

**Citation:** Şentürk, F.K., & Karakış, K., Duygusal Zekânın Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi, BMIJ, (2020), 8(3): 2953-2991, doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1564>

## DUYGUSAL ZEKÂNIN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ<sup>1</sup>

Faruk Kerem ŞENTÜRK<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 13/07/2020

Kübra KARAKIŞ<sup>3</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 26/08/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 25/09/2020

Çalışmada ilk yazar Sorumlu Yazar (Corresponding Author) rolündedir.

### ÖZ

#### Anahtar Kelimeler:

Duygusal Zekâ,  
Duygusal Emek,  
Yapısal Eşitlik Modellemesi,

Çağrı Merkezi

Düzce

#### JEL Kodları:

D23,

M10

Duyguları anlama ve yönetme yeteneği olarak da tanımlanabilen duygusal zekâ konusunun bir işletmenin gösterim kurallarını sergilemek anlamına da gelebilen duygusal emek konusu ile ilişkili olduğuna dair çalışmalar artmaktadır. Duygusal anlamda yoğun bir çabaya ihtiyaç duyulan çağrı merkezi sektöründe ise iki konunun birlikte ele alındığı nadir sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu nedenle bu araştırmanın amacı, duygusal zekânın duygusal emek üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın evreni Düzce'de faaliyet gösteren bir çağrı merkezinin çalışanlarından oluşmaktadır. Veriler nicel araştırma yöntemi kullanılarak, yüz yüze anket yöntemi ile elde edilmiştir. Verilerin analizi için toplamda 218 adet anket değerlendirmeye alınmış ve IBM SPSS 24.0 ile AMOS 23.0 programı kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre duyguların olumlu kullanımı boyutunun yüzeysel davranış boyutunu pozitif yönde, empatik duyarlılık boyutunun duyguların bastırılması boyutunu pozitif yönde, pozitif duygusal yönetim ve duyguların olumlu kullanılması boyutlarının ise derin davranış üzerinde pozitif yönde etkileri bulunmaktadır.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Emotional Labor, Confirmatory Factor Analysis, Call Center, Duzce

**JEL Codes:** D23, M10

<sup>1</sup> Bu çalışma Kübra Karakış'ın yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, [keremsenturk@duzce.edu.tr](mailto:keremsenturk@duzce.edu.tr),

<https://orcid.org/0000-0002-3055-0797>

<sup>3</sup> Bilim Uzmanı, [kubrakarakis@hotmail.com](mailto:kubrakarakis@hotmail.com),

<https://orcid.org/0000-0002-6067-2226>

## EXTENDED ABSTRACT

### THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EMOTIONAL LABOR

#### 1. INTRODUCTION AND PURPOSE

Today, especially in developed economies, many different companies use call centers as an essential tool to produce and provide information services to the public and customers. (Russell, 2008). Regardless of whether the customer they serve is reactive or not, due to the recording of the calls of call center employees; they are responsible for both regulating their feelings and trying to control their customers' feelings. From this point of view, call centers can be shown among the workplaces where emotional intelligence skills are needed, and emotional labour is also used intensively. In this study, considering the relationship between emotional intelligence and emotional labour, the relationship between these two variables is examined, and it seeks an answer to the question of the effect of emotional intelligence on emotional labour.

#### 2. METHOD

Within the scope of the research, the quantitative research method was adopted, and survey technique was used as a data collection tool. The universe of the research consists of the employees of a call center serving in Duzce. According to June 2019 data, a total of 596 personnel work in the company. There were 450 people in the company at the time the survey was distributed. After the missing data were removed from the questionnaires, the number of questionnaires included in the analysis is 218, and the required number of samples was reached. The emotional intelligence scale developed by Chan (2004; 2006) was used to measure the emotional intelligence levels of the employees. This scale was adapted to Turkish by Aslan and Özata (2008) and consisted of four dimensions: emotional appraisal, positive regulation, empathic sensitivity and positive utilization. The scale developed by Pala and Sürgevil (2016) was used to measure the emotional labour dimensions of the employees. The scale consists of three dimensions: surface acting, suppression of emotions and deep acting.

#### 3. RESULTS

The goodness of fit values obtained as a result of the confirmatory factor analysis of the emotional intelligence scale are as follows: CMIN/DF = 2.575, GFI= 0,917, CFI= 0,919, TLI= 0,888, RMSEA= 0,085 and SRMR= 0,06. The goodness of fit values obtained as a result of the confirmatory factor analysis of the emotional labor scale is as follows: CMIN/DF = 2.894, GFI= 0,901, CFI= 0,845, TLI= 0,800, RMSEA= 0,093 and SRMR= 0,0730, It can be said that these values are within the acceptable range.

According to the data obtained, the level of explaining the surface acting variable of the positive utilization of emotions variable is statistically significant ( $R^2$ : 0,032, F:7,220, p: 0,008). The level of explaining the emotional suppression variable of the empathic sensitivity variable is statistically significant ( $R^2$ : 0,056, F:12,831, p: 0,000). The level of explaining the deep acting of the positive utilization of emotions and favorable regulations of emotions variables are statistically significant ( $R^2$ : 0,235, F:32,953, p: 0,000).

There was no effect of emotional appraisal variable on surface acting, suppression of emotions and deep acting variables. The fact that the call center employees have notes about what situation they should say in front of them during the interview causes the display rules to be clearly defined. Mostly, what the employees in the call centers of institutions such as insurance and banks, which provide services over legal legislation, should say and behave with more precise rules. Reading ready-made texts may have led employees to only do their jobs without having to understand and evaluate their feelings. However, employees who receive incoming calls are expected to end their calls in just a few

minutes (about 3 minutes), and when a call ends, the time for another call to automatically arrive is an average of 5 seconds. Employees may not be able to enter the emotional assessment process, as this causes employees to interact less with the customer and make a quick transition to the other customer.

While the empathic sensitivity variable has a positive effect on the suppression of emotions variable; it has no significant effect on surface and deep acting variables. Even if call center employees feel negative emotions such as anger, unhappiness, and helplessness, they may need to suppress their feelings because the talks are recorded, and team leaders are following them. It can be said that employees with empathic sensitivity successfully suppress their negative feelings in understanding the situation of the customer.

While the positive regulation of emotions variable has a positive effect on deep acting, does not affect surface acting and suppression of emotions was observed. It can be said that employees who can manage their emotions internalize negative emotions by changing the negative emotions without having to act or suppress their emotions.

While the positive utilization of emotions variable has a positive effect on the surface and deep acting variables, the effect of suppression of emotions dimension was not found statistically meaningful. Since the worker is already in a positive mood with high level of positive utilization of emotions, may not need to suppress emotions because it does not feel negative emotions such as anger, helplessness and fear.

Employees in the service sector must demonstrate appropriate emotional labour towards their employers within the organization and outside customers if they are outside the organization. It is believed that if employees feel the support of their managers, they will reduce the pressure of emotional labour within the organization and help them regulate their emotions more positively. Here, it is the organizational support that facilitates the emotional labour usage of the employees, and the managers should provide this. In this context, the mediating effect of variables such as executive support, organizational support, and colleague support can be investigated.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde, özellikle gelişmiş bilgi ekonomilerinde, birçok farklı yapıda şirket, çağrı merkezlerini kamuoyuna ve müşterilere bilgi hizmetlerini üretmek ve sunmak için temel bir araç olarak kullanmaktadır (Russell, 2008). Çağrı merkezleri, servis temsilcilerinin öncelikle telefonla veya diğer iletişim kanalları aracılığıyla müşterilerle bilgisayar sistemlerinin desteğiyle etkileşime girdiği çalışma ortamları olarak ifade edilmektedir (Van Jaarsveld ve Poster, 2013). Çağrı merkezlerinin hizmet verdiği müşteri türlerine bağlı olarak, gelen (inbound) veya giden (outbound) olmak üzere çeşitli çağrı merkezi çalışma şekilleri ve şirketlerin belirli yönetim uygulamaları olsa da çağrı merkezi çalışmasının çoğunluğu yüksek derecede rutinleşme ve çalışan kontrolü ile karakterize edilmektedir (Taylor ve Bain, 1999; Batt, 2000; Wood vd., 2006).

Çağrı merkezi temsilcilerinden müşterilere kurumsal şekilde davranmaları beklenmektedir. Bununla birlikte, birçok çağrı merkezi temsilcisi, müşterilerin kendilerini reddetmeleri ve onların kendilerine yönelmiş düşmanca tavırları ile başa çıkmakta zorluk çekmektedir (Taylor ve Bain, 1999). Duygusal zekâ (EI), insanların kendi duygularını kontrol etmelerini ve stresi yönetmelerini sağlayarak iş performansına katkıda bulunmaktadır (Lopes vd., 2006). Duygularını etkili bir şekilde yönetebilen hizmet çalışanları, kuruluşlarının performansını ve imajını etkin bir şekilde geliştirmekte ve müşteri memnuniyeti ile sadakati oluşturmaktadır (Grandey vd., 2005). Duygusal zekâ, özellikle hizmet sektöründe çok önemli bir rol oynamaktadır (O'Boyle vd., 2011).

Çağrı merkezi çalışanlarına tipik olarak konuşma süresini ve müşteri iletişim komutlarını içeren açık, spesifik operasyonel kılavuzlar sağlanmaktadır. Metinler, yalnızca konuşmanın farklı noktalarında kullanılacak ifadeleri değil aynı zamanda gösterim kurallarını da belirtmektedir. Hizmet organizasyonlarında, çalışanların genellikle duygusal ifadelerini müşterilere göre yönetmeleri gerekmektedir. Çalışanların duygusal gösterimi, sunulan hizmetin kendine özgü ve önemli bir yönü olarak görülmektedir ve ücret karşılığında kişinin duygularını yönetme çabaları “duygusal emek” olarak nitelendirilmektedir (Hochschild, 1983).

Çağrı merkezi çalışanları, görüşmelerinin kayıt altına alınması nedeniyle gerçek duygu ve düşüncelerini bastırarak hizmet vermeye çalışmaktadırlar. Hizmet verdikleri müşterinin tepkili olup olmamasına bakmaksızın; hem kendi duygularını uygun şekilde düzenlemek, hem de müşterilerin duygularını kontrol altına almaya çalışmaktan sorumludurlar. Bu açıdan bakıldığı zaman çağrı merkezi çalışanları, duygusal zekâ yeteneğine ihtiyaç duyulan ve duygusal emeğin de yoğun olarak kullanıldığı meslekler arasında gösterilebilir.

Duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalarda hala eksik kalan araştırma konuları bulunmaktadır (Wang vd., 2016). Little (2007) gelecekteki çalışmalarda, müşteri hizmetleri temsilcileri ve belirli duygusal gösterim kuralları gerektiren diğer işler için duygusal emeğin araştırılmasını ve özellikle duygusal emeğin alt boyutlarından olan derin davranışın incelenmesini önermektedir. Yapılacak araştırmalarda, duygusal emeğin daha yoğun olduğu işlerde özellikle duygusal zekânın rolünün incelenmesi ve farklı ülkelerde daha fazla çalışma yapılması gerektiği tavsiye edilmiştir (Petrides vd., 2016; Jeon, 2016). Türkiye’de duygusal zekâ ve duygusal emeğin birlikte ele alındığı az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır (Adem, 2015; Ayana, 2016; Güler ve Marşap; 2019). Duygusal zekâ ile duygusal emeğin birlikte ele alındığı araştırmalar arasında çağrı merkezi çalışanları üzerinde incelenmiş bir çalışmaya ise rastlanılmamaktadır. Çağrı merkezi sektörü ele alınarak yapılan bu araştırma sonrası elde edilecek bulguların literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında, duygusal zekânın duygusal emek üzerindeki etkisinin ne yönde olduğu sorusuna cevap aramaktadır.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Duygusal Zekâ**

Duygusal zekâ (DZ) terim olarak ilk kez Wayne Payne’in 1985’te yazdığı “A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence” isimli doktora tezinde ortaya çıkmaktadır (Hein, 2009). Salovey ve Mayer, hiyerarşik bir psikometrik zekâ modelinde duyguları yönetme yeteneğini deneyen ve bulan ilk kişilerdir (Bastian vd., 2005). Duygusal zekâ kavram olarak, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleyebilme, aralarında ayırım yapabilme ve bu bilgileri kişinin düşünce

ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma becerisini içeren sosyal zekânın alt kümesi olarak tanımlanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990). Daha sonra bu tanım, duyguları doğru bir şekilde algılama, değerlendirme ve ifade etme becerisi; düşünceyi kolaylaştırırken duygulara erişme ve / veya üretme yeteneği; duygu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği ve duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik etmek için duyguları düzenleme yeteneği olarak genişletilmektedir (Mayer ve Salovey, 1997). 1999 yılında ise Caruso ile duygusal zekâyı, duyguları algılama, hislerle ilgili duyguları özümseme, bu duyguların bilgilerini anlama ve bunları yönetme kapasitesi olarak ifade etmektedir (Mayer vd., 1999).

Duygusal Zekâ kavramının kuramsal alt yapısı incelendiğinde üç ana duygusal zekâ modelinin bulunduğu belirtilmektedir: (i) Bu yapıyı, düşünceyi kolaylaştırmak için duyguları algılama, anlama, yönetme ve kullanma yeteneği olarak tanımlayan Mayer-Salovey modeli; (ii) Yönetmel performans ve liderliğe katkıda bulunan duygusal ve sosyal yeterliliklerin bir çeşitliliği olarak gören Goleman modeli; ve (iii) Duygusal zekâyı akıllı davranışı etkileyen bir dizi duygusal ve sosyal yetkinlik, beceri ve davranış olarak tanımlayan Bar-On modeli (Spielberger, 2004). Araştırma kapsamında Mayer ve Salovey'in modeli temel alınmıştır. Bu bağlamda model aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

### **2.1.1. Mayer ve Salovey Modeli**

Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekânın zihinsel sağlık ve empati kurmakla doğrudan ilintili olduğunu savunmaktadırlar. Daha sonra yapılan çalışmalarda DZ, duyguları ve düşünmeyi geliştiren kapasite olarak tanımlanmaktadır. Bu da duyguları doğru algılayabilme, düşünceye yardımcı olacak şekilde duyguları kullanma, duyguları ve duygusal bilgileri anlama ve duyguları duygusal ve entelektüel büyümeyi teşvik edecek şekilde düzenleme becerilerini içermektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 10). Mayer ve diğerlerine (2004) göre bu bakış açısı ortak bir kombinasyon olarak duyguları ve zekâyı tanımlamaktadır. Bu yazarlar, deneysel olarak duygusal zekânın, kendi kendine raporlama ile ölçülen kişilik özelliklerine ilişkin bilişsel bir yetenek olarak nasıl test edilebileceğini gösteren ilk kişilerdir (Wiegand, 2007).

Sadece bilişsel yeteneklere odaklanan bu modeller, duygusal zekâyı duygusal bilgiyi işleyen bir zekâ biçimi olarak görmekte ve yetenek modelleri olarak sınıflandırılmaktadır (Kerr vd., 2006). En yaygın kabul gören yetenek modellerinden biri Mayer ve Salovey (1997) tarafından kurulur ve dört bölümlü hiyerarşik bir modeli açıklar. Model dört duygusal yetenekten oluşmaktadır: “duyguların tanımlanması, düşüncüyü kolaylaştıran duyguların kullanılması, duyguların anlaşılması ve yönetilmesi.” Bu bölümlerin sırası, bireyin psikolojik yapısının geri kalanına entegre edilmiş yeteneğin derecelendirilmesini temsil etmektedir. Her bölümdeki becerilerin gelişimsel ilerlemesinin var olduğu kabul edilir bu da bireyin zaman içinde becerilerini geliştirebileceği anlamına gelir (Mayer vd., 2004:199).

### **2.1.2. Duygusal Zekânın Boyutları**

Duygusal zekâ Mayer ve Salovey’in (1997) çalışmasında duyguların tanımlanması, düşüncüyü kolaylaştıran duyguların kullanılması, duyguların anlaşılması ve duyguların yönetilmesi olmak üzere 4 boyutlu; Goleman (2006) tarafından geliştirilen modelde öz farkındalık, öz yönetim, motivasyon, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi olmak üzere 5 boyutlu; Cooper ve Sawaf (1998) tarafından oluşturulan modelde duygusal okuryazarlık, duygusal uygunluk, duygusal derinlik ve duygusal simya olmak üzere 4 boyutlu; Bar-On (2006) modelinde kişisel boyut, kişilerarası beceriler, uyum, stres yönetimi ve genel durum olmak üzere 5 boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bu araştırma kapsamında Chan (2006) ‘in 4 boyutlu modeli ele alınmış ve aşağıda detayları verilmiştir.

#### **2.1.2.1. Duygusal Değerlendirme**

Farkındalık (içinde bulunduğu hissi tanımak) duygusal zekânın temel taşıdır. İçinde bulunulan anı izleme yeteneği, psikolojik iç görü ve kendini anlama için çok önemlidir. Gerçek duygularını fark edememek kişileri başkalarının merhametine bırakmaktadır. Duyguları konusunda daha fazla farkındalığı olan insanlar, hangi kararları aldıklarını daha iyi hissedebildikleri için hayatlarının daha iyi pilotlarıdır (Goleman, 2006). Bu boyut duygusal farkındalık ve değerlendirme boyutu olarak yorumlanmaktadır. Bir bireyin kendi duygularını algılama, anlama ve deneyimlemesini yansıtan az sayıda maddeyle tanımlanan bir boyuttur (Chan, 2004).

### 2.1.2.2. Empatik Duyarlılık

Empati, başkalarının duygularını anlama ve kendi duygularını başkalarının duygularına yeniden uyarlama yeteneğidir (Salovey ve Mayer, 1990). Başkalarındaki duyguları algılama ve anlama yeteneği, duygusal zekânın önemli bir bileşeni olduğu için, duygusal zekâyâ sahip kişilerin empati yapma kabiliyetinin daha yüksek olması gerekmektedir (Salovey ve Mayer, 1990). Bu boyut, bir bireyin başkasına empatisini veya başkalarının duygusal ifadelerine genel duyarlılığını yansıtan bir dizi öge tarafından belirgin bir şekilde tanımlanmaktadır (Chan, 2004).

### 2.1.2.3. Pozitif Duygusal Yönetim

Olumlu duygular herkes tarafından sevilir ve sağlık ve refah üzerindeki olumlu etkileri kabul edilir. Ancak korku, öfke ve iğrenme gibi olumsuz duygular insanların kalplerinde yer almaktadır. Huzurlu, mutlu duyguları hissetmek için nasıl ki zaman varsa olumsuz duygularla savaşmak için de zaman vardır. Duyguları yönetme yeteneği güçlü olan insanlar duygusallıklarını iyi kontrol edebilirler. Güçlü duygular yaşadıklarında net bir şekilde düşünürler, kalplerine ve kafalarına göre kararlar alırlar ve genellikle duygularını yansıtırlar. Aynı zamanda, duygusal yönetimde yetenekli olmayan kişiler, diğer kişiler tarafından genellikle kötü bir öfke sahibi olma, kontrolünü kaybetme ve başkalarına karşı duygularını dışa vuran bireyler olarak görülmektedir (Caruso ve Salovey, 2004). Bir kişinin ruh halini düzenlemesindeki olumlu görüş, umut etme ve beklentileri tanımlayacak öğeler içeren bir boyuttur (Chan, 2004).

### 2.1.2.4. Duyguların Olumlu Kullanımı

Olumlu ve olumsuz duygular, farklı ve tamamlayıcı bilişsel ve fizyolojik etkilere sahiptir. Olumsuz duygular, kişiyi belirli bir şekilde davranmaya hazırlayarak (örneğin sinirlendiğinde saldırı, korktuğu zaman kaçış) kişinin anlık düşünce-eylem alanını daraltmasına yol açmaktadır. Buna karşılık, çeşitli pozitif duygular (örneğin, neşe, memnuniyet, ilgi), kişinin düşünce-eylem alanını, akla gelen biliş ve davranış çeşitliliğini genişletmektedir. Bu genişletilme çabası bireyin fiziksel, entelektüel ve sosyal kaynaklarını da inşa etmektedir (Fredrickson, 1998) Olumlu duygular üzerine bu bakış açısı, stresin ortasında olumlu duygular



hissedenlerin, olumsuz duygusal deneyimlerini başarılı bir şekilde düzenlediklerini açıklamaya yardımcı olabilir (Fredrickson, 1998). Bu boyut, bireyin duygularını değerlendirme, problem çözme ve yeni fikirler üretmesinin koşullarını sağlamak için olumlu bir ruh halinde olmayı içeren öğeler ile tanımlanmaktadır (Chan, 2004).

## **2.2. Duygusal Emek**

Duygusal emek terimi 1983 yılında ilk önce sosyolog Arlie Russell Hochschild tarafından yazılan “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” kitabında geçmekte ve “duygusal düzenleme” kavramına dayanmaktadır. Hochschild duygusal emeği, personelin ücret almak için, kuruluş tarafından istenen görünür yüz ifadeleri veya beden dilinin gerekliliklerini yerine getirmek için duygularını ve performansını yönetmesi olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda, duygusal emek içeren mesleğin üç şarta sahip olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu şartlar: 1) Yüz yüze ya da doğrudan ses diyalogunun olması; 2) Personelin diğerlerinin gözetimi ve kontrolü altında olması; 3) Personelin görev için başkalarının duygularını etkilemeyi amaçlaması olarak belirtilmektedir (Hochschild, 1983). Hochschild'ın duygusal emek kavramını tanımlamasının ardından, Ashforth ve Humphrey, işçinin gözlemlenebilir davranışına odaklanmaktadır ve duygusal emeği, örgütün gereklerine göre personelin uygun duygusal davranış sergilemesi olarak ifade etmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993). Duygusal emek, kişilerarası işlemler sırasında örgütsel olarak istenen duyguyu ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996).

