



ISSN: 1306-3111/1308-7320  
NWSA-Humanities  
NWSAID: 2013.8.3.4C0169

Status : Original Study  
Received: January 2012  
Accepted: July 2013

**E-Journal of New World Sciences Academy**

**Gaye Özdemir  
Mustafa Yalçın  
Melis Akbiyık**

Ege University, Izmir-Turkey  
gaye.ozdemir@ege.edu.tr  
mustafayalcin@egepratik.com; melis.akbiyık@hotmail.com

<http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2013.8.3.4C0169>

**HİZMET SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BOYNER ÖRNEĞİ**

**ÖZET**

Duygusal emek, çalışanların iş yaşamında kendilerinden beklenen ve belirli kurullarla uyumlu duyguları müşterilere karşı sergilemeleridir. Hizmet sektöründe duygusal emek olgusu, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve yeni müşterilerin kazanılması açısından önem taşımaktadır. Duygusal emeğin müşteri ilişkileri sürecinde katkılarının farkında olan kurumlar, çalışanların duygularını doğru biçimde yönetmeleri gereken uygulamaları yaparak çalışanlarını yönlendirmektedirler. Bu makale çalışmasında; duygusal emeğe ilişkin kuramsal görüş ve yaklaşımlar irdelenmekte ve kuramsal çalışmayı destekleyen bir araştırmaya yer verilmektedir. İlgili araştırma, Boyner firması bünyesinde ve müşteri hizmetlerinde çalışan 181 çalışanın duygusal emek davranışları ve müşteri ilişkilerine olan etkilerini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında çalışanların demografik özelliklerine göre yüzeysel ve derinlemesine davranışlar arasındaki anlamlılık, çalışanların müşterilerle olan etkileşim sıklığı ile davranış boyutları arasındaki ilişki test edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Davranış Boyutları,  
Hizmet Sektörü, Müşteri İlişkileri,  
Müşteri İlişkileri Yönetimi

**EFFECT OF EMOTIONAL LABOR BEHAVIOURS ON CUSTOMER RELATIONS IN SERVICE  
SECTOR: BOYNER EXAMPLE**

Emotional labor expresses the concept that workers display emotions in connection with expected and determined rules in professional life. Emotional labor concept is important in service sector in order to provide customer satisfaction and to gain new customers. Institutions, which are aware of emotional labor's contributions for customer relations process, direct their workers by applying practices which they have to manage correctly. In this article, academic ideas and approaches about emotional labor are being examined and also a research supporting academic study is being presented. Regarding study has been proceeded in order to evaluate emotional labor behaviors and their effect on customer relations of 181 workers, who are working in Boyner Company and customer services. Significance between superficial and intimately behaviors according to demographical characteristics of workers within the context of the research, relation between workers' interaction frequency with customers and behavior dimensions has been examined.

**Keywords:** Emotional Labor, Dimensions of Behavior,  
Service Sector, Customer Relations,  
Customer Relations Management



## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Son yıllarda küreselleşme ve bilgi iletişim teknolojileri ile birlikte yaşanan gelişmeler, hizmet sektörünün ekonomideki payını giderek artırmaktadır. Bu sebeple hizmet sektöründe bulunan işletmeler açısından müşteri ilişkilerini başarılı bir şekilde sürdürebilmek, sadık müşteriler haline getirebilmek ve yeni müşteriler elde etmek rekabette avantaj kazanmak için son derece önemlidir.

Hizmet sektörünün büyümesiyle birlikte müşterilerin bu sektördeki kurumlardan ve bu kurumlarda çalışanlardan istek ve beklentileri artmıştır. Bu bağlamda, bu isteklere ve beklentilere cevap vermek isteyen kurumlar, hizmet kalitelerini geliştirmek ve bu kaliteyi müşterilere yansıtabilmek için çalışanlardan birtakım duygusal davranış biçimlerini sergilemelerini isteyerek onları yönlendirmektedirler. Taklit edilemeyen ve kurumu rakipler-den ayıran duygular, kurumlar için önemli bir silah haline gelerek kurumun başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda çalışanların, kurumların istekleri doğrultusunda duygularını aktif biçimde düzenlemeleriyle birlikte duygusal emek kavramı ortaya çıkmıştır.

Duygusal emek genel olarak, çalışanların davranışlarını kurumlarının istekleri doğrultusunda biçimlendirmesi için gösterdikleri çaba şeklinde tanımlanmaktadır. Özellikle hizmet sunumu esnasında çalışanlar, müşterilerle çok daha yakın bir etkileşim içine girmektedir. Bu etkileşim, çalışanlardan işlerine duygusal emeklerini de katmaları yönündeki beklentileri artırmakta, böylelikle hizmet alanlarında duygusal emeğin rolünü ön plana çıkarmaktadır. Hochschild tarafından ilk kez 1983 yılında kavramsallaştırılan duygusal emek; yüzeysel davranma, derin davranma ve samimi davranma olmak üzere toplam üç boyutta ele alınmaktadır. Çalışanların duygusal emek davranışları sergilerken göz önünde bulundurduğu ve kurumların belirlediği duygusal davranış kalıpları, duygusal davranış kuralları olarak adlandırılmaktadır. Bu kurallar sayesinde çalışanlar, gün geçtikçe önem kazanan hizmet sektöründe, rekabet avantajlarından olan müşteri memnuniyetini sağlamada önemli bir görev üstlenmektedir. Duygusal emek davranışları, kurumlara, rakiplerden farklılaşma, pazarda büyüme, olumlu bir imaja sahip olma, güçlü bir örgüt kültürü oluşturma gibi olumlu sonuçlar sağlamaktadır. Çalışanlar açısından bakıldığında ise; duygusal davranış kurallarını yerine getirmek, çalışanlara terfi etme, ücret artışı, takım çalışmasında başarılı olma, yüksek motivasyon, prim elde etme ve kurum tarafından ödüllendirme imkanlarını da kazandırmaktadır.

## 2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu araştırmanın amacı, Boyner Firması örneği üzerinden hizmet sağlayıcı konumunda olan ve müşterilerle birebir iletişim halinde bulunan çalışanların, duygusal emek davranışlarını incelemek ve bu doğrultuda ortaya çıkan sonuçları alan literatürüne sunmaktır.

Son yıllarda hizmet sektöründe önem kazanan duygusal emek kavramı, bu sektörde yer alan kurumların geleceğini belirlemede etkili olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların duygularını sergilemeleri ve kontrol edebilmeleri, aynı zamanda samimi duyguları müşterilere yansıtmaları, kurumun sadık müşteriler kazanmasını sağlamaktadır.

Çalışmada, Boyner firmasında yer alan çalışanların müşteriyle ilişkilerinde sergiledikleri duygusal emek davranışları ortaya koyulmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar, demografik özellikler ve müşterilerle etkileşim sıklığının duygusal emek boyutları üzerindeki etkisini görme açısından önem taşımaktadır. Duygusal emek konusunda Türkiye'de özellikle özel sektörde çalışmaların yetersiz



olması nedeniyle çalışmanın literatür gelişiminin yanı sıra müşteri ilişkileri yöneticilerine de katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

### 3. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI (THE CONCEPT OF EMOTIONAL LABOR)

Çalışma yaşamında duyguların öneminin fark edilmesiyle birlikte duygusal emek kavramı, giderek birçok araştırmaya konu olmaktadır. Bu kavramın gelişimine öncülük eden Hochschild'e göre duygusal emek, "iş görenin çalıştığı kurum tarafından belirlenen kuralları uygulama sürecinde, paydaşa en iyi şekilde hizmet verebilmek için uygun duygunun hissedilmesi ve aktarılması zorunluluğudur" (Eroğlu, 2011:184). Başka bir tanıma göre; "işi gereği müşterilerle birebir iletişim halinde olan iş görenlerin duygusal tepkilerini örgüt için kabul edilebilir şekle sokmak veya örgüt amaçlarıyla uyumlu duygular gösterimleri yaratmak amacıyla harcadıkları çabadır" (Oral ve Köse, 2011: 465). Duygusal emek, kişilerarası etkileşimde organizasyonun arzu edilen duygularını ifade etmek için gerekli kuralları planlama ve kontrol çabası olarak da ifade edilebilir (Morris ve Feldman, 1996'dan aktaran Oral ve Köse, 2011:466). İlgili tanımlardan anlaşılacağı üzere çalışanlardan organizasyonun beklentileriyle uyumlu olacak biçimde duygusal emek biçimlerini sergilemeleri beklenmektedir. Müşterilerle empati kurmak, belirlenmiş roller üstlenmek ve gerçekte hissettikleri farklı olsa da kendilerinden beklenen şekilde davranmaları çalışanların iş rollerini oluşturmaktadır (Onay, 2011:587). Duygusal emeğin gösterisel boyutunun önemli bir unsuru, standartlaşma, başka bir deyişle, çalışanlardan, belli bir rutine bağlanmış, tek tip mimikler, jestler, gülümsemeler ve davranışlar beklenmesidir. Uçaklar, mağazalar, lokantalar, oteller, çağrı merkezleri, çalışanlardan duygusal emek sarf etmelerini gerektirecek yerlere örnek gösterilebilmektedir (Bryman, 2004' ten aktaran Topateş ve Kalfa, 2011:426-427). Bu durum göz önüne alındığında, duygusal emek davranışlarının özellikle hizmet sektörü açısından kritik önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

