

Tuğba PALA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ME.Ü. 2008

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

TURİZM İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL
EMEĞ DÜZEYİ VE BOYUTLARI

Tuğba PALA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin,2008

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

TURİZM İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL
EMEĞ DÜZEYİ VE BOYUTLARI

Tuğba PALA

Danışman: Doç Dr. Mustafa TEPECİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin,2008

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Tuğba PALA tarafından hazırlanan Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı	Başarısız	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Başkan _____ Doç Dr. Mustafa TEPECİ (Danışman)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Üye _____ Prof. Dr. Bahar TANER
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Üye _____ Yrd. Doç Dr. A. Kadir ÇORBACI

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

... / ... / 20..

Prof. Dr. A. Nükhet ADIYEKE
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Öncelikle çalışmanın gerçekleşmesinde ve lisansüstü öğrenimim boyunca desteğini hiç esirgemeyen, bana her zaman inanıp güvenen, içtenlikle hoşgörü ve anlayış gösteren, benim sorunlarımı kendi sorunları gibi görüp onları çözmeye çalışan Tez Danışmanım Sayın Doç. Dr. Mustafa TEPECİ' ye, zor anlarımda ve mutlu günlerimde yanımda olan, en ümitsiz zamanlarımda bile beni yüreklendiren, değerli hocam Sayın Prof. Dr. Bahar TANER' e, manevi desteklerini esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. A. Kadir ÇORBACI' ya bana zamanını ayırarak tecrübelerini paylaşan Sayın Yrd. Doç. Dr. Dilek UZUN' a çok teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitimine başlamamı destekleyen ve bu süreç içerisinde yaşadığım tüm sıkıntılara ortak olan, benimle birlikte üstesinden gelmeye çalışan, hiçbir zaman bana olan inançlarını yitirmeyen değerli aileme, her başım sıkıştığım da başvurduğum sevgili kardeşim Ufuk PALA' ya, her zaman yanımda olduğunu bildiğim ve yüksek lisansa başlamamda büyük paya sahip olan, Sayın Umut MORKOÇ 'a çok teşekkür ederim.

ÖZET

Hizmet sektörünün ekonomideki payının giderek büyümesi ile işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla insan kaynakları yönetimine önem vermeye başlamışlardır. Bu nedenle işletmeler açısından, hizmet sektöründe çalışanların müşteri memnuniyetini sağlayarak mevcut olan müşterileri ellerinde tutması veya işletmeye yeni müşteriler kazandırması oldukça önemlidir. İşletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışanların davranışlarından öte duygularını da kontrol etmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin çalışanların duygularını bile kontrol etmeye çalışmaları duygusal emek kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeylerinin belirlenmesi, çalışanların duygusal emek boyutlarını ölçmeye yarayan bir ölçek geliştirilmesi, duygusal emeği etkileyen ve duygusal emeğin etkilediği faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Duygusal emek, herkes tarafından gözlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimlerde bulunmak için duyguların yönetilmesi, ücretle satılan, bu nedenle de değiştirilebilen bir değer olarak tanımlanmakta ve ölçülmeye çalışılmaktadır.

Türkiye’de turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek boyutlarını ölçebilmek için Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği (HELSS)’nin Türkçe’ye uyarlama çalışması yapılmıştır. Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği oluşturulduktan sonra duygusal emek düzeyleri belirlenmiş ve duygusal emek boyutları ortaya çıkarılmıştır. Duygusal emek boyutlarının işte kalma niyeti ve iş tatmini üzerine etkileri incelenmiştir.

Faktör analizi sonucunda Türkiye’de turizm işletmelerinde duygusal emeği oluşturan çalışan odaklı yaklaşımın boyutları; (1) Derin Davranış, (2) Yüzeysel Davranış olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi derin davranış ve yüzeysel davranış olarak

isimlendirilen iki faktörlü çözümün uygun olduğunu göstermektedir. Turizm işletmelerinde çalışanların derin davranış sergilemeleri iş tatminini ve işte kalma niyetlerini arttırmakta yüzeysel davranış sergilemeleri ise sadece işte kalma niyetlerini arttırmaktadır.

Uyarlama çalışması yapılan Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği (HELS), turizm sektörü ile ilgili araştırmalarda, çalışanların duygusal emek boyutlarının ölçülmesine yardımcı olmaktadır. Bulunan bu sonuçlar, özelde turizm sektöründe genelde ise hizmet sektöründe çalışan yöneticiler (özellikle insan kaynakları) için çalışanların işe alımı, işe ve işyerlerine uyumu, iş tatminlerinin ve işte kalma niyetlerinin arttırılması ve işletme karlılığı açısından müşteri memnuniyeti için önemlidir.

Anahtar Kelimeler; Duygusal emek, negatif duygu, pozitif duygu, duygusal emek boyutları, iş tatmini, işte kalma niyeti

ABSTRACT

MEASUREMENT OF DIMENSIONS AND LEVEL OF EMOTIONAL LABOR IN TOURISM ORGANIZATIONS

Increasing share of the service sector in the economy leads the organizations give more importance to the human resources management to have a competitive advantage. Therefore, it becomes quite important for the organizations in the service sector to hold their existing customers by providing customer satisfaction and gain their customer portfolio. For the purpose of customer satisfaction, organizations do not only control their employees' behaviours, they even try to control their emotions. And this type of effort constitutes the concept "emotional labor". The purpose of this study is (1) to determine the emotional labor level of the employees working in tourism organizations, (2) to develop a scale that measures the dimensions of emotional labor of the employees, (3) to determine the factors that affect emotional labor and the factors affected by emotional labor. Emotional labor is characterized as a value which can be observable to everyone by facial and physical expressions, which can be sold, therefore which can be exchanged and which can be measurable.

For the purpose of measuring the dimensions of the emotional labor of employees in tourism organizations, an adaptation of Hospitality Emotional Labor Scale (HELs) to Turkish was constituted. After constituting the Hospitality Emotional Labor Scale, emotional labor levels have been determined and emotional labor dimensions have been

introduced. The effects of the emotional labor dimensions on employee intent to stay and job satisfaction have been analyzed.

As a result of Factor Analysis, employee focus emotional labor dimensions in tourism organizations in Turkey are found as (1) Deep Acting, (2) Surface Acting. Confirmatory Factor Analysis shows that this solution with two factors which are called deep acting and surface acting is fit. In tourism organizations, displaying deep acting increases the employees' intent to stay and job satisfaction, displaying surface acting increases only the intent to stay.

In the adaptation implemented tourism organizations, Hospitality Emotional Labor Scale helps us measuring the dimensions of employees' emotional labor in the researches about tourism sector. Found results, particularly for the tourism sector and in general service sector, are important for the supervisors (especially human resources) that recruit employees, the adaptation of employees to the work and workplace, the increase of job satisfaction and intent to stay at work and consumer satisfaction in terms of organization profitability.

Key Words: Emotional labor, emotional labor dimensions, job satisfaction, employee intent to stay

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
I. BÖLÜM GİRİŞ	1
I.1. Çalışmanın Amacı	5
I.2 Çalışmanın Önemi	5
II. BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI	
II.1. Örgütlerde Duyguların Yeri	7
II.2. Duygusal Emek Kavramı	9
II.3. Duygusal Emek Boyutları	11
II.3.1. Çalışan Odaklı Yaklaşım	12
II.3.2. İş Odaklı Yaklaşım	15
II.4. Pozitif Duyguları Gösterme Gerekliliği ve Negatif Duyguları Gizleme Gerekliliği	27
II.5. Duygusal Davranış Kurallarını Sürdürme Zorluğu	28
II.6 Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler	29
II.6.1. Kişisel Değişkenler	30
II.6.1.1. Cinsiyet	30
II.6.1.2. Yaş	31

