağrı merkezi; bir kurumun ilişki içinde olduğu tüm paydaşların (müşteri, çalışan, bayi, tedarikçi vs.), öncelikle telefon olmak üzere teknolojinin getirdiği tüm iletişim biçimlerini (elektronik posta, faks vs.) kullanarak kurum ile etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezlerine verilen addır (Kohen 2002: 2).

Çağrı merkezlerindeki tüm iletişim ve iş akışı yönetim tarafından belirlenmektedir. Belirlenen açılış ve kapanış cümlelerinin ve zorunlu ifadelerin (memnuniyetle, teşekkür ederim, efendim vb.) müşteri temsilcisi tarafından kullanılması gerekmektedir (Turan 2007: 74). Çağrı merkezi çalışanı bu rutin iletişim sürecini her telefonda tekrarlamak ve belirlenmiş senaryoya (script) bağlı kalmak zorundadır (Klemann ve Matuschek 2002). Sistem çoğu zaman çalışanın yaratıcılığını ve işine kendisinden de bir şeyler eklemesini engellemektedir.

Bu açıdan bakıldığında sadece iş sürecinin yönetim tarafından planlanmasıyla kalmayan aynı zamanda duygusal ifadelerin ve hislerin de en küçük ayrıntısına kadar kurallara bağlandığı, Taylorizmin (1) sadece iş yapış sürecini değil,

duyguları da kontrol altına aldığı istihdam alanlarından biridir çağrı merkezleri.

Çağrı merkezlerinde yapılan görüşmeler sürekli kayıt altına alınmakta, böylelikle iş tanımında yer alan işi yapış ve bu yapış destekleyen uygun duygunun ifadesi yani rasyonel ve duygusal boyutlar denetim altında tutulabilmektedir. Çağrı merkezlerinde çalışan iş görenler, hem iş yapış biçimlerinin hem de duygu ifade ediş şekillerinin sürekli izleniyor olduğu bilgisi ve tedirginliği ile hep daha fazla çalışma ve her an istedik duyguyu karşı tarafa geçirme baskısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Duygusal emek ya da duygusal işçilik, 'birey-odaklı (people-oriented)' mesleklerde temel görevlerin yanı sıra yapılması gereken ikinci görev olarak karşımıza çıkmaktadır (Zapf ve ark 2003: 314). Bu meslek grubu içinde de müşteri-temelli hizmet sektörü duygusal emek yoğunluğu konusunda başı çekmektedir.

Bu çalışma, çağrı merkezlerinde duygusal emek ve iş gören açısından duygusal emeğin neden olduğu sonuçlar ile örgütsel iletişim doyumunun bu süreçteki etkisi üzerine yoğunlaşmaktadır. Gerçekte hissettiği duyguları olduğu gibi yansıtamayan, kimi zaman aşırılaştırarak, kimi zaman değiştiren, kimi zaman ise bastırarak merkez çalışanı hissettiği duygular ile göstermek zorunda olduğu duygular arasında bir uyumsuzluk yaşamakta, bu uyumsuzluk ise iş doyumunda azalmaya, işten ayrılma niyetinde artışa yol açmaktadır. Bu araştırma ise; örgütsel iletişimin duygusal emek sürecindeki rolünü belirlemek üzere yürütülmüştür.

Tüm bu bilgiler ve araştırma sonuçlarının ışığında, duygusal emek yoğun mesleklerden biri olarak kabul edilen çağrı merkezlerinde örgütsel iletişim doyum düzeyi ile duygusal emek davranışları (yüzeysel davranma, derinlemesine davranma, doğal davranma), duygusal uyumsuzluk ve duygusal emeğe bağlı iş doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi çalışmanın genel amacını oluşturmaktadır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Duygusal Emek

Şüphesiz kurumları insanlardan, insanları da duygulardan ayrı düşünmek mümkün değildir. İnsanların var olduğu her ortamda ve tabii ki

kurumlarda da duygular sürekli olarak varlıklarını korumaktadırlar.

Duygu olgusu en geniş anlamıyla “öznel bir his durumu” olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey 1995: 99). Duygu bir uyarana veya düşünceye karşılık olarak gelen iç ortamın değişmesi ve bir davranışsal cevabın oluşmasıdır. Amerikalı psikolog Daniel Goleman duyguyu, “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi (Goleman 2003: 373)” olarak tanımlamaktadır.

Duygular tamamen içsel olgular değildir, şüphesiz izole edilmiş ortamlarda ortaya çıkmazlar, bir amaçları vardır ve bir bağlam içinde gelişirler. Örneğin kızgınlık, birine karşı ve bir şey için hissedilen duygudur. Psikolojinin birçok alanında göz ardı edilmiş olmasına rağmen duygu, sosyal ve kültürel boyutu olan bir olgudur. Bu düşünceden hareketle gelişen sosyal yapısalcı bakış açısı, duyguları sadece biyolojik birer savunma mekanizması olmaktan çıkarıp sosyal ve açıklayıcı nitelikleri de içinde barındıran olgular olarak kabul etmektedir. Bu yaklaşım, psikolojik ya da biyolojik duyguların birer parçası olduğunu inkâr etmemekle birlikte, duyguların açıklanmasında ve anlaşılmasında normatif etkilerin ve kültürel farklılıkların önemine dikkat çekmektedir (Domagalski 1999: 5).

Bu yaklaşım özellikle örgüt teorisyenleri tarafından sıklıkla savunulmuştur çünkü örgütsel yapı, süreç ve deneyimler sosyal alanda oluşmuş ve varlığını yine bu alanda devam ettiren gerçekliklerdir. Duygu olgusunun örgüt teorisyenleri tarafından bu şekilde ele alınması son dönemlere rastlamaktadır. Daha önceki dönemlerde örgütsel alanda insana özgü niteliklerden biri olan duyguların bir kenara bırakıldığı, görmezden gelindiği hatta rasyonel olan ile ayrı düştüğü için özellikle kaçınılmış olduğu görülmektedir.

Günümüzde duygular, kurumlar açısından gittikçe önemle ve dikkatle üzerinde durulan konulardan biri haline gelmiştir. Artan sayıda istihdam alanı duygu yoğun meslekler olarak vücut bulmaktadır (Edie 2005: 13). Hizmet kalitesine verilen önemin fazlaşması, müşteri odaklılığın vazgeçilmez hale gelmesi ve hızlı

değişim ortamına uyum sağlama zorunluluğu duygu yoğun mesleklerin artış nedenlerinden birkaçı olarak gösterilmektedir (Fineman 1993, 2000, VanMaanen ve Kunda 1989’dan aktaran Edie 2005: 13). Dahası hizmet yoğun sektörler, hizmet alıcıların duygularına temas etmenin onlara bir şeyler satmaktan daha önemli olduğunun farkına varmışlardır.

Günümüzde çok sayıda çalışan sadakat, hassasiyet, özen, misafirperverlik gibi davranışları göstermek ve olumlu duygularını karşı tarafa yansıtmak için ücret almaktadır. Duygular artık yönetim basamaklarında gözle görünür hale gelmiş, fakat sadece bir değişim aracı olarak kendilerine yer bulabilmişlerdir.

Bu çalışmaya konu olan duygular, çalışanın işi hakkında, işe ilişkin duyguları ya da iş ortamında yönetim veya çalışma arkadaşlarından kaynaklanan duyguları değil, iş yapma süreci boyunca iş gereklerinden biri olarak, işi başarıyla yerine getirmek üzere kendi duygularını beklenen şekilde yönetmesini ve istedik duygunun karşı tarafa ulaşmasını sağlayacak şekilde duygu aktarımı yapmasını içermektedir.

“Çalışma süresi boyunca çalışanın kendisinden istenen, iş akdinin bir parçası olarak yerine getirmesi beklenen uygun duygusal gösterimin (Ashforth ve Humphrey 1993: 90)” “ilişki kurulan tarafta (müşteri, hasta, konuk, yolcu, öğrenci, suçlu, zanlı vb.) özel bazı duyguları ya da tepkileri uyandırabilmek amacıyla, sözlü ya da sözsüz araçlarla (Noon ve Blyton 2002: 175)” sergilenmesi süreci “duygusal emek” olarak adlandırılmaktadır.

Duygusal emeğin tanımları irdelendiğinde ortak noktanın duyguların düzenlenmesi ve bunun bir ücret karşılığında yapılması olduğu görülmektedir. Bu nedenle duygusal emek, çalışanın duygularını işinin bir parçası olarak görmesine, duygularını işini başarıyla yerine getirebilmek amacıyla araçsallaştırmasına neden olmaktadır.