Duygusal emek kavramının kuramsal alt yapısı incelendiğinde dört ana duygusal emek modelinin bulunduğu görülmektedir. Bunlar Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ve Grandey'nin (2000) yaklaşımlarıdır. Araştırma kapsamında Grandey'nin modeli ele alınmıştır. Bu bağlamda model aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

### **2.2.1. Grandey Yaklaşımı**

Grandey duygusal emeği, çalışanların bilişlerini işyerinde doğru duyguları gösterme lehine uyarlamaları ve istenen duyguları ortaya koymaları için bir süre olarak tanımlamaktadır. Duygu düzenleme süreci olarak adlandırılan yeni bir

duygusal emek modelini ortaya çıkarmaktadır (Grandey, 2000: 98). Gross, duygu düzenleme kavramını, bireylerin sahip oldukları duyguları nasıl etkilediğini aynı zamanda bireylerin duyguları nasıl deneyimlediklerini ve ifade ettiklerini belirten bir süreç olarak tanımlamaktadır (Gross, 1998: 275). Ayrıca, Gross duygusal düzenlemeyi, bireylerin duygularının farkında olabileceği veya farkında olamayacağı otomatik ve kontrollü bir süreç olarak ifade etmektedir. Bu duygular duygu üretme süreci üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Gross, 1998).

Önceden odaklanmış duygu düzenlemesinde, bireyler duygularını şekillendirmek için durumları değiştirmektedir (Gross, 1998). Durum değişikliği, durum seçimi, bilişsel değişim ve dikkat dağıtımı gibi farklı öncül odaklı duygu düzenleme türleri vardır (Joormann ve Gotlib, 2010). Grandey'in duygusal düzenleme modeline göre; cinsiyet, duygusal anlatım, duygusal zekâ ve işyerinde gerekli ve teklif edilen destek, karar alma süreciyle ilgili özerklik gibi bireysel faktörler, yüzeysel ve derin davranışla ilişkilendirilen duygusal emek üzerindeki unsurları etkileyen faktörler olarak düşünülebilir. Grandey, modelinde bireysel ve örgütsel refah açısından ortaya çıkan sonuçları göstermektedir. Tükenmişlik ve iş tatmini, çalışanların işten memnun kalması ve tükenmişliğin düşük seviyelerde olması durumunda olumlu katkı sağlayan bireysel bileşenler olarak sınıflandırılmaktadır. Performans ve geri çekilme, ek bileşenler olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda, özellikleri, işlevleri, davranışları ve bileşenleri anlama, duygusal emek sürecinin sonuçlarını tahmin etmeye yardımcı olmaktadır. Sonuçların öngörülmesi, işyerinde daha kontrollü duygular ve davranışlara ve kurumsal refaha daha olumlu bir katkıda bulunabilir (Grandey, 2000).

Grandey (2000), daha önce yapılan çalışmalarda olduğu gibi duygusal emeği yüzeysel ve derin davranış olarak ele alırken bu boyutların duyguları düzenlediğine vurgu yapmaktadır. Grandey'e göre duyguların düzenlenme sürecinde bireysel faktörler arasında duygusal zekâ da yer almaktadır. Bu nedenle çalışma kapsamında Grandey (2000)'in modeli kullanılmıştır.

## **2.2.2. Duygusal Emeğin Boyutları**

Duygusal emek Hochschild (1983) tarafından yüzeysel davranış ve derin davranış olmak üzere 2 boyutlu; Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olmak üzere 3 boyutlu; Morris ve Feldman (1996)'ın çalışmasında uygun duygusal gösterim sıklığı, gerekli gösterim kurallarına dikkat etme, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olmak üzere 4 boyutlu; Brotheridge ve Lee (2003) tarafından yüzeysel davranış ve derin davranış olmak üzere 2 boyutlu; Näring ve diğerleri (2006) tarafından ise yüzeysel davranış, derin davranış, duyguların bastırılması ve duygusal uyum olarak 4 boyutlu ele alınmıştır. Bu araştırma kapsamında Pala ve Sürgevil (2016) tarafından geliştirilmiş olan duygusal emek boyutlandırmaları ele alınmış ve aşağıda detayları verilmiştir

### **2.2.2.1. Yüzeysel Davranış**

Yüzeysel davranış, iç duygusal durumunu değiştirmeden, gösterim kurallarıyla uyumlu bir duygu iletimidir. Bir çalışan örgütsel kurallara göre, müşterinin ne kadar saldırgan olduğu fark etmeksizin, iyi ruh halini korumaya ve öfkesini maskeleyerek çalışmaktadır (Hochschild, 1983). Yüzeysel davranış, görüntülenen duyguya veya dış görünüme odaklanır ve iki şekilde gerçekleşebilir: Hissedilen duyguların bastırılması ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterilmesi. Yüzeysel davranış sırasında, çalışanlar içsel olarak hissetmedikleri duyguları rol yapmaktadır. Bunu, yüz taklitleri, el veya kafa hareketleri veya ses tonu gibi gözlemlenebilir davranışlarını ayarlayarak göstermektedirler (Chu ve Murrmann, 2006).

İş yerinde belirli duyguları ortaya koyma zorunluluğu, çalışanları yüzeysel davranmaya zorlamaktadır. Bu gerekliliğin arkasındaki nedenlerden biri işlerini sürdürmek ve olumsuz müşteri hizmetleri sonuçlarından ya da olumsuz durumlardan kaçınmaktır. Yüzeysel davranışlarda, çalışanlar müşterilerin ne hissettiğini anlamaya çalışmazlar, ancak yüz yüze gelmeyi kendi çıkarlarına uygunsa tercih etmektedirler. Bununla birlikte, çalışanlar sürekli olarak yüzeysel davranışta

bulduklarında, kendilerini müşterilerinden uzak tutmaları daha muhtemeldir, bu da sonuçta mesleği hakkında küçümseyici olmalarını sağlayabilir (Kim, 2008).

### 2.2.2.2. Duyguların Bastırılması

Hochschild, özellikle çalışanların müşteriye memnun etmek için belirli duyguları göstermeleri gerektiğine dikkat çeken ilk kişidir. İnsanın kendisi hissetmediği zamanlarda bu duyguları göstermesi ya da ifadesi uygun görünmediğinde kendi duygularını bastırmasının gerekmesi, duygusal emek kavramının geliştirilmesinde bir araya getirilmektedir (Hochschild, 1983).

Bazen duygusal gösterim kuralları, bireylerin duygularıyla tutarlı olmayabilmektedir. Bu durumda bireyler gerginlik, mutsuzluk, bitkinlik, çaresizlik gibi kendi duygularını bastırarak gözlemlenebilir duygularını neşe gibi uygun ifadelerle uyarlamaları gerekmektedir (Lam ve Chen, 2012). Örneğin, çağrı merkezi santral operatörleri, denetçilerinden bir uyarı almamak için belirli bir müşteri tarafından ne kadar tahrik edilirse edilsinler, güler yüzle konuşmaya devam etmektedirler. İnsanlar, işyerindeki duyguları ne kadar sahteyse, bu duygularını görünürde o kadar sık bastırmaktadırlar (Mann, 1999).

Brotheridge ve Lee (2003), bastırmayı yüzeysel davranışın doğal parçası olan bir faaliyet olarak görmektedirler. Aynı bir skala ile ölçülen bastırma, çalışmalarındaki yüzeysel davranışla sadece zayıf bir korelasyon gösterdiğinden bu varsayım geçerli değildir (Brotheridge ve Lee, 2003). Görünüşe göre insanlar, ancak müşteri tarafından bir tepki geldiğinde duygularını bastırmaya başlamaktadırlar. Çeşitli araştırmalar, duyguların bastırılmasını çeşitli mesleklerde ayrı bir strateji olarak kullanıldığını bildirmektedir (Mann, 1999; Näring vd., 2006).

### 2.2.2.3. Derin Davranış

Derin davranış, bir kişinin gerçekte göstermek istediği duyguları denemek veya hissetmek için çaba sarf etmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Derin davranış, doğru duygusal ifadeyi göstermek için sürekli olarak düşünceleri, hatıraları veya görüntüleri hatırlatır. Örneğin, öfkeli bir müşteri uçuşunun iptal edildiği kendisine söylendikten sonra müşterinin bağırması üzerine, bir havayolu çalışanı, ilk önce müşteriye anlamak için yaşadığı aynı durumu hatırlayabilir ve

sonrasında buna göre duygularını gösterir (Hochschild, 1983). Daha fazla empati sahibi olan bireyler, koşullara uygun olan duygular ve tepkiler üretmek için derin davranışı kullanmaktadırlar. Eğer çalışanlar derin davranışı uygulamayı başarırlarsa, daha özgün çalışırlar ve performansları ile kendi içlerinde ödüllendirilirler (Chu vd., 2012).

Derin davranış, çalışanlara güçlü bir başarı ve profesyonel etkinlik duygusu vermektedir (Kim, 2008). Sonuç olarak, derin davranış sürekli yüzeysel davranışın duygusal tükenme miktarını azalttığı ve kişisel başarı hissi veren iş tatmini duygusunu arttırdığı için bireyler için olumlu iş çıktıları sağlamaktadır. Müşterilerin samimi karşılıklı ilişkiler beklentisini karşılamak için yüzeysel davranış yeterli olmadığında derin davranış gerekebilmektedir (Zapf, 2002).

### **2.3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Çalışmalar**

Önceki araştırmalar, duygusal zekânın işlevsel niteliklerinin duygusal emekle ilişkili olduğunu göstermektedir. Mayer ve Salovey (1995)'e göre, duygusal olarak zeki insanlar, durumsal taleplerini duygularına uygun olacak şekilde düzenlemede düzenleyemeyen kişilerden daha uyumlu ve esnek olma eğilimindedir. Singh ve Modassir (2007)'in yaptığı çalışmada, yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip olanların, duygusal yönden olumlu deneyimleri teşvik edecek şekillerde olma eğiliminde olduklarını, dolayısıyla başkalarını memnun eden duyguları sunmaya çalıştıklarını, yani duygusal emek sergilediklerini ortaya koymaktadır. Lopes ve diğerleri (2005) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, duygusal emeğin daha yüksek olduğu kişilerin diğerleriyle daha olumlu sosyal etkileşimleri olduğunu belirtmektedir. Bu kişiler başkaları için endişe gösterir, gönüllü olarak başkalarına yardım eder ve sosyal çevreleriyle iletişimi kavrayabildiklerinden başkaları tarafından iyi arkadaş olarak algılanmaktadır. Lopes ve diğerleri (2005), duygularını iyi düzenleyebilen kişilerin, duygularını duygusal durumlara uyarlayabildiklerini, duygusal stratejileri etkili kullanabildiklerini, içgüdüsel durumlarda iyi kararlar verebildiklerini ve etkili sosyal davranış için gerekli becerileri kullanabildiklerini iddia etmektedir. Basit bir şekilde, yüksek duygusal zekâ sahibi olanların gerçek duygularını pozitif duygusal gösterime daha fazla hizalayabildiğini gösterir çünkü

hissedilen ve ifade edilen duygular arasındaki çatışmayı hızla çözebilirler (Carmeli, 2003).