II.6.2. Pozitif ve Negatif Duygu	31
II.7. Duygusal Emeğin Etkilediği Faktörler	36
II.7.1. İş tatmini	37
II.7.2. İşte Kalma Niyeti	39
II.8. Duygusal Emek Sonuçları	41
III. BÖLÜM ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	
III.1. Araştırma Deseni	46
III.2. Ölçme Aracı Geliştirme	47
III.3. Pilot Çalışma	49
III.4. Veri Toplama Aracı	53
III.4.1. Kontrol Değişkenler	54
III.4.2. Bağımsız Değişkenler	55
III.4.3. Bağımlı Değişkenler	56
III.5. Evren ve Örneklem	57
III.6. Veri Toplama ve Analizi	57
IV. BÖLÜM ANALİZ VE BULGULAR	
IV.1. Örneklemın Kategorik Demografik Özellikleri	59
IV.2. Açıklayıcı Faktör Analizi	61
IV.3. Doğrulatoryıcı Faktör Analizi	66
IV.4. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar	69
IV.5. Regresyon Analizi	77
V. BÖLÜM SONUÇ	
V.1. Araştırmanın Yöntemi	80
V.2. Bulgular	80

V.3. Göstergeler	84
V.4. Sınırlılıklar	84
V.5. Öneriler	85
KAYNAKÇA	86
EKLER	
Ek 1. Turizm İşletmeleri Yöneticilerine Gönderilen Yönerge	
Ek 2. Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Anketi	

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo III. 1. Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Boyutları	51
Tablo IV. 1. Demografik Değişkenler	60
Tablo IV. 2. Duygusal Emek Boyutları	62
Tablo IV. 3. Faktör Boyutlarının Ortalama Değer Olan 4' ten Farklılıkları	65
Tablo IV. 4. Doğrulayıcı Faktörde Uyum İyiliği Ölçütleri	69
Tablo IV. 5. Sürekli değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve korelasyonlar	70
Tablo IV. 6. Kontrol Değişkenler, İş Odaklı Yaklaşım ve Çalışan Odaklı Yaklaşım Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi	77

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan dikkate değer gelişmeler, gelişmiş ülkelerdeki ekonomileri imalat sektöründen hizmet sektörüne doğru kaydırmaktadır. Hizmet sektörünün ekonomideki payının büyümesi ile işletmeler, rekabet avantajı sağlamak için, çalışanlarını işe alırken daha çok özen göstermektedir.

Hizmet sektörünün bu yükselişi, hizmet sektöründe çalışanların sayısının da giderek artmasına neden olmaktadır. Böylece işletmeler, çalışanlarının en önemli ve değerli sermayeleri olduklarını vurgulamakta çalışanların duygularını işlerine karıştırmamaları gerektiği gibi düşünceleri bir kenara bırakarak duyguları işletmelerin verimliliklerini artıracak olan bir araç olarak görmektedir (Öz ve Man, 2007:624-627). Hizmet sektörünün ekonomideki payının büyümesi ile birlikte hizmet işlerinin gereği olan yüz yüze etkin iletişimde payı büyümektedir.

Fabrikalarda işçiler el becerileri ve fiziksel güçleri için işe alınırken hizmet sektöründe çalışanlar ise, müşteri ile ilgilenmek ve müşteriye karşı samimi davranışlar sergilemek için işe alınmaktadırlar (Chu ve Murrmann, 2006:1181). Hizmet sektöründeki çalışanlara, müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekliliği bir felsefe olarak benimsetilmekte, gülümsemenin hizmet sunumuna mutlaka eşlik etmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006:1185; Deadrick ve McAfee, 2001:100; Kruml ve Geddes, 2000:9). Müşteri tarafından sergilenen bu mutluluk ifadesi, birçok örgüt tarafından, işin önemli bir parçası olarak ifade edilir. Genelde hizmet sektöründe, özelde de konaklama sektöründe, samimi olmak ve insanlara karşı hoş tavırlar sergilemek, çalışanların ürüne kattıkları ek değer olarak nitelendirilir (Chu ve Murrman, 2006:1185).

Birçok yönetici, çalışanların müşterilere sıcak davranmasının müşteri memnuniyetini ve bağlılığını arttırdığını düşünmektedir (Deadrick ve McAfee, 2001; Chu ve Murrmann, 2006). Bazı işletmeler, çalışanların duygusal ifadelerini belirli kurallar çerçevesinde düzenleyerek çalışan davranışı haline dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Chu ve Murrmann, 2006; Deadrick ve McAfee, 2001; Kruml ve Geddes, 2000). “Her masaya neşeli tavır sergile”, “ Bütün konuklarla ilgilenirken her birine tüm enerjini ve hevesini göster.” gibi genel talimatlar çalışanların el kitabı içerisinde yer alır (Chu ve Murrmann, 2006:1186). Diğer bir örnek olarak da Ritz Carlton’un çalışanlarına verdiği oryantasyon eğitimi sırasında öğrettiği temel prensiplerdir. Bu temel prensipler arasında “Gülümseyin. Bizler sahnedeki oyuncularız.”, Her zaman misafirlerimizle göz temasında bulunun. Konuşurken uygun kelimeleri seçin. Günaydın, tabi ki memnuniyetle, benim için zevktir gibi kelimeleri kullanın.”, “İçte ve dışta daima otelinizin temsilcisi gibi davranın. Her zaman olumlu konuşun, olumsuz yorum yapmayın.”, “Telefonla konuşurken uygun hitap kelimeleri seçin. Telefonu en geç üçüncü çalışmada açın. Gülümseyerek cevap verin.” Gibi talimatlar yer almaktadır (Ritz Carlton Hotel Company, L.L.C., 1999) Ülkemizde, çalışanlara verilen sözlü veya yazılı bu tür talimatlara genellikle özel sektörde rastlasak da kamu kuruluşlarında da bu tür talimatlarla karşılaşmaktayız. Buna verilebilecek en güzel örnek, “Kamu Görevlileri Etik davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Yönetmelik” in eki olan “Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi” dir. Özellikle bu sözleşmede yer alan “ Kişilerin dilekçe, bilgi edinme, şikayet ve dava açma haklarına saygılı davranmayı, hizmetten yararlananlara, çalışma arkadaşlarıma ve muhataplarıma karşı ilgili, nazik ölçülü ve saygılı hareket etmeyi taahhüt ederim.” madde kamu çalışanının böyle bir talimata uyacağına dair teminat vermesini ve bunu taahhüt ettiğine dair belgeyi imzalamasını öngörmektedir

(25785 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik, 2005).

Duygusal emek, literatürde iş yaşamındaki duyguların denetimini açıklamaya çalışan bir terimdir. Duygusal emek kavramı genellikle, duygusal emeği vurgulayan işlerde, işletmelerin ifade edilmesi istediği duyguların dışavurumunda ki denetim olarak kullanılmaktadır (Beal ve diğerleri, 2006). Örneğin mağazada çalışan bir satış elemanının sürekli güler yüzlü olması ve müşteriye karşı samimi davranışlar sergilemesi beklenir. Aynı satış elemanı gün içerisinde ailesi ile ilgili kötü bir haber alır ve kendini iyi hissetmemeye başlar. Ancak satış elemanından beklenen, işinin gereği olan güler yüzlü ve samimi davranışların sergilenmesinin sürdürülmesidir. Bu durumda satış elemanı içsel duygularını denetim altına alarak işinin gerektirdiği duyguları sergilemeye çalışır ve duygusal emek sarf eder. Diğer bir örnek ise, otelin ön büro departmanında çalışan bir resepsiyonistin çıkış işlemleri esnasında, faturaya itiraz eden kızgın bir müşteri karşısında sakinliğini korumasıdır. Kızgın müşteri resepsiyoniste karşı ne kadar sert ve kaba davranırsa davranırsın, resepsiyonist sakinliğini korumalı ve müşteriye karşı gösterdiği nazik tavırları sürdürmelidir. Resepsiyonist müşterinin kaba davranışları karşısında öfkeye kapılsa bile kendi duygularını kontrol ederek düzenler ve işletmenin göstermesini istediği duyguları sergileyerek duygusal emek harcar.

Duygusal emekle ilgili araştırmalar, duyguları düzenlemenin müşterilerin mağazalarda geçirdikleri zamanın uzunluğu, müşterilerin pozitif ruh hali, mağazaya tekrar gelme isteği ve arkadaşlarına tavsiye etmesiyle bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal yönetimin, kuruluşların ve çalışanların başarısı için önemi ortada iken, çalışanların duygusal ifadelerini nasıl denetim altında tuttuklarını detaylı bir şekilde anlamak gerekmektedir (Beal ve diğ., 2006).