Duygusal emek, kurum kültürü aracılığıyla çalışanların duygularının kontrol edilmesini ve yönlendirilmesini sağlamaktadır. Bunun sonucunda ise çalışan, iş güvenliği için sadece fiziksel aktivitelerini değil, duygularını da ücret karşılığında müşterisinin hizmetine sunmakta, müşterisini etkileyebilmek ve yoğun rekabet ortamında tercih edilebilirliğini artırmak için duygusunu, verimlilik ve kâr aracına dönüştürmektedir (Kart, 2011:215). Bu bağlamda çalışanlar, işyerinde uygun duyguların profesyonel biçimde sergilerken gerçek duygularını saklamakta veya pozitif duyguları taklit etmekte ya da arzu edilen duyguyu gerçekten hissetmek için çaba göstermektedir. Duygusal emek gösterirken (1) derinlemesine davranış, (2) yüzeysel davranış ve samimi davranış olmak üzere üç farklı mekanizmadan biri kullanılmaktadır. Derinlemesine davranış, çalışanın gerçek hislerini göstermek zorunda olduğu davranışlarla uyumlu hale getirmesidir. Yüzeysel davranış, çalışanın gerçek hisleri farklı olduğu halde kendisinden beklenen duygu ifadesini göstermesidir. Samimi davranış ise, çalışanın gerçek duygularıyla yansıtmak zorunda olduğu duyguların zaten aynı olması durumunda ortaya çıkan davranış türüdür (Köksel, 2009:82-83). Bu davranış biçimlerinin ortaya çıkması ve şekillenmesinde ise yönetici önemli rol oynamaktadır.

Duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisinin yanı sıra yöneticiler üzerindeki etkisinden de söz edilebilmektedir. Duygusal emek ile yöneticilerin diğerlerini yönlendirme ve sorumluluğu diğerleriyle paylaşma yolları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Öte yandan duygusal emek, yöneticinin müşteri ve çalışan ilişkilerinin sonucunu etkilemektedir. Durum böyle olunca, yöneticilerin duygusal



emek düzeylerinin, işletme hayatı için son derecede önemli olduğu söylenebilmektedir (Türkey vd., 2011:205). Başarılı bir yönetici, çalışanların duygusal emek davranışlarını içselleştirmesinde ve uygun duygusal emek davranışlarının sergilenmesinde etkili olmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulacak normlar ve politikalar ise çalışanların bu yönde bilinç geliştirmelerine katkı sağlayabilmektedir.

#### **4. DUYGUSAL DAVRANIŞ KURALLARI (THE RULES OF EMOTIONAL BEHAVIOR)**

İnsanlarla doğrudan iletişim üzerine kurulan her meslek alanında, müşterilere ve paydaşlara karşı yansıtılması gerekli duygusal davranışları belirleyen yazılı ve sözlü kurallar bulunmaktadır. Duygusal davranış kuralları, iş yerinde uygun duyguların gösterimlerinin standardize edilerek çalışanlara sunulmasıdır (Ekman, 1973'ten aktaran Diefendorff vd., 2005:343). Başka bir ifadeyle, duygusal davranış kuralları, kurum içinde çalışanların duygularını kurum faydasına yönelik olarak kullanmalarını sağlayan davranış kalıpları olarak tanımlanabilmektedir. Bu anlamda, davranış kurallarının varlığı, çalışanların duygusal ifadelerini aktif bir şekilde düzenlemeleri ve uygun duygu ifadesi standartlarına uymalarını sağlamaktadır. Özellikle müşteri hizmetleri görevlerinde davranış kuralları, bireylerin pozitif duyguları ifade etmelerini amaçlamaktadır. Öte yandan bazı araştırmacılar, duygusal davranış kurallarında tek boyutlu ölçütler kullanırken, bazıları ilgili kuralları pozitif davranış kuralları ve negatif davranış kuralları olmak üzere ikiye ayırmaktadır (Diefendorff vd., 2005:343).

Duygusal davranış kuralları, çalışanların içsel mekanizmalar yerine davranışlar üzerinde durarak paydaşların, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının bu davranışları rahatça gözlemleyebilmesini sağlamaktadır (Eroğlu, 2011:195). Dolayısıyla kurumlar, belirledikleri kurallara çalışanlar tarafından uyulup uyulmadığını rahat bir şekilde görebilmektedirler. Bu bağlamda duygusal davranış kurallarının en önemli amacı, müşteriye yansıtılacak duyguların kurum normları olarak çalışanlara öğretilerek bu normlar çerçevesinde çalışanları denetleyebilmektir. Müşteri şikayetlerine verilecek anlık ve acil yanıtlar da yine kurum tarafından önceden belirlenebilmektedir (Çaldağ, 2010:32). Çalışanın müşteri şikayetlerine yönelik nezaketli tutumu, dostça davranması, güler yüzlü ve güvenilir olması, gerektiğinde müşterinin taleplerine uygun biçimde ürünü değiştirmesi veya iadeyi kabul etmesi örnek olarak gösterilebilir.

Gerçek anlamda hizmet sağlayıcılar genellikle "sahnededir" ve açıkça tanımlanmış bu rolleri yerine getirmektedirler (Ashforth and Humphrey, 1993:91). Bu süreçte çalışanlar, duygusal davranış kurallarını ne kadar detaylı ve net olarak algıladılarsa, davranışların kurumun istediği yönde olması daha muhtemel olacaktır (Öz, 2007: 20). Böylelikle kurum, amacına uygun duygusal davranış kalıplarını daha başarılı bir şekilde sergileyebilmektedir.

#### **5. HİZMET SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (EFFECT OF EMOTIONAL LABOR BEHAVIOURS ON CUSTOMER RELATIONS IN SERVICE SECTOR)**

Ulusal ve uluslararası ortamda rekabetin artmasıyla birlikte müşteri, kurumların odak noktası haline gelmektedir. Müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurmak ve bu ilişkiyi koruma çalışmaları ile kuruma karşı sadakat oluşturmak, karlılığın anahtarı olarak kabul edilmektedir.

Başarılı müşteri ilişkileri sistemine sahip kurumlarda, müşteri tatmini ve müşteri sadakati artmaktadır (Hashemzadeh vd., 2011:1566). Günümüzde, müşterilerle olan ilişkileri geliştirmeyi kendileri için



bir misyon ve vizyon haline getiren kurumların daha verimli oldukları görülmektedir. Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için müşteri odaklı olmayı düşünen kurumlar, müşteriye sadece satış yapma düşüncesine dayanan eski müşteri anlayışlarını terk ederek, müşteriye verilecek değeri düşünme ve müşterilerle uzun vadeli iletişim kurma gibi anlayışları benimsemektedir (Doğan ve Kılıç, 2008:3). Böylelikle, geleneksel dönemde ürünü kısa sürede satmak yeterli görülürken, günümüzde ürünün kişiye kazandırdığı soyut değer ön plana çıkmaktadır. Müşteriyle birebir ilişki kurma, kurumlarda farklılık yaratarak benzerlerin içinden sıyrılmada ve böylece rekabetçi bir üstünlüğü yakalayabilmede önemli bir görev üstlenmektedir. Bu noktada müşteri ilişkileri yönetimi kavramı önem kazanmaktadır.

