

**T.C.**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL EMEK SÜREÇLERİNİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN**  
**İNCELENMESİ: BİR ÇAĞRI MERKEZİ UYGULAMASI**

**Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi**

**Nilsu Öykü AYGEN**

**Ankara, 2024**

**T.C.**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL EMEK SÜREÇLERİNİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN**  
**İNCELENMESİ: BİR ÇAĞRI MERKEZİ UYGULAMASI**

**Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi**

**Nilsu Öykü AYGEN**

**Proje Danışmanı**

**Prof. Dr. Bülent GÜLÇUBUK**

**Ankara, 2024**



T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı 22944587 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Nilsu Öykü AYGEM'in "Duygusal Emek Süreçlerinin Çalışanlar Açısından İncelenmesi: Bir Çağrı Merkezi Uygulaması" adlı ("Analyzing The Emotional Labor Processes In Terms Of Employees: An Application Of A Call Center") tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI

BAŞARISIZ

bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci Bilgi Sistemi*'ne (OBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMAN ONAYI

TARİH: 25.06.2024

Prof. Dr. Bülent GÜLÇUBUK

**T.C.**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

**Prof. Dr. Bülent GÜLÇUBUK danışmanlığında hazırladığım “Duygusal Emek Süreçlerinin Çalışanlar Açısından İncelenmesi: Bir Çağrı Merkezi Uygulaması” (Ankara, 2024) adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.**

**25.06.2024**

**Nilsu Öykü AYGEN**

# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1</b> .....	<b>2</b>
<b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>2</b>
1.1. Duygusal Emek.....	2
1.1.1. Duygu Kavramı .....	2
1.1.2. Duygusal Emek Kavramı .....	3
1.1.3. Duygusal Emek Boyutları .....	4
1.1.3.1. Yüzeysel Davranış (Yüzeysel Rol Yapma) .....	4
1.1.3.2. Derinlemesine Davranış (Derinden Rol Yapma).....	5
1.1.3.3. Samimi Davranış (Doğal Davranış) .....	5
1.1.4. Duygusal Emegin Sonuçları .....	6
1.1.4.1. Duygusal Emek Davranışının Olumlu Sonuçları .....	6
1.1.4.2. Duygusal Emek Davranışının Olumsuz Sonuçları.....	6
1.2. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Duygusal Emek Süreçleri.....	7
<b>BÖLÜM 2</b> .....	<b>9</b>
<b>YÖNTEM</b> .....	<b>9</b>
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	9
2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	10
2.3. Verilerin Toplanması .....	10
2.4. Verilerin Analizi .....	11
<b>BÖLÜM 3</b> .....	<b>12</b>
<b>BULGULAR</b> .....	<b>12</b>
3.1. Çalışanların Demografik Özellikleri.....	12
3.2. Çalışma Şartlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Rol Yapma Davranışının Gösterim Sıklığı.....	13
3.3. Duygusal Emek Nedenleri: Neden İstifa Etmiyoruz?.....	14
3.4. Çağrı Merkezinde Çalışan Kadınların Gözünden .....	16
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>18</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>20</b>

<b>ÖZET</b> .....	<b>23</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>24</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	13
--	----

## GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, yoğun bir şekilde tartışılan duygusal emek kavramı, sanayileşme sonrasında hizmet sektöründeki gelişmelerle birlikte ortaya çıkmıştır. Özellikle hizmet sektöründe, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve kurumların rekabet gücünün artırılması için duygusal emek, çalışanların profesyonelliklerinin bir parçası haline gelmiştir. Bu bağlamda, çağrı merkezleri gibi yoğun insan etkileşimi gerektiren iş ortamlarında, duygusal emek süreçleri hem çalışanların hem de organizasyonların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bu sektördeki işlerde, müşterilerle doğrudan iletişim halinde olan çalışanların uygun duyguları sergilemeleri gerekliliği ve duygularını yönetmeleri zorunluluğu oluşmuştur. İş ortamında yapılan duygu yönetimi, bireyin özel hayatındaki duygu yönetiminden farklılık gösterir. Çünkü işletmelerin müşterilerle olan ilişkileri, kurumsal imaj ve verimlilik açısından son derece önemlidir ve işletme yönetimi ve denetimi altında gerçekleşir. Bu ilişki bağlamında, çalışanlar işletmenin kontrolü altında ve belirli bir ücret karşılığında müşterileri etkilemek amacıyla genellikle gerçek olmayan duygusal ifadelerde bulunurlar. Çalışan ile müşterinin yüz yüze iletişim kurmak zorunda oldukları iş alanlarında, düşündükleri duygular ile sergilemek zorunda oldukları duygular arasındaki uyumsuzluk arttıkça, kişi rol yaptığı hissine daha fazla kapılabilir. Bu durum, kişiyi olumsuz etkileyebilir.

Bu araştırmanın amacı, çağrı merkezindeki duygusal emek boyutlarının kullanım düzeylerini, bu boyutların kullanımının bazı temel demografik değişkenler bakımından farklılık gösterip göstermediğini ve farklı duygusal emek boyutlarının gösterilmesine neden olan etkenleri belirlemektir. Araştırmanın amacının ve bağlamının yanı sıra duygusal emek süreçlerinin çağrı merkezi ortamında nasıl önemli bir rol oynadığından bahsedilmiştir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde duygusal emek kavramı ve süreçlerinin tanımı, önemi, gelişimi gibi çıktılar ele alınmıştır. İkinci bölümde söz konusu kavramsal çevrenin çalışanlar üzerinde incelenmesi için ve verilerin toplanma sürecinden bahsedilmiştir. Elde edilen verilerin analizine yönelik süreç ele alınmıştır. Son bölümde ise toplanan veriler duygusal emek doğrultusunda araştırılmış ve sonuca bağlanmıştır. Bu çalışma ile çağrı merkezi çalışanlarının yaşadığı zorlukları göz önüne almak amaçlanmıştır.

# BÖLÜM 1

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve kapsamında bulunan bu bölümde 2 ana tema üzerinde durulmuştur. İlk ana temada duygusal emeğe, duygusal emeğin çağrı merkezindeki yansımalarına yer verilmiştir.

### 1.1. Duygusal Emek

Bu bölümde iş rollerinin gerekliliklerini yerine getirirken duygusal becerilerin kullanımını içeren "duygusal emek" ele alınacaktır. Duygusal emeğin ortaya çıkışından başlayarak, kavramın tanımı, farklı yaklaşımları, boyutları ve sonuçları ele alınacaktır.

#### 1.1.1. Duygu Kavramı

Duygu kelimesi, Latince "movere" (hareket etme) kökünden gelir. Duygular, mutluluk, üzüntü, korku, nefret veya hoşlanma gibi bilinci etkileyen durumlar olarak tanımlanır. Duygular, bireyin farkındalık ve bilinçli irade durumlarını etkiler ve birbirinden ayırt etmeyi sağlarlar (Akçay ve Çoruk, 2012: 4).