Örgütler, çalışanlarını iş rollerinin gerektirdiği duyguları ifade edebilecek kişiler arasından seçmektedir. Forbes ve Jackson (1980), örgütlerdeki işe alımlarda, gülümseyen ve göz temasında bulunan kişilerin tercih edildiğini belirtmişlerdir. Gülümsemeyen, mülakatlar sırasında göz temasından kaçınan kişiler ise işe alınırken tercih edilmemektedir. Tiod ve Lockard'ın (1978), 48 erkek ve 48 kadın kokteyl garsonu üzerinde yaptıkları çalışmada, gülümsemenin alınan bahşişler üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu çalışmada küçük bir gülümseme (dişleri göstermeden ufak bir tebessüm) ile belirgin bir gülümseme (dişlerin görünmesi ile birlikte doğal bir gülümseme) arasındaki farkta incelenmiştir. Gülümsemenin derecesi içki sayısında herhangi bir farklılık yaratmazken bahşişlerin miktarında fark yaratmıştır. Belirgin bir gülümsemeye sahip olan 48 garson toplam 23.20 dolar bahşiş alırken, küçük bir gülümsemeye sahip olan diğer 48 garson 9.40 dolar bahşiş almıştır (Rafaeli ve Sutton, 1990:625).

Hochschild'in (1983) araştırmalarından bu yana, duygusal emekle ilgili çalışmalar son yıllarda artış göstermektedir. Duygusal emeğin teorik gelişimi, uçak mürettebatı, fast-food çalışanları, süpermarket kasiyerleri gibi hizmet çalışanları ile ilgili çalışmalar ile başlamıştır. Son yıllarda araştırmacılar, hemşireler, banka veznedarları ve üniversite yöneticileri tarafından sunulan duygusal emeğin doğasını ve boyutlarını ölçmek için daha sistematik ve nicel yaklaşımlar kullanmaktadır. Duygusal emeğin gelişim sürecinde, bilgilerin biriktirilmesi yolu ile duygusal emeğin teorik yapısını oluşturabilmek için, araştırmacılar turizm sektöründe çalışan davranışlarını incelemişlerdir. Henüz birkaç görgül çalışma, araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilerin zenginliğini desteklemek için, turizm sektöründeki çalışanlardan nitel kanıtlar toplayabilmiştir (Chu ve Murrmann, 2006; Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002).

Bu çalışmada duygusal emek kavramı tanımlanarak duygusal emek boyutları (çalışan odaklı ve iş odaklı yaklaşım) belirlenecek. Duygusal emek boyutları, pozitif ve negatif duygu, pozitif duyguları gösterme gerekliliği, negatif duyguları gizleme gerekliliği, duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu, iş tatmini ve işte kalma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenecek. Duygusal emek boyutları, pozitif ve negatif duygu, pozitif duyguları gösterme gerekliliği, negatif duyguları gizleme gerekliliği, duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu gibi bağımsız değişkenlerin, iş tatmini ve işte kalma niyeti bağımlı değişkenleri üzerinde etkisi araştırılacaktır.

Duygusal emek kavramı, ülkemizde işletme literatürüne yeni giren bir kavramdır. Ülkemizde duygusal emekle ilgili görgül araştırmalara çok az rastlanmaktadır. Turizm işletmeciliği literatüründe pek yer bulmayan duygusal emek kavramı, sektör tecrübemiz ve yöneticilerle yapılan mülakatlar ışığında Türkiye’de turizm sektöründe emek harcayan çalışanların ve yöneticilerin duygusal emek konusunda bilinçli olmadıkları ve duygusal emek kavramının stratejik önemi hakkında bir fikre sahip olmadıkları ifade edilebilir.

I. 1 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; (1) Türkiye’de turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeylerini ortaya çıkarmak, (2) çalışanların duygusal emek boyutlarını ölçmeye yarayan bir ölçek geliştirmek, (3) çalışanların duygusal emek düzeyini etkileyen unsurları belirlemek ve (4) duygusal emeğin çalışanların iş tatmini ve işte kalma niyetleri üzerindeki etkisini belirlemektir.

I. 2. Çalışmanın önemi

Türkiye’de turizm işletmeciliği alanında ilk kez veriye dayalı yapılacak olan, turizm sektöründe çalışanların harcadıkları duygusal emek ile ilgili olan bu çalışmanın sonuçları literatüre katkı sağlayarak yeni araştırmalara yol gösterebilecektir. Uyarlama çalışması yapılarak geliştirilen Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği (TİDEÖ) ile turizm ve hizmet sektöründe kullanılabilir bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ölçek, duygusal emek düzeyi ve boyutlarını ortaya çıkaracak ve gelecekte yapılacak olan araştırmalarda da kullanılabilir. Duygusal emeğin iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerine olan etkileri incelenecek ve çalışanlar üzerindeki bu etkiler işletmelerin işe alımlarda duygusal emek harcayan veya harcamayan çalışanları seçmelerinde faydalı olacaktır. Özellikle hizmet işlerinde duygusal emek harcayan çalışanların işe alınması, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde daha başarılı olmalarını ve uygun insanı işe almalarını sağlayabilir.

II. BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde duyguların örgüt içerisindeki yeri ve önemi, duygusal emek kavramı, duygusal emek boyutları, pozitif ve negatif duygu, pozitif duyguları gösterme gerekliliği, negatif duyguları gizleme gerekliliği, duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu gibi duygusal emeği etkileyen kavramlardan, duygusal emeğin etkilediği çalışanların iş tatmini ve işte kalma niyeti açıklanmaktadır.

II.1. Örgütlerde Duyguların Yeri

Duygu, hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan harekettir.’ Tanımdan da anlayacağımız gibi duygular, davranışlarımızdan çok daha fazlasını ifade eder. Örneğin herhangi bir kişiye bir sebepten dolayı çok kızdınız. Bu esnada, midenize ağrılar girer nefes alıp vermeniz değişir, kaslarınız gerilir ayrıca kızgınlık yüzünden olayları algılayışınız, düşünceleriniz ve davranışlarınız değişir. Bu davranışlarınızın karşınızdaki insanlara olan etkilerini düşünerek bu kızgınlığınızı bastırabilir ya da açıkça ifade edebilirsiniz. (Barutçugil, 2002: 65).

Duygular, iletişim kurarken bize yardımcı olan önemli bir araçtır (Liu ve Perrew, 2005:265; Scott ve Judge, 2006:623; Mattila, 2001:32; David ve Hiel, 2006:233; Eisenberg, 2000:667) Kızgın olduğumuzda arkadaşlarımız bizden uzak durmaya çalışır,

üzgün olduğumuzda bizi teselli edebilmeye uğraşırlar. Bütün ifadelerimizi yüzümüze yansıtmasak da yüz ifadelerimiz duygularımızın en iyi şekilde gösteren işaretlerdir. Yüz ifadeleri dünyanın hemen her yerinde aynıdır, evrenseldir (Barutçugil, 2002:65). Birbirinden farklı dil konuşan, farklı dine sahip ve birbirinin kültüründen hiçbir şekilde haberdar olmayan iki insanın da mutluyken de üzgünken de yüzünde aynı ifade oluşmaktadır. Aynı şekilde, kültürden kültüre duygular, değişmediği gibi bireyden bireye de duygular değişmemektedir. Ancak, kültür, yaş cinsiyet, meslek, statü gibi nedenlerle duyguyu ifade etme biçimleri değişmektedir (Barutçugil, 2002:67).