Genel olarak “müşteri” adı altında toplanan hasta, konuk, yolcu, öğrenci, suçlu, zanlı, tüketici rollerindeki hizmet alanı farklı duygusal ifadeler ile hizmet verilmektedir. Örneğin, çağrı merkezi çalışanlarından sürekli mutlu bir ses tonu ile konuşmaları beklenirken, polisler-

den ciddi ve sert olmaları, hâkimlerden ise tarafsız olmaları istenmektedir. Dahası bazı meslek gruplarında duygu durumları içinde bulunulan duruma göre gün içinde çok kez farklılık göstermekte çalışanın değişen bu durumlara göre duygusal ifadelerde bulunması beklenmektedir. Örneğin öğretmenler gün içinde hem anlayışlı, hem disiplin sergileyen, hem ilgili, hem sevecen, hem de bazı durumlarda katı olmak durumunda kalmaktadırlar.

Birey-odaklı mesleklerde neredeyse tüm çalışma günü boyunca etkileşim içinde bulunan çalışan, kimi zaman duygularını abartmak; örneğin öyle hissetmediği halde memnuniyet duyduğunu göstermek, kimi zaman bastırmak; çok sinirlendiği halde ifade etmemek, kimi zaman ise gizlemek; merhamet duyduğunda tarafsızlığını korumak durumunda kalmaktadır. Çalışanlardan kurumlar tarafından belirlenen uygun duygusal davranışın sergilenmesi istenmektedir.

Artan rekabet koşulları karşısında avantaj elde etmek isteyen kurumlar, tercih edilebilirliklerini ve dolayısıyla karlarını arttırmak için çalışanın sadece fiziksel yönetimini değil duygularının da yönetimini yapmaktadır. Özellikle çağdaş yönetim modellerinde kurum kültürünün bir parçası olarak sunulan ortak değerler ve ortak hedefler, çalışana söz sahibi bir bileşen olarak konumlandırırken aslında kuruma bağlılığını arttırmak ve müşteri sadakatini kazanmak üzere yine kuruma ve karlılığına hizmet etmektedir.

Kurum kültürünün yarattığı bu aidiyet aracılığıyla çalışanlar, kim oldukları, neyin bir parçası oldukları, ne hissetmeleri ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda kurumun amaçlarıyla bütünleşmekte ve ona göre davranış sergilemektedirler (Ashforth ve Humphrey 1993: 98 - 99). Bolton (2005: 112) tarafından da belirtildiği gibi kurumların çalışanlarına rehberlik eden yol gösterici haritalar olarak “uygun duygusal davranış” kurallarını belirlemeleri bunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Özellikle ticari amaç güden kurumlar bu uygun duygusal davranışın müşterilerde memnuniyet yarattığını ya da var olan memnuniyeti arttırdığını, kuruma sempati duyulmasını sağladığını savunurken, bunun müşterilere verilen önemi

göstermenin önemli bir parçası olduğunu kabul etmektedirler. Bu tür kurumlar açısından daha fazla memnuniyet, daha fazla müşteri ve daha fazla satış anlamına gelen duygu yönetimi, çalışanlar açısından baskı, zorlama, rol yapma, samimi olamama, hissedilen ile gösterilen duygular arasında farklılık yaşama ve bu nedenlerden ötürü duygusal uyumsuzluk, iş doyumunda düşüş, yıpranma ve hatta duygusal tükenme anlamına gelmektedir.

1.1.1. Duygusal Emegin Öncelleri

Duygu çeşitliliği, sıklık, süre ve duygusal davranış kuralları duygusal emegin öncelleri olarak kabul edilmektedir. Duygusal emegin öncellerinden duygu çeşitliliği, çalışandan iş süreci boyunca göstermesi beklenen duyguların birbirinden ne kadar farklılaştığını ifade etmektedir. Duygu çeşitliliği ne kadar fazla ise duygusal emek yoğunluğu o derece artmaktadır.

Duygu çeşitliliği, olumlu duyguların gösterimi, olumsuz duyguların gösterimi ve tarafsız duyguların gösterimi olarak sıralanmaktadır (Rafaeli ve Sutton 1987: 24). Olumlu duygular, bir diğer deyişle bütünleştirici (integrative) duygular, çalışan ile müşterinin yakınlaşmasını sağlayan, arkadaşça samimi duyguları ifade etmektedir. Genellikle ön büro çalışanları, çağrı merkezi müşteri temsilcileri, müşteri hizmetleri görevlileri gibi çalışanlardan mutlu görünmeleri sıcakkanlı olmaları, nazik davranmaları beklenmektedir.

Çağrı merkezlerinde istenmeyen nahoş durumlarda dahi kurumun arzu ettiği etkiyi bırakmak için uygun duygu halinin sergilenmesi işin bir parçası haline gelmiştir (Zapf 2002: 237). Çağrı merkezi çalışanlarından görüşme esnasında sürekli olarak gülümsemeleri ve müşterinin ruhsal durumunda istenileni yaratmak için kurumun standartlarına ve normlarına uygun duyguyu sergilemeleri beklenmektedir. Eş deyişle çalışanlar kurumlarını temsil etmek zorundadırlar. Dahası çalışanlardan, kişisel kaygı ya da duygularına rağmen müşteriye hizmet vermenin mutluluğunu göstermeleri istenmektedir (Erikson ve Wharton 1997: 191).

Farklılaştırıcı duygular olarak da nitelendirilen olumsuz duyguların gösterimi ise, sert davra-

nışlar sergilemeleri umulan çalışanlardan beklenen duygulardır. Vergi memurluğu, güvenlik görevliliği, polislik gibi mesleklerde farklılaştırıcı (differentiating) duygular ile korku ya da tedirginlik yaratarak otoritenin korunması hedeflenmektedir.

Duygu çeşitlerinden sonucusu yansız, tarafsız duyguların sergilenmesi olarak ifade edilmekle birlikte aslında bu son tür olumlu ya da olumsuz tüm duyguların bastırılması, maskelenmesi (suppression) anlamını taşımaktadır. Tarafsızlığın mesleki özelliklerden biri olduğu, adil niteliğin gösterilmesinin zorunlu olduğu ya da çalışanın yanlılığının sürecin akışını etkilediği durumlarda duyguların bastırılması gerekmektedir. Örneğin hakimlerin ve terapistlerin meslekleri bu türden davranışların beklendiği mesleklerdendir (Grandey 2000: 95).

Duygusal emeğin öncelleri olarak kabul edilen sıklık ve süre, işin yapılışı sırasında duygusal davranış kurallarını sergilerken gösterilen dikkat yoğunluğu olarak adlandırılmaktadır. Yoğun dikkat gerektiren işlerin daha fazla psikolojik baskı ve daha fazla fiziksel çaba anlamına geldiği, böylece işin duygusal emek yoğunluğunda arttığı kabul edilmektedir (Morris ve Feldman 1996: 989).

Duygusal emek konulu çalışmalarda duygusal gösterimlerin sıklığı diğer değişkenlerle ilişkisi en sık araştırılan öncel olarak karşımıza çıkmaktadır. Sıklık müşteri ve çalışan arasındaki etkileşimin veya çalışanın gösterdiği duygusal davranışın toplam çalışma süresine oranını ifade etmektedir.

Çağrı merkezlerinde ise bu süreç adeta aralıksız olarak işlemektedir. Günde ortalama 150 çağrı karşılayan bir müşteri temsilcisi, mesai saatinin neredeyse tamamını verdiği hizmeti duygusal gösterimler ile destekleyerek geçirmektedir. Dollard ve diğerleri (Dollard ve ark. 2001'den aktaran Lewing ve Dollard 2003: 379) tarafından Avustralya'da 771 çağrı merkezi çalışanı ile yürütülen araştırmada çalışmaya katılanların %68.5'i gün içinde defalarca olumlu duygu gösteriminde bulunmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların %78'i mesai saatlerinde yaptıkları telefon görüşmelerinin 5 dakikadan daha az sürdüğünü bildirmişlerdir.

Çalışanın müşteri ile kurduğu iletişimin çalışanın ne kadar zamanını aldığı ifade eden süre; mesleğin türüne, işin niteliğine, hizmetin özelliğine göre müşteri ile kurulan iletişimin süresi de farklılık göstermektedir.

Çağrı merkezlerinde ise müşteri istek ve şikâyetlerini en kısa sürede çözmek neredeyse iş gereklerinden biri haline almıştır. Erinç (Erinç 2007: 68-71) tarafından yürütülen tez çalışmasında, özel bir bankanın çağrı merkezinde çalışan 259 müşteri temsilcisinden 110'unun katıldığı bir anket düzenlenmiştir. Katılımcılar bir mesai süresinde ortalama olarak 117 kişi ile görüştiklerini, ortalama görüşme süresinin ise 2 dakika 30 saniye olduğunu bildirmişlerdir. Günlük mesai saatinin 9 saat olduğunu bildirenlerin oranı %93.6 iken, gün içinde kullanılan mola süresinin 1.5 saat olduğu verilen bilgiler arasında yer almaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda her bir müşteriye ayrılan zamanın ortalama olarak 3 dakika 30 saniye olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu da, 2 dakika 30 saniyesini müşteri ile telefonda geçiren müşteri temsilcisinin telefonu kapattıktan sonra kalan 1 dakikayı çağrı sonrası ilgili işlemleri yapmaya ayırdığını, sonrasında tekrar çağrı almaya devam ettiğini göstermektedir.