Duygulara ilişkin tanım ilk olarak M.Ö. 500 yılında Heraklitus tarafından yapılmıştır ve bu tarihten günümüze kadar birçok düşünür tarafından geliştirilmiştir. Duyguları ilk kez sınıflara ayıran Aristo'dan sonra Stoikler, duyguyu arzu, korku, zevk ve acıdan oluşan bir durum olarak tanımlamıştır. Spinoza ise duygunun arzu, mutluluk ve üzüntü gibi değişkenlerden oluştuğunu belirtmiştir. Yirminci yüzyıldan itibaren, duyguya ilişkin tanımlamalarda psikolojik teorilerin önemi artmıştır (Sayan, 2002: 4). Yapılan bir başka tanıma göre ise psikolojik açıdan duygu, bir kişinin iç dünyasında belirli bir kişi, olay veya nesne hakkında uyandırdığı izlenimleri ifade eder (Gençöz, 2007: 29). Her duygu, insanı bir şekilde eyleme geçmeye hazırlamakta ve belirli bir davranışa yönlendirmektedir (Bekiş, 2006: 35).

Duygular, insanlara enerji verme, harekete geçirme ve motive etme konularında güçlü bir kaynak olarak işlev görürler. Bu nedenle, insan yaşamı için stratejik bir önem taşırlar.

İnsanlara iç dünyaları hakkında bilgi sağlayarak ve içsel bir rehberlik sunarak onlara hizmet eden duygular, aynı zamanda düşünce ve eylemi etkili bir şekilde organize etmeleri nedeniyle de büyük önem taşırlar. Duygular, davranışlarımızı ve düşüncelerimizi yönlendirmenin yanı sıra iç organlarımızı da etkileyerek bedenimizi öfke, korku, mutluluk gibi tepkilere hazırlarlar (Aysel, 2006: 78-80).

### **1.1.2. Duygusal Emek Kavramı**

İnsanoğlu, tarih boyunca duygularını doğru bir şekilde ifade edebilmek için duygularını kontrol etme çabası içinde olmuştur. Çalışanların hem çalışma arkadaşlarıyla hem de müşterilerle ilişkilerinde duygularını ifade etme çabaları, "duygusal emek" kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu durum, iş yaşamında duyguların yönetilmesinin önemini vurgulamış ve duygusal emek kavramını literatüre dahil etmiştir.

Emeğin yalnızca somut bir biçimde ifade edilmediği, duygusal boyutları olan bir kavram olduğu daha yaygın bir kabul görünürken bu durumun ortaya çıkmasında önemli bir etken, emeğin giderek manevi öğelerle birlikte değerlendirilmesine yönelik bir eğilimin artmasıdır. Özellikle iş dünyasında, bağlı oldukları kurumun kültürüne ve işleyişine duygusal olarak bağlı olan bireyler, emeklerinin sadece fiziksel veya iş gücüyle sınırlı olmadığını fark etmektedirler. Bu durum, bireylerin daha fazla başarı elde etmek için duygusal bir emek harcamalarına neden olabilir, bazen kişisel kazançlar için olabileceği gibi bazen de kurumsal destek amacıyla ortaya çıkabilir (Oğuz ve Özkul, 2016; Akt. Özkan 2022). Bu perspektifle, duygusal emeği, bireylerin hem kişisel hem de kurumsal etkilere yol açabilen bir manevi unsur olarak algılamak mümkündür.

Duygusal emek, çalışanların iş yerindeki rollerinin bir parçası olarak belirli duygusal davranışları sergilemek için gösterdikleri çabalardır. Kurumlar, müşteri duygularını etkilemek ve kurumsal hedeflere ulaşmak için bu tür duygusal emek davranışlarını bekleyerek çalışanlarından belirli duygusal gösterimlerde bulunmalarını isterler (Diefendorf ve Gosserand, 2003; Akt. Karataş, 2019). Duygusal emek tanımlamalarının ortak noktası, çalışanların hissettikleri duyguları, işletme veya kurum tarafından istenen duygular doğrultusunda düzenleyip sergilemeleridir (Pala ve Sürgevil, 2016).

### 1.1.3. Duygusal Emek Boyutları

Müşteriye yönelik beklenen davranışları sunarken duygusal emek kavramında etkili olan unsurlar arasında duygusal gösterim sıklığı, harcanan dikkat ve süre, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği olarak sıralanabilir (Oğuz, 2000; Akt. Karataş, 2019).

Duygusal emeğin literatürde farklı bir boyutlandırması da mevcuttur ve bu boyutlandırmanın odak noktaları aşağıdaki gibidir (Güngör, 2009; Akt. Özkan, 2022):

- Duyguların gösterim sıklığı: Çalışanların iş yoğunluğu ve görevlerinin gereklilikleri doğrultusunda duygusal emeklerini ne sıklıkta ortaya koyduklarını ifade eder.
- Görev esnasında gösterilen özen: Çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken gösterdikleri dikkat ve özen, duygusal emeği belirler.
- Duyguların çeşitliliği: İşletmelerin çalışanlarından beklediği duygusal reaksiyonların çeşitliliği, duygusal emeğin nasıl ortaya konulduğunu etkiler.
- Duygusal uyumsuzluk: Çalışanların kendi duyguları ile iş ortamının veya işletmenin beklediği duygusal tepkiler arasındaki uyumsuzluk, duygusal emeği tanımlar.

Farklı duygusal emek modelleri, çeşitli duygusal emek davranışlarına odaklanmaktadır. Bu araştırmada, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç farklı duygusal emek davranışı incelenmektedir.

#### 1.1.3.1. Yüzeysel Davranış (Yüzeysel Rol Yapma)

Yüzeysel davranış, duygusal emek modellerinin tümünde bulunan stratejilerin başlıcalarıdır. Çalışan, gerçek duygularıyla davranışlarının uyumlu olmadığı durumlarda bu stratejiyi kullanır. Bu yaklaşımla, kişi kendisinden beklenen davranışı duygusal gösterim kurallarına uygun bir şekilde sergiler, ancak duygularında değişiklik olmaz (Tunç, Gitmez, Krespi Boothby, 2014). Yüzeysel davranış, duyguların içten gelmediği durumlarda çalışanın duygularını göstermek için bir tür maske takması gibidir (Miller vd., 2007; Akt. Sırma 2021).

Çağrı merkezi çalışanlarıyla yapılan başka bir araştırmada; agresif müşterilerin stres seviyesini yükselttiği ve bu müşterileri stresli bulan çalışanların, bu durumla başa çıkmak

için daha yüzeysel davrandıkları ve stres anlarında kontrol kaybettikleri belirtilmiştir. Çalışanlar, bu deneyimleri stresli ve yetersiz iş performansı ile ilişkilendirmişlerdir. Bu bulgu, çalışanların agresif müşterilerle başa çıkmak için sıklıkla tercih edilen yüzeysel davranışın aslında etkili bir yöntem olmadığını ortaya koymaktadır (Grandey, Dickter ve Sin; 2004).