Önceki araştırmalar duygusal zekâyı bireyin duygusal kontrol ve duygusal emek kapasitesi olarak o kapasitenin bir ifadesi olarak görmektedir (Mastracci vd., 2010; Mikolajczak vd., 2007b). Fiziksel emeğe katılmak için fiziksel zindeliğe ihtiyaç duyan bir fiziksel işçi gibi, servis çalışanları da işlerini yapmak için duygusal zekâyı ihtiyaç duymaktadırlar (Mastracci vd., 2010). Bu nedenle, kendi duygularını yönetebilen ve başkalarının duygularını hissedebilen çalışanlar, olumsuz duygusal deneyimleri olumlu ve teşvik edici şekilde yönetmeyi bilen yollarla düşünmektedirler. Yüksek duygusal zekâyı sahip çalışanların gerekli duyguları sergilemeleri ve bu özelliklere sahip olmayan çalışanlara göre müşterilere daha iyi hizmet vermeleri muhtemeldir (Mikolajczak vd., 2007a). Gerçekleştirilen literatür taraması sonrasında oluşturulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

*H<sub>1a</sub>: Duygusal değerlendirme boyutunun derin davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1b</sub>: Duygusal değerlendirme boyutunun yüzeysel davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1c</sub>: Duygusal değerlendirme boyutunun duyguların bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1d</sub>: Empatik duyarlılık boyutunun yüzeysel davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1e</sub>: Empatik duyarlılık boyutunun duyguların bastırılması davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1f</sub>: Empatik duyarlılık boyutunun derin davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1g</sub>: Pozitif duygusal yönetim boyutunun yüzeysel davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1h</sub>: Pozitif duygusal yönetim boyutunun duyguların bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1i</sub>: Pozitif duygusal yönetim boyutunun derin davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1j</sub>: Duyguların olumlu kullanımı boyutunun yüzeysel davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.*

*H<sub>1k</sub>*: Duyguların olumlu kullanımı boyutunun duyguların bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır.

*H<sub>1i</sub>*: Duyguların olumlu kullanımı boyutunun derin davranış boyutuna pozitif etkisi vardır.

### 3. YÖNTEM

Nicel araştırmada, elde edilen bulguların tüm nüfusa veya alt popülayona genelleştirilmesi mümkün olması, daha büyük evren ve örneklem sayılarının ele alınabilmesi ve farklı gruplar arasında karşılaştırma yapılabilmesi gibi nedenlerden dolayı bu çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Maliyetinin düşük olması, büyük sayılar içeren kitlelere ulaşmanın daha kolay olması ve hızlı geri dönüş alınmasından dolayı bu tekniğe başvurulmuştur.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Literatür araştırması sonucunda duygusal zekânın duygusal emeği etkilediğini gösteren çalışmaların varlığına rastlanılmaktadır. Yapılan literatür taramasına dayanarak araştırmanın kuramsal modeli aşağıdaki Şekil 1’de gösterilmektedir.

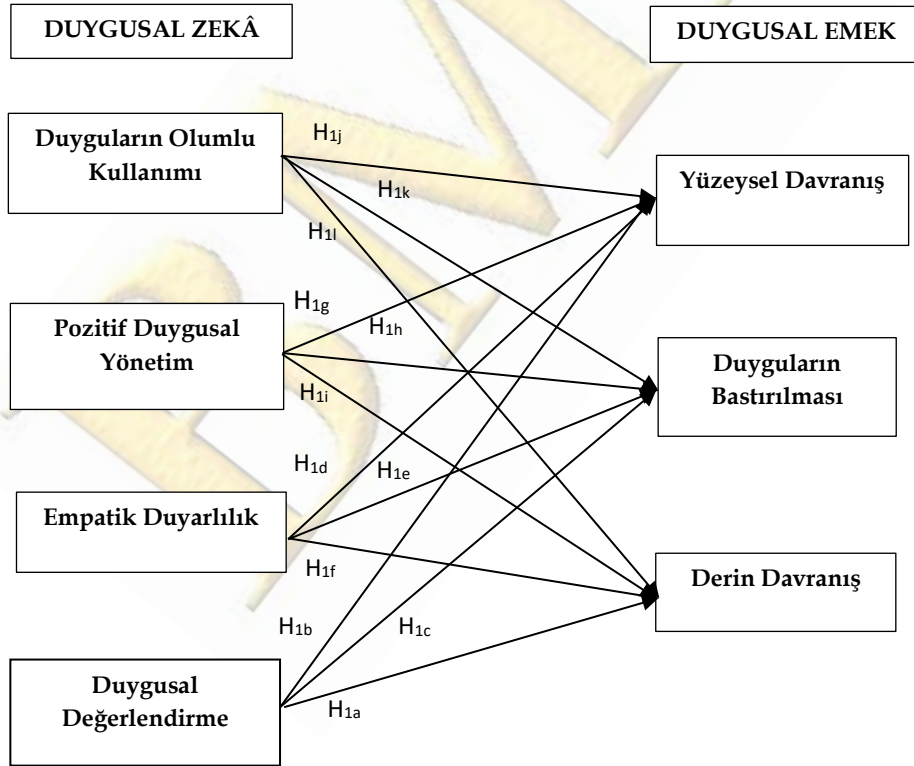
#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Düzce’de hizmet veren bir çağrı merkezinin çalışanları oluşturmaktadır. Veriler 2019 Haziran ayı içerisinde toplanmıştır. 2019 Haziran ayı verilerine göre firmada toplamda 596 personel görev yapmaktadır. Anketin dağıtıldığı tarihte izinli olan personeller ve gece vardiyasında çalışanlar çıkarıldıktan sonra firmada toplamda 450 kişi yer almaktadır.

Evrenin büyüklüğünün bilindiği durumlarda aşağıda yer alan formül uygulanarak örneklem sayısı tespit edilir (Büyüköztürk vd., 2015). Buna göre formül;  $n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{S^2 (N-1) + t^2 (p \cdot q)}$  şeklindedir. Formülden elde edilen sonuca göre örneklem sayısının 207 olması gerekmektedir. Kayıp veriye sahip anketler çıkartıldıktan sonra analize dahil edilen anket sayısı 218’dir ve gerekli olan örneklem sayısına ulaşılmıştır.

Çalışma araştırma ve yayın etiğine uygun şekilde yürütülmüştür. Veri toplama zamanı itibariyle (1 Ocak 2020 öncesi) araştırmanın etik kurul izin belgesi gerektirmediği görülmektedir.

Çalışanların %72'si kadın ve %71,1'i bekar bireylerden oluşmaktadır. Bireylerin %78'inin çocuğu bulunmamaktadır. Çalışanların eğitim durumlarına baktığımızda çoğunluğun (%44,5) ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu gelen çağrı şeklinde çağrı alanlar (%56,4) oluşturmaktadır. Araştırmamıza katılanların %41,7'sini 23-27 yaş aralığındaki bireylerden meydana gelmektedir. Çalışanların %61'i 1-5 yıl arası toplam çalışma süresine sahipken; %59,6'sı buldukları işletmede 1-3 yıl süreyle çalışmış olanlardan oluşmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kapsamında çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin ölçülmesinde, Chan'ın (2004; 2006) duygusal Zekâya ilişkin kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinali, Schutte ve diğerlerinin (2007) 33 maddelik çalışmasından geliştirilmiştir. Ölçek Aslan ve Özata (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek, duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim, empatik duyarlılık ve duyguların pozitif kullanımı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Chan'ın araştırmasında ölçeğin güvenilirliği (Cronbach Alpha=.82 ila 0,86) yüksek bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış halinde de güvenilirlik skorları (Cronbach Alpha=.83 ila 0,87) yüksektir (Aslan ve Özata, 2008). Ölçek farklı araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır (Mercan vd., 2015; Taşhıyan vd., 2014).

Çalışanların duygusal emek boyutlarının ölçümünde Pala ve Sürgevil'in (2016) geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. Ölçek, yüzeysel davranış, duyguların bastırılması ve derin davranış olmak üzere üç boyuttan ve toplamda 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek boyutlarının güvenilirlikleri yüzeysel davranış için 0,77, duyguların bastırılması için 0,68 ve derin davranış için 0,53 olarak belirlenmiştir. Ölçek farklı araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır (Apalı ve Özmen, 2018; Aybas ve Kosa, 2018).

Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek ölçeklerinin alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerine ilişkin elde edilmiş olan Cronbach Alpha katsayıları aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Duygusal Değerlendirme	3	,672
Empatik Duyarlılık	3	,767
Pozitif Duygusal Yönetim	3	,752
Duyguların Olumlu Kullanımı	3	,727
Yüzeysel Davranış	6	,764
Duyguların Bastırılması	4	,691
Derin Davranış	2	,545

Kalaycı'ya (2008) göre duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutlarının oldukça güvenilir, duygusal emek ölçeği alt boyutlarının derin davranış hariç (0,545) güvenilir olduğu söylenebilir. Sipahi ve diğerleri (2008) soru sayısının az olduğu durumlarda Cronbach Alpha değerinin 0,50'ye kadar çekilebileceğini belirtmektedir.

#### 4. BULGULAR

Geçerlik düzeyinin belirlenmesi için araştırmada kullanılan ölçekler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce bazı sayıtlı ve gerekliliklerin test edilmesi gerekmektedir. Bunlar; örneklem büyüklüğü, kayıp değerler, normallik, çoklu doğrusallık ve tekliklik şeklindedir (Çokluk vd., 2012). Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

##### 4.1. Kayıp Değerler

Araştırmada kullanılan verilerin toplanması sonucunda anketlerin bazı maddelerinin boş bırakıldığı tespit edilmiştir. Analizlerin olumsuz etkilenmemesi adına boş bırakılan maddelerin bulunduğu anketler analiz dışında tutulmuştur.