Bir yöntem bilgisi olan müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri istek/ihtiyaçlarına göre süreçlerin biçimlendirmesi ve geleceğin yaratılmasını açıklamada yardımcı olduğu, dolayısıyla stratejik bir faaliyet ve stratejik planlama içeriğine sahip olduğu ifade edilmektedir (Hamşioğlu, 2004:157-159). Esnek bir süreç olan müşteri ilişkileri yönetimi, özellikle üretim ve hizmet işletmelerinde, müşteri sadakatini ve müşteri tatminini artırmaya, korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak uygulanmanın yanı sıra mevcut ilişkileri elde tutmayı, onlarla ilişkileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, kapsamlı müşteri bilgisinden yararlanarak, karlı müşterilerle uzun dönemli bir ilişkiyi amaçlayan müşteri merkezli yönetsel bir stratejidir (Darvish vd., 2012:2). Bu süreçte kurumlar, müşteriye dair bilgileri depolamak ve korumak adına bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanmaktadır. Ayrıca, müşteri ilişkileri yönetimi, hem müşterileri anlamayı hem de depolanan veri ve bilgiyi kullanma fırsatı sunmaktadır (Anvari, 2010:19). Bu sayede, müşterilerin karakteristik özelliklerini, istek ve taleplerini tanımlayan kurumlar, daha etkili stratejiler belirleyerek, müşteri memnuniyetini elde etmede kolaylık sağlamaktadırlar.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları, gelişmiş batı ülkelerinde 1980'lerden itibaren, ülkemizde ise 1990'lerin yılların başlarında ivme kazanmıştır. Bu uygulamalar aracılığıyla müşteri ile işletme arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişki oluşturulmaya çalışılmaktadır (Yurdakul, 2002:2). Kurumlar ile müşteriler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve yönlendiren bir süreç olan müşteri ilişkileri yönetimi (MİY), mevcut müşterilerle ilişkilerin devam ettirilmesini, yeni müşteriler elde edilmesini, en karlı müşterilerin elde tutulmasını ve ilişkilerin sürekliliğini sağlamaktadır. MİY'nin temel öğelerinden biri olan ilişki, kurum-müşteri arasındaki ikili etkileşim veya iletişim sürecidir (Doğan ve Kılıç, 2008:10). Sürekli devam eden ve çoğu zaman da dinamik ve acil çözümler gerektiren ilişkilerde hem işletme hem de müşteri, ilişkinin yönünü ve sonucunu aktif biçimde belirleyebilmektedir.

MİY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde çalışanlar önemli roller üstlenmektedir. Çalışanların MİY uygulamasında önemli bir role sahip olduğunu fark eden işletmeler, artık MİY'nin kapsamını genişleterek ilişki yönetimi gibi daha kapsamlı uygulamaları tercih etmeyi başlamışlardır (Doğan ve Kılıç, 2008:11). Müşteriler, öfkeli ve öfkelerini kontrol edemeyecek durumda iseler sakinleşmeleri yönünde çalışanların çaba göstermeleri ve iyi niyet davranışı yani soğukkanlı yapıcı bir tutum sergilemeleri gereklidir. Bunun yolu ise anlaşıldığını ve problemini çözmek için yardımcı olmaya çalışıldığını kendisine belirtmekten geçmektedir. Bu noktada, müşteri ilişkilerinde, çalışanlar tarafından müşteriye önem ve değer verildiği duygusunun hissettirilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2012:11-12). Bu süreçte sergilenen davranışlar, duygusal emek kapsamında yer almaktadır.



Kurumların yaşamları, müşterilerinin var olmasına bağlı olmaktadır. Rekabetin ve rakip kurumların artması, müşterilerin diğer kurum ve markalarını tercih etme olasılığını artırmaktadır. Bu sebeple kurum, müşterileri kendisine çekebilmek için onlarla iyi ilişkiler kurmalıdır. Buna paralel olarak kurumlar, bu ilişkilerin oluşması adına birtakım duygusal davranış kuralları belirleyerek, bu davranış kurallarının sergilenmesini çalışanlarından talep etmektedirler. Aynı zamanda, duygusal davranış kurullarını standardize ederek, hizmet kalitesini ve çalışan performansını artırmayı amaçlamaktadırlar. Yapılan standardize çalışmaları ile müşterilerine sundukları hizmette farklılık yaratarak rekabette öne geçmeye çalışmaktadırlar (Eroğlu, 2011:202). Buna yönelik olarak, duygusal emek kurallarının hizmet kalitesini artırarak, müşteriye kendine kazanmada kurumlara katma değer yaratacağı belirtilebilir.

Duygusal emek davranışı, her meslek alanına göre farklılık göstermekle birlikte, müşteri ilişkileri alanında pozitif duyguların sıklıkla kullanımını gerektirmektedir. Bu pozisyonda yer alan çalışanların duygusal davranışlarını aktif biçimde düzenlemeleri beklenirken; sergilemeleri talep edilen davranışlar ise genellikle toleranslı olma, nezaket gösterme, güler yüzlü olma, dürüst olma, samimi ve ciddi olma, yaratıcı olma vb. şeklinde sayılabilmektedir. Çalışanların sergilemeleri beklenen duygusal davranışlar bir anlamda müşterinin "iyi hizmet beklenti ve algısını" da göstermektedir. Çalışanın müşteriler tarafından samimi ve içten algılanmaması, müşteride olumsuz bir tepki oluşturabilmektedir. Bu durum, müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilmekte, müşteri sadakatini ise olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Böylelikle, müşterinin kuruma yönelik tutumu negatif yönde gelişmekte ve satın alma davranışında da düşüş yaşanabilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışları, kurum performansını doğrudan etkilemektedir. Müşteri ilişkilerinde çalışanların duygularının farkında olmaları, duygularını yöneterek kendilerini daima motive etmeleri, empati yeteneklerini geliştirmeleri ve iş rollerine uygun duygusal emek davranışlarını sergilemeleri verimlilik ve iş sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilir.

Duygusal emek davranışları içinde yer alan derinlemesine davranış, iletişim kurulan diğer tarafı anlamaya çalışmakla ilgili ve yoğun empati içeren bir davranış tipidir. Duygusal emek gösterirken derinlemesine davranış stratejisini kullanma eğiliminin, çalışanın hizmet sunduğu kişilere karşı hissizleşmesini, başka bir deyişle duyarsızlaşmasını azaltması beklenmektedir. (Oral ve Köse, 2011:489). Dolayısıyla, derinlemesine davranışı iş yaşamında sergileyen çalışanın müşterilere karşı duyarlılığını artırmaktadır. Böylece, onların istek ve beklentilerini anlaması, onlarla daha güçlü bir etkileşim kurması kolaylaşmaktadır.

## **6. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ DEMOGRAFİK ÖNCÜLLERİ (BEHAVIOR OF EMOTIONAL LABOR ANTECEDENTS OF DEMOGRAPHIC)**

Duygusal emek davranışlarının demografik öncülleri kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durum ele alınmakta, konuyla ilgili literatür bilgisine ve hipotezlere yer verilmektedir.

### **6.1. Duygusal Emek Davranışları ve Cinsiyet İlişkisi (Behavior of Emotional Labor and Gender Relation)**

Cinsiyet farklılığı, bireylerin toplumsal rollerini belirleyen temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Kadın ve erkek davranışları ile ilgili toplumsal beklentiler, bireylerin küçük yaşlardan itibaren cinsiyet temeline dayalı bir farklılaşmayla





yetiştirilmesine neden olmakta, bu durum, kadınlarda ve erkeklerde duyguların yönetimi ve gösterimiyle ilgili belirgin farklılıklara yol açmaktadır. Örneğin birçok kültür kadınların mutluluk, üzüntü ve korku gibi duygularını göstermelerini normal karşılarken öfke gösterimlerini bastırmaları gerektiğini öngörür. Erkekler içinse öfke gösterimleri normal kabul edilmekle birlikte, statülerini sağlamlaştırarak veya onları daha güçlü kılacak bir araca bile dönüşebilmektedir (Solmuş, 2004:28). Dolayısıyla iş yaşamında kadınlar duygularını daha çok kullanmak durumunda kalmaktadır. Bunun yanında kadınlar dışsal duygu işaretlerini algılayarak duygularını o yönde değiştirebilme eğiliminde iken erkekler genellikle kendi içsel duyguları ile ilgilenir ve gerçek duygularını doğrudan yansıtır (Rafaelli, 1989:386). Bu sebeple kadınların duygularını yönetebilmeleri ve iş sürecinde verimli olabilmeleri erkeklere oranla daha yüksek düzeydedir. Kadınların duygu yönetiminde daha başarılı olmaları onları duygusal emek konusunda erkeklere oranla daha yetkin kılmakta; bu da duygusal emek gerektiren işlerde çoğunlukla kadınların çalışıyor olması bu durumu büyük ölçüde açıklamaktadır (Köksel, 2009:18).