Kurumlar korkunun, nefretin, kıskançlığın, üzüntünün, aşkın ve şefkatin yerleridir. Bununla birlikte, kurumsal iletişimin uygulayıcıları ve bilim insanları iş yaşamlarının “rasyonel” görüşleri üzerinde durarak, duygunun işteki rolünü göz ardı ederler. İş yaşamında duyguyu fark etmemek, büyük yoğun olarak duygu denetimi gerektiren çoğu işin zor doğasını göz ardı etmemize neden olmaktadır. Bazı bilim insanları duygunun ve kurumun kesiştiği yolları keşfederek işletmelerin duygulara önem vererek örgütsel başarıyı yakalayabileceklerini düşünmektedir. (Shuler ve Sypher, 2000:50-59). Artık işletmeler, duyguları işe karıştırılmaması gereken bir öge olarak görmekten vazgeçerek işletmenin karlılığını sağlayacak öğeler arasında görmeye başlamaktadır. İşletmelerin görüşlerinde yaşanan bu değişim elbette ki hizmet işlerinin ekonomideki yerinin artması ile meydana gelmektedir (Seçer, 2007).

Yaşanan bu değişimle beraber işletmeler, çalışanların fiziksel bedenleri üzerinde var olan denetimlerini çalışanların duygularının üzerine kaydırmaya başlamaktadır. Hizmet işlerinin artması, müşterinin kral olduğu bir döneme girilmesi ile birlikte işletmeler tarafından duygulara hükmetme devri başlamaktadır. Artık çalışan hissetmese bile işinden zevk alıyormuş gibi davranmalı veya müşteriye karşı gerçekten

ilgili ve içten tavırlar sergilemelidir. Çalışanların sergilemiş olduğu jestler ve mimikler kendi duygularının dışavurumundan çok istenilen duyguların, dışavurumu olmaya başlar. Böylece duygusal emek kavramı ortaya çıkar (Öz ve Man, 2007; Shuler ve Sypher, 2000).

II.2. Duygusal Emek Kavramı

Duygusal emek, örgütsel literatürde iş ortamlarındaki duyguların denetimini kapsayan bir dizi kurguyu (construct) tanımlamak için kullanılan terimdir. Duygusal emek kavramı genellikle, duygusal emeği vurgulayan işlerde, işletmelerin ifade edilmesi istediği duyguların dışavurumunda ki denetim olarak kullanılmaktadır (Beal ve diğerleri, 2006).

Duygusal emek literatürü, müşteri hizmetlerini odak alarak durum ve zamana karşı, çalışanların müşteriler ile olan ilişkilerinde pozitif ilişkiler kurabilmeleri için duyguların kontrol edilmesi ile ilgilenir (Brotheridge ve Grandey, 2002:17-18).

Goffman (1959), örgütler tarafından belirlenen, çalışanlarda bulunması istenen uygun davranışları gözlemleyen ilk araştırmacıdır. Goffman'dan etkilenen Hochschild (1983), örgüt tarafından belirlenen çalışanlarda bulunması istenen uygun davranışları *Yönetilen Kalp* (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling) adlı kitabında duygusal emek olarak tanımlamıştır. Sosyal ve davranışsal alanlar üzerinde çalışan bilim insanları duygusal emeğin ne kadar önemli olduğunu vurgulamakta ancak duygusal emekle ilgili temel konular çözümsüz kalmaktadır. Duygusal emeği tanımlayan özellikler nelerdir? Duygusal emeğin hizmet çalışanları için ne gibi yararları ve zararları bulunmaktadır? (Kruml ve Geddes, 2000:8-10).

Hochschild (1983), duygusal emeği, hizmetin sahne, çalışanların aktör, müşterilerinde izleyici olarak nitelendirildiği bir oyun olarak görmektedir (Deadrick ve McAfee, 2001:102) ve duygusal emeği, “ herkes tarafından gözlenebilen mimiksel ve

bedensel gösterimlerde bulunmak için duyguların yönetilmesi; ücretle satılan, bu nedenle de değiştirilebilen bir değer” olarak tanımlamaktadır (Chu ve Murrmann, 2006:1183).

Hochschild (1993)’in, duygusal emek çalışanın işteki performansını ve mutluluğunu etkilemektedir (Brotheridge ve Lee, 2003). Hochschild (1983), 19. yy. da ki çocuk işçilerin fiziksel sömürüsü ile 20. yy. da ki uçak mürettebatının duygusal sömürüsünü kıyaslamaktadır. Hochschild’ e göre, uçak mürettebatının çocuk işçilere kıyasla çok daha iyi fiziksel çalışma şartlarına ve daha makul çalışma saatlerine sahip olduklarını belirtmektedir. Ancak uçak mürettebatının çocuk işçilere göre örgüt için kendilerinden daha fazla ödün verdiklerini ileri sürmektedir. “İşverenler, onların sadece fiziksel aktivitelerini değil, aynı zamanda duygularını da kontrol etmektedir.”

Paula England ve George Farkas, duygusal emeği başkalarını anlama çabası, empati kurmak ve başkalarının hissettiklerini kendi hislerinin bir parçasıymış gibi algılamak olarak tanımlamaktadır. Sosyolog Nicky James (1989), duygusal emeği, duyguların düzenlemesindeki asıl bileşen ve başka insanların duyguları ile ilgili olan emek olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle duygusal emeğin amacı müşteriye kendini iyi hissettirmek (satış işlerindeki gibi müşterinin mutlu olması gereken işlerde) ya da kötü hissettirmektir (gardiyanlık ve polis memurluğu gibi işlerde) (Steinberg ve Figart, 1999:10).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği, hizmet süresince örgüt tarafından istenilen duyguların yansıtılması olarak tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle duygusal emeği, örgüt tarafından belirlenen gösterim kurallarına uymadaki gözlenebilen davranışlar olarak ifade ederler. Hochschild’ den farklı olarak gözlenebilen davranışlar üzerinde durarak davranışların altında yatan gözlenemeyen duyguların ne olduğu ile pek

fazla ilgilenmemektedirler. Bunun nedeni, hizmet kalitesinin çalışanın gözlenen davranışları ile değerlendirilebileceğini düşünmüş olmalarıdır (Öz, 2007:11).

Morris ve Feldman (1997), duygusal emeği “örgütün gösterilmesini istediği duyguları, kişilerarası etkileşimlerde yansıtılmaları için harcanan bireysel çaba, planlama ve kontrol” olarak tanımlamakta hizmet çalışanları tarafından ortaya konulduğunu iddia etmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi Morris ve Feldman’ nın önemle üzerinde durduğu konu, istenilen duyguların gösterilmesinde ortaya koyulan çabadır (Kruml ve Geddes, 2000:12).

Deadrick ve McAfee’ ye göre ise “Duygusal emek, çalışanların işyerlerinde veya çalışma sırasında, çalışanın müşteri hakkındaki gerçek duygularından farklı olarak, kendilerinden beklenen duyguları sergilemeleridir.” (Deadrick ve McAfee, 2001:100-103). Diefendorff ve Gosserand (2003), duygusal emeği, iş hedeflerini başarabilmek için davranış kurallarına cevap verebilen duygusal düzenleme süreci şeklinde tanımlamışlardır (Diefendorff ve Gosserand, 2005:342).

Yapılan bu tanımlar ışığında duygusal emek kavramı, işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile çalışanlardan, kendi duyguları yerine işletmenin gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi olarak tanımlanabilir. Çalışanlar hangi durumda olursa olsun işletmenin istediği belli başlı duyguları müşterilere yansıtmak zorundadır. Çalışanlar, işletmenin sergilemelerini istedikleri duyguları farklı şekilde düzenleyerek yansıtırlar. Duygusal emeğin farklı şekillerde müşteriye yansıtılması duygusal emek boyutlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Duygusal emek boyutları çalışan odaklı ve iş odaklı yaklaşım (Brotheridge ve Grandey, 2002) olarak ikiye ayrılmaktadır.

II.3. Duygusal Emek Boyutları

Son yıllarda yapılan görgül çalışmalarda, duygusal emeğin iş odaklı yaklaşım olarak ya da çalışan odaklı yaklaşım (Brotheridge ve Grandey, 2002) olarak kavramsallaştırıldığı gözlenmektedir. İş odaklı yaklaşımda, duygusal emeğin olduğu tüm işlerde, kalıcı olan iş özelliklerinin, çalışan ve müşteri arasındaki etkinin sıklığı, süresi, çeşitliliği, yoğunluğu tarafından belirlendiğini vurgulanırken çalışan odaklı yaklaşımda, çalışanların duygusal emeği davranışlarına nasıl aktaracağını belirten duygu yönetimi sürecine odaklanmaktadır (Brotheridge, Celeste, Grandey, 2002; Diefendorff, Croyle ve Grosserand, 2005). Ayrıca bu yaklaşım, çalışanların iş taleplerini karşılamak için duygularını düzenlemeleri sürecinin yanında, gerçek duyguları ile ifade ettikleri duygular arasında var olan farklılıktan kaynaklanan duygusal uyumsuzluğu da araştırmaktadır (Lui ve diğ., 2004).