Görüldüğü gibi sürenin kısa olması çalışanlar tarafından gösterilen duygusal davranışların daha az olduğu savını her zaman doğrulamamaktadır. Bu şartlar altında süre kavramını sıklık ile birlikte değerlendirmek doğru olacaktır.

Sosyal yaşamın gerçekliği içinde duygusal davranış kuralları, kişinin içinde bulunduğu durumda hissettiklerini yüz ifadeleri ve mimikler aracılığı ile davranışlarına ne şekilde yansıtacağı kararını ifade etmektedir. Ekman ve Friesen (Ekman ve Friesen 1975: 137) bu kuralları "gelişen her bir duruma karşı, duygu gösteriminin yönetilmesi ihtiyacı" olarak tanımlamaktadırlar.

Duygusal emek araştırmalarında duygusal davranış kuralları ise; "çalışma hayatında hangi durumda hangi duygunun ifade edileceğini düzenleyen biçimsel standartlar olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey 1993: 91)". Benzer şekilde Rafaeli ve Sutton (Rafaeli ve Sutton 1990: 625), çalışma sürecinde yapı-

lan işin bir parçası olarak gösterilmesi ve gösterilmemesi gereken duygulara ilişkin olarak kurumun beklentilerini duygusal davranış kuralları olarak tanımlamaktadırlar.

Özellikle hizmet sektörünün neredeyse egemen istihdam alanı olması ile birlikte hizmet çalışanları kurumun temsilciliğini üstlenmekte, belki de müşterinin kurumla tek temas noktası haline gelmektedirler. Müşteri memnuniyeti esasına dayanan çalışma yaşamında çalışan – müşteri etkileşimi saygı, nezaket, içtenlik gibi duyguların alış-verişini de içermektedir (Parasurman ve ark. 1985: 42). Çalışanlar tarafından aktarılması beklenen bu duygular müşteride kalıcı bir izlenim yaratarak, kurumun en temel amaçlarına ulaşmasını sağlayacak hizmet kalitesi algısını şekillendirmektedir (Barger ve Grandey, 2006: 1231).

Bu nedenle, örgütsel literatürde, duygusal davranış kurallarının, sosyal kurallardan farklı olarak çok daha açık ve belirgin, eğitim ve değerlendirmelerle pekiştirilen, iş kolu, meslek, kurum ya da grup bağlamıyla şekillendirilen bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

Duygusal davranış kuralları müşteri – çalışan etkileşimi sırasında kurum tarafından onaylanan ve yasaklanan duyguları ve bunların gösterim miktarını ifade etmektedir. Kurumsal açıdan gösterim kuralları sunulan hizmetin tutarlılığını garanti altına almak söylemi ile duyguları kurumsal amaçlara hizmet eder hale getirmektedir.

Öte yandan duygusal davranış kuralları, çalışanların içsel mekanizmaları yerine davranışlarını işaret ederek müşterilerin, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının bu davranışları rahatça gözlemleyebilmesini sağlamaktadır (Ashforth ve Humprey 1993: 90). Böylelikle gözlemlenebilen bu davranışlar kolaylıkla denetlenebilmekte, kontrol edilebilmekte ve kurallara uyulup uyulmadığı anlaşılabilirliktedir.

Çağrı merkezi çalışanları açısından kurumun belirlediği duygusal davranış kurallarının diğer hizmet sektörü çalışanları ile kıyaslandığında daha katı olduğu görülmektedir. Çünkü çağrı merkezlerinde gerçekleşen görüşmeler sürekli kayıt altına alınmaktadır. Elektronik performans izleme sistemleri duygusal davranış ku-

rallarının uygulama alanını tüm çalışma süresine genişletmekte, çalışan için gizli bir göz olarak baskı unsuru oluşturmaktadır. Her an dinlendiğinin bilgisine sahip olan çalışan, müşteriler ile olan tüm iletişimde kurumun belirlediği davranış kurallarına (çağrı merkezleri için bu kural; müşteriye sadece olumlu duyguların aktarılması, olumsuz olanların ise bastırılması şeklindedir) uymak için sürekli olarak kendini kontrol altında tutmak zorunda kalmaktadır.

Duygusal emek sürecini açıklamaya yönelik olarak yürütülen hem model yaklaşımları hem de açımlayıcı ampirik çalışmalar duygusal emeğin kurumun belirlediği duygusal davranış kurallarına uyma zorunluluğundan ortaya çıktığını göstermektedir. Kurumun belirlediği duygusal davranış kuralları çalışanın göstermesi gereken duygulara işaret etmektedir. Çalışan tarafından hissedilen duygular ile beklenen duygular arasında farkın olduğu durumlarda çalışan duygularını istedik biçime sokmak üzere çaba harcamakta bu da duygusal olarak emek sarf etmek anlamını taşımaktadır.

Duygusal davranışları belirgin ya da değil kurallara bağlamak, duygu yönetimine iş gereklerinden biri niteliği kazandırırken aynı zamanda kuruma da duygular üzerinde kontrol sahibi olma imkânı vermektedir. Ancak aynı özellik, duyguların da işin bir parçası olarak değerler sistemine tabi, alış-veriş nesnesi bir meta haline dönüşmesine yol açmaktadır.

1.1.2. Duygusal Emek Davranışları

Kurumun beklediği duygusal davranış kurallarına uymak için çalışanlar tarafından sergilenen üç tür davranış bulunmaktadır. Yüzeysel davranma, derinlemesine davranma ve doğal davranma.

Yüzeysel davranma, gerçekte hissedilmeyen duyguların duygusal davranış kurallarına uymak için, hissediliyormuş gibi yapılması ve duyguya uygun davranışların sergilenmesi anlamını taşımaktadır (Hochschild 1979: 569). Yüzeysel davranmada uygun davranışın sergilenmesi, içten gelmediği halde bir duygunun gösterilmesi, duygunun abartılması, azaltılması ya da hissedilen duygunun gizlenmesi şeklinde gerçekleşebilmektedir.

Yüzeysel davranma bastırma ya da taklit yolu ile davranışların değiştirilmesi (Brotheridge ve Lee 2002, Grandey 2000: 96) eş deyişle uyum sağlama durumu iken derinlemesine davranış dönüşümü ile ilişkilidir (Hochschild 1979: 568). Derinlemesine davranışta çalışan, kurum tarafından beklenen ifadeyi sergileyebilmek amacıyla duyguyu gerçekten hissetmeye, deneyimlemeye çalışmaktadır. Bu durumda duygular, çalışanı istendik kişinin ruh haline bürünmeye sevk etmektedir.

Üçüncü tür davranış ise doğal davranma ya da içten davranma (genuine emotion) olarak adlandırılmaktadır. Doğal davranma çalışanların hissettikleri duyguların kendiliğinden duygusal davranış kurallarına paralellik göstermesi durumudur. Doğal olarak içten gelen duyguların müşteriye yansıtılması çaba gerektirmeyen bir davranış olarak gözüküyor olsa bile, duyguların kullanılmasının kurum tarafından iş gereklerinden biri olarak kabul edilmesi, duyguların işin bir parçası olarak görülmesi dahası iletişim şeklinin kurum tarafından belirleniyor olması bu davranış türünü de duygusal emek sürecine dâhil etmek gerekliliğini doğurmaktadır.

1.1.3. Duygusal Uyumsuzluk

“Gerçekte hissedilen duygular ile kurum tarafından gösterilmesi beklenen duygular arasındaki karmaşıklığa duygusal uyumsuzluk adı verilmektedir (Middleton 1989: 189).” Çalışanlar gerçek duyguları ile duygusal davranış kurallarının gerektirdiği duygular arasında çatışma olduğunda duygusal uyumsuzluk yaşamaktadırlar (Adelmann 1989:11). Duygusal ifadelerin düzenlenmesini bu kadar zor ve duygusal emeği bu kadar yoğun kılan şey çalışanın içsel olarak yaşadığı bu çatışma halidir.