### **1.1.3.2. Derinlemesine Davranış (Derinden Rol Yapma)**

Bu stratejide, kişi işverenin beklediği davranışa uygun duyguyu hissetmeye çalışır. Yani, gerçekte hissettiği duyguyu istenilen davranışla uyumlu hale getirmek için çabalar (Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. Karataş, 2019). Derinlemesine davranış stratejisini kullanan çalışanlar, mutlu anıları canlandırarak kendilerini neşeli ve sıcak bir ruh haline sokmaya çaba gösterebilirler (Humphrey, 2012; Akt. Sırma, 2021).

Hochschild'a göre, çalışanlar derinlemesine davranış sergilemek için iki farklı stratejiyi kullanabilirler. Birinci strateji, gerçekte hissedilen duyguyu bastırmak veya hissedilmesi gereken duyguya dönüştürmektir. Örneğin, bir çalışan sinirlendiği bir durumda öfkesini kontrol altına alarak sakin bir tepki verebilir. İkinci strateji ise, çalışanların kendilerinden beklenen duyguyu hissetmek için daha önce yaşadıkları deneyimlerinden ve aldıkları eğitimlerden destek almaya dayanmaktadır (Hochschild, 1983; Akt. Karataş, 2019).

### **1.2.3.3. Samimi Davranış (Doğal Davranış)**

Bu davranış biçiminde, bireyin örgütsel veya mesleki rol gereği duygusal ifadelerle uyum sağlamak için ek bir rol çabasına girmesine gerek yoktur. Çünkü bireyin tepkileri zaten beklenen normlara uygun niteliktedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. Taş, 2021).

Çalışanlar, samimi davranış sergilemek için meslek rollerini, sahip oldukları profesyonel kimliklerini ve beklenen duygusal gösterim kurallarına uyumu içselleştirme gibi yöntemlere başvururlar (Ashforth ve Humphrey, 1993; Akt. Karataş 2019). Doğal duyguları sergileme davranışında farklı olarak, istenilen duygular ve duygusal ifadeler çalışanın kişisel değerleri ve inançları ile uyumlu olduğu için, diğer iki davranış biçimine kıyasla çok daha az duygusal düzenleme gerektirir.

#### **1.1.4. Duygusal Emegın Sonuçları**

Hizmet sunumu esnasında örgütlerin belirli duygusal ifadeleri talep etmesi ve hizmet alıcısının memnuniyeti için gösterilen duygusal emek, çalışanın olumlu veya olumsuz duygu değişimlerine yol açarlar (Mengenci, 2015:129). Dolayısıyla duygusal emek davranışıyla ilgili literatürdeki araştırmalara bakıldığında çalışanların duygusal emek davranışının sonuçları, olumlu ve olumsuz davranışlar olarak iki ayrı Şekilde ele alınmıştır.

##### **1.1.4.1. Duygusal Emek Davranışının Olumlu Sonuçları**

Yapılan araştırmalar, duygusal emek davranışının işletmenin beklentilerini karşılaması nedeniyle işletme açısından olumlu sonuçlar doğurduğu, ancak çalışanlar için gerçek duygularını bastırmak zorunda olmaları nedeniyle olumsuz sonuçlarının olduğundan bahsedilmiştir. Literatürde yapılan araştırmalarda, duygusal emek davranışının çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını belirten çalışmalar mevcuttur. Özellikle hizmet sektöründe performans dayalı cretlendirme politikası uygulayan işletmelerde, çalışanların müşterilere sergiledikleri olumlu tavırların (güler yüz, sıcak davranış) sayesinde ek gelir elde etmeleri gibi avantajlarının olduğu belirtilmektedir (Güngör, 2009).

Duygusal emek davranışının çalışana kazandırdığı en olumlu sonuç, maddi rahatlama olarak tanımlanabilir. Örneğin, müşteriye gülümseyen bir garsonun daha fazla bahşiş alması veya sıcak bir davranışla ek ürün satışı yapan müşterisi sayesinde prim kazanan bir satış görevlisi gibi durumlar, bu olumlu sonuçların birer örneğidir (Eroğlu, 2010).

Sonuç olarak, duygusal emegın çalışanın performansını, iş doyumunu ve işe bağlılığını arttırdığı, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği ve ekonomik fayda sağladığı sonucuna ulaşılabilir (Keçeli, 2017).

##### **1.1.4.2. Duygusal Emek Davranışının Olumsuz Sonuçları**

Duygusal emek davranışının çalışanlar üzerinde olumlu olduğu kadar olumsuz etkilerinden de yapılan araştırmalarda bahsedilmiştir. Duygusal emek davranışlarından yzeyssel davranış, işletmenin çalışandan talep ettiği bir davranış olmasına rağmen, bu iş taleplerinin çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir (Hochschild, 1983; Akt. Keleş, 2020).

Günümüzde, uzun çalışma saatlerine sahip olan hizmet sektöründe çalışanların işletmenin talepleri doğrultusunda gerçek duygularını bastırmaya çalıştıkları ve bu eylemi sürekli olarak tekrar etmelerinin, çalışanlarda psikolojik rahatsızlıklara neden olduğu yapılan araştırmalarla belirtilmiştir. Kamu işçileri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda, kendi duygularıyla işletmenin beklentileri arasındaki çatışmanın, çalışanlarda uyku bozuklukları, stres, kötümserlik ve hatta intihar gibi sonuçlara yol açtığı ifade edilmiştir (Çelik ve Turunç, 2011).

## **1.2. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Duygusal Emek Süreçleri**

Daha önceki bölümlerde duygusal emek ve kavramları üzerinde detaylı şekilde durulmuştur. Bu bölümde ise, duygusal emeği çağrı merkezleri üzerinden literatür araştırması ile incelenecektir.

Çağrı merkezleri, temelde bilgisayar ve telefon teknolojilerine dayanan bir iş modelidir. Bu çerçevede, uzaktaki müşterilerle etkileşime geçilerek ve bilgi erişimi sağlanarak çalışılır. Çağrı merkezlerini bazı ayrımlara tabi tutmak mümkündür. Örneğin, çağrı merkezleri iç çağrı (inbound) ve dış çağrı (outbound) olmak üzere iki ana kategoriye ayrılabilir. Ancak, bazen her iki işlev de tek bir merkezde birleştirilebilir (D’Cruz ve Noronha, 2008; Akt. Man ve Selek, 2009).

Inbound çağrı merkezleri, gelen çağrıları karşılar ve genellikle müşteri talepleri, şikayetleri ve sorularıyla ilgilidir. Outbound çağrı merkezleri ise firmanın ürün veya hizmetlerini pazarlamak amacıyla dışarıya yapılan görüşmeleri ifade eder. Bu tür aramaların amacı genellikle satış yapmaktır.

Türkiye'deki çağrı merkezi sektörüne ilişkin 2019 verilerine göre:

- Pazar büyüklüğü 7,5 milyar TL'ye ulaşmıştır.
- İstihdam açısından, 102 bin müşteri temsilcisi bulunmaktadır ve yöneticilerle birlikte toplam 115 bin kişi istihdam edilmektedir.
- Bu istihdamın %49'u İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerde gerçekleşmektedir.