II.3.1. Çalışan Odaklı Yaklaşım

Çalışan odaklı yaklaşım, Hochschild' in duygusal emek yönetim süreci davranış modelini (acting paradigm) yakından takip etmektedir. Duygusal emeğin davranış (acting) perspektifinden yaklaşımı, duygusal emeğin içsel sürecinin anlaşılır hale gelmesine yardımcı olur (Chu ve Murrmann, 2006:1184). Çoğu duygusal emek tanımı, işte uygun davranışların gösterilmesi, çalışanların hissettikleri duyguları gizlemesi ya da taklit etmesi veya gösterilmesi istenilen duyguları yaşamaya çalışmaları şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Çünkü birçok iş, pozitif duyguların gösterilmesi gerekliliği ile ilgili aynı genel beklentilere sahiptir (Diefendorff, Croyle ve Grosserand, 2005).

İlk olarak Hochschild' in (1983), duygusal yönetim perspektifi, duygusal emek harcayan çalışanları, sergiledikleri davranışa (acting) göre, temellendirerek sınıflandırır.

Hochschild zorla kabul ettirilen, durumlara ve uyulması gereken kurallara göre, duyguları kontrol etmenin önemini ortaya koymaktadır. Dış görünüşünü değiştirmeye ve davranışlarında istenilen duyguyu sergilemeye çaba gösteren çalışanlar yüzeysel davranış (surface acting) sergilemiş olur. Çalışanlar, zorla kabul ettirilen bir durumda dış görünüşü değiştirmekten daha fazlasını yaparak kendi içindeki duyguları değiştirebilirler. Goffman (1995), yüzeysel davranış kavramına ek olarak derin davranış kavramını eklemiştir. Tiyatro direktörü Constantin Stanislovski (1965), tarafından tanıtılan kavramda aktörler, rollerinin gerektirdiği gibi duygularını gerçekten değiştirerek betimlerler. Bu nedenle çalışanlar duygularının duruma uygun olmadığı zaman, istenilen duygu ifadesini sergileyebilmek için, eğitimlerini ya da geçmiş deneyimlerini kullanarak uygun duyguyu anımsayabilmektedir. Duygusal emek harcayan çalışanlar, Hochschild' in adlandırdığı gibi, aktif derin davranışı (active deep acting) içerisinde olabilirler. Duygusal emeği araştıran çoğu araştırmacının kabul ettiği gibi dış gösterim, Hochschild' in eklediği içsel duyguların değişimi kavramı ile farklı bir boyut kazanmaktadır. İçsel duyguların değişimi kavramı ile anlatılmak istenen, çalışanların işletmenin gösterilmesini istediği duyguları sergilemek için kendi duygularını değiştirmeleridir (Kurml ve Geddes, 2000: 10-13).

Duygusal emekle ilgili çalışan birçok araştırmacı, Hochschild' in çalışmasını kaynak göstermekle beraber, duygusal emeğin boyutlarını araştırmak ve kavramını tanımlamak için Hochschild' in davranış paradigmasını çok az kullanmaktadır.

Hochschild' in duygusal emek içeren ve içermeyen meslekler olarak yaptığı ayırım, her meslek grubunun hemen hemen aynı düzeyde duygusal emek içerdiği anlamına sahip olacağından diğer araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Diğer bir eleştiri ise, duygusal davranış kurallarının algılanışının bireysel özelliklere göre değişim göstereceği düşünülmekte ancak Hochschild' in bunu göz ardı ettiği ileri sürülmektedir (Gosserand,

2003:87). Hochschild ise bu eleştirilere, meslekleri duygusal emek içeren ve içermeyen meslekler şeklinde ayırmasının duygusal emeğin anlaşılabilmesi için bir başlangıç teşkil etmesi gerektiği ve ileriki çalışmalarda duygusal emeğe farklı tanımlar ve ölçümler bulunabileceği şeklinde cevap vermiştir (Öz, 2007:7). Hochschild' in orijinal eserinin çoğu zaman tutarsız, kafa karıştırıcı yorumlarının arasında çeşitlilik sağlamak için bazı araştırmacılar duygusal emek yapısının tekrar sınanmasını istemektedir. Örneğin, Whorton (1993), duygu yönetimini daha iyi anlamak için, duygu yönetiminin derecelerini ve çeşitli varyasyonlarını sınavan bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada duygusal emek içeren meslek gruplarında çalışanlarla diğer mesleklerde çalışanlar arasında duygusal emek sonuçları açısından farklılıkları incelenmektedir. Bazı kavramsal çalışmalar, duygusal emek kavramını anlamlandırmaya yardım eden bir bakış açısı sunmaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993), sosyal kimlik (social identity) teorisini kullanarak Rafelli ve Sutton (1987), rol benzerliklerini (özdeşlikleri) kullanarak duygusal emeği anlamlandırmaya çalışmışlardır (Kurml ve Geddes, 2000:12). Ashforth ve Humphrey (1993)' in sosyal kimlik teorisine göre, hizmet sektöründe çalışan kişi, işletmenin istediği duyguları ne kadar çok benimserse davranışlarında o kadar samimi olur. Gösterilmesi istenen davranışları benimseyen çalışan, kendi isteği ile davranış kurallarını yerine getirir ve duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından mümkün olduğu kadar az etkilenir. Rafelli ve Sutton (1987) 'un rol benzerlikleri (özdeşlikleri) teorisine göre ise, çalışan kendi rolü ile işletme tarafından gösterilmesi istenilen davranışlar arasında ne kadar çok özdeşlik kurarsa, duygusal emek kurallarını yerine getirmede o kadar başarılı olur (Seçer, 2007; Öz, 2007).

Ashforth ve Humphrey (1993), derin davranışta yüzeysel davranışa göre daha fazla çaba harcadığını öne sürer. Çünkü hissedilmesi gereken duyguyu gerçekten hissetmeye çalışmak için o duyguyu düşünmek, hayal etmek, daha önceki deneyimlerden

hatırlamak gerekir. Ashforth ve Humphrey (1993), sadece yüzeysel davranış ve derin davranışa odaklanıldığını ve uygun davranışların gösteriminde çalışanların duygularını içten gelerek gösterebildikleri ihtimalinin göz ardı edildiğini ileri sürmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993), içten gelen duyguların ifadesini de, duygusal emeği oluşturmak için çalışanların işletmenin beklentilerine uygun davranışları göstermek için çaba sarf etmeleri gibi hesaba katmaktadır. Fakat içten gelen duyguların gösteriminin bir duygusal emek stratejisi gibi inceleyen araştırmalar yayınlarlar. Diefendorff, Croyle ve Grosserand (2005), araştırmalarında Ashforth ve Humphrey gibi kendiliğinden oluşan hakiki duyguları yok sayıldığını iddia ederek “doğal olarak hissedilen duyguların gösterimi” ni (the display of naturally felt emotion) bağımsız faktör olarak alarak, üç boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Burada doğal olarak hissedilen duyguların gösterim stratejisi ve yüzeysel davranış ile derin davranış arasındaki farkı ölçmek amaçlanmaktadır (Kim, 2008; Diefendorff, Croyle ve Grosserand, 2005).