Çalışan kurum tarafından belirlenmiş duyguları ifade etmesi gereken bir durumda gerçekte hiçbir şey hissetmiyor olabilir ya da tam tersi duygular içinde olduğunda yansıtmamak için bastırmak zorunda kalabilir ve arzulanan duyguları iletmek üzere yoğun çaba harcayabilir. Bu durumda duygusal uyumsuzluk seviyesinin yüksek olması beklenmektedir. Duygusal emek süreci, duygusal davranış kuralları, duygusal emek davranışları ve duygusal uyumsuzluk sacayağı üzerinde durmaktadır.

Duygusal davranış kuralları ile gerçekte hissedilen duygular arasındaki farklılık, çalışanı

yüzeysel, derinlemesine ve doğal davranış türlerinden birini seçmeye yöneltmekte bu seçim duygusal uyumsuzluk seviyesini belirlemektedir. Yüzeysel davranma sıklığının arttığı durumlarda duygusal uyumsuzluk seviyesinin arttığı, öte yandan derinlemesine davranışın ise duygusal uyumsuzluğu azalttığı yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Brotheridge ve Lee 1998, Grandey 2000: 108, Gross ve Levenson 1997: 101).

Olumsuz duyguları (öfke, kızgınlık, kırgınlık vb.) sürekli olarak bastırmak fizyolojik sistemde ve bağışıklık sisteminde aksamalara sebep olmaktadır. Howes ve diğerleri (2000) tarafından yürütülen çalışmada yüzeysel davranmanın yani çalışırken gerçek duyguları gizlemenin müşteriler ile çalışanlar arasında mesafeye sebep olduğu ve çalışanların müşterileri birer canlı gibi değil nesne olarak görme eğiliminin arttığı bulunmuştur. Aynı çalışmada olumsuz duyguları sürekli gizleme davranışının yabancılaşma ile olan ilişkisi ortaya çıkarılmıştır. Konu hakkında yürütülen ampirik çalışmalar gerçek duyguları bastırmanın sağlık ve yaşam doyumu üzerinde tahrip edici etkileri olduğunu göstermektedir.

Bireylerin kendi duygularını anlamlı buldukları ve doğal halleriyle korumak ve sürdürmek üzere istekli oldukları gerçeği, duygusal uyumsuzluğun psikolojik nedeni olarak görülmektedir (Erickson ve Wharton 1997: 190). Sürekli olarak bu isteğin bastırılması kişide tahribata yol açmaktadır. Morris ve Feldman (Morris ve Feldman 1996: 1001) duygusal uyumsuzluğun bireysel ve örgütsel uyumsuzluğu, öz-saygının azalmasını, depresyonu, sinizmi ve işe yabancılaşmayı beraberinde getirdiğini belirtmektedir. Dahası kişinin artık kendi duygularının farkına varmamasıyla birlikte kendine yabancılaşmasına da yol açabilmektedir (Ashforth ve Humphrey 1993: 97).

Çağrı merkezlerinde çalışma sistemi, müşterilerin sorun ya da şikâyetlerini çözmeye çalışmak, onları bilgilendirmek ya da satış yapmak amacıyla kurum bünyesinde ya da dış kaynak kullanımı yoluyla çalışan-müşteri iletişimine dayanan bir sistemdir. Müşteri ilişkileri yönetimi bakış açısıyla, çalışanların müşterilere ilettiği duygular hizmet kalitesi algısında kritik bir rol oynamaktadır (Ashforth ve Humphrey 1993: 102). Çalışanın davranışı hizmetin başa-

rılı bir şekilde verilmesi için merkezi bir öneme sahiptir bu nedenle etkileşimli hizmet alanlarında yaygın olarak görülen kurum normlarının belirlediği şekilde davranmak çağrı merkezi çalışanları için de bir gereklilik halini almıştır.

Bilgisayar teknolojisi çağrı merkezlerinde kontrol mekanizmasının en kritik bileşeni durumundadır. Bu şekilde iş akışı izlenebilmekte, telefon başında olunmayan zaman süresi ayarlanabilmekte, müşteri temsilci ile müşteri arasındaki iletişimin kalitesi (tek taraflı olarak çalışanlar açısından) değerlendirilebilmektedir. Dahası çalışanlardan kesin çizgilerle belirlenmiş diyalog senaryolarına uymaları ve fazlasıyla detaylı komutlara itaat etmeleri beklenmektedir. Davranış ve konuşmaların bu yakın takibi ayrıca çalışanın iletişim şeklini ve içeriğini çeşitlendirmesine getirilen kısıtlamalar çalışanın büyük ölçüde kontrolü teslim etmesi anlamını taşımaktadır (Wharton 1993).

Duygusal davranış kurallarına uyumun böylesine sıkı kontrol altında tutulduğu çağrı merkezlerinde, çalışanlar öfkeli, mutsuz ve adeta taciz eden müşterilerin isteklerini uygun şekilde yanıtlamak adına durumu istendik şekilde yönetmek için gerçek duygularını bastırmak ve zor müşterilerden duygularını korumak zorunda kalmaktadırlar (Frenkel ve ark. 1998: 976). Çalışanın gerçekte hissettiği ile göstermesi beklenen duygu arasındaki ayırım, çözülmesi zor, derin kaygılara yol açan duygusal bir karmaşaya neden olmaktadır (Wharton 1993).

Yönetim tarafından yapılan habersiz denetim çağrıları ve sürekli kayıt sistemi ile çağrı merkezlerinde kural dışı davranışlar kolayca belirlenebilmektedir (Holman, 2003). Bu nedenle karşılaştırmalı araştırmalarda çağrı merkezlerinde çalışanların daha fazla duygusal uyumsuzluk bildirdikleri görülmektedir. Zapf ve arkadaşları tarafından 2003 yılında çağrı merkezleri ile hizmet sektörünün benzer diğer işlerinin karşılaştırıldığı çalışmada, çağrı merkezi çalışanlarının diğerlerine oranla daha az sayıda negatif duyguyu müşterilerine yansıttıkları, eş deyişle duygularını daha çok bastırdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Goldberg ve Grandey (Goldberg ve Grandey 2007: 317) tarafından yürütülen çalışmada çağrı merkezlerinde “güleryüzlü hizmet” olarak ifade edilen kuralın duygusal emek gerektirmeyen çalışma

şartları ile karşılaştırıldığında daha fazla duygusal uyumsuzluğa sebep olduğu bulunmuştur. Hopp ve diğerleri (Hopp ve ark. 2010: 410) bu kuraldan kaynaklı duygusal uyumsuzluğun, kan basıncının yükselmesi gibi fizyolojik olumsuz sonuçlara neden olduğuna dikkat çekmektedirler.

1.1.4. Duygusal Emegin Sonuçları

Duygusal emek araştırmalarının birçoğu olgunun sonuçlarına ilişkin olarak yürütülmüştür. Yürütülen çalışmalar sürece dahil olan taraflar bakımından sınıflandırılabilceği gibi, sonuçların olumlu ya da olumsuz oluşuna göre de sınıflandırılabilir.

Kurumun olumlu imajını yansıtmak, müşteride uygun duyguyu yaratmak ve duyguları uygun şekilde yönetmek müşteri hizmetleri performansı için başarılı sonuçlar doğurmaktadır (Ashforth ve Humphrey 1993: 110).

Çalışanlar tarafından müşterilere gösterilen olumlu duygusal davranışlar müşterinin olumlu duygular beslemesi, aldığı hizmet kalitesini olumlu değerlendirmesi ve kuruma karşı olumlu bir tutum içinde olması anlamına gelmektedir (Pugh 2001: 1020).

Öte yandan sürekli olarak duyguları bastırmanın ya da abartmanın bilişsel performansı düşürdüğü görülmektedir (Baumeister ve ark. 1998: 1259, Richards ve Gross 1999: 1043). Çalışanlar tarafından sergilenen duygusal ifadeler kimi zaman samimiyetsiz olarak algılanmakta, doğal bulunmamaktadır.

Duygusal emek yoğun mesleklerde çalışanlar, duygusal olarak üstesinden gelemedikleri durumlarla karşı karşıya kaldıklarında; ortamdan uzaklaşma, işe gelmeme ya da tümüyle işi bırakma eylemi içine girebilmektedirler (Grandey 2000: 103-104). Kurum müşterilerinin tümü için iyi hizmet, uygun tutum ve davranışlar eş olmadığı için, tahmin edilememiş durumlarda müşterinin beklentileri çalışanın gösterdiği duygusal ifadeler ile karşılanamamaktadır.

Hizmet sektöründe birey-odaklı, iletişime dayalı mesleklerde görülen tükenmişlik, duygusal emegin sonuçlarından biri olarak değerlendirilir.

lirken süreç; çalışanların robotlaşması, ilgisizleşmesi ve duygudaşlık yeteneklerini yitirmesi ile sonuçlanmaktadır. Tükenmişliğin birey açısından gerginlik, uykusuzluk, halsizlik, alkol ve sakinleştirici ilaç kullanımında artış, uyuşturucu kullanımı gibi bir takım olumsuz sonuçları olduğu bilinmektedir. Bunların yanı sıra kişinin özsaygısında azalma, kendisini değersiz ve yetersiz hissetmesi ile birlikte gelen bir takım psikolojik sorunlara da yol açtığı ifade edilmektedir.