##### 4.2. Normallik Dağılımı

Gözlenen değişkenlerin tekli ve çoklu normal dağılıma sahip olması doğrulayıcı faktör analizi sırasında ele alınan diğer gerekliliklerden biridir. Çok değişkenli normalliği incelemek için, Mardia'nın çarpıklığı (skewness) ve basıklığı (kurtosis) olarak adlandırılan iki benzer çarpıklık ve basıklık ölçüsü geliştirilmiştir (Mardia, 1970). Basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri hesaplanarak tekli normal dağılım; Mardia'nın normalleştirilmiş çok değişkenli basıklık (kurtosis) katsayısı hesaplanarak çoklu normallik dağılımı belirlenmeye çalışılmıştır. Tekli normallik dağılımının sağlanması için çarpıklık  $|3,0|$  ve basıklık  $|10,0|$ 'dan büyük olmaması gerekmektedir (Kline, 2011:63). Çoklu normallik dağılımının geçerli olması için  $p.(p + 2)$  (p: gözlenen değişken sayısı) denklemi sonucunda ortaya çıkan değer basıklık katsayısından büyük olmalıdır (Raykov ve Marcoulides, 2008).

##### 4.2.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Normallik Dağılımı

Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizine geçmeden önce bakılması gereken gerekliliklerin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Örneklem

büyüklüğü ve kayıp değerlere ilişkin gerekliliklerin sağlandığı yukarıda belirtilmiştir. Ölçeğin tekli normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır.

Elde edilen verilere göre ölçeğin çarpıklık değerlerinin -1,413 ile -0,372 arasında; basıklık değerlerinin ise -0,378 ile 2,355 arasında değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin tekli normallik varsayımı için gerekli olan değerleri sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin çoklu normallik varsayımının test edilmesi için Mardia'nın çok değişkenli basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin çok değişkenli basıklık katsayısı 25,686 olarak bulunmuştur. Buna göre  $p.(p+2)$  denkleminde yola çıkarak  $12(12+2)=168$  değeri elde edilip bu değer 25,686 değerinden büyüktür. Dolayısıyla ölçek çok değişkenli normallik varsayımını da sağlamaktadır.

#### **4.2.2. Duygusal Emek Ölçeğinin Normallik Dağılımı**

Duygusal Emek Ölçeği'nin tekli normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Buna göre ölçeğin çarpıklık değerlerinin -1.315 ile -.037 arasında; basıklık değerlerinin ise -0,867 ile 1,523 arasında değiştiği görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin tekli normallik varsayımı için gerekli olan değerleri sağladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin çoklu normallik varsayımının test edilmesi için Mardia'nın çok değişkenli basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin çok değişkenli basıklık katsayısı 9,712 olarak bulunmuştur. Buna göre  $p.(p+2)$  denkleminde yola çıkarak  $12(12+2)=168$  değeri elde edilip bu değer 9,712 değerinden büyüktür. Dolayısıyla ölçek çok değişkenli normallik varsayımını da sağlamaktadır.

#### **4.3. Çoklu Bağlantı (Multicollinearity) ve Tekillik (Singularity)**

Aşırı derecede yüksek korelasyonlu değişkenler, regresyon analizinde çoklu bağlantıya benzer bir problem ortaya koymaktadır. Değişkenler arasında yüksek korelasyon çıkması, bir değişkenin diğeri ile de açıklanabileceği anlamına gelmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinin yapılması için çoklu bağlantı istenmeyen bir durumdur (Raykov ve Marcoulides, 2008). Değişkenler arasındaki korelasyonun 0,90 üzerinde olması durumunda çoklu bağlantı, 1,00 olması durumunda ise Tekillik söz konusu olur (Şencan, 2005).

Ölçeğin çoklu bağıntı ve teklik sorunu olup olmadığını incelemek için ölçeğin maddeleri arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Ölçek maddeleri arasındaki korelasyon değerleri 0,177 ile 0,677 arasında ölçülmüştür. Buna göre ölçeğin çoklu bağıntı ve teklik problemi olmadığı anlaşılmaktadır ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmasında herhangi bir sorun bulunmamaktadır.

#### 4.4. Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Duygusal zekâ ölçeğinin genel yapısına ait bilgileri elde etmek ve ölçeğin duygusal zekâyı ne ölçüde açıkladığını tespit etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Analizi gerçekleştirebilmek için AMOS programından yararlanılmıştır.

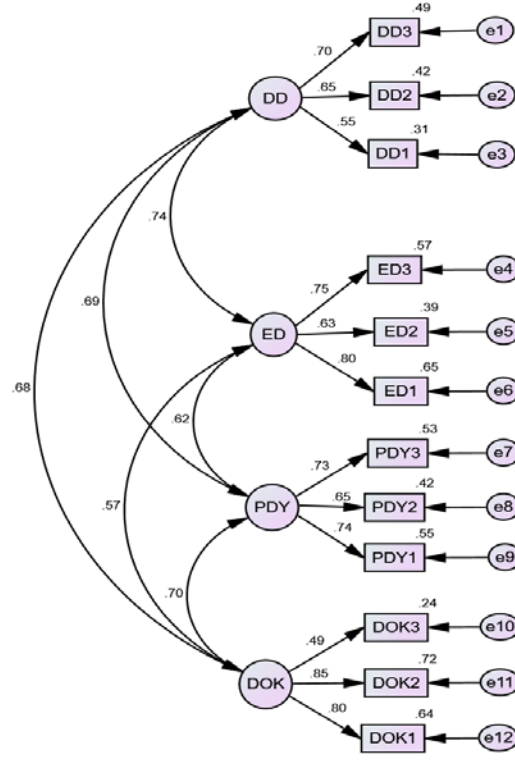
Literatüre göre analiz sonuçlarının çeşitli uyum indekslerine göre incelenmesi gerekmektedir. Karagöz'e (2016) göre analizlerde hangi uyum indekslerinin değerlendirileceğine dair kesinlik yoktur. Bununla birlikte genel olarak ki kare, CMIN/DF, GFI, CFI ve RMSEA gibi indeks değerleri verilmektedir. Bu araştırmada CMIN/DF, GFI, CFI, SRMR, TLI (NNFI) ve RMSEA uyum iyiliği indeksleri incelenmiş ve bu indekslere ilişkin kabul edilebilir değerler ile araştırma sonucunda elde edilen değerler aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Uyum İndeksleri ve Kabul Değerleri

Uyum İyiliği İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Duygusal Zekâ Değerleri	Duygusal Emek Değerleri
CMIN/DF <sup>1</sup>	$0 \leq \text{CMIN/DF} \leq 2$	$2 \leq \text{CMIN/DF} \leq 3$	2,575	2,894
GFI <sup>2</sup>	$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1,00$	$0,80 \leq \text{GFI} \leq 0,95$	0,917	0,901
CFI <sup>3</sup>	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 1,00$	$0,80 \leq \text{CFI} \leq 0,95$	0,919	0,845
TLI (NNFI) <sup>4</sup>	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 1,00$	$0,80 \leq \text{CFI} \leq 0,95$	0,888	,0800
RMSEA <sup>5</sup>	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$	0,085	0,093
SRMR <sup>6</sup>	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,10$	0,06	0,07

**Kaynak:** (Schermelleh-Engel vd., 2003; Simon vd., 2010)<sup>1</sup>, (Hooper vd., 2008; Simon vd., 2010)<sup>2</sup>, (Hooper vd., 2008; Kline, 2011)<sup>3</sup>, (Hooper vd., 2008; Simon vd., 2010)<sup>4</sup>, (Schermelleh-Engel vd., 2003; Marsh, 2012)<sup>5</sup>, (Hu ve Bentler, 1999)<sup>6</sup>.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri değerleri şu şekildedir: CMIN/DF = 2,575, GFI= 0,917, CFI= 0,919, TLI= 0,888, RMSEA= 0,085 ve SRMR= 0,06. Elde edilen bu değerlerin kabul edilebilir aralıkta olduğu söylenebilir.



**Şekil 2.** Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tabachnick ve diğerlerine (2007) göre faktör yüklerinin 0,32'un üzerinde olması gerekirken; Kline (2011)'e göre ise faktör yük değeri 0,30 olan maddeler de ölçekte bulunabilir. 0,60 ve üstü faktör yük değerleri "yüksek"; 0,30 ile 0,59 arasındaki yük değerleri ise "orta büyüklükte" kabul edilir (Büyüköztürk vd., 2015). Şekil 2'de görüldüğü üzere hesaplanan faktör yüklerinin 0,49 ila 0,85 arasında değiştiği yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun yanında Duygusal Zekâ Ölçeği'ni oluşturan gizil değişkenlere ait kovaryansların 0,57 ile 0,74 arasında değiştiği görülmüştür.

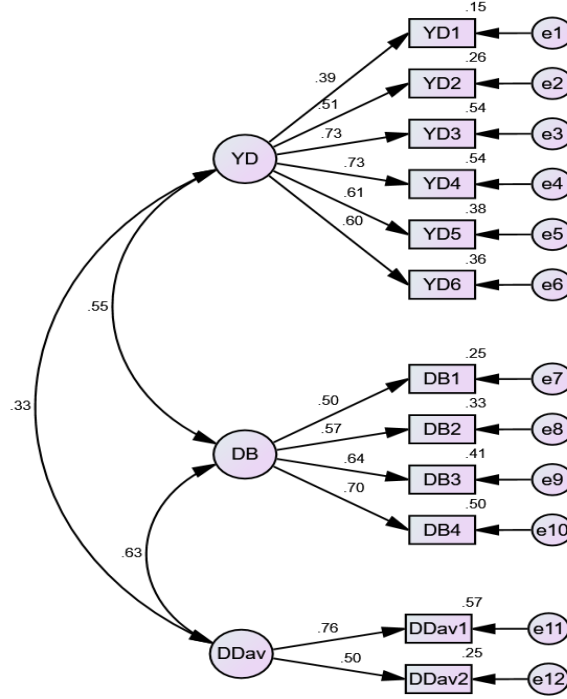
Modelin iyi uyum değerleri vermesinden sonra her bir yapının geçerliliği için benzeşim geçerliliği (Convergent Validity) testi uygulanarak AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Reliability) değerlerine bakılmıştır. Benzeşim geçerliliği değişkenlere ilişkin ifadelerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktör ile ilişkili olduklarını ifade etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Fornell ve Larcker (1981)'a göre benzeşim geçerliliği için AVE değerinin 0,5'ten büyük, CR değerinin 0,70'ten büyük ve  $CR > AVE$  olması gerekmektedir. Ayrıca AVE değerinin 0,5 değerinin biraz altında elde edilen değerler de kabul edilebilir. Hair ve diğerlerine (1998) göre CR'nin

0,6'dan büyük olduğu durumlarda AVE'nin 0,5'ten küçük çıkması kabul edilebilir. Ayrıca AVE<0,5 durumunda CR>AVE koşulunun sağlanıyorsa yine benzeşim geçerliliği kabul edilebilir demektir. Psaila ve Wagner (2007) 0,40'ın üzerindeki AVE değerlerinin kabul edilebileceğini belirtmişlerdir.