- Sektörün %65'i telekom, finans ve kamu alanlarında hizmet vermektedir.
- Kadın çalışan oranı %64'tür ve tüm çalışanların yaş ortalaması 26'dır.
- Çalışanların %31'i asgari ücret almaktadır.
- Sektörde performansa dayalı prim sistemi bulunmakta ve bu, ücretleri etkilemektedir.
- Sektörde 3 yıl ve üzeri çalışan kişilerin oranı sadece %32'dir, bu da sektördeki işçi dönüşümünün yüksek olduğunu göstermektedir.

Yapılan araştırmalar, çağrı merkezi çalışmasının bireyler üzerinde çeşitli olumsuz sonuçlara neden olduğunu göstermektedir. Bu olumsuz sonuçların temel nedenleri arasında iş yükünün fazla olması, çalışanların iş üzerindeki kontrolünün az olması ve sürekli gözleniyor olmaları gibi faktörler bulunmaktadır (Zapf ve diğerleri, 2003). Araştırmacılar, çağrı merkezi çalışmasının rutin ve kontrolsüz olduğunu ve çalışanların gerçekte hissettikleri duygular ile sergiledikleri duygular arasındaki uyumsuzluğun sıkça yaşandığını belirtmektedirler (Isic, Dorman ve Zapf, 1999: Akt: Zapf vd., 2003).

Çağrı merkezlerindeki duygusal emek süreçleri, çalışanların müşterilerle etkileşimde bulunurken hissettikleri duyguları kontrol etme ve yönetme ihtiyacını ifade eder. Bu süreçler, çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için önemlidir, ancak aynı zamanda psikolojik ve duygusal yükler getirebilir. Bu süreçlerin çağrı merkezlerindeki etkileri arasında duygusal yorgunluk, duygusal tükenme, iş tatmini ve motivasyon azalması, duygusal uyum ve iş performansı, iş ilişkileri ve çalışma ortamının etkilenmesi gibi faktörler bulunmaktadır. Bu nedenle, çağrı merkezi yöneticileri çalışanların duygusal ihtiyaçlarına ve süreçlerin etkilerine dikkat etmelidir.

## BÖLÜM 2

### YÖNTEM

Çalışma, çağrı merkezi çalışanlarının çalışma koşullarının çalışanların duygusal emek süreçlerini ne yönde şekillendirdiğini araştırmayı hedeflemektedir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, veri toplama aracı, sınırlılıkları ve verilerin analizi gibi alt başlıklara yer verilmiştir.

#### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, duygusal emek davranışlarının ve boyutlarının Çağrı merkezi çalışanları üzerindeki etkiyi incelemektir. Bu amaç çerçevesinde bahsi geçen başlıklar arasında nasıl bir ilişki olduğunu araştırma soruları belirleyerek yanıt alınmaya çalışılmıştır.

Duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki psikolojik, fizyolojik ve zihinsek iş yükü baskısına, değinilmiştir. Önceki çalışmalar incelendiğinde literatürde çağrı merkezlerinde yaşanan duygusal irdelenen birçok araştırma yer almaktadır. Gülden Özkan (2013), çağrı merkezlerinde öne çıkan duygusal emeğin içinde barındırdıkları özellikleri ile bu özelliklerin örgütsel iletişime ve iş doyumuna olan etkisini araştırmak amacıyla bir çalışma yürütmüştür. 383 çağrı merkezi çalışanıyla gerçekleştirilen çalışmada tüm çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emeğin getirileri olan yüzeysel, derinlemesine ve doğal davranış kalıpları geliştirdiği bulunmuştur. Ancak yüzeysel ve derinlemesine davranış sıklığı arttıkça duygusal uyumsuzluğun arttığı, doğal davranış sıklığı arttıkça duygusal uyumsuzluğun azaldığı vurgulanmıştır (Özkan, 2013: 74-77). Bu araştırmadan yola çıkarak çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek süreçlerinin sarfiyatının sıklığının, çalışanların çalışma yaşamlarına uyum sağlama süreçlerini de etkilediği söylenebilmektedir. Duygusal emeğin iş memnuniyetine olan etkisini araştıran bir başka çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İlişkisel olarak gerçekleştirilen çalışmada çağrı merkezi çalışanlarının duygusal uyumsuzlukları arttıkça iş memnuniyetlerinin azaldığı sonucuna varılmıştır (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010: 265).

Çağrı merkezi sektöründe de her müşteri memnuniyeti odaklı sektörde olduğu gibi yaşanan yoğun stres, tekrarlayıcı görevler, hakaretlere maruz kalma, sürekli doğal olmayan

nezaket sergileme zorunluluğu gibi süreçler barındırdığı için duygusal emek süreçlerinin de yoğun hissedildiği alanlar olmakla beraber psikolojik boyutları da yakından ilişkilendirilmesi, incelenmesi ve bu alanda çalışma ortaya konulması önem taşımaktadır.

## **2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın kavramsal kapsamı duygusal emek boyutları ve psikolojik iyi oluş kavramlarından oluşmaktadır. Bu kavramlar doğrultusunda çalışma evrenini, Ankara’da farklı ilçelerde çalışan çağrı merkezi müşteri temsilcileri oluşturmaktadır. Araştırma yüz yüze ve telefon ortamında gerçekleşmiştir.

Araştırmanın sınırlılığı, duygusal emek davranışlarının psikolojik iyi niyet üzerindeki etkisini nitel bir araştırma üzerinden değerlendirmektir. Katılımcı müşteri temsilcilerinin yanıtlarının doğru ve gerçeği yansıttığı varsayılarak analizi yapılmış ve yarı yapılandırılmış mülakat formu ile sınırlıdır.

## **2.3. Verilerin Toplanması**

Araştırma Ankara’daki çeşitli ilçelerdeki Çağrı merkezi müşteri temsilcilerini kapsamaktadır. İletişim kurulan 10 katılımcıdan 9’u görüşmeyi kabul etmiştir. Çalışmaya katılacak müşteri temsilcilerinin çalışma saatleri ve günleri değişkenlik gösterdiği için 5 müşteri temsilcisi ile vardiya saatleri dışında bire bir, 4 müşteri temsilcisi ile hafta sonlarında telefonla görüşme gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar 14-21 Mayıs 2024 tarihinde yapılmış olup, yeterli doygunluğa ulaşınca görüşmeler sonlandırılmıştır. Araştırmada duygular ön planda olduğundan nitel bir araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış mülakat uygulanmıştır. Önceden hazırlanan görüşme formu uygulanırken katılımcılarla görüşmenin gidişatına bağlı olarak derinlemesine görüşmeler de gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara çalışma etiği gereği gerçek isimleri kullanılmadan rumuzlarla çalışmada yer alacakları ve araştırma amacı dışında verilerinin başka yerde kullanılmayacağı bilgisi verilmiştir. Görüşme sorularının amaca uygun olarak anlaşılır ve uygun olması için gerekli düzenlemeler yapılmış ve katılımcılara sırasıyla ortalama 35-45 dakika sürecek şekilde uygulanmıştır. Çalışma soruları iki grupta incelenmiştir. Katılımcılara, kendilerini tanıtıcı (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam görev süresi, medeni durumu ve çocuk durumu) bilgiler (7 soru), duygusal emek davranışları ile ilgili görüşleri (9 soru) ve çağrı merkezleriyle ilgili görüşlerini bildirdikleri sorular (7 soru) yöneltilmiştir. Gerekli

olduğunda, konunun daha iyi anlaşılması için hastalardan yaşadıkları diyalogları veya hikayeleri paylaşmaları istenmiştir.