Ashforth ve Humphrey (Ashforth ve Humphrey 1993: 89) duygusal davranış kurallarının çalışanlarla müşteriler arasında oluşması muhtemel problemleri engellediğini iddia etmektedirler. Yazarlara göre, duygusal davranış kuralları çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirmelerine (task effectiveness) yardımcı olmakta; bu da bireylerin öz yeterlilik düzeylerini geliştirmektedir. Aynı çalışmada yazarlar duygusal emeğin çalışanlara insan ilişkilerinde doğabilecek olumsuzlukları önceden kestirme ve çatışmalardan kaçınma yeteneği kazandırdığını ifade ederek, bu becerinin stresten korunma ve buna bağlı olarak tatminde artışı getireceği yönünde görüş bildirmişlerdir.

1.2. Örgütsel İletişim

Bir kurumda çalışan bireyler arasında olması gereken uygun iletişimi sağlayan öge örgütsel iletişimdir. Çevresini etkileyen aynı zamanda çevresinden etkilenen karmaşık bir açık sistem oluşturan örgütsel iletişim, iletilerin akışını, amacını, yönünü ve araçlarını da içermektedir. Örgütsel iletişim, insanları, onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini de kapsamaktadır.

Örgütsel iletişim; çevresel belirsizliğin üstesinden gelmek için birbirine bağlı ilişkiler ağı içerisinde mesajların oluşturulması ve değiştirilmesi sürecidir. Çalışanlar kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve kurum dışında kendileriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek istemektedirler. Belirsizlik, söylenti için uygun bir zemin hazırlamakta ve çalışanların işlerinde başarısız olmalarına neden olmaktadır. Belirsizlik ne kadar artarsa başarısızlık da o oranda artış göstermektedir (Hegeman 1995).

Günümüzde, kurumların; birer sosyal sistem, bu sistemin en temel ve en önemli ögesinin ise “insan” olduğu gerçeği kabul edilmektedir. Bir kurum çatısı altında bir araya gelen insanların her birinin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, gelenekler ve değer yargıları bulunmaktadır. Kurum dâhilinde oluşan bu sosyal sistem çalışanlar üzerinde fiziksel unsurlardan daha fazla etkili olmaktadır (Mucuk 1997).

Öte yandan çalışanların sorumlu oldukları işleri, üstleri, astları ve birbirleri ile olan ilişkileri ile davranışlarını belirleyen unsurlar (çalışma koşulları, üretme yeteneği, psikolojik ve sosyo-psikolojik etkenler) arasında ilişki olduğu ve kurumların “ilişkiler karmaşası” niteliği taşıdığı görülmektedir. Kurumlar tarafından arzu edilen verimliliği sağlamanın yolu olarak fiziksel çalışma koşulları ve ücret kadar, insanı insan olarak görmenin ve kabul edebilmenin önemi açıktır.

İletişim bireylerin sosyal ihtiyaçlarından biridir. Kurum içinde iletişim bilgilendirme, değerlendirme ve motive etme amaçlarına hizmet etmektedir. Çalışanlar, kurumlarının amaçları, çalışma şekilleri ve bunlarda meydana gelen değişiklikler hakkında bilinçli ya da bilinçsiz olarak bilgi sahibi olmayı arzu etmektedirler.

Kurumdaki iletişimin işleyişi, çalışanın psikososyal gereksinimleri göz önünde bulundurularak düzenlendiği takdirde kuruma önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Bu gereksinimleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Ardoino 1964’ten aktaran Sabuncuoğlu 1984: 113):

- Çalışanın üstlendiği görevi yerine getirebilmek için ihtiyaç duyduğu pratik, teknik ve insani bilgileri kapsayan öğrenme isteği.

- Yerine getirilmesi gerekenlerin ne olduğunun, nasıl yapılacağı ve neden yapılacağı bilgilerini içeren anlama isteği.

- Düşüncelerini kabul ettirme, iletilen görüşlere karşılık verme, önerilerde bulunma kısaca iletişim kurma ihtiyacını karşılayan duygu ve düşüncelerini iletme isteği.

Çalışanın kurum ve kurumda üstlendiği iş hakkında eksiksiz ve yeterli bilgi sahibi olması, belirsizliğe mahal verilmemesi kuruma olan bağlılığını arttırmanın yanı sıra görevini başarıyla yerine getirmesini de sağlayacaktır. Ku-

rumu ve görevinin gerekleri ile bunların gerekçeleri hakkında doğru ve net bilgiye sahip çalışanın hem örgütsel iletişim doyumunu hem de buna bağlı olan iş doyumunu artacaktır. Kurum içi iletişim, sadece mesajların aktarımından ibaret olmayıp, aynı zamanda olumlu iş ilişkilerinin, armoninin ve güvenin inşası ile sürdürülebilmesi için merkezi bir noktada bulunmaktadır.

Grandey (Grandey 2003), üniversitede idari görevle uğraşan 131 asistan ile yaptığı çalışmada, çalışanların davranış kurallarını fark etme düzeyleri arttıkça, bu kuralların içerdiği duyguları yani gösterilmesi gereken duyguları bizzat yaşama eğiliminin de arttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durum duygusal uyumsuzluğun da azalması anlamını taşımaktadır.

Morris ve Feldman (Morris ve Feldman 1997) tarafından yapılan araştırmada ise, 216 banka çalışanın verdiği yanıtlar doğrultusunda kuralların çalışanlara açıkça aktarılmasının duygusal emek davranışlarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

2. YÖNTEM

Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek çabaları, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzlukları, duygusal emeğe bağlı iş doyumları ile örgütsel iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konmasını amaçlayan bu çalışma nedensellik ilişki tasarımı modeline uygun olarak yürütülmüştür.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bulunan çağrı merkezlerinin çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan sektör taraması sonuçlarına göre 2010 yılı itibariyle ülke genelinde 40.000 müşteri temsilcisi çalışmaktadır. Bu ana kütle içinden kolayda örnekleme metodu ile belirlenmiş 383 çağrı merkezi çalışmanı evreni %95 güven aralığında temsil etme yeterliliğine sahip örneklem olarak kabul edilmiştir.

Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek çabaları, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzlukları, duygusal emeğe bağlı iş doyumları ve örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişkinin sınanmasının amaç edinildiği bu çalışmada oluşturulan soru formu yardımıyla

verilerin toplanması yoluna gidilmiştir. Söz konusu form beş bölümden oluşmaktadır.

Duygusal emeğin öncellerine ilişkin ilk bölümde, *olumlu duyguların gösterimi* alt ölçeğine ilişkin Cronbach α güvenilirlik kat sayısı .746, *duygu kuralları* ölçeğine ilişkin Cronbach α güvenilirlik kat sayısı .823 olarak bulunmuştur.

Duygusal emek davranışları ölçeği adını taşıyan ikinci bölümde, *Yüzeysel davranma ölçeği*, Grandey ve diğerleri tarafından 2005 yılında kaleme alınan çalışmadan uyarlanmıştır. 7 sorudan oluşan ölçek için Cronbach α güvenilirlik kat sayısı .851 bulunmuştur. *Derinlemesine davranma ölçeği*, Diefendorff ve diğerleri tarafından 2005 yılında Grandey (2003), Kruml ve Geddes’in (2000) çalışmalarına dayanarak geliştirilmiştir. Bu çalışmada Cronbach α güvenilirlik kat sayısı .904 olarak bulunmuştur. *Doğal davranma ölçeği* ise Diefendorff ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiştir. Çalışmada bu ölçeğin Cronbach α güvenilirlik kat sayısı .898 olarak bulunmuştur.

Üçüncü bölüm olan duygusal uyumsuzluk ölçeği, 5 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmada duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyumunu etkileyen bir duygusal emek sonucu olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırma sonucunda duygusal uyumsuzluk ölçeğinin Cronbach α güvenilirlik katsayısı .905 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın uygulama bölümünde kullanılan soru formunun dördüncü bölümünü “Örgütsel İletişim Doyumu” oluşturmaktadır. Örgütsel iletişim doyumunu ölçmek için Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen “İletişim Doyumu Anketi” (Communication Satisfaction Questionnaire) kullanılmıştır. Çalışmada sadece yöneticiler tarafından cevaplanması gereken sekizinci boyut olan astlarla iletişim boyutu ölçekten çıkarılmış, böylelikle madde sayısı 35 olarak belirlenmiştir. Örgütsel iletişim doyumunu ölçeni oluşturan her bir alt ölçeğe ilişkin Cronbach α güvenilirlik kat sayıları şu şekildedir: İletişim ikliminden sağlanan doyum, .935; üstle iletişimden sağlanan doyum, .729; örgütsel bütünleşmeden sağlanan doyum, .899; kanal kalitesinden sağlanan doyum, .836; çalışma arkadaşları ile iletişimden sağlanan doyum,

.803; kurum bilgisinden sağlanan doyum, .905; bireysel geribildirimden sağlanan doyum, .934.