Benzeşim geçerliliği için elde edilen değerler şu şekildedir: Duyguların Değerlendirilmesi boyutu için AVE:0,41 CR:0,70; Empatik Duyarlılık boyutu için AVE:0,53 CR:0,77; Pozitif Duygusal Yönetim boyutu için AVE:0,50 CR:0,75 ve Duyguların Olumlu Kullanımı boyutu için AVE:0,53 CR:0,77 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinin sonuçlarına göre araştırmada kullanılan bu ölçme aracının yeterli düzeyde geçerliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.5. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin çoklu bağıntı ve tekillik sorunu olup olmadığını incelemek için ölçeğin maddeleri arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Ölçek maddeleri arasındaki korelasyon değerleri 0,064 ile 0,537 arasında ölçülmüştür. Buna göre ölçeğin çoklu bağıntı ve tekillik problemi olmadığı anlaşılmaktadır ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmasında herhangi bir sorun bulunmamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri değerleri şu şekildedir: CMIN/DF = 2.894, GFI= 0,901, CFI= 0,845, TLI= 0,800, RMSEA= 0,093 ve SRMR= 0,0730, Elde edilen bu değerlerin kabul edilebilir aralıkta olduğu söylenebilir.



**Şekil 3.** Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi

Duygusal Emek Ölçeği'ne ait doğrulayıcı faktör analizi yukarıdaki Şekil 3'te gösterilmiştir. Şekil 3'te görüldüğü üzere hesaplanan faktör yüklerinin 0,39 ila 0,76 arasında değiştiği ve yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun yanında Duygusal Emek Ölçeği'ni oluşturan gizil değişkenlere ait kovaryansların 0,33 ile 0,63 arasında değiştiği görülmüştür.

Benzeşim geçerliliği için elde edilen değerler şu şekildedir: Yüzeysel Davranış boyutu için AVE:0,37 CR:0,74; Duyguların Bastırılması boyutu için AVE:0,37 CR:0,70 ve Derin Davranış boyutu için AVE:0,41 CR:0,58 olarak bulunmuştur. Bütün boyutlarda  $CR > AVE$  koşulu sağlanmaktadır. Yüzeysel Davranış ve Duyguların Bastırılması boyutları için CR değerleri 0,6 değerinden büyüktür. Derin Davranış boyutu değerlerinin düşük çıkmasının nedeni olarak ise boyutun 2 maddeli oluşundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte  $AVE > 0,40$  ve  $CR > AVE$  koşulları sağlanmaktadır (Hair vd., 1998; Fornell ve Larcker, 1981; Psaila ve Wagner, 2007). Doğrulayıcı faktör analizinin sonuçlarına göre araştırmada kullanılan bu ölçme aracının yeterli düzeyde geçerliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.6. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır. Duygusal emek ölçeğinin 3 alt boyutu bağımlı değişken, duygusal zekânın 4 alt boyutu bağımsız değişken olarak ele alınıp, duygusal Zekânın boyutlarının duygusal emeğin boyutları üzerindeki etkisini görmek için stepwise (kademeli) regresyon yöntemi tercih edilmiştir.

Regresyon analizinde çoklu doğrusallık problemi olup olmadığını anlamak için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki VIF değerine bakılır. VIF değeri 10 ve üzerinde bir değer olursa ve tolerance değeri 0,20'den düşükse çoklu doğrusallık problemi var demektir (Cohen vd., 2014). Ayrıca bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişki olmadığını anlayabilmek için Durbin-Watson katsayısının 0-4 arasında olması beklenir. Gerçekleştirilen regresyon analizleri kapsamında elde edilen VIF ve tolerance değerlerine göre çoklu doğrusallık problemi bulunmamaktadır. Bununla birlikte elde edilen Durbin-Watson katsayılarının 0-4 arasında olması nedeniyle çoklu bağlantı problemi de bulunmamaktadır

**Tablo 3.** Duygusal Zekânın Alt Boyutları ve Yüzeysel Davranış Boyutu ile İlgili Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Std. Hata (B)	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmî r	Tol.	VIF
Sabit	1,983	0,338	-	5,861	0,000	-	-	-	-
Duygusal Değerlendirme	-	-	0,020	0,257	0,797	0,104	0,018	0,754	1,327
Empatik Duyarlılık	-	-	0,059	0,773	0,441	0,133	0,053	0,764	1,308
Pozitif Duygusal Yönetim	-	-	0,032	0,376	0,708	0,130	0,026	0,626	1,598
Duyguların Olumlu Kullanımı	0,214	0,080	0,180	2,687	0,008	0,180	0,180	1,000	1,000
<b>Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış</b>									
<b>R:</b> 0,180		<b>R<sup>2</sup>:</b> 0,032		<b>F:</b> 7,220		<b>p:</b> 0,008		<b>Durbin-Watson:</b> 1,859	

İkili korelasyon skorları değerlendirildiğinde, duygusal değerlendirme ( $r=0,104$ ), empatik duyarlılık ( $r=0,133$ ), pozitif duygusal yönetim ( $r=0,130$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $r=0,180$ ) ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon



sonuçları elde edilmiştir. Buna göre bağımsız değişkenlerle yüzeysel davranış arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Kısmî korelasyon skorları değerlendirildiğinde, duygusal değerlendirme ( $r=0,018$ ), empatik duyarlılık ( $r=0,053$ ), pozitif duygusal yönetim ( $r=0,026$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $r=0,180$ ) ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon sonuçları elde edilmiştir. Buna göre bağımsız değişkenlerle yüzeysel davranış arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Elde edilen verilere göre duygusal zekânın alt boyutu olan “duyguların olumlu kullanımı”nın duygusal emeğin alt boyutu olan “yüzeysel davranışı” açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2: ,032$ ,  $F:7,220$ ,  $p: ,008$ ). Duyguların Olumlu Kullanımı boyutu Yüzeysel Davranış boyutunu %3,2 oranında açıklamaktadır. Duyguların Olumlu Kullanımı boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim Yüzeysel Davranış boyutunda 0,214 birimlik değişime neden olmaktadır. Kademeli regresyon sonuçlarına göre Duygusal Değerlendirme ( $p: ,797$ ), Empatik Duyarlılık ( $p: ,441$ ) ve Pozitif Duygusal Yönetim ( $p: ,708$ ) boyutlarının Yüzeysel Davranış boyutuna anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Buna göre: “H1j: Duyguların Olumlu Kullanımı boyutunun Yüzeysel Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilirken; “H1b: Duygusal Değerlendirme boyutunun Yüzeysel Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır”, “H1d: Empatik Duyarlılık boyutunun Yüzeysel Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır”, “H1g: Pozitif Duygusal Yönetim boyutunun Yüzeysel Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır” hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 4.** Duygusal Zekânın Alt Boyutları ve Duyguların Bastırılması Boyutu ile İlgili Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Std. Hata (B)	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmî r	Tol.	VIF
Sabit	2,084	0,319	-	6,530	0,000	-	-	-	-
Duygusal Değerlendirme	-	-	0,087	1,106	0,270	0,190	0,075	,0706	1,416
Empatik Duyarlılık	0,275	0,077	0,237	3,582	0,000	0,237	0,237	1,000	1,000
Pozitif Duygusal Yönetim	-	-	0,102	1,378	0,170	0,189	0,094	0,793	1,260
Duyguların Olumlu Kullanımı	-	-	0,131	1,744	0,083	0,215	0,118	0,764	1,308
<b>Bağımlı Değişken: Duyguların Bastırılması</b>									
<b>R:</b> 0,237	<b>R<sup>2</sup>:</b> 0,056		<b>F:</b> 12,831	<b>p:</b> 0,000	<b>Durbin-Watson:</b> 1,753				

İkili korelasyon skorları değerlendirildiğinde, duygusal değerlendirme ( $r=0,190$ ), empatik duyarlılık ( $r=0,237$ ), pozitif duygusal yönetim ( $r=0,189$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $r=0,215$ ) ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon sonuçları elde edilmiştir. Buna göre bağımsız değişkenlerle duyguların bastırılması arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Kısmî korelasyon skorları değerlendirildiğinde, duygusal değerlendirme ( $r=0,075$ ), empatik duyarlılık ( $r=0,237$ ), pozitif duygusal yönetim ( $r=0,094$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $r=0,118$ ) ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon sonuçları elde edilmiştir. Buna göre bağımsız değişkenlerle duyguların bastırılması arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Elde edilen verilere göre duygusal Zekânın alt boyutu olan “empatik duyarlılık” boyutunun duygusal emeğin alt boyutu olan “duyguların bastırılması” boyutunu açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2: 0,056$ ,  $F:12,831$ ,  $p: 0,000$ ). Empatik Duyarlılık boyutu Duyguların Bastırılması boyutunu %5,6 oranında açıklamaktadır. Empatik Duyarlılık boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim Duyguların Bastırılması boyutunda 0,275 birimlik değişime neden olmaktadır. Kademeli regresyon sonuçlarına göre Duygusal Değerlendirme ( $p=0,270$ ),

Duyguların Olumlu Kullanımı ( $p=0,170$ ) ve Pozitif Duygusal Yönetim ( $p=0,083$ ) boyutlarının Duyguların Bastırılması boyutuna anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Buna göre “H1e: Empatik Duyarlılık boyutunun Duyguların Bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilirken; “H1c: Duygusal Değerlendirme boyutunun Duyguların Bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır”, “H1h: Pozitif Duygusal Yönetim boyutunun Duyguların Bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır” ve “H1k: Duyguların Olumlu Kullanımı boyutunun Duyguların Bastırılması boyutuna pozitif etkisi vardır” hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 5.** Duygusal Zekânın Alt Boyutları ve Derin Davranış Boyutu ile İlgili Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Std. Hata (B)	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmî r	Tol.	VIF
Sabit	1,692	0,284	-	5,950	0,000	-	-	-	-
Duygusal Değerlendirme	-	-	0,128	1,825	0,069	0,350	0,124	0,715	1,398
Empatik Duyarlılık	-	-	0,122	1,744	0,083	0,342	0,118	0,725	1,380
Pozitif Duygusal Yönetim	0,203	0,073	0,208	2,760	0,000	0,409	0,185	0,626	1,598
Duyguların Olumlu Kullanımı	0,354	0,081	0,328	4,351	0,000	0,456	0,284	0,626	1,598

**Bağımlı Değişken: Derin Davranış**

<b>R:</b> 0,484	<b>R<sup>2</sup>:</b> 0,235	<b>F:</b> 32,953	<b>p:</b> 0,000	<b>Durbin-Watson:</b> 1,988
-----------------	-----------------------------	------------------	-----------------	-----------------------------