#### **2.4. Verilerin Analizi**

Araştırma verileri analizi için betimsel analiz yöntemi ile katılımcıların sözlü olarak ifade ettikleri yanıtlar anlam kazandırılarak kavramsallaştırılmış ve özgünlüğü değiştirilmeden betimsel bir yaklaşımla okuyucuya aktarılmaya çalışılmıştır. Bulgular arasında neden-sonuç ilişkisi kurularak çalışma özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Katılımcıların görüşlerine doğrudan yer vermeye çalışılarak ve ilgili kavramlar ilişkilendirilerek çeşitli sonuçlara varılmak hedeflenmiştir.

## BÖLÜM 3

### BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, çağrı merkezi sektöründe çalışan müşteri temsilcilerinin duygusal emek süreçlerini incelerken elde edilen verilerin analizi ve bulguları incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular aracılığıyla ilk olarak katılımcılara ait demografik özellikleri ve dağılımlarına, devamında ise duygusal emek davranışıyla ilgili bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu kısmında araştırma kapsamında görüşülen çağrı merkezi müşteri temsilcilerini tanımak adına bazı demografik sorular yönlendirilmiştir. Araştırmada toplam 9 müşteri temsilcisi ile görüşülmüştür. Görüşülen katılımcıların hepsi Ankara'da yaşamakta ve çoğu evden çalışma sağlamaktadır. Ofiste çalışma zamanları genellikle yoğun ve odaklı çalışmaları gerektiren çalıştıkları projelerin kampanya dönemleridir.

Özellikle araştırma konusu bağlamında yaş değişkeninin bir etkisi olup olmadığını anlamak için farklı yaş gruplarındaki çalışanlarla görüşülmüştür. Görüşmecilerin yaş aralığı 19-44 arasında değişkenlik göstermektedir. Yaş ortalaması 30'dur. Katılımcılardan 6'sı kadın, 3'ü erkektir. Katılımcılardan 3'ü lise, 2'si ön lisans, 3'ü lisans ve 1'i lisansüstü mezundur. Katılımcıların çoğunluğunu lise mezunları oluşturmaktadır.

Çalışmaya katılan kadınlardan 3'ü evli, 2'si bekâr ve 1'i boşanmıştır. Dikkat çekici nokta ise çalışmaya katılan erkeklerin tamamının bekâr olmasıdır. Katılımcılardan 3 tanesi çocuk sahibidir.

En kısa deneyime sahip olan katılımcı 1 yıl en uzun deneyime sahip olan 6 yıl sektörde çalışmıştır. Ortalama mesleki deneyim süresi 2 yıl 6 ay olmakla beraber sözcük konusu meslekte uzun süreler çalışılmadığı gözlemlenmektedir. Bu da Çağrı Merkezlerinde iş gücü devir oranının yüksek olduğu düşüncesini akıllara getirmektedir.

Katılımcıların bir takım demografik özelliklerine Tablo 1'de ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Rumuz	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Medeni Durum	Mesleki Deneyim	Çocuk Sayısı
Deniz	Kadın	26	Lisans	Bekâr	2,5 yıl	-
Lale	Kadın	24	Ön Lisans	Evli	1,5 yıl	2
Zeynep	Kadın	19	Lise	Bekâr	1 yıl	-
Hakan	<i>Erkek</i>	36	Lisans	Bekâr	2 yıl	-
Ayça	Kadın	22	Ön Lisans	Bekâr	1 yıl	-
Dilek	Kadın	37	Lisans	Evli	6 yıl	3
Fırat	<i>Erkek</i>	44	Lisansüstü	Bekâr	2,5 yıl	-
Emre	<i>Erkek</i>	29	Lise	Bekâr	4 yıl	-
Leyla	Kadın	33	Lise	Boşanmış	3,5 yıl	1

Kadın çalışan katılımcının sayısının fazla olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra çoğu ikinci bir yabancı dile sahip olduğunu, o ülkede doğup büyüdüğünü ve evlilik yoluyla Türk vatandaşlığı aldıklarını bildirmişlerdir. Bir kısım kadın çalışanın da evden çalışmanın avantajlı olduğunu düşünmesi bu sayede çocukları ile yakından ilgilenebildiklerini ifade etmeleri ve eşlerine maddi destek olmak istemeleri demografik oranı açıklamakta etkili olmuştur.

### 3.2. Çalışma Şartlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Rol Yapma Davranışının Gösterim Sıklığı

Çağrı Merkezleri çalışanları karşılaştığı sorunlar ve sorumluluklar arasında; satış hedeflerini tutturmak, gelen müşteri taleplerini karşılamak, yüksek stres seviyesi ile baş etmek, doğru bilgi aktarım mecburiyeti, çözüm sunma, müşteri memnuniyeti sağlama gibi unsurların olduğunu belirten katılımcılar buna bağlı olarak yaşadıkları psikosomatik sorunlardan ve hangi duygusal emek davranışlarını ne sıklıkla sergilemek zorunda kaldıklarından bahsetmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, müşteri temsilcilerinin önemli bir kısmı duygusal emek gösteriminde yüzeysel rol yapmayı tercih etmektedir.

“Müşterilerle konuşmaya başlarken her zaman güler yüzlü bir ses tonu ile nasıl olduklarını sorar ve günlerinin iyi geçmesini dilerim. Aslında içten içe biran evvel görüşmeyi kapatmayı dilerim.” (Hakan), “Zihnimi sürekli savaş halinde gibi hissediyorum. Her gün aynı bilgiyi defalarca tekrarlamak zorunda kalıyorum, ancak hala anlayamıyorum. Sesim yoruluyor, nefesim kesiliyor ve kalbim hızla atıyor, sanki bir maraton koşmuş gibi hissediyorum. İnsanların beni anlamamaları gerçekten stresli ve üzücü bir durum. Müşterileri sabırla ve defalarca bilgilendiriyorum, ancak anlaşılacak için çabaladıkça daha da yorgun düşünüyorum.” (Deniz).

Bu mesleğe başladıktan sonra stres yönetimini öğrendiğini söyleyen Fırat, bununla nasıl başa çıktığını şu şekilde anlatıyor,

“Elbette işimizin temel unsurları arasında insanları doğru anlamak, doğru bilgilendirmek ve doğru yönlendirmek gibi iş tanımlarımız var. Ancak iş stresi arttığında, bu sorumlulukları yerine getirmek zorlaşabiliyor. Özellikle müşterilerin olumsuz tavırları veya hakaretleriyle karşılaştığımızda, profesyonel davranmak daha da önem arz ediyor. Bu noktada, iş yerinde stresle başa çıkmak için farklı stratejiler geliştiriyor ve duygularımızı maskeliyoruz. Bu durum uzun vadede baş ve boyun ağrılarına neden oluyor ama en azından mesai bitiminde biraz olsun rahatlayabiliyoruz.” (Fırat).