Soru formunun son bölümünü oluşturan “Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu Ölçeği” araştırmacı tarafından duygusal emek öncellerine bağlı olarak geliştirilmiştir. 8 sorudan oluşan ölçek çalışanın duygusal emek yoğunluğunun iş doyumunu ne düzeyde etkilediğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Geliştirilen soru formu 97 çağrı merkezi çalışanına uygulanmış .879 düzeyinde Cronbach α güvenilirlik katsayısı elde edilmiştir. Yapılan istatistiki analizler sonucunda yapının iki farklı boyut gösterdiği bulunmuştur. Olumsuz duyguların gösterimine ilişkin sorulara ait cevapların diğerlerinden farklı olarak bir başka boyutta yer aldığı saptanmıştır. Bu sonuçtan yola çıkılarak “Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumu” anketinden iki soru, “Duygusal Emeğin Öncelleri” anketinden de yedi soru olumsuz duyguların gösterimine ilişkin olmaları dolayısıyla çıkarılmıştır. Yapılan ana uygulama sonucunda elde edilen veriler ışığında duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ölçeğinin Cronbach α güvenilirlik katsayısı .926 olarak bulunmuştur.

3. BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan 383 çağrı merkezi çalışanın cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma şekli ve çalışma sürelerine ilişkin bilgiler aşağıda yer alan çizelgelerde gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kadın	291	76,0	76,0
Erkek	92	24,0	100,0
Toplam	383	100,0	

Araştırmaya katılan 383 çağrı merkezi çalışanın %76'sı kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonuç, çağrı merkezlerinde çalışan nüfusun büyük bölümünün kadınlardan oluştuğu bilgisini doğrulamaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
18-21 yaş arası	30	7,8	7,8
22-25 yaş arası	186	48,6	56,4
26-29 yaş arası	142	37,1	93,5
30-33 yaş arası	19	5,0	98,4
34 yaş ve üstü	6	1,6	100,0
Toplam	383	100,0	

Katılımcıların yaklaşık olarak yarısı (%48,6) 22-25 yaş aralığında iken, kalan kısmın büyük çoğunluğunu da (%37,1) 26-29 yaş aralığındaki genç çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Lise mezunu	50	13,1	13,1
Lisans mezunu/devam	297	77,5	90,6
Yüksek lisans meznu/devam	36	9,4	100,0
Toplam	383	100,0	

Çalışmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının büyük bir bölümünü oluşturan genç nüfus sıklıkla (%77,5) üniversite mezunudur.

Tablo 4. Katılımcıların Çalışma Şekline Göre Dağılımları

Çalışma Şekli	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
1/4 zamandan az	2	0,5	0,5
1/4 zaman	3	0,8	1,3
Yarım gün	19	5,0	6,3
3/4 zaman	18	4,7	11,0
Tam gün	341	89,0	100,0
Toplam	383	100,0	

Çalışanların genellikle (%89) tam zamanlı olarak istihdam edildiği söz konusu çağrı merkezlerinde günlük mesai süresi 8 saati (%79,9) aşmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Çalıştıkları Çağrı Merkezinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
6 aydan az	111	29,0	29,0
6-12 ay arası	157	41,0	70,0
1-2 yıl arası	29	7,6	77,5
2-3 yıl arası	20	5,2	82,8
3 yıldan fazla	66	17,2	100,0
Toplam	383	100,0	

Alanyazın taraması bölümünde de değinildiği üzere iş gücü devir oranının yüksek olduğu çağrı merkezlerinden seçilen örneklemin %70'i en fazla 1 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır. Bu bilgi çağrı merkezlerinin üniversiteden yeni mezun olmuş genç çalışanlar tarafından profesyonel iş yaşamı için bir basamak olarak algılandığı ve geçici bir iş olarak nitelendirildiği kanısını doğrulamaktadır. Aynı zamanda çalışma şartlarının yapısından dolayı iş gücü devir hızının yüksek olduğu bilgisi ile de paralellik göstermektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Günlük Mesai Saatlerine Göre Dağılımları

Günlük Mesai Saati	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
2 saatten az	2	0,5	0,5
4-6 saat arası	7	1,8	2,3
6-8 saat arası	72	18,8	21,1
8 saatten fazla	302	78,9	100,0
Toplam	383	100,0	

Çalışanların %50,9'u günlük mesai süresinin 6 ila 8 saatini, %31,6'sı ise 8 saatten fazlasını müşteri ile iletişim halinde geçirmektedir. Öte yandan, katılımcıların %57,2'si her bir müşteri temasının 5 dakikadan az, %39,7'si ise 5 ila 15 dakika arasında gerçekleştiği bilgisini vermek-

tedir. Sıralanan veriler birlikte değerlendirildiğinde çağrı merkezi çalışanlarının günlük mesai saatlerinin hemen hemen tamamını müşteriler ile görüşme yaparak geçirdikleri ve bu görüşmelerin kısa süreli ancak neredeyse aralıksız olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Duygusal emek sürecine ilişkin edinilen veriler değerlendirildiğinde çağrı merkezlerinin duygusal emeğin yoğun olarak sarfedildiği çalışma alanlarından biri olduğu gerçeği bir kez daha kanıtlanmaktadır.

Duygusal emek öncelleri açısından yapılan değerlendirme çağrı merkezlerinin olumlu duyguların gösterimi zorunluluğu üzerine kurulmuş çalışma alanları olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %77'den fazlası müşterilerin hoşuna gidecek olumlu duyguları sergilemek zorunda kaldıkları bilgisini vermektedir.

Duygusal emek sürecini oluşturan neredeyse en önemli belirleyici kurum tarafından uygun görülen duygusal davranışların sergilenmesine ilişkin kuralların varlığıdır. Katılımcıların ilgili ölçüğe verdiği yanıtlar çağrı merkezlerinde bu kuralların varlığını kanıtlar niteliktedir. Kurum tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarının öğrenim ve edinim sürecinde eğitim, yönetici ve kurum kültürü öğelerinin etkin rol oynadığı görülmektedir.

383 çağrı merkezi çalışanının %78'i kurumları tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarına uymanın başarıyı da beraberinde getirdiğini düşünmektedir. Katılımcıların %78,6'sı duygusal davranış kuralları ile mesleklerinin gerekliliklerini özdeşleştirmişler, çalıştıkları kurum tarafından belirlenen bu kuralların mesleklerinin ayırt edici bir özelliği olduğunu düşünmektedirler.

Benzer şekilde katılımcıların %70,5'i duygusal davranış kurallarını toplumsal beklentinin bir ürünü olarak nitelendirmekte, çağrı merkezlerinin kuruluş amaçlarından biri olan maksimum müşteri memnuniyeti hedefini pekiştirmektedir.

Yüzeysel davranma, derinlemesine davranma ve doğal davranma olarak sıralanan duygusal emek davranışlarının her birine çağrı merkezi çalışanlarında da rastlamak mümkündür. Katılımcıların %19,6'sı oldukça sık olarak 1 saat içinde birçok kez aslında hissetmedikleri duyguları müşterilere göstermek zorunda kalmak-

ta, %38,4'ü ise aynı durumu gün içinde birçok kez yaşamaktadır. Katılımcıların sadece %17'si "hiçbir zaman" ya da "nadiren" yanıtını vermişlerdir.

Tam tersi duygular içinde olsalar dahi, müşteriler tarafından beklenen duyguyu göstermek zorunda kalıp kalmadıklarının ölçümlendiği soruya katılımcıların %15'i "hiçbir zaman" ya da "nadiren" cevabını verirken, %85'i bu duyguyu en azından günde 1 kez hissettiklerini belirtmişlerdir.

Araştırma dâhilinde yer alan duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ve örgütsel iletişim doyumunu katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemiştir.

Duygusal emek öncellerinden olumlu duyguların gösterimi ile duygusal uyumsuzluk araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının yaşlarına göre farklılık arz etmektedir. Çağrı merkezi çalışanları yaşları arttıkça, olumlu duyguların gösterimi zorunluluğunu ve duygusal uyumsuzluğu daha sıklıkla yaşadıklarını bildirmişlerdir.