İkili korelasyon skorları değerlendirildiğinde, duygusal değerlendirme ( $r=0,350$ ), empatik duyarlılık ( $r=0,342$ ), pozitif duygusal yönetim ( $r=0,409$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $r=0,456$ ) ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon sonuçları elde edilmiştir. Buna göre bağımsız değişkenlerle derin davranış arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Kısmî korelasyon skorları değerlendirildiğinde, duygusal değerlendirme ( $r=0,124$ ), empatik duyarlılık ( $r=0,118$ ), pozitif duygusal yönetim ( $r=0,185$ ) ve duyguların olumlu kullanımı ( $r=0,284$ ) ile bağımlı değişken arasındaki korelasyon

sonuçları elde edilmiştir. Buna göre bağımsız değişkenlerle derin davranış arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Elde edilen verilere göre duygusal zekânın alt boyutu olan “duyguların olumlu kullanımı” ve “pozitif duygusal yönetim” boyutunun duygusal emeğin alt boyutu olan “derin davranış” boyutunu açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2: ,235$ ,  $F:32,953$ ,  $p: 0,000$ ). Duyguların Olumlu Kullanımı ve Pozitif Duygusal Yönetim boyutu Derin Davranış boyutunu %23,5 oranında açıklamaktadır. Duyguların Olumlu Kullanımı boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim Derin Davranış boyutunda 0,354 birimlik değişime; Pozitif Duygusal Yönetim boyutunda meydana gelen 1 birimlik değişim ise Derin Davranış boyutunda 0,203 birimlik değişime neden olmaktadır. Kademeli regresyon sonuçlarına göre Duygusal Değerlendirme ( $p=0,069$ ) ve Empatik Duyarlılık ( $p=0,083$ ) boyutlarının Derin Davranış boyutuna anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Buna göre “H1i: Pozitif Duygusal Yönetim boyutunun Derin Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır” ve “H1l: Duyguların Olumlu Kullanımı boyutunun Derin Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır” hipotezleri kabul edilirken; “H1a: Duygusal değerlendirme boyutunun Derin Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır” ve “H1f: Empatik Duyarlılık boyutunun Derin Davranış boyutuna pozitif etkisi vardır” hipotezleri reddedilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanın kendisini duygularından soyutlayarak bir yaşam sürmesi mümkün değildir. Bu yüzden kişinin özel yaşantısından daha profesyonel şekilde yürütmesi gereken çalışma hayatında da duyguların yönetilmesi önemlidir. Duygularını kontrol edip, onları istediği gibi yönetebilen ve başka insanların da duygularını etkileyebilme gücüne sahip olan insanlar, çalışma hayatında karşılaşacakları birçok zorluğun bu yetenekleri sayesinde üstesinden gelebilir. Duygusal zekâ yeteneği olarak ifade edilen bu durum çalışma hayatında karşılaşılan zorlu süreçlerde insanlara rehberlik görevi görmektedir.

Çalışanlardan iş hayatlarında sergilemeleri beklenen bazı gösterim kuralları vardır. Çalışanların kendi hissettikleri duygularından daha çok kural çerçevesinde

belirlenen duyguları göstermeye çalışmaları, duygularını kontrol etmesini bilmeyen çalışanlar için zorlayıcı olabilir. Çalışma hayatının zorluğu, müşteri memnuniyetinin gözetilmesi, işverenlerin koydukları kurallar göz önüne alındığında duygularına hâkim olan bireyler kendilerinden istenen gösterim kurallarını yerine getirmede daha başarılı olurlar.

Çağrı merkezi çalışanları, genellikle standart kalıplara oturtulmuş gösterim kurallarını sergilemek zorundadır. Çağrı merkezi çalışanlarının, yaptıkları her görüşmenin kayıt altına alınması ve bu kayıtların incelenmesi sonucunda çalışanlara yönelik belirli yaptırımların uygulanması, çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek sergileme düzeylerinin oldukça yüksek olmasına neden olmaktadır. Ses tonlarını, mimikleri ile desteklemek zorunda olan çalışanlar, çalışanlar, zor müşterilerle karşılaştıklarında hissettikleri kızgınlık, öfke gibi olumsuz duyguları ses tonlarına yansıtmamak zorundadır. Bu kapsamda yapılan araştırmada duygusal zekânın duygusal emek üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda duygusal zekânın duygusal emek üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır. Önceki araştırmalar da duygusal Zekânın fonksiyonel özelliklerinin duygusal emek ile ilişkili olduğunu bulmuştur (Mastracci vd., 2010; Mikolajczak vd., 2007b). Mayer ve Salovey'e (1995) göre, duygusal olarak zeki insanlar, olmayanlara göre, duygularını uygun koşullara uyarlama konusunda daha uyumlu ve esnektir. Durán ve diğerleri (2004) yüksek duygusal zekâ seviyesinin, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının en aza indirilmesine katkıda bulunan ve çalışanların refahını arttıran bir faktör olduğunu öne sürmektedirler. Çünkü güçlü sosyal farkındalığa sahip olan bireyler, farklı sosyal durumlarda nasıl uygun davranacaklarını daha iyi bilebilirler. Böylece, kendi duygularını yönetebilen ve başkalarının duygularını algılayabilen çalışanların, olumlu ve olumsuz duygusal deneyimlerini ve işteki eylemlerini uygun bir şekilde nasıl yöneteceklerini daha iyi bildikleri sonucuna ulaşılmıştır (Cherniss ve Goleman, 2001; Mikolajczak vd., 2007a).

Duygusal zekânın alt boyutlarının duygusal emeğin alt boyutlarına olan etkilerinin ayrı ayrı incelendiği bu çalışmada, duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguların değerlendirilmesinin duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış, duyguların bastırılması ve derin davranış üzerinde herhangi bir etkisine

rastlanılmamıştır. Cheung ve Tang (2009) tarafından, çağrı merkezi çalışanlarının da bulunduğu farklı meslek grupları ile yapılan çalışmada, benzer şekilde kendi duygularını değerlendirmenin yüzeysel ve derin davranışla herhangi bir ilişkisine rastlanılmamıştır. Çağrı merkezi çalışanlarının görüşme yaparken önlerinde hangi durumda ne söylemeleri gerektiğini belirten yazılı notların bulunması, gösterim kurallarının açıkça belirlenmiş olmasına neden olur. Özellikle yasal mevzuat üzerinden hizmet veren sigorta, banka gibi kuruluşların çağrı merkezlerinde çalışanların ne söylemesi ve nasıl davranması gerektiği daha kesin kurallarla belirlenmiştir. Hazır metinlerin okunması çalışanların kendi duygularını anlamasına ve değerlendirmesine gerek bırakmadan sadece işlerini yapmasına yol açmış olabilir. Bununla birlikte çağrı merkezlerinde gelen çağrı tipinde çağrı alan çalışanlardan görüşme sürelerini sadece birkaç dakika içinde sonlandırmaları (yaklaşık 3 dakika) beklenir ve bir çağrı sonlandığı zaman diğer çağrının otomatik olarak gelme süresi ortalama 5 saniye gibi kısa bir süredir (Özkan, 2013). Bu durum çalışanların müşteriyle daha az etkileşime girip diğer müşteriye hızlı bir geçiş yapmasına neden olduğu için çalışanlar duygusal değerlendirme sürecine geçemiyor olabilirler.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan empatik duyarlılık boyutunun duyguların bastırılması boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi varken; yüzeysel ve derin davranış boyutları üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Tunç ve diğerlerinin (2014) hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada empatik eğilimler ile yüzeysel ve derin davranış arasında anlamlı bir ilişkisine rastlanmamıştır. Wróbel (2013) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada ise empatinin derin davranışla anlamlı ilişkisi varken yüzeysel davranışla ilişkisine rastlanmamıştır. Çağrı merkezi çalışanlarının kızgınlık, mutsuzluk, çaresizlik gibi olumsuz duygular hissetseler bile görüşmelerinin kayıt altına alınması ve takım liderlerinin kendilerini takip etmesi nedeniyle duygularını bastırmaları gerekebilir. Empatik duyarlılığa sahip çalışanların ise müşterinin içinde bulunduğu durumu anlamakta başarılı olarak olumsuz duygularını bastırdığı söylenebilir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan pozitif duygusal yönetimin duygusal emeğin alt boyutlarından olan derin davranış boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi varken; yüzeysel davranış ve duyguların bastırılması üzerinde anlamlı

etkisine rastlanmamıştır. Benzer şekilde Onay (2011) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada kendi duygularını yönetmenin derin davranışla arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanırken yüzeysel davranış ile herhangi bir ilişkiye rastlanılmamaktadır. Duygularını yönetebilen çalışanların duygularıyla ilgili rol yapmalarına ya da duygularını bastırmalarına gerek kalmadan olumsuz duyguları değiştirerek içselleştirdikleri söylenebilir.

Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duyguların olumlu kullanımı boyutunun duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel ve derin davranış boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilirken; duyguların bastırılması boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Cheung ve Tang (2009) duyguların kullanılmasının derin davranışla pozitif, yüzeysel davranışla negatif ilişkili olduğunu; Çoban (2017) ise duyguların kullanılmasının derin davranışa etkisinin olduğunu ancak yüzeysel davranışa etkisinin olmadığını bulmuştur. Duyguların olumlu kullanımının derin davranışla ilişkili olduğu fakat yüzeysel davranışla olan ilişkinin değişkenlik gösterdiği söylenebilir. Duyguların olumlu kullanımında çalışan hali hazırda olumlu bir ruh halinde olduğu için kızgınlık, çaresizlik, korku gibi olumsuz duyguları hissetmemesinden dolayı duygularını bastırmasına gerek kalmamış olabilir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak duygusal zekânın derin davranış üzerindeki etkisinin yüzeysel davranışa göre biraz daha fazla olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Brotheridge (2006), duygusal zekânın derin davranış etkilediğini ve yüzeysel davranışla ilişkisinin bulunmadığını; Yin ve diğerleri (2013) duygusal zekânın derin davranış ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkili olduğunu ancak, yüzeysel davranış ile ilişkisinin anlamlı olmadığını; Lee ve Ok (2012) çalışanların yüksek duygusal zekâya sahip olmaları sonucunda, çalışmalarında yüzeysel davranış stratejilerinin yerine derin davranış stratejilerini benimsediklerini; Kim ve diğerleri (2012) otel çalışanları ile yaptıkları çalışmada duygusal zekânın otel çalışanlarının derin davranış ile olumlu ilişkisi olduğunu, aynı zamanda duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin derin davranış yüzeysel davranışa göre daha çok benimsediklerini; Sliter ve diğerleri (2013) zor müşteri etkileşimleriyle karşı karşıya kaldıklarında duygusal zekâsı yüksek olan insanların, zor müşteriyle empati kurarak duyguları nasıl etkileyeceğini

daha iyi anlayabildiklerini ve zor durumlarda bile derin davranış sergileme olasılığının yüzeysel davranış sergileme olasılığından daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Çalışmadan elde edilen bulgular ile gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacılara ve duygusal emek ağırlıklı işletmelerin yöneticilerine bazı önerilerde bulunulabilir. Buna göre araştırmacılara gelir düzeyini de araştırma kapsamına dahil etmeleri önerilebilir. Çünkü anketin uygulandığı kurumda bütün çalışanların aldıkları maaş aynı olduğu için gelir düzeyleri anket kapsamına dahil edilememiştir. Literatüre katkı sağlamak ve kıyaslamayı kolaylaştırmak adına araştırmada kullanılan değişkenler farklı örneklem ve farklı sektörlerde araştırma konusu olarak ele alınabilir. Örneğin cenaze hizmetlerinde çalışanlar, gardiyanlar gibi mutlu, pozitif duygusal emek sergilemek yerine tam tersi davranmak durumunda kalan çalışanlar araştırma kapsamına alınabilir. Özsaygı, öz şefkat gibi değişkenlerin aracılık etkileri incelenebilir.