Görüşmecilerin çoğu işe başlamadan tıpkı bir tiyatro oyuncusuymuş gibi kendilerini güne hazırladıklarını ve gününün nasıl şekilde biteceğini ön görememekten şikâyet ediyorlar.

“O an aklıma geleni, hissettiğimi, ifade etmek istediğimi değil de iş tanımımın benden beklediği duyguları gösterme mecburiyetinde olmak gerçekten zorlayıcı. Üstelik bunu yaparken takındığınız tüm sahte kimliğe karşın suçlama ve hakaretlere maruz kalıyorsunuz. İnsan gerçekten madem bu kötü tepkileri alacaktım neden her sorusunu bu kadar kibar yanıtladım diyor içinden.” (Hakan).

Müşteri temsilcilerinden zaman zaman beklenen duygusal ifadelerin müşteri temsilcilerinin kendi duygularıyla uyumlu olduğu samimi/doğal davranışlar da sergilediği görülmektedir.

“Bir gün çalışırken müşteri komik bir şey söyledi ve ikimiz de içten bir şekilde gülmeye başladık. Tamamen kendim olduğum tek andı diyebilirim, o anlığına işimden keyif almıştım ve hep öyle kalmasını umut etmişim.” (Emre).

### **3.3. Duygusal Emek Nedenleri: Neden İstifa Etmiyoruz?**

Görüşmeler sonucunda katılımcıların duygusal emek davranışlarını; kişilik özellikleri, cinsiyeti, çocuğunun olup olmaması, fiziksel durumları ve görevin niteliğiyle ilgili nedenlerden dolayı sergiledikleri gözlenmiştir ve onları istifaya sürüklemeyen nedenler saptanmaya çalışılmıştır. Duygusal emek davranışlarının nedenleri arasında uzun saatler çalışılması ve az molaların olması, yöneticilerin tutumu, insan yerine konulmamak; istifa etmeme nedenleri arasında yeni iş bulamama korkusu ve evden çalışmanın verdiği rahatlık ilk sırada yer almaktadır. Katılımcılar bunu şöyle dile getirmişlerdir:

“Çağrı Merkezleriyle ilgili ne kadar zor çalışma şartlarına sahip olduklarıyla ilgili bilgim vardı. Genelde şartlara uyumlu bir kişilik yapısına sahibim fakat işin bu

kadar zorlu olacağını düşünmemiştim. Lise mezunu olduğum için görüştüğüm diğer sektördeki firmalar olumsuz oluyor. Gittiği kadar burada kalmak zorundayım. Ne iş yaptığım sorulduğunda Çağrı merkezi derken çekiniyorum çünkü yaptığımız işi değersiz ve bizi aşağılayan bir meslek olduğunu düşünüyorum.” (Leyla).

Görüşmeci Azerbaycan asıllı. Türkiye’ye doktora eğitimi için gelmiş. Başlangıçta akademik kariyer hedeflerken kendisini dış ticaret alanında bulmuş. 15 sene bu sektörde çalıştıktan sonra yaşadığı bir tartışma sonucu önceki işinden ayrılan Fırat, işverenlerin kendisine davranışlarını kabul etmekte zorlandığını belirtiyor. Bu döngüden çıkamıyor, istemeden de olsa yıpratıcı etkileri yüksek bulunan işyeri kültürü şirketleri seçiyor.

“Sürekli müşteriyi alttan almamız gerekliliğinin dışında mola sürelerimizin çok kısa olması, henüz yeni müşteri ile ikinci bir krize hazır olmadan sistemin seni uyarmasıyla hatta girmek zorunda kalıyorsun. Bu durum duyguların daha da bastırılmasına sebebiyet veriyor. Yaşam gereği yeni iş bulamam endişesi ile kalmaya devam ediyorum. Yabancı olmam da işi yokuşa sürüyor” (Fırat).

Görüşmeci Zeynep, yaşadığı fiziksel rahatsızlık nedeni evden çalışmak zorunda. Rahatsızlığıyla mücadele ederken bir de psikolojik sermaye harcıyor. Bu da duygusal emek gerektiren mesleklerin ne kadar acımasız olduğunu gözler önüne seriyor. Görüşmeci rahatsızlığına rağmen izin alamayıp çalışması gerektiğini şöyle açıklıyor,

“Doğuştan kalça çıkıklığım var ve yürümekte zorlanıyorum. Benim için en iyi seçenek evden çalışmak. Ara sıra doktor randevularım oluyor. Onda bile yöneticimden izin alamıyorum. Bana evden çalışma imkânı sağladıkları için Çağrı Merkezlerinin yıpratıcı etkilerine katlanıyorum.” (Zeynep).

Dilek Almanya’da doğup büyümüş lisans eğitimini orada tamamlamış. İsteddiği zaman iş bulabileceğine dair kendine inancı tam. Görünen o ki çalışanların kültürel sermayesi ne kadar yüksek ise duygusal emek süreçlerine olumsuz anlam yüklemeleri yüksek olabilmektedir. Görüşmeci istifa edeceği belirtilerini şu şekilde veriyor,

“İşin getirisi gerçekten çok küçük. Donanımlıyım ve anadilim gibi konuştuğum ikinci bir dile sahibim. Bir fabrikada veyahut uluslararası bir firmada çalışabilirim. Okul çağında bulunan 3 tane çocuğumun olması sebebiyle evden çalışmak büyük avantaj oluyor. Evdeyken onları okula hazırlayabiliyor ve öğle molamda onları okuldan alabiliyorum. Gerçi mola saatleri ve izin günleri çok kısıtlı. Onlar büyüdüklerinde bu mesleği kesinlikle bırakacağım.” (Dilek).

### 3.4. Çağrı Merkezinde Çalışan Kadınların Gözünden

Müşteriyle yüz yüze ilişki kurmayı gerektiren meslekler, yani daha çok duygusal emek gerektiren işler çoğunlukla kadınlar tarafından yürütülmektedir. Bu tip işlerde işverenlerin tercihlerinin de genel olarak kadın çalışandan yana olduğu söylenebilmektedir. Bunun altında ise kadına ve erkeğe atfedilen roller bağlamında toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin kültürel temeller önemli rol oynamaktadır. Zira birçok işte kadınlardan beklenen duygusal yoğunluk, aynı işi yapan erkeklerden beklenmemektedir (Sevelova, 2011).

Çünkü hizmet işlerinin yoğun biçimde gerektirdiği "anlayış", "sabır", "dayanışma", "bakım", "uyum" gibi annelikle özdeşleştirilen davranış ve duygular, kadınların doğal özelliği olarak kabul edilmekte; dolayısıyla kadınlar tarafından daha kolay sergilenebilecekleri düşünülmektedir. Bu durum, bu işlere hak ettiği itibarın verilmeyip bu işlerin düşük nitelikli ve düşük ücretli olarak kalmasının önemli bir nedenini oluşturmaktadır (Özkaplan 2009: 19).