Kruml ve Geddes (2000), duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve hakiki davranış (genunie acting) olmak üzere üç türden oluştuğunu ileri sürmektedir. Yüzeysel davranış sarf eden çalışanlar kendi gerçek duygularından farklı olan, istenilen duygu ifadelerini dışsal görünüşlerini değiştirerek (örneğin mimikle, ses tonu ile ya da beden dili ile) göstermeye çalışırlar. Derin davranış gösteren çalışanlar ise, istenilen ifadeleri verebilmek için fiziksel (dışsal) görünüşlerini değiştirmeyip içsel duygularını, hayal güçlerini kullanarak ya da daha önce yaşamış oldukları güzel deneyimleri, anıları hatırlayarak duruma uygun ifadeyi verebilmektedir. Hakiki davranış gösteren çalışanların ise hissettikleri duygular ile gösterilmesi istenilen duygular birbirine uygundur (Kruml ve Geddes, 2000;15).

II.3.2. İş odaklı Yaklaşım

Birçok işle ilgili rolde, hizmet sırasında ‘sosyal olarak istenilen duyguların ifadesi’ duygusal emeği oluşturmaktadır. Çalışanlar, iş rolleri tarafından belirlenen duygularını düzenlerken duygusal emek sarf ederler. Örgüt gösterilmesini istediği duygunun sadece içeriğini belirlemez aynı zamanda sıklığını, yoğunluğunu ve süresini de belirler (Brotheridge ve Lee, 2003:18).

İş odaklı yaklaşımı ele alan araştırmalar, duygusal emek sonuçları ile ilgili karışık sonuçlar elde etmişlerdir. Literatürde işin gerektirdiği duyguların yoğunluğu, duygusal emek sıklığı, çeşitliliği ve süresi ile tükenmişlik gibi negatif bireysel çıktılar arasında pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülse de, duygusal talepleri olan birçok işin bireyleri çok farklı etkilediği görülmektedir (Lui ve diğerleri, 2004).

Müşteri memnuniyeti, müşteri ile ön tarafta çalışanlar arasındaki kişilerarası etkileşimin kalitesine bağlıdır. Hochschild (1983), iş özelliklerinin çalışanın harcadığı duygusal emeği arttırdığını söylemektedir. Brotheridge ve Grandey (2002), duygusal gösterim (emotional display) sıklığının ve gösterilmesi istenilen duyguların çeşitliliğini yüzeysel davranış ve derin davranışla pozitif ilişkili, duyguların gösterim süresinin (duration) derin davranışla pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Brotheridge ve Lee (2003), sürenin hiçbir davranış çeşidi ile ilişkili olmamasına rağmen sıklık ve çeşitliliğin yüzeysel ve derin davranışla pozitif ilişkili olduğunu söylemektedir. Diefendorff ve diğerlerinin (2005) yaptığı araştırmada, etkileşim özellikleri (süre, sıklık, rutinlik) ile yüzeysel davranış arasında bir ilişki bulunmamakta derin davranış ile arasında bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle, süre derin davranış üzerinde pozitif etkiye, rutinlik ise derin davranış üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Bu konudaki en yaygın teori, Morris ve Feldman'ın (1996) kavramsal çalışmasında duygusal emek stratejileri ile müşteri teması değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarıdır. Morris ve Feldman (1996)' a göre, işletmeler, çalışanın iş rolleri gereğince uygun olan duyguyu hissetmesi için çalışanlardan daha fazla duygularını düzenlemelerini ve daha fazla duygusal emek harcamalarını isterler. Duygusal emek sıklığının artması ile birlikte hizmet sektöründe çalışanlardan farklı durumlar için farklı duygusal emek sarf etmeleri istenir. Duygusal emek süresi uzadıkça ise, duygusal emeği sürdürebilmek için, kısa süreli gösterimden daha fazla çabaya gereksinim duyulur. Bu bilgi, sıklığın, çeşitliğin ve sürenin varlığı duygusal emeğin (yüzeysel davranışın ve derin davranışın) artmasına neden olacağını ileri sürmektedir. Fakat daha önceki bulgularda özellikle sürenin derin davranışı etkileyip arttıracığı öne sürülmektedir (Diefendorff ve diğ., 2005). Derin davranış, uzun süren iletişimlerde duygusal emeği sürdürebilmek için tercih edilmektedir. Çünkü uzun bir iletişim esnasında duyguları taklit etmek daha da zorlaşacaktır (Kim, 2008.153).

Hipotez 1.a: Duygusal gösterim süresi arttıkça yüzeysel davranış ve/veya derin davranış artacaktır.

Hipotez 1.b: Duygusal gösterim sıklığı arttıkça yüzeysel davranış ve/veya derin davranış artacaktır.

Hipotez 1.c: Gösterilmesi istenilen duyguların çeşitliliği arttıkça yüzeysel davranış ve/veya derin davranış artacaktır.

Hipotez 1.d: Duygusal gösterim yoğunluğu arttıkça yüzeysel davranış ve/veya derin davranış artacaktır.

Morris ve Feldman (1997), duygusal emeğin boyutlarını, nicel görgül yöntemlerin çıktıları ile tanımlamaya çalışmışlardır. Duygusal emeği kavramsallaştırarak örgütün istediği duyguları ifade edebilmek için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlardır. Morris ve Feldman duygusal emeğin üç boyuttan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; duyguların gösterim sıklığı, duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi istenen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluktur (hissedilen ve hissediliyormuş gibi gösterilen duygular arasındaki fark). Duygusal uyumsuzluk, çalışanların duygusal emeği nasıl kullanacakları ve Hochschild' in duygusal yönetim perspektifi ile ilgilidir. Bu çaba, duygusal emek araştırmaları için önemli bir adım olmakla beraber Morris ve Feldman' ın (1997) yaklaşımı, duygusal emeğin boyutlarının tanımlanmasına, boyutlarla ilgili görüşlere kavramsal ve yöntemsel olarak katkı sağlamasına yardımcı olur (Kruml ve Geddes, 2000:9-13).

Morris ve Feldman (1996: 986-989) duygusal emeği, hizmet işinin icrası boyunca işletmelerin istediği duyguların ifade edilmesi sırasında oynanan rol olarak tanımlamış ve duygusal emeği 4 ayrı boyutta kavramsallaştırmışlardır;

1. Duyguların gösterim sıklığı
2. Duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat
3. Gösterilmesi istenen duyguların çeşitliliği
4. Duygusal uyumsuzluk

Duyguların gösterim sıklığı (Frequency of emotional display); Çalışanların müşterilerle etkileşimde bulunma sıklıklarıdır. Çalışanlar ne kadar çok müşterilerle etkileşimde bulunursa o kadar çok duygusal emek sarf etmek zorunda olurlar.

Duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat (Attentiveness to required display rules); Kurallara uyma dikkatliliğinin fazla olması, hizmet işlerinde çalışanlar için

daha fazla psikolojik enerji ve fiziksel çaba gerektirmektedir. Duygusal davranış kurallarına uyma, duyguların gösterim süresi ve duyguların yoğunluğundan oluşmaktadır.

Birçok araştırma, hizmeti sunan çalışan ve müşteri arasındaki ilişkilerinin süresine odaklanmaktadır. Duyguların gösterim süresi, duygusal emeğin önemli bir göstergesidir. Duygusal gösterimin süresi azaldıkça harcanan çaba azalmakta, süre arttıkça harcanan çaba artmakta bunun sonucunda da daha fazla duygusal emek ortaya çıkmaktadır. İş, stres ve tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalarda bu tartışmayı destekler niteliktedir. Corples ve Dougherly (1993), müşteri ile daha uzun süre etkileşim içerisinde olan çalışanların tükenmişlik düzeyinin daha fazla olduğunu açıklamışlardır. Sürenin etkisi iki şekilde açıklanmaktadır. İlki duygusal gösteriminin süresi uzadıkça, daha fazla dikkat ve duygusal dayanıklılık gerekmektedir. İkincisi, müşteri ile etkileşim süresi arttıkça, çalışanlar müşteri hakkında daha fazla bilgiye sahip olmakta müşteri hakkında elde edilen bu bilgi, çalışanlarının kendi kişisel duygularını saklamayı zorlaştırmaktadır. Böylece örgütsel veya işsel normlar bozulmaktadır.