Araştırma değişkenleri arasında yer alan doğal davranma katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık taşımaktadır. Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe doğal davranma sıklığı artmaktadır.

Duygusal emek öncellerinin, yüzeysel davranma ve derinlemesine davranma ile pozitif yönlü doğrusal bir ilişki gösterirken; doğal davranma ile negatif bir ilişki sergilediği görülmektedir. Çağrı merkezi çalışanları müşterilere karşı olumlu duygu gösterme zorunlulukları arttıkça davranışlarının doğallıktan uzaklaştığı bilgisini vermektedirler. Öte yandan duygusal davranış kurallarının açıklığı doğal davranma oranını yükseltmektedir.

Duygusal emek davranışları ile duygusal uyumsuzluk arasındaki ilişkiler ağı irdelendiğinde; yüzeysel ve derinlemesine davranış sıklığı arttıkça duygusal uyumsuzluğun da arttığı, doğal davranma sıklığı arttıkça duygusal uyumsuzluğun azaldığı ulaşılan bilgiler arasında yer almaktadır.

Katılımcılardan edinilen bilgiler doğrultusunda, yüzeysel davranmanın duygusal uyumsuzluğu

diğer duygusal emek davranışlarına göre daha yüksek oranda etkilediği görülmektedir. Bu sonuç, çalışma süresi boyunca rol yapmak zorunda kalan çağrı merkezi çalışanlarının daha fazla duygusal uyumsuzluk hissettiklerini göstermektedir.

Duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyumuna bağımlı değişkeni ile negatif yönde ilişki göstermektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlar alanyazın ile paralellik göstermekte, duygusal uyumsuzluk arttıkça iş doyumunu azaltmaktadır.

Örgütsel iletişim doyumunun alt boyutlarının duygusal emek davranışları olan yüzeysel, derinlemesine ve doğal davranma üzerindeki etkisini açıklayan analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel bütünleşme ve geri bildirim alt boyutlarının yüzeysel davranma faktörüne, geri bildirim ve üstlerle iletişim alt boyutlarının ise derinlemesine davranma faktörüne katkı sağladıkları görülmektedir.

Kurum ve çalışma çevresine ilişkin bilginin yanı sıra bölüm kuralları ve planları ile iş gerekleri bilgilerinden sağlanan doyum düzeyine işaret eden örgütsel bütünleşme alt boyutunun yüzeysel davranışı arttırdığına ilişkin sonuç, bazı katılımcıların kurumun belirlediği kurallara uymak için yüzeysel davrandığını yani rol yaptığını göstermektedir.

Örgütsel iletişim doyumunu alt boyutlarından üstlerle iletişimden sağlanan doyum; aşağı ve yukarı yönlü iletişimi işaret ederken, çalışanın yöneticisi ile kurduğu iletişimde kendisine değer verildiğini bilmesinin ve yöneticinin yol gösterici olmasının önemine dikkat çekmektedir. Yöneticileri ile sahip oldukları iletişimden doyum sağlayan çalışanların, derinlemesine davranma sıklıklarının artması beklenen bir sonuçtur. Alanyazında gerçekleştirilen önceki çalışmalar, amirlerinden destek gören çalışanların derinlemesine davranma oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Derinlemesine davranma ise duygusal uyumsuzluğu azaltmakta, iş doyumunu arttırmaktadır.

Örgütsel iletişim doyumunu alt boyutlarına ilişkin elde edilen son bilgi, alt boyutlardan geri bildirimden sağlanan doyum boyutunun hem yüzeysel hem de derinlemesine davranmaya katkı sağladığı bilgisidir. Çalışanların kurumları

tarafından nasıl değerlendirildiklerine ilişkin bilgi miktarından elde edilen doyum düzeyini işaret eden geri bildirim, çalışanların bir bölümü için yüzeysel davranmayı arttırmakta; bir diğer bölümü için ise derinlemesine davranma oranını yükseltmektedir. Çağrı merkezlerinde performans değerlendirme sistemlerinin diğer çalışma alanlarına göre çok detaylı olduğu ve görüşmelerin sürekli kayıt altına alındığı bilgisinden hareket ile yüksek performans puanı elde eden çalışanın takdir edilme duygusu ile derinlemesine davranışa yöneldiğini, öte yandan düşük performans puanı elde eden çalışanın ise işten uzaklaşma hissi, iş doyumunda düşüş ve yetersizlik düşüncesi ile çalışma esnasında rol yapma yani yüzeysel davranma eğiliminin arttığını söylemek mümkündür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kriz sonrası yeni ekonominin müşteri memnuniyetini merkeze yerleştiren anlayışının bir temsili olan çağrı merkezleri, iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin müşteri ilişkileri yönetiminde kullanıldığı son nokta olarak nitelendirilmektedir.

Ülkemizde ilki 1988 yılında kurulan çağrı merkezleri bugün 40.000 çalışanın yıl bazında toplam 500 milyon görüşme gerçekleştirdiği istihdam alanlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek sarfiyatları, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzlukları, duygusal emeğe bağlı iş doyumları ile örgütsel iletişim doyumları arasındaki ilişkiler ağının ortaya çıkarılması amacıyla taşıyan bu çalışma 383 çağrı merkezi çalışanı ile yürütülmüştür.

Araştırma dahilinde yer alan duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyum ve örgütsel iletişim doyum katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemiştir.

Öte yandan araştırma değişkenlerinden olumlu duyguların gösterimi, doğal davranma ve duygusal uyumsuzluk çağrı merkezi çalışanlarının hali hazırda çalıştıkları çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır. Değişkenler arasında yer alan doğal davranma ve duygusal uyumsuzluk

katılımcıların eğitim düzeyine göre değişmektedir.

Duygusal emek öncellerinden olumlu duyguların gösterimi ve duygusal davranış kuralları ile duygusal uyumsuzluk ve örgütsel iletişim doyum alt boyutlarından kurum bilgisi araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının yaşlarına göre farklılık arz etmektedir. Duygusal emek öncellerinin, yüzeysel davranma ve derinlemesine davranma ile pozitif yönlü doğrusal bir ilişki gösterirken; doğal davranma ile negatif bir ilişki sergilediği görülmektedir.

Duygusal emek davranışları ile duygusal uyumsuzluk arasındaki ilişkiler ağı irdelendiğinde; yüzeysel ve derinlemesine davranış sıklığı arttıkça duygusal uyumsuzluğun da arttığı, doğal davranma sıklığı arttıkça duygusal uyumsuzluğun azaldığı ulaşılan bilgiler arasında yer almaktadır. Duygusal uyumsuzluk, duygusal emeğe bağlı iş doyum bağımlı değişkeni ile negatif yönde ilişki göstermektedir.

Örgütsel iletişim doyum alt boyutlarından geri bildirim, örgütsel bütünleşme ve üstlerle iletişim alt boyutları derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış ile pozitif yönlü doğrusal ilişki göstermektedir.

Duygusal emek sürecinde yer alan duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk ve duygusal emeğe bağlı iş doyum ile örgütsel iletişim doyum değişkenleri arasındaki ilişkiler ağını duygusal emek gerektiren mesleklerden biri olan çağrı merkezi çalışanları örnekleminde ortaya koyma amacı ile yürütülen bu çalışmada şu önerilere yer verilmiştir:

- Çalışmada 81 sorudan oluşan 5 ayrı ölçek kullanılmış ancak soru sayısı fazlalığının cevaplama güçlüğüne neden olduğu görülmüştür. Daha sonra yürütülecek çalışmalarda bu durumun göz önünde bulundurulması karşılaşılan güçlükleri azaltacak, yanıtlama oranını arttıracaktır.

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin yanıtlarının birbirlerinden farklı olması karmaşıklığa neden olmuştur. Özellikle yabancı dilden dilimize çevrilen ölçeklerde karşılaşılan bu durumun bertaraf edilmesi gelecek çalışmalarda katılım-

cıların daha sağlıklı yanıtlar vermelerini sağlayacaktır.

- Çağrı merkezi çalışanlarına ulaşmada yaşanan zorlukları aşabilmek adına farklı yöntemlerin tercih edilmesi sürecin daha kolay aşılmasını sağlayacaktır.

- Çevrim içi ortamda hazırlanan ve çağrı merkezi çalışanlarına adres aracılığı ile ulaştırılan ölçeğe gösterilen ilgi düzeyi beklenenden çok düşük olarak gerçekleşmiştir. Aynı çalışma grubu ile yürütülecek daha sonraki çalışmalarda, işyeri ziyaretleri gibi yüzyüze görüşmenin mümkün olduğu bir seçenek tercih edilebilir.

- Araştırmada elde edilen sonuçların nedenlerine ve detaylarına ulaşmak amacıyla çağrı merkezi çalışanları ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmelidir.