Araştırmada da çoğunlukta bulunan kadınlara bu bölümde neden Çağrı merkezinde çalışmayı tercih ettikleri sorulmuş ve iş-aile ilişkisinde yaşadıkları zorluklara ilişkin sorular sorulmuş ve bunlardan bahsetmeleri istenmiştir. Başlıca yanıtlar şu şekildedir:

“Çoğu zaman eşlerimiz aldığımız ücretleri küçümsüyor. Maaşımızı gelir kaynağı değil de eve olan ufak bir destek olarak görüyorlar. Cinsiyet eşitsizliğini birçok alanda hissettiğimiz gibi harcadığımız bedensel emeğin dışında duygusal emek harcarken de hissediyoruz.” (Lale). “Zaten kadın olarak küçüklüğümüzden itibaren her zaman yaptığımız şey toplum içinde isteklerimizi hareketlerimizi standartlara göre değiştirmek, istediğimiz değil de istenilen davranışları sergilemek. Dolayısıyla çalışma yaşamında da duyguları yüz üstüne çıkaramamak bizi oldukça kapana kısılmış hissettiriyor ve zaman zaman bu tükenmişlik aile ilişkilerimize de yansıyor.” (Ayça).

Görüşmecilerden Dilek, vaktinin çoğunu müşterilere sabır ve sakinlikle karşılayan Dilek, mesaisi bitip evdeki iletişime gelince sakinliğini koruyamadığını çünkü tüm gün duygularını kontrol etmek zorunda olduğundan konfor alanına geçtiğinde iki katı tepkiler gösterdiğini ifade ediyor. Yaşadığı duygusal belirterek şu ifadeleri kullanmıştır,

“Zorlu bir müşterim olmuştu. Aldığı ürünün iadesi olmayacağıyla ilgili onu ikna etmeye ve saygımı korumaya çalışırken ileri derecede hakarete uğradığımı hatırlıyorum. Mesai bitiminde bu öfkemi eşimden çıkardım ve eşim karşılık olarak bana geç vardiyalara kadar bilgisayar başında kaldığımı, çocukların bakımını

aksatmam ile suçladı. ‘Zaten evden çalışıyorsun evin sorumlulukları neden aksıyor’ şeklinde söylemlerde bulundu. Gün içerisinde çalışırken çocuklarla ilgilenmem, koşuşturmam ve bunun yanında psikolojik savaş vermem eşim için bir Şey ifade etmiyor. Gerçekten hem müşteri temsilcisi olarak hem de anne olarak bazen yaptığımız kahramanlıklar küçümseniyor bunu anladım.” (Dilek).

Katılımcıların ifadelerinden hareketle kadınların duygusal emek davranışları sergiledikten sonra ev ortamında anlayışla karşılanmadığını üstüne ev halkına hizmet ettiğini söylememiz mümkündür.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çağrı merkezinde uygulanan çalışmaya katılanlar çeşitli yaş gruplarından ve çeşitli sosyo-kültürel farklılıklardan oluşan 9 kişinin yanıtları çerçevesinde hepsinin ortak noktasının duygularını bastırmak ve bunu yaparken de düşük ücretlendirmeye karşı karşıya oldukları söylenebilir.

Çalışanların en çok ihtiyaç duydukları motivasyon araçlarından birisi yeterli mola süresidir. Mola süresinin etkin kullanılmasının çalışma verimini olumlu anlamda arttıracığı ön görülmektedir. Aile ilişkilerini olumlu yönde etkileyecek, zihin yorgunluğunu azaltacaktır.

Müşteriler tarafından anlaşılma, saygı duyulma isteği ve ihtiyacının tatmin edilmesi zamanla gerçek olmayan duyguların gösterilmesinin de önüne geçecektir. Çalışanların hem psikolojik hem fizyolojik sıkıntılar yaşadıkları buna bağlı değersizlik hissi yaşadıkları açıkça görülmektedir. Bu ana konuların sadece zihinsel iş yükü olarak değil duygusal, bilişsel, davranışsal olarak da çalışanı negatif etkilediği görülmektedir. Çalışmada çalışanların yaşadığı stres çeşitli kaynaklara dayanmaktadır. Bunlardan başlıcaları belirli bir satış kotası ve primi elde etmek doğrultusunda o ayki/haftaki hedefleri tutturmak için çeşitli insanlarla etkileşimde olma durumudur.

Müşterilerin olumsuz tavrı, iletişim biçimi ve üslubu olarak belirtilmektedir çalışanların öz saygısını sarsmakta ve onları işten uzaklaştırmaktadır. Bu sonuca göre çalışanlar sakin kalmak, sonuç odaklı bir yaklaşım benimsemek ve pozitif bir tutum sergilemek zorundadırlar. Bu çağrı merkezlerinde başarılı bir performans için kritik öneme sahiptir. Çağrı merkezi çalışanları, sakin kalarak ve kararlılıkla çalışarak, müşterilere etkili bir hizmet sunmak için gereken dinginliği korumalıdırlar. Aynı zamanda, sonuç odaklı bir yaklaşım benimseyerek, müşteri sorunlarını hızlı bir şekilde çözmeyi ve müşteri memnuniyetini artırmayı hedeflemelidirler. Bununla birlikte, pozitif bir tutumla, zorlu durumlarla başa çıkmak için gerekli enerjiyi ve motivasyonu sağlamalı ve müşterilere güven ve empati ile yaklaşmalıdırlar.

Kadınların yaşadığı başlıca sorunlar satış görevlerinde daha çok tercih edildiği dolayısıyla rol yapma gereksinimlerinin daha fazla olduğu, ev içerisinde de aslında onlardan duygusal emek beklendiği, çoğu zaman yaptıklarının geçici bir iş olarak algılanıp

kale alınmadığı durumlar oluşmaktadır. Çağrı merkezlerinde kadın çalışan sayısının fazlalığı aslında yapılan baskılara kadınların dayanmak zorunda olduğu ve erkeklerin kolayca işten vaz geçebildiğini/toleransının olmadığını da göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında, çağrı merkezlerinde karşılaşılan temel sorunlar arasında: uzun bekleme süreleriyle beraber tekrar eden sorunlar ve şikayetler, müşteri memnuniyetsizliği, aşağılamalar ve hakaretlerdir. Çalışanlar düşük ücretlendirmelerinin yanı sıra, robot gibi çalıştırıldıklarını insani olarak değer görmediklerini hissetmektedirler. Çoğu zaman çalıştıkları firmanın sahip olduğu aksaklıkları, kendilerini azarlayan müşterilere rağmen 'anlıyorum efendim', 'en kısa sürede çözeceğim efendim' gibi kalıp sözlerle işverenin hatasını üstlenerek en küçük halkalar olarak yükü omuzlarında taşımaktadırlar.