Çalışma sonunda elde edilen bulgular ile yöneticilere çalışanlarının duygusal emek kullanımını kolaylaştırmayı sağlayan örgütsel destek sağlamaları önerilebilir. Hizmet sektöründeki çalışanlar, kurum içinde işverenlerine karşı kurum dışında ise müşterilere karşı uygun şekilde duygusal emek sergilemek durumundadır. Çalışanların, yöneticilerinin desteğini hissetmelerinin kurum içindeki duygusal emek sergileme baskısını düşüreceğini ve duygularını daha olumlu şekilde düzenlemelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Duygusal emek sergilemek durumunda olan çalışanlara kurum içi eğitimler ve seminerler verilerek çalışanların duygularını nasıl daha pozitif şekilde yönetebileceği ve kendilerini verimli şekilde gösterim kurallarına adapte edebilecekleri gösterilebilir. Özellikle gelen çağrı tipinde çağrı alan çalışanların, bir müşteri telefonu kapattıktan sonra saniyeler içinde diğer müşteriyle görüşme yapmaları, eğer önceki görüşme olumsuz geçtiyse, diğerine hemen uyum sağlamayı ve olumlu duygular sergilemeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle iki çağrı arasındaki geçiş süresi çalışanların duygularını yeni çağrıya uygun hale getirmesi için uzatılabilir. Ekranlarda yazılı olan metnin dışında farklı bir şey söyleyemeyen ve gösterim kuralları sıkı olan çağrı merkezi çalışanlarının kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri için konuşma metinlerine esneklik getirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Adem, Ş. A. T. (2015). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul Öğretmenleri ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(39), 1-20,
- Apalı, A., & Özmen, M. (2018). Muhasebe Meslek Mensuplarında Duygusal Emek ve İşyeri Mutluluğu İlişkisi: Burdur Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21(2), 274-283.
- Ayana, Ç. (2016). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emegin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2008). Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 77-97.
- Aybas, M., & Kosa, G. (2018). Duygusal Emegin Mesleki Stres ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 103-111.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18.
- Bastian, V. A., Burns, N. R., & Nettelbeck, T. (2005). Emotional Intelligence Predicts Life Skills, But Not As Well As Personality and Cognitive Abilities. *Personality and Individual Differences*, 39(6), 1135-1145.
- Batt, R. (2000). Strategic Segmentation in Front-Line Services: Matching Customers, Employees and Human Resource Systems. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 540-561.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and Validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Brotheridge, C. M. (2006). The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands. *Psicothema*, 18, 139-144.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., & Çakmak, E. K. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Carmeli, A. (2003). The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes: An Examination among Senior Managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.

- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. John Wiley & Sons.
- Chan, D. W. (2004). Perceived Emotional Intelligence and Self-Efficacy among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong. *Personality and Individual Differences*, 36(8), 1781-1795.
- Chan, D. W. (2006). Emotional Intelligence and Components of Burnout among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 1042-1054.
- Cheung, F. Y. L., & Tang, C. S. K. (2009). Quality of Work Life as a Mediator between Emotional Labor and Work Family Interference. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 245-255.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligence Workplace. How to Select for Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations* San Francisco: Jossey-Bass.
- Chu, K. H. L., & Murrmann, S. K. (2006). Development And Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Chu, K. H., Baker, M. A., & Murrmann, S. K. (2012). When We are Onstage, e smSile: The Effects of Emotional labor on Employee Work Outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
- Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Psychology Press.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1998). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. Penguin.
- Çoban, M. (2017). İşgörenlerde Hizmet Verme Yatkinlığının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü. Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Çokluk, O., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Durán, A., Extremera, N., & Rey, L. (2004). Self-Reported Emotional Intelligence, Burnout and Engagement among Staff in Services for People with Intellectual Disabilities. *Psychological Reports*, 95(2), 386-390,
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50,
- Fredrickson, B. L. (1998). Cultivated Emotions: Parental Socialization of Positive Emotions and Self-Conscious Emotions. *Psychological Inquiry*, 9(4), 279-281.
- Goleman, D. (2006) *Emotional Intelligence. The 10th Anniversary edn*. New York: Bantam Books.

- Güler, H. N., & Marşap, A. (2019). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Etkileşimi Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35(1), 63-81.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional Regulation In The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110,
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "Service with a Smile" Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55.
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field Of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review Of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate Data Analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hein, S. (2009). "Wayne Payne's 1985 Doctoral Paper On Emotions And Emotional Intelligence", <http://eqi.org/payne.htm>
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60,
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jeon, A. (2016). The Effect of Pre-Flight Attendants' Emotional Intelligence, Emotional Labor, and Emotional Exhaustion on Commitment to Customer Service. *Service Business*, 10(2), 345-367.
- Joormann, J., & Gotlib, I. H. (2010). Emotion Regulation in Depression: Relation to Cognitive Inhibition. *Cognition and Emotion*, 24(2), 281-298.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional Intelligence And Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Kim, H. J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.

Kim, T. T., Yoo, J. J. E., Lee, G., & Kim, J. (2012). Emotional Intelligence and Emotional Labor Acting Strategies among Frontline Hotel Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3rd Edn Guilford Press. New York.

Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I Put on My Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor Among Hotel Service Providers According to Affective Event Theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11.

Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.

Little, L. M. (2007). *Happy to Help: State Positive Affect, State Negative Affect and Affective Ambivalence as Predictors of Emotional Labor Style and Customer Service Performance* (Doctoral Dissertation, Oklahoma State University).

Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S., Beers, M., & Petty, R. E. (2005). Emotion Regulation Abilities and the Quality of Social Interaction. *Emotion*, 5(1), 113-118.

Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work. *Psicothema*, 18, 132-138.

Mann, S. (1999). Emotion at Work: to What Extent are We Expressing, Suppressing, or Faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347-369.

Mardia, K. V. (1970). Measures of Multivariate Skewness and Kurtosis with Applications. *Biometrika*, 57(3), 519-530.

Marsh, H. W. (2012). Application of Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Modeling in Sport and Exercise Psychology. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*, 3, 737-799. New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.

Mastracci, S. H., Newman, M. A., & Guy, M. E. (2010). Emotional Labor: Why and How to Teach it. *Journal of Public Affairs Education*, 16(2), 123-141.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197-208.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence. *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications*, 3, 31.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Target Articles:" Emotional Intelligence: Theory, Findings, And Implications". *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215.
- Mercan, N., Demirci, K., Ozler, D. E., & Oyur, E. (2015). İş Yaşamında Yalnızlık, Duygusal Zekâ ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(5), 197-211.
- Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., & Roy, E. (2007a). Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor Structure, Reliability, Construct, and Incremental Validity in a French-Speaking Population. *Journal of Personality Assessment*, 88(3), 338-353.
- Mikolajczak, M., Menil, C., & Luminet, O. (2007b). Explaining the Protective Effect of Trait Emotional Intelligence Regarding Occupational Stress: Exploration of Emotional Labour Processes. *Journal of Research in Personality*, 41(5), 1107-1117.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. *Academy Of Management Review*, 21(4), 986-1010,
- Näring, G., Briët, M., & Brouwers, A. (2006). Beyond Demand-Control: Emotional Labour and symptoms of Burnout in Teachers. *Work & Stress*, 20(4), 303-315.
- O'Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi/The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Task Performance and Contextual Performance. *Ege Akademik Bakis*, 11(4), 587.
- Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim. *Selçuk İletişim*, 7(4), 64-80,
- Pala, T., & Sürgevil, O. (2016). Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Ege Academic Review*, 16(4), 773-787.
- Petrides, K. V., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Sanchez-Ruiz, M. J., Furnham, A., & Pérez-González, J. C. (2016). Developments in trait Emotional Intelligence Research. *Emotion Review*, 8(4), 335-341.
- Psaila, G., & Wagner, R. (2007). E-Commerce and Web Technologies: 8th International Conference, EC-Web 2007, Regensburg, Germany, September 3-7, 2007, Proceedings (Vol. 4655). Springer.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2008). An Introduction to Applied Multivariate Analysis. Routledge.
- Russell, B. (2008). Call centres: A Decade of Research. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 195-219.

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition And Personality*, 9(3), 185-211.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., Bhullar, N., & Rooke, S. E. (2007). A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between Emotional Intelligence and Health. *Personality and Individual Differences*, 42(6), 921-933.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). Confirmatory Factor Analysis and Recommendations for Improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243.
- Singh, T., & Modassir, A. (2007). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *IIM Bangalore Research Paper*, (262), 3-21.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sliter, M., Chen, Y., Withrow, S., & Sliter, K. (2013). Older and (Emotionally) Smarter? Emotional Intelligence as a Mediator in the Relationship between Age and Emotional Labor Strategies in Service Employees. *Experimental Aging Research*, 39(4), 466-479.
- Spielberger, C. (2004). *Encyclopedia of Applied Psychology*. Academic Press.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using Multivariate Statistics (Vol. 5)*. Boston, MA: Pearson.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., & Çiftçi, G. E. (2014). Akademisyenlerin Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 63-80.
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). 'An Assembly Line in the Head': Work and Employee Relations in the Call Centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.
- Tunç, P., Gitmez, A., & Krespi Boothby, M. R. (2014). Yoğun Bakım ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 45-54.
- Wang, X., Wang, G., & Hou, W. C. (2016). Effects of Emotional Labor and Adaptive Selling Behavior on Job Performance. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 44(5), 801-814.

Wiegand, D. M. (2007). Exploring The Role Of Emotional Intelligence In Behavior-Based Safety Coaching. *Journal Of Safety Research*, 38(4), 391-398.

Wood, S., Holman, D., & Stride, C. (2006). Human Resource Management and Performance in UK Call Centres. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 99-124.

Wróbel, M. (2013). Can Empathy Lead to Emotional Exhaustion in Teachers? The Mediating Role of Emotional Labor. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 26(4), 581-592.

Van Jaarsveld, D., & Poster, W. R. (2013). Call Centers: Emotional Labor Over the Phone. In *Emotional Labor in the 21st Century* (pp. 173-194). Routledge.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yin, H. B., Lee, J. C. K., & Zhang, Z. H. (2013). Exploring The Relationship Among Teachers' Emotional Intelligence, Emotional Labor Strategies And Teaching Satisfaction. *Teaching And Teacher Education*, 35, 137-145.

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.