Duygusal yoğunluk, ifade edilen ya da tecrübe edilen duygunun ne kadar güçlü ve ne kadar büyük olduğu ile ilişkilidir. Frijda, Ortony, Sonnemans ve Clcic (1992), ifade edilen duyguların yoğunluğunun, müşteri ile çalışanın etkileşim içerisinde olduğu süre içerisindeki davranış değişikliğini belirleyen en önemli faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun nedeni; hizmeti sunan kişinin duygularının algılanması ile karşıdaki kişi ya ikna olmaktadır ya da karşıdaki kişinin gözü korkmaktadır.

Önceki araştırmalar duygusal emek gösterim süresinin ve yoğunluğunun pozitif ilişkili olduğunu öne sürmektedir (Rafaeli, 1989: 386). Kısa süreli duygusal gösterim duygusal yoğunluğun daha az olmasını imkan sağlarken uzun süreli duygusal gösterim ise daha fazla duygusal yoğunluk gerektirmektedir. Böylece kısa süreli etkileşimlerde

müşteriler, duygusal yoğunluk beklemezler (Örneğin, süpermarketlerde çalışan kasiyerlerle müşteri arasındaki etkileşim). Fakat süre uzadıkça müşteriler daha fazla duygusal yoğunluk beklemektedirler. (Örneğin, hemşireler ve hastalar arasındaki etkileşim)

Gösterilmesi istenen duyguların çeşitliliği (Variety of emotions requirement to be expressed); Gösterilen duyguların çeşitliliği arttıkça duygusal emek artmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 991). Hizmeti sunan kişi, duruma uygun olan davranışları izlemek ve planlamak için duygularını ifade ederken çeşitli değişiklikler yapmaktadır. Sonuç olarak, çalışanlar duygusal emek sarf ederlerken aynı zamanda belirli bir miktarda psikolojik olarak enerji harcarlar.

Wharton ve Erickson (1993)' a göre örgütlerde duyguların gösterimi pozitif, negatif ve nötr olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Pozitif duyguların gösterimi, müşteri ile çalışan arasındaki bağın artmasını amaçlarken, duyguların gösterimindeki nötrlük soğukkanlı bir otorite ve statü oluşturmaktadır. Duyguların gösterimindeki negatiflik, kaba müşteriler ile çalışanlar arasındaki öfke ve kını vurgulamaktadır.

Sutton (1991)'e göre birçok hizmet karşılaşmasının dinamik doğasından kaynaklı, işsel ve örgütsel kuralların gösterimi, bazen iş içerisinde talep edilen çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Örneğin, bir satış elemanı sırada bekleyen müşteriler çoğaldığında işlemleri daha hızlı hale getirerek müşterinin zaman kaybetmesini önleyebilmektedir (Rafaeli, 1989: 386).

Pozitif duygular; şevki, hevesi arttırmakta, negatif duygular; disiplini desteklemekte, duyguların nötrleşmesi adaleti ve profesyonelliği arttırmaktadır. Böylece, duygusal emeğin miktarı, duyguların çeşitliliği tarafından etkilenmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 991).

Duygusal uyumsuzluk (Emotional Dissonance); Middleton (1989), gerçekten hissedilen duygular ile örgüt tarafından gösterilmesi istenen duygular arasındaki çatışma olarak tanımlamaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Morris ve Feldman, 1996). Duygusal uyumsuzluk ne kadar fazla ise duygusal emek sarf etme ihtiyacı da o kadar artmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 992).

Duyguların gösterim sıklığı ile duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü duyguların gösterim süresi uzadıkça, verilen zaman içerisindeki hizmet etkileşimi sırasında dikkatin sağlanması için gereken zaman daralmakta ve çalışanın çok az fırsatı kalmaktadır. Yani duyguların gösterim sıklığı arttıkça duygusal emek sarf etme zamanı kısalmaktadır ve bu kısa zamanda duygusal davranış kurallarına olan dikkat sağlanamayacaktır.

Duyguların gösterim sıklığı ile gösterilmesi istenen duyguların çeşitliliği arasında doğrudan herhangi bir ilişki var olmayabilir. İşin özellikleri ve durumu, gösterilmesi istenen duyguların çeşitliliğinden daha fazla etkiye sahiptir. Örneğin bir fast food çalışanı veya mağazada çalışan bir tezgahtar çok sık pozitif duygularını müşteriye karşı göstermek zorundadır.. Ancak burada gösterilmesi istenen pozitif duyguların hepsinde belirli bir istikrar vardır ve birbirlerine benzemektedir. Herhangi bir işyerinde sekreter olarak çalışan kişide sıklıkla işletmenin istediği duyguları göstermelidir. Ancak burada gösterilmesi istenen pozitif duygular duruma göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2.a: Duyguların gösterim süresi ile yoğunluğu pozitif ilişkilidir.

Hipotez 2.b: Duyguların gösterim sıklığı ile duyguların gösterim süresi ve yoğunluğu negatif ilişkilidir.

Morris ve Feldman (1996), duygusal emek boyutlarını örgütsel farklılıklar, iş özellikleri ve bireysel farklılıklar ile ilişkilendirmişlerdir. Duygusal emek ile öncelleri olan değişkeler ile arasındaki ilişkiye bakıldığında duygusal gösterim sıklığının değişkenleri;

Davranış Kurallarının Açıklığı (Explicitness of display rules); Davranış kuralları, iş yerlerinde duygusal ifadelerin nasıl sergileneceği hakkındaki öğretilerdir. Rafaeli ve Sutton (1987,1989) sosyalleşmenin (socialization), davranış kurallarındaki uygun duyguların öğrenilmesindeki kilit nokta olduğunu söylemektedir. Örneğin, Van Manen ve Kunda (1989) ile Kuenz (1995), Walt Disney World' ün işletmeye yeni katılanlara verdikleri el kitapları ve bir takım dersler yolu ile müşterilerine ifade etmesi gereken pozitif duyguları öğretmektedir. Buna göre, Walt Disney World, çalışanlarına işletmenin göstermeleri istediği davranış kurallarını dersler ve el kitapları yolu ile öğretmektedir.

Buna ek olarak, Morris ve Feldman'a göre, işletmeler kendi kazançları için çalışanların müşterilerle daha fazla iletişim kurması gerektiğini ve işletmelerinde çalışanın duygusal davranışlarını daha fazla gözlemlemesi gerektiğini düşünmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 995). Bu nedenle örgütler açık olan davranış kurallarını çalışanın davranışına yansıtıp yansıtmadığını kontrol etmeye çalışırlar.

Kontrol etme sıklığı (Closeness of monitoring); Çalışanların ilişkilerinde duygusal ifadelerinin yöneticiler tarafından kontrol edilme sıklığıdır. Van Manen ve Kunda (1989), Walt Disney World ün kültürünü incelediklerinde, Disney'deki yöneticilerin, çalışanların istenilen duyguları göstermelerini sağlamak için yüksek miktarda maaş aldıklarını tespit etmişlerdir. Bunun nedeni ise, kaba bir çalışanın işletmeye kaybettiği her müşterinin Disney'in geleceği için ek bir maliyet olarak görülmesidir. Ayrıca, Tolich (1993)' in süpermarket çalışanları ile ilgili araştırmasında da çalışan davranışlarının

doğrudan kontrol edilmesi ile istenilen duygusal emek performansı arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Bu çalışma da sadece yöneticilerin veya yönetimin çalışan davranışlarını kontrol etmesi değil, aynı zamanda müşterilerin çalışan performansını değerlendirmesi yer almaktadır. Aynı şekilde örgütler, gizli müşterileri kullanarak çalışanın istenilen duyguları gösterip göstermediğini denetlemektedir. Kuenz (1995)' e göre, özellikle gizli müşteriler tarafından yapılan değerlendirmeler daha gizli ve habersiz olduğu için daha doğru bilgiler elde edilmektedir.

Cinsiyet (Gender); Hochschild (1989)' e göre, kadınlar işte ve evde erkeklere göre daha fazla duygularını düzenlemektedir. Wharton ve Erickson (1993) ve Adelman (1989)' a göre hangi işte olursa olsun kadınlardan erkeklere göre daha fazla duygusal emek sergilenmesi beklenmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 997).