Hocshschild tarafından kadınların erkeklere oranla daha yüksek düzeyde duygusal emek davranışı sergilediği ifade edilmektedir. Aynı zamanda, kadınların başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlılık gösterme, duygularını kontrol etme, olumlu duygusal tepkiler verebilme konusunda ve olumlu duyguların gösterilmesini gerektiren hizmet işlerinde erkeklere oranla daha başarılı oldukları belirtilmektedir (Hocshchild, 1983'ten aktaran Oral ve Köse, 2011:467).

Duygusal emek gerektiren işlerde kadın ve erkeklerin davranışlarındaki farklılıkları test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>** Duygusal emek davranış boyutlarında cinsiyete bağlı olarak farklılık vardır.

## **6.2. Duygusal Emek Davranışları ve Yaş İlişkisi (Behavior of Emotional Labor and Age Relation)**

Duygusal emek davranışlarının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkisine ilişkin 2010 yılında yapılan bir araştırmaya göre, sağlık personelinin yaşı ile duyguların doğal yolla ifadesi ve duygusal emek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, yaş ile mesleğe duygusal bağlılık arasında negatif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Yaş faktörü meslek ve iş tecrübesi olarak kabul edildiğinde; mesleki tecrübe arttıkça duyguların doğal yolla ifadesi ve duygusal emek davranışları artmakta; mesleğe yönelik duygusal bağlılık ise azalmaktadır (Çaldağ, 2010:92-93). Yapılan başka bir araştırmada, yaş ile birlikte iş doyumunun arttığı belirtilmektedir (Kaya, 2009:34). Çalışanların yaşları ile duygusal tükenme boyutu arasında bir ilişki olduğu belirten bir diğer araştırmaya göre; 46-55 yaş arasında çalışanların duygusal tükenme seviyeleri ortalaması, 35 yaş ve altı çalışanlarınkine oranla daha yüksektir (Eroğlu, 2011:262). Buna göre, yaş arttıkça duyguları yönetebilme becerisinde de artış meydana gelmektedir. Duygusal emek davranışları ile yaş ilişkisi aşağıda oluşturulan araştırma hipotezi ile test edilmektedir:

**H<sub>2</sub>** Müşteri ilişkilerinde yüzeysel davranışlar yaşa bağlı olarak farklılık göstermektedir.

## **6.3. Duygusal Emek Davranışları ve Medeni Durum İlişkisi (Behavior of Emotional Labor and Marital Status Relation)**

Yapılan bir araştırmaya göre; çalışanların medeni durumlarına göre duygusal tükenme seviyeleri arasında farklılık görülmekte, evli



çalışanların kişisel başarı hissi seviyeleri ortalaması bekar çalışanlara oranla daha yüksek olmaktadır (Eroğlu, 2009:260). Evli çalışanların duygusal emek davranışı sergilerken eşleri ve çevreleriyle olan paylaşımları, onların bekarlara nazaran daha istekli ve verimli olmasında önemli rol oynamaktadır. Bu doğrultuda duygusal emek davranışları ile medeni durum arasındaki ilişki test edilmek üzere aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur:

**H<sub>3</sub>** Duygusal emek davranışlarında medeni duruma bağlı olarak farklılık vardır.

#### **6.4. Duygusal Emek Davranışları ve Eğitim Durumu İlişkisi (Behavior of Emotional Labor and Relation of Education)**

Yapılan araştırmalarda duygusal emek davranışları ve eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Öte yandan, eğitim durumu mesleki eğitim olarak ele alındığında; çalışanların mesleki konuda eğitime sahip olmaları, işleriyle ilgili becerisizliklerden ve çekingenliklerden uzaklaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Mesleğiyle ilgili konularda nerede ne yapacağını bilen ve müşterilere yaklaşımı buna göre olan çalışanlar, daha fazla duygusal çaba harcamaktadırlar. Mesleği hakkında eğitim almamış çalışanlar ise müşterilerle iletişimde sıkıntı yaşayabilmekte ve uygun davranışı gösteremeyebilmektedirler (Ünal, 2011:51-52). Bu doğrultuda çalışanların eğitim durumlarının duygusal emek davranışları üzerinde etkili olup olmadığını irdelemek amacıyla aşağıdaki hipotez belirlenmiştir:

**H<sub>4</sub>** Çalışanların eğitim seviyesi ile derinlemesine davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

#### **6.5. Duygusal Emek Davranışları ve Etkileşim Sıklığı (Behavior of Emotional Labor and Frequency of interaction)**

Bir çalışanın müşterilerle ne sıklıkta temas kurması gerektiği, yapılan işin niteliğine göre farklılaşmaktadır. Bazı mesleki roller çok kısa zaman aralıklarıyla bazıları ise daha seyrek olarak etkileşime girmeyi gerektirmektedir. Bu durum, bir işte bireylerden ne sıklıkta duygusal emek harcamalarının beklendiği ile ilintilidir (Köksel, 2009:32). Etkileşim sıklığı, gösterilecek duyguların ne kadar sürede bir gösterileceğini ifade etmektedir. Sıklık derecesi artıça harcanan duygusal emek düzeyi de artmaktadır. Ayrıca yapılan iş ne kadar çok sık duygu gösterimi gerektirirse duygusal davranış kuralları da o kadar fazla olacaktır (Eroğlu, 2010:23).

Difendorff tarafından yapılan araştırmada, etkileşimler rutin olduğu zaman müşterilerin içten olan etkileşimleri tercih ettikleri söylenmekte, etkileşimlerin rutin olmadığı zaman ise doğal duyguların ve derin duygusal davranışın sergilenmesinin daha olası olduğu belirtilmektedir (Difendorff, 2005:343). Dolayısıyla müşteri ilişkilerinin sıklığı ile duygusal emek davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amaçlı aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur:

**H<sub>5</sub>** Müşterilerle etkileşimin sıklığı ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>** Müşterilerle etkileşimin sıklığı ile derinlemesine davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **6.6. Duygusal Emek Davranışları ve Çalışanların Görevleri (Behavior of Emotional Labor and Duties of Employees)**

Genel olarak, hostesler, satış elemanları, doktorlar, hemşireler, banka şube memurları, sekreterler, çağrı merkezi çalışanları, otel kabul yeri görevlileri, sanatçılar, duygusal emek





göstermenin gerekliliğine vurgu yapılan görevler olarak dikkat çekmektedir. Görüldüğü üzere; özellikle duygusal emek davranışı, hizmet sektöründe ön plana çıkmaktadır. Buna bağlı olarak, müşterilerle etkileşim sıklığının fazla olmasının çalışanların işyerlerindeki görevlerine göre farklılık göstereceği düşünülmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

**H<sub>7</sub>** Müşterilerle etkileşim sıklığı, çalışanların işyerindeki görevlerine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>8</sub>** Derinlemesine duygusal emek davranışı, çalışanların işyerindeki görevlerine göre farklılaşmaktadır.

## **7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ (THE DATA COLLECTION METHODS USED IN RESEARCH AND SAMPLE OF RESEARCH)**

Duygusal emek davranışlarının hizmet sektöründe müşteri ilişkileri üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın Boyner firması özelinde incelenmesinin temel sebebi, kurumun hizmet sektöründe yer alan lider kurumlardan biri olması ve duygusal emek davranışlarını bu sektörde izlemenin sahaya ve literatüre faydalı öneri ve sonuçlar sunması olasılığıdır. Bu amaçla, 2012 yılı Eylül ayında bu anketler internet aracılığıyla dağıtılmış, aynı ay içerisinde toplanmıştır. 181 kişi üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ankete katılanların 36'sını erkek, 145'i kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 28.9'dur. Ankete katılanların 78'i ürün destek elemanı, 26' sı müşteri ilişkileri yöneticisi, 19'u anahtar elemanı, 18'i santral elemanı, 40'ı ise diğer pozisyonlarda çalışmaktadır. Çalışmanın ana kitlesi, Türkiye'nin farklı bölgelerinde yer alan Boyner firmasının çalışanlarından oluşmaktadır.