-Çalışmaya katılan iş görenlerin duygusal emek çabalarının yoğun olduğu buna bağlı olarak duygusal uyumsuzluklarının yüksek, duygusal emeğe bağlı iş doyumlarının düşük olduğu bilgisinden hareketle çalışanların hem fiziksel hem psikolojik açıdan sağlık ve mutluluğu için gerekenlerin ne olduğu araştırılmalıdır.

- Çağrı merkezi çalışanlarının, örgütsel iletişim doyumunun bütününe ilişkin olarak tatmin olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Merkez yöneticileri konu ile ilgili olarak bilgilendirilmeli, gerekli görülürse ortak çalışmalar yürütülmelidir.

SONNOTLAR

(1) Taylor'a göre işçinin verimliliğinin önündeki en önemli engel, işçinin doğal tembelligidir. Ancak bundan daha önemli olan sorun, işçiler tarafından bilinçli olarak yapılan ve söz konusu işin gerçekte ne kadar sürede yapılabileceğini gizlemeye çalışan bir davranış olan "sistemik kaytarma" (systematic soldiering) sürecidir (Taylor, 1911: 7-8). Taylor işçilerin bu davranışlarının gerisinde işverenlerle çıkarlarının çeliştiği düşüncesinin yattığını, ancak buna karşın, "bilimsel yönetim ilkelerinin" uygulanması durumunda her iki kesimin de mümkün olan en fazla kazancı elde edebileceğini iddia etmektedir (Taylor, 1911: 7-8). Taylorizm'de üretimde emeğin türdeşleşmesi, çalışmanın sürekliliği ve çalışanların kesin itaati iş sürecinin temel ilkeleridir. Bu temel ilkeyi olanaklı kılan şey, zaman-hareket yasalarıdır,

bu yasalar çalışanlar üzerinde sürekli denetimi mümkün kılmaktadır. Taylorizm'de her iş belirli standart zaman çizelgeleriyle önceden belirlenmekte, işe ait her türlü detay yönetim tarafından planlanmaktadır. Böylelikle çalışanın yaptığı işe kendisinden bir şeyler katması imkansız hale gelmekte, işgörenin kendisine verilen reçeteyi her defasında tekrar tekrar uygulaması yeterli olmaktadır.

KAYNAKÇA

Adelmann P K (1989)Emotional Labor and Employee Well-being. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor.

Ashforth B E ve Humphrey R H (1995) Emotions in the Workplace: A Reappraisal, Human Relations, 48, 97-125.

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.

Barger P ve Grandey A A (2006) Service With A Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion And Appraisal Mechanisms, Academy of Management Journal, 49(6), 1229-1238.

Baumeister R, Bratslavsky E ve Muraven M T D (1998) Ego Depletion: Is The Activeself A Limited Resource?Journal of Personality and SocialPsychology, 74, 1252-1265.

Bolton S C (2005) Emotion Management in the Workplace, Palgrave Macmillan.

Brotheridge C M and Lee R (1998) On The Dimensionally Of Emotional Labor: Development And Validation Of An Emotional Labor Scale. Presented at the frist conference of an Emiotional Labor in Organizational Life, San Diego, CA.

Brotheridge C M and Lee R (2002) Testing A Conservation Of Resources Model Of Dynamics of Emotional Labor, Journal of Occupational Health Pyschology, 7(1), 57-67.

Domagalski T A (1999) Emotions İn Organizations: Main Currents, Human Relations, 52(6), 1-13

Downs C W and Hazen M D (1977) A Factor Analytic Staudy Of Communication Satisfaction, Journal of Business Communication, 14, (3), 63-73.

- Edie D (2005) Emotions: From ‘Ugly Duckling’ Via ‘Invisible Assert’ Toward An Ontological Reframing, Ashkanasy N MHörtel C E J and Zerbe W J (eds), Emotions in Organizational Behavior, LEA, New Jersey.
- Ekman P and Friesen W V (1975) Unmasking The Face, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Erickson R J and Wharton A S (1997) Inauthenticity And Depression: Assessing The Consequences Of Interactive Service Work, Work and Occupations, 24, 188 – 213.
- Erinç Ç D (2007) Çağrı Merkezlerinde Çalışma Yaşamı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya.
- Frenkel S J, Tam M, Korczynski M and Shire K (1998) Beyond Bureaucracy? Work Organizations In Call Centers, The International Journal of Human Resource Management, 9(6), 957-979.
- Goldberg L S and Grandey A A (2007) Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, And Task Performance In A Call Center Simulation, Journal of Occupational Health Psychology, 12, 301-318.
- Goleman D (2006) Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir? Varlık Yayınları, İstanbul.
- Grandey A (2000) Emotion Regulation In The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), 95-110.
- Grandey A (2003) When ‘The Show Must Go On’: Surface And Deep Acting As Determinants Of Emotional Exhaustion And Peer-Rated Service Delivery, Academy of Management Journal, 46 (1), 86-96.
- Gross J J and Levenson R W (1997) Hiding Feelings: The Acute Effects Of Inhibiting Negative And Positive Emotion, Journal of Abnormal Psychology, 106 (1), 95-103.
- Hegeman G (1995) Motivasyon El Kitabı, Rota Yayınları, İstanbul.
- Hochschild A R (1979) Emotion Work, Feeling Rules And Social Structure, American Journal of Sociology, 85 (3), 551 – 575.
- Holman D J (2003) Call Centres, D J Holman T D Wall C W Clegg P Sparrow and A Howard (eds) The New Workplace: A Guide to The Human Impact of Modern Working Practices, Wiley, Chichester, UK.
- Hopp H, Rohrmann S, Zapf D and Hodapp V (2010) Psychophysiological Effects Of Emotional Dissonance In A Face-To-Face Service Interaction, Anxiety, Stress, and Coping, 23, 399-414.
- Howes J, Cropanzano R, Grandey A and Mohler C (2000) Who Is Supporting Whom? Quality Team Effectiveness And Perceived Organizational Support, Journal of Quality Management, 5, 207-223.
- Kleemann F and Matuschek I (2002) Between Job And Satisfaction: Motivations And Career Orientations Of German “High Quality” Call Center Employees. Electronic Journal of Sociology, Vol:2 June, http://www.sociology.org/content/vol006.002/kleemann_matuschek.html, erişim tarihi: 29.09.2009.
- Kohen A (2002) Çağrı merkezleri: yararları ve bileşenleri, Aktive Bankacılık ve Finans Derg, 22, 1-7.
- Kruml S M and Geddes D (2000) Exploring The Dimensions Of Emotional Labor: The Heart Of Hochschild’s Work, Management Communication Quarterly, 14(1), 8-49.
- Lewig K A and Dollard M F (2003) Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion And Job Satisfaction In Call Centre Workers, European Journal of Work and Organizational Psychology, 12, 366 -392.
- Middleton D (1989) Emotional Style: The Culture Ordering of Emotions, Ethos, 17, 187-207.
- Morris J A and Feldman D C (1996) The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor, Academy of Management Journal, 21, 989-1010.
- Morris A J and Feldman D C (1997) Managing Emotions In The Workplace. Journal of Managerial Issues, 9 (3), 257-274.
- Mucuk İ (1997) Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Noon M and Blyton P (2002) The Realities Of Work, 2. Basım, Palgrave.

Parasuraman A Zeithaml V A and Berry L L (1985) A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Pugh D S (2001) Service With A Smile: Emotional Contagion In The Service Encounter, *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018 - 1027.

Rafaeli A and Sutton R I (1987) Expression Of Emotion As A Part Of Work Role, *Academy of Management Review*, 12, 23 – 37.

Rafaeli A and Sutton R I (1990) Busy Stores And Demanding Customers: How Do They Affect The Expression Of Positive Emotion?, *Academy of Management Journal*, 33, 623-637.

Richards J M and Gross J J (1999) Compusure At Any Cost? The Cognitive Consequences Of Emotional Suppression, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1033 - 1044.

Sabuncuoğlu Z (1984) Çalışma Psikolojisi, 2. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.

Taylor F W (1911). Bilimsel yönetimin ilkeleri, H. Bahadır Akın (çev), Çizgi Yayınevi, İstanbul.

Turan Ö (2007) Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Tatminlerinin Performansa Etkisi Ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Wharton A S (1993) The Affective Consequences Of Service Work: Managing Emotions On The Job, *Work & Occupations*, 20 (2), 205 - 232.

Zapf D (2002) Emotion Work And Psychological Well-Being: A Review Of The Literature And Some Conceptual Considerations, *Human Resource Management Review*, 12, 1, 237 - 268.

Zapf D Isic A Bechtoldt M and Blau P (2003) What Is Typical For Call Center Jobs? Job Characteristics, And Service Interactions In Different Call Centers, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311-340.