Çağrı merkezi yöneticileri tarafından bu durum anlaşılmalı içten empati kurularak daha iyi çalışma koşulları sunulmalıdır. Temelinde çalışanlar hissettiği duyguyu ne kadar az bastırırsa potansiyelini o kadar fazla gösterebilme şansına sahip olacaklardır. Bu düşünce yapısıyla birlikte müşteri temsilcilerini bu zorlu çalışma şartlarında onları daha iyi hissedecek motivasyon ödülleri, ek dinlenme süreleri tanınması, ekip buluşmaları düzenlenmesi gibi zihinlerini serbest bırakacak aksiyonların alınması hem müşteri hizmeti kalitesini hem de çalışan memnuniyetini arttıracaktır.

## KAYNAKÇA

- Akçay, C., & Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi*, 1(1), 3-25.
- Aysel, L., (2006). *Liderlik ve Duygusal Zekâ*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). “Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 58, ss. 254- 274
- Bekiş, T. (2006). *Liderlikte Duygusal Zekâ Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: iş-aile çatışmasının aracılık etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 18-33.
- Evkaya, C. (2023). Öğretmenlerin Duygusal Emek Durumlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Jass Studies-The Journal of Academic Social Science Studies*, 16(94), 71-84.
- Gençöz, F. ve Motan, İ. (2007). Duygularımızın İfadesi ve Duygusal Zeka. *Psikolojik Sağlığımızı Nasıl Koruruz? II*. Ankara: ODTÜ Yayıncılık.
- <https://www.gazeteduvar.com.tr/konuk-yazar/2020/09/19/cagri-merkezleri-kulakliga-bagli-bir-robot-gibi>
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of*

*Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 397-418.

Karataş, G. S. (2019). *Seçilen Çatışma Yönetimi Stratejisi ile Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Saha Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Keçeli, A. (2017). *Örgüt Sosyolojisi Açısından Çalışma Yaşamında Duygular Ve Duygusal Emek*. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

Keleş, D. (2020). *Çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma* (Master's thesis, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü). İstanbul.

Man, F., & SELEK ÖZ, C. (2009). Görüldüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünmemek: Çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum*, 1(20), 75-94.

Mengenci, C. (2015). “İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 127-139.

Özkan, G. (2013). Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(4), 64-80. Erişim Adresi: [https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19027/200549#article\\_cite](https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19027/200549#article_cite)

Özkan, T. (2022). *Duygusal Emek Davranışının İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Stresle Başa Çıkmanın Aracı Etkisi: Darülaceze Çalışanları Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Özkaplan, N. (2009). Duygusal Emek ve Kadın İş/Erkek İş. *Çalışma ve Toplum*, 2, 15-24

Pala, T., & Sürgevil, O. (2016). Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 16(4), 773-787.

- Tunç, P., Gitmez, A., & Krespi Boothby, M. R. (2014). Yoğun bakım ve yataklı servis hemşirelerinde duygusal emek stratejilerinin empatik eğilim açısından incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*. 15, 45-54.
- Sayan, F. Ö. (2002). İnsan duygularının ses işleme ve hata yönetiminde kullanılması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sevelova M.A. (2011), *Cinsiyetin temel kategorileri olarak Erillik ve Dişilik*. Vestnik KGU im. N.A Nekrasova. 5–6, 2011.
- Sırma, F. (2021). *Örgütsel adalet ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Taş, M. (2021). *Duygusal emek ile iş doyumu ilişkisinde kendini ayarlamamanın rolü: akademisyenler üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Zapf, Dieter: “Emotion Work And Psychological Well-Being A Review Of The Literature and Some Conceptual Considerations,” *Human Resource Management Review*, C. XII, No: 2, 2002, pp. 237-268.

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, hizmet sektörünün en önemli halkalarından biri olan çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek süreçleri üzerindeki çeşitli değişkenleri incelemektir.

Duygusal emek kavramı, çalışanların duygularını işlerinin bir parçası gibi yönetmeleri gerektiği fikrine dayanır. Özellikle hizmet sektöründe, çalışanların duygularını kontrol etmeleri veya hissetmedikleri duyguları göstermeleri beklenen bir norm haline gelmiştir. Müşterilerle her ne koşul olursa olsun güler yüzlü, nazik ve samimi olmaları beklenir. Bu beklenti, çalışanları gerçekte hissetmedikleri duyguları sahte bir şekilde sergilemeye zorlar. Ayrıca duygusal emek kavramı, işletmelerin örgütsel davranışını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.

Bu nitel araştırmada veriler betimsel şekilde aktarılmıştır. Katılımcıların verileri yarı yapılandırılmış bir görüşme formuyla yüz yüze ve telefonla görüşme yoluyla elde edilmiştir. Ankara'da çeşitli semtlerde ikamet eden, farklı yaş gruplarına uygulanmıştır. Bu amaçla, çağrı merkezi şirketinde çalışan 9 kişiye duygusal emekle ilgili sorular yöneltilmiştir. Araştırma sonuçları, çalışanların görevleri sırasında göstermeleri gereken duygular ile gerçekte hissettikleri duygular arasındaki uyumsuzlukların incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde elde edilen bulgular demografik özelliklere göre analiz edilmiş ve bu bulguların duygusal emek süreçlerine etkileri sonuç ve değerlendirmeler kısmında ele alınmıştır. Elde edilen bulguların işletmelerdeki duygusal emek süreçlerine olan etkileri tartışılmış, çalışanların duygusal emekle ilgili yüklerini hafifletmeye yönelik stratejiler sunulmuştur. Çağrı Merkezlerinin duygusal emeği yönetme ve çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılama konusunda daha duyarlı olmaları gerektiği vurgulanmış, böylece işletmelerin çalışan memnuniyetini arttırması ve uzun vadeli bağlılık sağlanması amaçlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, çalışanların önemli bir kısmı duygusal emek gösteriminde yüzeysel rol yapmayı tercih etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Müşteri Temsilcisi, Çağrı merkezi

## ABSTRACT

The aim of this research is to examine various variables on the emotional labor processes of call center employees, one of the most important links in the service sector.

The concept of emotional labor is based on the idea that employees should manage their emotions as if they were part of their job. Especially in the service sector, it has become a norm that employees are expected to control their emotions or show emotions they do not feel. They are expected to be friendly, courteous and sincere with customers under all circumstances. This expectation forces employees to fake emotions they do not actually feel. In addition, the concept of emotional labor plays an important role in determining the organizational behavior of businesses.

In this qualitative research, the data was presented in a descriptive manner. Participants' data were obtained through face-to-face and telephone interviews using a semi-structured interview form. It was applied to different age groups residing in various districts in Ankara. For this purpose, questions about emotional labor were asked to 9 people working in a call center company. The research results were conducted to examine the inconsistencies between the emotions that employees should show during their duties and the emotions they actually feel. According to the results obtained

The findings obtained in the third and last part of the study were analyzed according to demographic characteristics, and the effects of these findings on emotional labor processes were discussed in the results and evaluations section. The effects of the findings on emotional labor processes in businesses are discussed, and strategies to alleviate employees' emotional labor burdens are presented. It was emphasized that Call Centers should be more sensitive in managing emotional labor and meeting the emotional needs of employees, thus aiming for businesses to increase employee satisfaction and ensure long-term loyalty. According to the findings of the research, a significant portion of employees prefer to act superficially in emotional labor.

**Keywords:** Emotional Labor, Customer Representative, Call Center