Boyner Firması<sup>1</sup> (Boyner firm)

Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş., Türkiye'de gıda dışı perakende sektörünün önde gelen gruplarından Boyner Holding'in bir üyesi olarak 1981 yılında faaliyete başladı. O zamanki adıyla Çarşı Mağazaları olarak Bakırköy'de ilk mağazasını açmıştır.

Global mağazacılık anlayışı ile 20 yılı aşkın bir süredir Türkiye'de yeniliklerin takipçisi olan Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş., 2004 yılında bir "Değişim ve Yenilenme Programı" başlattı. Günümüzde hızla gelişen tüketici beklentilerine yanıt verebilmek, bir hayat tarzı olarak alışveriş kavramının Türkiye'deki öncüsü olmak amacıyla başlatılan bu değişim programı çerçevesinde, Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş., ürün çeşidinden dekorasyona, mağazaların isminden hizmet anlayışına kadar her konuda köklü değişiklikler gerçekleştirdi.

Türkiye'de gıda dışı perakende sektöründe ilklerin uygulayıcısı olan Boyner Mağazacılık A.Ş., daha sonra 2006 yılında başlattığı "küçülerek büyüme" stratejisine uygun olarak, tek kategorili, uzman ekiplerle hizmet verilen konsept mağaza uygulamasını ilk olarak, "güzelliğe dair her şeyi" bünyesinde barındıran Boyner Beauté konsepti ile müşterilerinin hizmetine sundu.

Boyner Mağazaları'nda, pek çok yerli ve yabancı markalı ürün, koşulsuz müşteri mutluluğu anlayışı ve uygun fiyat politikası ile "Boyner" çatısı altında, İstanbul, İzmir, Ankara, Adana, Bursa, Antalya, Mersin, Diyarbakır, Denizli, Konya, Trabzon, Kayseri, Eskişehir, Tekirdağ, Afyon, Manisa, Muğla, Balıkesir, Erzurum, Kahramanmaraş, Rize, Samsun, Isparta, Şanlıurfa, Antakya, Malatya ve Aydın olmak üzere Nisan 2012 itibarıyla bugün Türkiye'nin 28 ilinde 38

<sup>1</sup> Boyner firması ile ilgili bilgiler,  
<http://www.boyner.com.tr/hakkimizda.aspx> sitesinden derlenmiştir.

çok katlı, 14 konsept mağaza, 13 Boyner Outlet Mağazası ve 4 BSSD Mağazası ile faaliyetini sürdürmektedir.

Her yıl müşterilerine kadın, erkek ve çocuk giyim, ev, ayakkabı, kozmetik ve genç aktif spor kategorilerindeki ürünlerle hizmet veren Boyner Mağazaları, 3.000'e yakın çalışanını da "takım ruhu" anlayışıyla sürekli eğiterek "koşulsuz müşteri mutluluğu" ilkesini sürdürmektedir.

#### 8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER (SCALES USED IN THE STUDY)

Araştırmada duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Duygusal emek ölçeği, Grandey (2003), Kruml ve Geddes (2000) çalışmalarından yararlanılarak Türkçeye çevrilmesiyle elde edilmiştir. Ölçek 28 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin yanı sıra ankette, örneklemin demografik özelliklerini ortaya koymak üzere beş soru bulunmaktadır. Bunlar arasında; cinsiyet, yaş, medeni durum, görev ve eğitim durumu soruları yer almaktadır.

#### 9. BULGULAR VE TARTIŞMA (FINDINGS AND DISCUSSION)

Araştırmada kullanılan duygusal emek ölçeği üzerine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,733'tür. Bu analiz sonucunda güvenilirlik oldukça yeterli bulunmaktadır. Ölçeğin kapsam geçerliliğinin iyi olduğu ifade edilebilir.

Tablo 1. Örneklemin demografik özellikleri  
(Table 1. Demographic characteristics of the sample)

	N: 181 (%)	Ürün Destek Elemanı	Müşteri İlişkileri Yöneticisi	Anahtar Eleman	Santral Elemanı	Diğer
	Toplam	78 (%43,1)	26 (%14,4)	19 (%10,5)	18 (%9,9)	40 (%22,1)
Kadın	145 (% 80,1)	63	20	13	18	30
Erkek	36 (% 19,9)	14	6	6	0	10
Evli	60 (% 33,1)	21	17	4	4	14
Bekar	121 (%66,9)	57	9	15	14	24
Orta Okul	6 (% 3,3)	0	0	0	6	6
Lise	80 (% 44,2)	36	5	8	12	19
Lisans	91 (% 50,3)	41	20	9	6	15
Yüksek Lisans	4 (% 2,2)	1	1	2	0	0
Doktora	0	0	0	0	0	0

Araştırmaya katılarak görüş bildiren 181 kişinin 145'i (%80,1) kadın, 36'sı (%19,9) erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bununla birlikte 181 kişinin 6'sı (%3,3) orta okul, 80'i (%44,2) lise, 91'i (%50,3) üniversite, 4'ü (%2,2) yüksek lisans mezunu olan çalışanlardan; 78'i (%43,1) ürün destek elemanı, 26'sı (%14,4) müşteri ilişkileri yöneticisi, 19'u (%10,5) anahtar, 18'i (%9,9) santral elemanı, 40'ı (%22,1) ise diğer elemanlardan oluşmaktadır. Katılan 181 çalışanın 60'ı (%33,1) evli, 121'i de (%66,9) bekârdır. Araştırmaya katılan 181 kişinin yaş ortalamasının 28,9 olduğu tespit edilmiştir.



Tablo 2. Medeni durum ile derinlemesine davranış arasındaki anlamlı farklılık için independent samples test  
(Table 2. The significant difference between marital status and conduct in dept for independent samples test)

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
S-8. Müşterilere sergilemem duyguları gerçek anlamda tecrübe edinmeye çalışırım.	,018	,892	-1,173 -1,117	179 103,805	,242 ,267
S-9. Diğerlerine karşı sergilemem gereken duyguları gerçekten hissetmek adına çaba sarf ederim.	2,453	,119	-1,578 -1,524	179 107,561	,116 ,131
S-10. Müşterilere yansıtman gereken duyguları hissedebilmek adına büyük çaba harcarım.	3,804	,053	-1,683 -1,610	179 105,091	,094 ,110
S-11. Müşterilere yansıtman gereken duyguları geliştirmek için çabalarım.	20,478	,000	-4,100 -3,524	179 82,257	,000 ,001

Tablo 2 incelendiğinde, sadece bir değişkenin p değerinin 0,05 seviyesinin altında olduğu görülmektedir. "Müşterilere yansıtman gereken duyguları geliştirmek için çabalarım" değişkenini ile medeni durum arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır (p=0,00). Duygusal emek davranışlarında medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterdiği yönündeki hipotez 3, araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Diğer değişkenlerde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu durumda duyguların kontrol edilmesi ve yönlendirilmesinde çalışanların evli ve bekar olmalarının etkisi bulunmaktadır. Bekar kişilerin derinlemesine davranışı daha çok sergiledikleri görülmektedir. Bekar kişilerin daha az sorumluluk taşıması nedeniyle işlerine daha kolay odaklandıkları düşünülebilmektedir. Bekar çalışanların evlilerden çok daha fazla kendilerini eğitebilecekleri ve geliştirebilecekleri düşüncesi, elden edilen sonuçlar tarafından desteklenmektedir. Evli olan çalışanların bekarlara oranla daha yüksek yaş ortalamasına sahip olması ve iş tecrübesinin daha fazla olması, daha az duygusal çabayı gerektirmektedir. Buna bağlı olarak evli çalışanların derinlemesine davranış gösterme eğiliminin daha az olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3. Müşteri ilişkilerinde yüzeysel davranış boyutlarının yaşa bağlı farklılığı için anova testi  
(Table 3. Differential age related superficial behavioral dimensions of customer relations for anova test)

		Sum of Squares	df	F	Sig.
S-1. Müşterilerle uygun bir şekilde ilgilenmek adına rol yaparım.	b.g. w.g. t.	67,646 299,138 366,785	26 154 180	1,339	,141
S-2. Müşterilerle iletişim esnasında yapmacık bir mod sergilerim.	b.g. w.g. t.	87,910 16,024 103,934	26 154 180	1,080	,371
S-3. Müşteri ile iletişim halindeyken kendimi göstermeye çalışırım.	b.g. w.g. t.	73,261 261,534 334,796	26 154 180	1,659	,032
S-4. İşim için sergilemem gereken duygulara sahipmişim gibi göstermeye çalışırım.	b.g. w.g. t.	59,482 304,496 363,978	26 154 180	1,157	,286
S-5. İşim için gerekli olan duyguları sergilemek adına maske takarım.	b.g. w.g. t.	60,236 294,394 354,630	26 154 180	1,221	,234
S-6. Müşterilere kendi içimde hissettiğim duygulardan farklı duygular yansıtırım.	b.g. w.g. t.	43,671 247,190 290,862	26 154 180	1,046	,412
S-7. Müşterilerle ilgilenirken aldatıcı duygular lanse ederim.	b.g. w.g. t.	13,280 91,659 104,939	26 154 180	,858	,666

Yapılan Anova testinde, Tablo 3'te yer alan p değerlerinden sadece birinin 0,05 seviyesinin altında olduğu görülmektedir. "Müşteri ile iletişim halindeyken kendimi göstermeye çalışırım" değişkeni ile yaş arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır (p=0,32). Çalışanların yaşı arttıkça yüzeysel davranış sergileme olasılıkları azalmaktadır. Bunun yanı sıra yaşı yüksek olan çalışanlarda davranışlar arası tutarlılık artmaktadır. Bu sayede çalışanlar, müşterilerle olan ilişkilerinde daha az problemle karşılaşmakta, ikna sürecinde başarıyı yakalamakta ve özgüvenli bir duruş sergilemektedir. İkinci hipotez, müşteri ilişkilerinde yüzeysel davranışların yaşa bağlı olarak farklılık göstermesini ifade etmektedir. Bu durumda hipotez 2 desteklenmiştir. Literatür incelendiğinde; çalışanların yaş oranı arttıkça duygusal uyumsuzluk düzeyleri azaldığı görülmektedir. Böylece çalışanlar daha fazla duygusal çaba göstermektedir (Ünal, 2011:49). Dolayısıyla ortaya çıkan sonuçlar literatürle örtüşmektedir.

Tablo 4. Duygusal emek davranış boyutlarındaki cinsiyete bağlı farklılık için independent samples test  
(Table 4. Gender-related differences in behavior for the dimensions of emotional labor test for independent samples)

	Levene' test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- Tailed)	Mean Difference
S-2. Müşterilerle iletişim esnasında yapmacık bir mod sergilerim.	,230	,632	2,518	179	,013	,35115
			2,167	46,062	0,35	,35115
S-3. Müşteri ile iletişim halindeyken kendimi göstermeye çalışırım.	1,145	,286	1,834	179	,068	,46284
			1,887	55,679	,064	,46284

Tablo 4'e bakıldığında, duygusal emek davranış değişkeninden sadece ikisinde (S-2 ve S-3) anlamlı farklılık görülmektedir S-2: (F= ,230, p= ,013) ve S-3: (F= 1,145, P= ,068). Bu durumda, müşterilere sergilenen duyguların hissedilmesi, kadın ve erkek çalışana bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Tabloda yer almayan diğer 13 değişkende ise anlamlı farklılık görülmemektedir. Yapılan araştırmanın sonucuna göre erkekler, kadınlara nazaran daha çok yüzeysel davranış sergilemektedir. Erkeklerin bilişsel zeka düzeylerinin yüksek olması ve iş sürecini sadece rasyonel fayda yönüyle düşünmeleri, mesleklerini içselleştirmelerini zorlaştırmaktadır. Öte yandan, kadınların duygusal zekalarının güçlü olması nedeniyle duygusal farkındalıklarının ve duygularını yönetebilme becerilerinin yüksek olması, iş sürecine daha kolay adapte olmalarında etkili rol oynamaktadır. Bazı çalışmaların sonucuna göre kadın ve erkeklerin derinlemesine davranış sergilemeleri arasında bir farklılık görülmemektedir. Oysa ki Hochschild kadınların erkeklere oranla iş sürecinde duygularını daha iyi organize ettiklerini ve daha fazla duygusal çaba harcadıklarını söylemektedir (Hochschild, 1983: 168 aktaran Köksel, 2009:17-18).

Tablo 5. Çalışanların eğitim seviyesi ile derinlemesine davranış boyutları arasındaki anlamlı farklılık için anova testi  
(Table 5. The significant difference between employee education level and dimensions of behavior in dept for test of anova)

		Sum of Squares	df	F	Sig.
S-8. Müşterilere sergilemem duyguları gerçek anlamda tecrübe edinmeye çalışırım.	b.g.	4,004	3	1,683	,172
	w.g.	140,327	177		
	t.	144,331	180		
S-9. Diğerlerine karşı sergilemem gereken duyguları gerçekten hissetmek adına çaba sarf ederim.	b.g.	,093	3	,035	,991
	w.g.	159,310	177		
	t.	159,403	180		
S-10. Müşterilere yansıtılmam gereken duyguları hissedebilmek adına büyük çaba harcarım	b.g.	8,299	3	2,304	,079
	w.g.	212,486	177		
	t.	220,785	180		
S-11. Müşterilere yansıtılmam gereken duyguları geliştirmek için çabalarım.	b.g.	8,967	3	3,166	,026
	w.g.	167,110	177		
	t.	176,077	180		



Tablo 5 ele alındığında, p değerlerinin sadece birinde anlamlı fark olduğu görülmektedir. "Diğerlerine sergilemem gereken duyguları gerçekten hissetmek için çaba gösteririm" değişkeni ile eğitim durumu arasında anlamlı farklılık görülmektedir ( $p=0,35$ ). Çalışanların eğitim seviyesi ile derinlemesine davranış arasında anlamlı bir ilişki, kısmen de olsa beklenen yönde çıkmıştır. Bu nedenle araştırmanın dördüncü hipotezi desteklenmiştir. Bu durumda, araştırmaya katılanların duygularını gerçekten hissetmek adına çaba göstermelerinde ortaokul, lise, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde olmalarına bağlı olarak anlamlı derecede farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer değişkenlerde ise anlamlı bir fark görülmemektedir. Araştırma sonucunda eğitim düzeyi arttıkça derinlemesine davranış artmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların işe yönelik daha fazla bilgi sahibi olması nedeniyle daha fazla derinlemesine davranış sergilediği söylenebilmektedir. Bu bağlamda çalışanın mezun olduğu bölüm ile çalıştığı sektörün aynı olmasının derinlemesine davranışı tetiklediği ifade edilebilmektedir. Bunun aksine diğer çalışmalarda eğitim seviyesinin derinlemesine davranış üzerinde bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 6 incelendiğinde; yapılan korelasyon analizinde, müşterilerle etkileşimin sıklığı ile yüzeysel davranış arasında kısmen anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Günlük çalışma programı içinde çok sayıda farklı müşterilerle etkileşim halinde olma ile müşterilere karşı rol yapma arasında (S-1- S-22) negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $p=,033$ ). Müşteri ilişkilerinde çalışanların yapmacık mod sergilemesiyle müşterilerle çok fazla etkileşim içinde olmama arasında (S-2-S-23) negatif yönlü bir ilişki görülmüştür ( $p=,040$ ). Müşterilerle ilgilenirken aldatıcı duygular sergilenmesi ile müşterilerle daha fazla etkileşim içinde olmama arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bir iş ne sıklıkta duygu gösterimini gerektiriyorsa, örgütün çalışanların duygusal tepkileri üzerindeki belirleyici etkisi de o ölçüde büyük olacaktır. Literatüre göre, yapılan iş ne kadar sık duygu gösterimini gerektiriyorsa örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısı da o kadar fazla olacaktır (Oral ve Köse, 2011:471-472). Kuralların artmasıyla çalışanların yüzeysel davranış sergileme eğilimlerinin doğal olarak artması beklenmektedir. Bu yönüyle literatürle araştırma sonucu uyuşmamaktadır.



Tablo 6. Müşterilerle etkileşimin sıklığı ile yüzeysel davranış arasındaki anlamlı ilişki için korelasyon analizi  
(Table 6. Correlation analysis for the significant relationship between frequency of interaction with customers and surface behavior)

		S-22	S-23	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6	S-7
<b>S-22.</b> Günlük çalışma programı içinde çok sayıda farklı müşteri ile etkileşim içinde olurum.	Pearson Correlation	1								
	Sig. (2-tailed)									
<b>S-23.</b> Olağan bir iş gününde müşterilerle çok fazla etkileşim içinde olmam.	Pearson Correlation	-,246(**)	1							
	Sig. (2-tailed)	,001								
<b>S-1.</b> Müşterilerle uygun bir şekilde ilgilenmek adına rol yaparım.	Pearson Correlation	,158(*)	-,030	1						
	Sig. (2-tailed)	,033	,689							
<b>S-2.</b> Müşterilerle iletişim esnasında yapmacık bir mod sergilerim	Pearson Correlation	-,092	,153(*)	,304(*)	1					
	Sig. (2-tailed)	,216	,040	,000						
<b>S-3.</b> Müşteri ile iletişim halindeyken kendimi göstermeye çalışırım.	Pearson Correlation	,032	-,050	,373(*)	,203(**)	1				
	Sig. (2-tailed)	,668	,505	,000	,006					
<b>S-4.</b> İşim için sergilemem gereken duygulara sahipmişim gibi göstermeye çalışırım.	Pearson Correlation	-,010	,061	,442(*)	,197(**)	,357(*)	1			
	Sig. (2-tailed)	,891	,415	,000	,008	,000				
<b>S-5.</b> İşim için gerekli olan duyguları sergilemek adına maske takarım.	Pearson Correlation	,129	,000	,546(*)	,335(**)	,295(*)	,552(*)	1		
	Sig. (2-tailed)	,083	,998	,000	,000	,000	,000			
<b>S-6.</b> Müşterilere kendi içimde hissettiğim duygulardan farklı duygular yansıtırım.	Pearson Correlation	,174(*)	-,007	,493(*)	,212(**)	,280(*)	,400(*)	,574(*)	1	
	Sig. (2-tailed)	,019	,921	,000	,004	,000	,000	,000		
<b>S-7.</b> Müşterilerle ilgilenirken aldatıcı duygular lanse ederim.	Pearson Correlation	-,049	,180(*)	,134	,467(**)	,029	,200(*)	,242(*)	,168(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,511	,015	,072	,000	,698	,007	,001	,024	

(Tablo 7. Müşterilerle etkileşimin sıklığı ile derinlemesine davranış arasındaki anlamlı ilişki için korelasyon analizi)

(Table 7. Correlation analysis for the significant relationship between frequency of interaction with customers and conduct an in-depth)

		S-22	S-23	S-8	S-9	S-10	S-11
<b>S-22.</b> Günlük çalışma programı içinde çok sayıda farklı müşteri ile etkileşim içinde olurum.	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
<b>S-23.</b> Olağan bir iş gününde müşterilerle çok fazla etkileşim içinde olmam.	Pearson Correlation	-,246(*)	1				
	Sig. (2-tailed)	,001					
<b>S-8.</b> Müşterilere sergilemem duyguları gerçek anlamda tecrübe edinmeye çalışırım.	Pearson Correlation	,163(*)	-,073	1			
	Sig. (2-tailed)	,028	,331				
<b>S-9.</b> Diğerlerine karşı sergilemem gereken duyguları gerçekten hissetmek adına çaba sarf ederim.	Pearson Correlation	,131	-,052	,607(**)	1		
	Sig. (2-tailed)	,079	,490	,000			
<b>S-10.</b> Müşterilere yansıtılmam gereken duyguları hissedebilmek adına büyük çaba harcarım	Pearson Correlation	,273(*)	-,049	,200(**)	,421(**)	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,511	,007	,000		
<b>S-11.</b> Müşterilere yansıtılmam gereken duyguları geliştirmek için çabalarım.	Pearson Correlation	,173(*)	-,137	,305(**)	,431(**)	,570(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,020	,066	,000	,000	,000	

Tablo 7’de görüldüğü üzere; müşterilerle etkileşim sıklığı ile derinlemesine davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Farklı müşterilerle etkileşim içinde olma ile tecrübe edinme arasında (S-22 ile S-8) pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (p= ,028). Çalışanların farklı müşterilerle etkileşim halinde olmaları, çalışanların yaptıkları işe yönelik deneyimlerinin artmalarına sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra müşterilere yansıtılması gereken duyguları hissedebilmek için gösterilen çaba ile farklı müşterilerle etkileşim içinde olmak arasında (S-22 ile S-10) pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p=,000). Bu nedenle hipotez 6 desteklenmiştir. Duyguların gelişmesi adına yapılan çaba ile farklı müşterilerle kurulan etkileşim arasında (S-11 ile S-22) pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Derinlemesine davranış boyutlarıyla “olağan bir iş gününde müşterilerle çok fazla etkileşim içinde olmam” değişkeni arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Diğer çalışmalara göre etkileşim sıklığının derinlemesine davranışı azalttığı düşünülmektedir. Bu analiz sonucunda ise; etkileşim sıklığı ile artan deneyim, samimiyet ve güven duygusunun müşterilerle ilişkilerde derinlemesine davranışa yol açtığı düşünülebilmektedir.

Tablo 8. Müşterilerle etkileşim sıklığının çalışanların işyerindeki görevlerine göre farklılığı için anova testi  
(Table 8. Frequency of interaction with customers, according to the task at work of employees for the difference to anova test)

		Sum of Squares	df	F	Sig.
S-22. Günlük çalışma programı içinde çok sayıda farklı müşteri ile etkileşim içinde olurum.	b.g.	4,154	4	1,651	,164
	w.g.	110,697	176		
	t.	114,851	180		
S-23. Olağan bir iş gününde müşterilerle çok fazla etkileşim içinde olmam.	b.g.	4,559	4	1,267	,285
	w.g.	158,358	176		
	t.	162,917	180		

Tablo 8 değerlendirildiğinde, Anova testinde etkileşim sıklığına göre çalışanların görevleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Buna bağlı olarak hipotez 7 reddedilmiştir. Analiz sonucunun aksine literatüre bakıldığında, her meslekte müşterilerle etkileşim sıklığı farklılık göstermektedir. Çalışanların müşterilerle ne sıklıkta temas kurması gerektiği, yapılan işin görev tanımına göre değişmektedir (Oral ve Köse, 2011:471).

Tablo 9. Derinlemesine duygusal emek davranışının çalışanların işyerindeki görevlerine göre farklılığı için anova testi  
(Table 9. Emotional labor behavior in dept of employees according to the task of their difference at work for anova test)

		Sum of Squares	df	F	Sig.
S-8. Müşterilere sergilemem duyguları gerçek anlamda tecrübe edinmeye çalışırım	b.g.	2,005	4	,620	,649
	w.g.	142,326	176		
	t.	144,331	180		
S-9. Diğerlerine karşı sergilemem gereken duyguları gerçekten hissetmek adına çaba sarf ederim.	b.g.	,816	4	,226	,923
	w.g.	158,587	176		
	t.	159,403	180		
S-10. Müşterilere yansıtılmayan gereken duyguları hissedebilmek adına büyük çaba harcarım	b.g.	26,047	4	5,885	,000
	w.g.	194,737	176		
	t.	220,785	180		
S-11. Müşterilere yansıtılmayan gereken duyguları geliştirmek için çabalarım.	b.g.	13,447	4	3,638	,007
	w.g.	162,631	176		
	t.	176,077	180		

S10: müşterilere sergilemem gereken duyguları hissedebilmek için çok çalışırım.

S11: müşterilere sergilediğim duyguları kendi içimde de gerçek bir biçimde hissedebilmek için çabalarım.

Tablo 9'da çalışanların görevlerine göre sadece S10 ve S11 değişkenleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir. (S10: p=0,000, S11: p=0,07). Diğer iki değişkende anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Derinlemesine duygusal emek davranışının çalışanların iş yerindeki görevlerine göre farklılaştığını belirten son hipotez desteklenmiştir. Araştırmada, müşteri ilişkileri yönetiminde çalışanların daha az derinlemesine davranış sergilediği tespit edilmiştir. Ürün destek elemanında müşteri ilişkileri yöneticisinden, anahtar ve santral elemanından daha fazla derinlemesine davranış görülmüştür. Araştırma sonuçları, etkileşim sıklığı ile derinlemesine davranış arasında ters orantı olduğunu söylemektedir. Buna paralel olarak, derinlemesine davranışta empati ve duygusal çabanın fazla olması sebebiyle zihinsel yorgunluğun daha fazla görülmesi muhtemeldir. Bu nedenle müşteri ilişkilerinde yer alan çalışanların duygusal enerjilerini daha sık kullanmalarıyla birlikte derinlemesine davranışın azalması beklenmektedir. Diğer yandan, müşterilerle



etkileşim halinde olan çalışanın işin rutinleştiğini düşünmesiyle motivasyonu düşmekte, bu durum, derinlemesine davranışı olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

### 9. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS)

Hizmet sektöründe çalışanların duygusal emek düzeylerinin ve bu duruma etki eden durumların ortaya çıkarılması, müşterilerle iletişimin kalitesini geliştirmek, çalışan verimliliğini artırmak ve rekabet avantajı yaratabilmek açısından büyük bir önem taşımaktadır. Günümüzde entelektüel sermaye olarak değerlendirilen insanın sadece zihinsel yönüyle değil, aynı zamanda duygusal yönüyle iş sürecine katılması, kurumları farklılaştırmaktadır. Böylelikle çalışanların duygusal emek davranışlarının farkında olmaları, bu davranışları kontrol edebilmeleri ve doğru şekilde sergilemeleri, duyguların ön plana çıktığı hizmet sektöründeki kurumlara katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada, hizmet sektöründe duygusal emek davranışları ve boyutları ile müşteri ilişkileri arasındaki etkileşim açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla özel sektöre bağlı Türkiye genelindeki Boyner firmalarında çalışanlar üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Konunun Türkiye genelindeki Boyner firmalarında araştırılması sebebiyle hedef kitlenin geniş olması, çalışmanın değeri açısından önemlidir.

Müşteriyle ilişki sürecinde bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla derinlemesine davranış sergilediği görülmektedir. Bu durumda bekar çalışanların duygularını daha kolay yönlendirmeleri, kişisel gelişime daha fazla eğilimli olmaları önemli bir etken olarak düşünülebilir. Bekar çalışanların yaşları artıktıkça yüzeysel davranış sergilemeleri azalmaktadır. Yaşı yüksek olan çalışanların, derinlemesine davranış sergiledikleri için müşterileri memnun etmeleri ve ikna etmeleri daha kolay olmaktadır. Buna paralel olarak yaş yüksek olan çalışanların duygusal uyumsuzluklarının daha düşük düzeyde olması, müşterilere karşı tutarlı davranmalarını, böylelikle de müşterilerin zihinlerinde olumlu imajın oluşmasını sağlamaktadır. Öte yandan eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların bilgi seviyelerinin ileri düzeyde olması, iş sürecini daha iyi analiz etmelerini ve daha kolay deneyimlemelerini kolaylaştırmaktadır. Buna bağlı olarak, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların derinlemesine davranış sergilemeleri ifade edilebilir. Cinsiyet açısından ele alındığında kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla derinlemesine davranış gösterdikleri söylenebilmektedir. Duygusal zeka becerisi daha yüksek olan kadınlar, kurumların onlardan beklediği duygusal emek davranışlarını daha kolay içselleştirerek uygulayabilirler.

Farklı müşterilerle etkileşim sıklığının artması, çalışanların müşterilere karşı derinlemesine davranış sergilemelerini olumlu yönde etkilemektedir. İlişkilerin sıklaşması, çalışanların iş süreci ile ilgili farklı konulara hakim olabilmelerinde ve daha tecrübeli olmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Müşterilerle etkileşim sıklığı artıktıkça çalışanların yüzeysel davranış sergileme olasılığının azaldığı görülmektedir. Müşterilerin ilişkilerinde çalışanlarla, ürün destek elemanın yaptığı işlerin içeriklerinin aynı olmaması, mesleklere göre derinlemesine davranış eğiliminin farklılık göstermesine sebep olmaktadır.

Duygusal emek ile ilgili çalışmaların özel sektörde yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Farklı şirketlerde araştırmalar yapılarak literatür zenginleştirilmelidir. Buna yanında hizmet sektöründeki farklı şirketlere yönelik bir araştırma yapılarak bu şirketler birbirleriyle kıyaslanabilir. Ayrıca duygusal emek ile kültürel farklılıkları daha iyi yansıtabilecek ölçekler geliştirilebilir.

Etkileşim sıklığının duygusal emek boyutları üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar yapılabilir. Çalışanları doğrudan ilgilendiren insan kaynakları yönetiminde duygusal emeğin rolü araştırarak incelenebilir.

#### KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Anvari, R., (2010). The Customer Relationship Management Strategies: Personal Needs Assessment of Training and Customer Turnover, *European Journal of Social Sciences*, Volume: 14, No: 1, (ID: 26612), pp. 17-33.
2. Asforth, B.A. and Humprey R.H., (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, Volume: 18, No: 1, (Doi: 10.5465) pp. 88-115.
3. Bryman, A., (2004). *Performative Labour, The Disneyization of Society*, London: Sage Publications.
4. Çaldağ, M.A., (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
5. Darvish, H., Kafashzadeh, A.R., and Ahmadina, H., (2012). Studying The Customer Relationship Management: A Case Study at Persian Technology Firm, *Economic Insights - Trends and Challenges*, No: 2, pp. 1-18.
6. Diefendorff, J.M., Croyle, M.H., and Gosserand, R.H., (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies, *Journal of Vocational Behavior*, Volume: 66, (Doi: 10.1016), pp. 339-357.
7. Doğan, S. ve Kılıç, S., (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl: 10 Sayı: 14, ss. 60-87.
8. Ekman, P., (1973). *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review*, New York: Academic Press.
9. Eroğlu, E., (2011). *İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma*, Konya: Literatürk Yayınları.
10. Eroğluer, K., (2011). *Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme*, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11, Sayı: 1, ss. 121-136.
11. Gürgen, H., (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
12. Hara, İ., (2008). *Kurum İçi İletişim Açısından Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları Departmanlarının Yapısal Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
13. Hamşioğlu, B.A., (2004). *Pazarlamada Yeni Acılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi*, *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 9, ss. 155-167.
14. Hashemzadeh, R.G., Khaksar, S.M.S., Nawaser, K., and Jahanshahi, A.A., (2011). Technological Dimension Of Customer Relationship Management, *Indian Journal of Science and Technology*, Volume: 4, No: 11, pp. 1565-1572.
15. Hochschild, A.R., (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.
16. Kart, E., (2011). Bir Duygu Yönetim Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, *Çalışma ve Toplum*, Sayı: 3, pp. 215-230.
17. Kaya, E., (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri*



- Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
18. Köksel, L., (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
  19. Morris, J.A. ve Feldman, D.C., (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, Volume: 21, No:4, pp. 986-1010.
  20. Oktay, M., (2000). Davranış Bilimlerine Giriş, İstanbul: Der Yayınları.
  21. Onay, M., (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11, Sayı: 4, ss. 578-600.
  22. Oral, L. ve Köse, S., (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doymu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, ss. 463-492.
  23. Öz, E.Ü., (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, İstanbul: Beta Yayınları.
  24. Özdemir, İ., (2012). Bankacılıkta Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri, *Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3-4, ss. 4-15.
  25. Rafaeli, A., (1989). When Clerks Meet Customers: A Test Of Variables Related to Emotional Expressions on The Job. *Journal of Applied Psychology*, Volume: 74, No: 3, pp. 385- 393.
  26. Solmuş, T., (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
  27. Topateş, H. ve Kalfa, A., (2011). Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek, *İktisat Dergisi*, Sayı: 513, ss. 423-431.
  28. Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O., (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 14, ss. 201-222.
  29. Ünal, A., (2011). Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
  30. Yurdakul, M., (2002). Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'in Sektörel Bazda Uygulanabilirliği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 7, ss. 193-202.