Görev rutinliği (Routineness of task); Hizmet sektörü de olsa genellikle tüm işler sürekli aynı şeylerin tekrarlandığı rutin işlerdir. Satış memurluğu ve kasiyerlik, yiyecek içecek işletmelerinde ve otellerde bulunan rutin işlerden iki tanesidir. Bu işlerde çalışanlar genellikle işlerini belirlenmiş bir kalıp içerisinde yaparlar (Rafaeli, 1989:385). Sürekli aynı tavırların sergilendiği ve aynı işlerin yapıldığı bir iş ortamında çalışanlar standartlaşmış ifadelerle duygularını gösterirler. Çalışanların işteki davranışların hepsi işletmeleri tarafından belirlenir. İşletmeler tarafından belirlenen ve standartlaştırılan davranışlar çalışanların duyguları üzerindeki kontrolleri artırmaktadır.

Davranış Kurallarına Dikkatin Öncelleri (Antecedents attentiveness to required display rules) olan değişkeleri incelediğimizde;

Görev Rutinliği (routineness of task); Görev rutinliği ile davranış kurallarına gösterilen dikkat arasında negatif bir ilişki olması beklenmektedir. Ashforth ve Humphrey (1995)' e göre, bunun iki nedeni vardır; Birincisi; rutin hizmet işlerinin çoğunda,

müşterilerle olan ilişkilerin kısa süreli ve düzgün olması beklenmektedir. İkincisi ise, yoğun duyguların ifadesi standartlaşmış duygusal gösterimlerin bozulması nedeniyle görev rutinliği davranış kurallarına gösterilen dikkatin zayıflamasına sebep olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 997).

Rolü Kabul Edenin Gücü (power of role receiver); İnsanlar, duygularını gösterecekleri insana göre farklı ifadeler sergilemektedir. Örneğin, Hochschild (1983), birçok host veya hostesin, birinci sınıf müşterilere daha fazla pozitif duygu sergilemelerini gerektiğini düşünmektedir. Rolü kabul edenin gücü ile davranış kurallarına gösterilen dikkat arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 998).

Duygusal Gösterimin Çeşitliliğinin Öncelleri(Antecedents of variety of emotional Display) olan değişkenlere bakıldığında;

Rolü Kabul Edenin Gücü (power of role receiver); Sutton ve Rafaelli (1988), duyguların çeşitliliğinin hedefteki kişinin statüsüne ve gücüne göre değiştiğini söylemektedir. Hizmet sektöründeki çalışan, karşısındaki müşterisinin statüsü ne kadar yükseğe kendi gerçek duygularını kısıtlayarak kendini sadece belirli pozitif duyguları sergilemeye zorlar. Buna ek olarak, Kipnis, Schmidt ve Wilkonson (1980) çalışmalarında astlara gösterilen kızgınlık ifadesi yöneticilere (üstlere) gösterilenden daha yaygındır. Rolü kabul edenin gücü ile duygusal gösterim çeşitliliği negatif ilişkilidir (Morris ve Feldman, 1996: 998).

Görev Çeşitliliği (task variety); Hackman ve Oldham (1975)'in belirttiği gibi, işteki çeşitlilik birçok nedenden kaynaklanabilir. Bunlar; iş icrasında kullanılan farklı çalışan becerileri, çok çeşitli iş koşullarının varlığı, çalışan hizmetinin çok çeşitli olmasıdır. İş çeşitliliği ne kadar çoksa, çalışanlar o kadar çok duygusal ifade ile karşı

karşıya kalırlar. Bu nedenle görev çeşitliliği ile duygusal gösterim çeşitliliği pozitif ilişkilidir (Morris ve Feldman, 1996: 997).

Duygusal Uyumsuzluğun Öncelleri (Antecedents of Emotional Dissonance) olan değişkeleri incelediğimizde;

Etkileşimin Şekli (Form of Interaction); DePaulo (1992), Ekman (1985), Saarni ve Von Salisch (1993), sözlü olmayan davranışların sözlü davranışlara göre daha zor düzenlendiğine işaret etmektedir. Morris ve Feldman (1996)' a göre, yüz yüze iletişimin artması duygusal ifadeleri sergilemede daha fazla kontrol gerektirmektedir çünkü sözlü ifadelerin ve yüz ifadelerinin aynı anda düzenlenmesi gerekmektedir. Daha fazla yüz yüze iletişim daha fazla duygusal uyumsuzluk getirmektedir.

İş Özerkliği (Job Autonomy); Özerklik, çalışanın işini yaparken içinde bulunduğu özgürlük, bağımsızlık, inisiyatif kullanma derecesi ile tanımlanabilir. İş özerkliği, iş tatmini ile pozitif ilişkilidir. Araştırmalar, iş özerkliğine sahip çalışanların duygusal emeği daha çok benimsediklerini belirtmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1989: 25). İş özerkliği ile duygusal uyumsuzluk negatif ilişkilidir.

Duygu (Affectivity); Duygu, genellikle belirli bir ruh hali (mutlu yada üzgün olmak) içerisinde hissetmek şeklinde açıklanmaktadır. Watson ve Tellegen (1985)' e göre pozitif duygu, insanın yansıttığı hevesli, hareketli ve canlı olma halidir. Negatif duygular ise, öfkeyi, nefreti, aşağılamayı ve korkuyu içeren duyguları kapsamaktadır.

Morris ve Feldman (1996), araştırmalarında pozitif ve negatif duygunun duygusal uyumsuzluğu etkilediğini söylemektedir. Bireyler, iş esnasında kendilerinden beklenen duygusal ifadeler ile aynı tip duyguları kendi yaşantılarında da göstermeye yatkınlarsa, buldukları işe daha uygun olabilmektedir. Bu nedenle genellikle pozitif duygulara sahip bireyler negatif duygulara sahip bireylere göre daha fazla duygusal emek

sergilemeye yatkındır ve böyle bireylerin duygusal emek gösterip göstermediğini aktif olarak kontrol etmeye gerek kalmamaktadır. Çünkü pozitif duygulara sahip bireylerin duyguları iş yerinde göstermek zorunda oldukları duygularla örtüşeceğinden, bireylerde daha az duygusal uyumsuzluk gözlenir (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

Ancak, Grandey (1999)'e göre, Morris ve Feldman'ın modellerinde bulunan duygusal emek boyutları tanımladıkları duygusal emekte yer alan çaba, planlama ve kontrolü içermemektedir. Örneğin “duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat” boyutunu açıklarken bu boyutu duygusal emek davranışı olarak belirtmekte ancak ölçülebilecek veya gözlemlenebilecek herhangi bir davranıştan bahsetmemektedir (Öz, 2007:12).

Brotheridge ve Grandey (2002), duygusal emeği iki kategoride yapılandırmıştır. Bunların ilki iş özelliklerini, ikincisi ise, çalışanların duygu yönetim süreçlerini vurgulamaktadır. İş odaklı duygusal emek diye adlandırılan ilk model, duygusal emeğin ve davranış kurallarının sıklığını, süresini, çeşidini ve yoğunluğunu içermektedir. Daha sonraki ise, çalışan odaklı duygusal emek isimli model ise, çalışanların müşterilerle olan ilişkilerindeki duygusal yönetim tekniğidir. Bu kategori yüzeysel davranış ve derin davranışı içerir. Brotheridge ve Lee (2003), benzer bir yaklaşım kullanarak, iş odaklı ve çalışan odaklı değişkenleri içeren bir ölçek geliştirmiştir. Özellikle, Brotheridge ve Lee'nin (2003), ölçekleri altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; etkileşimin sıklığı, duygusal gösterimin çeşidi ve yoğunluğu, etkileşimin süresi, yüzeysel davranış ve derin davranıştır (Kim, 2008:151-153).

Özetle, çeşitli ölçekler geliştirilmesine karşın, genel bakış, sıklık, yoğunluk, çeşitlilik ve gösterim kuralları gibi işle ilgili değişkenler ve yüzeysel davranış ve derin

davranış gibi duygusal emek türleri duygusal emek boyutları arasında incelenmiştir. (Grandey, 2000).

II.4. Pozitif Duyguları Gösterme Gerekliliği (Requirement to Display Positive Emotion) ve Negatif Duyguları Gizleme Gerekliliği (Requirement to Hide Negative Emotion)

İşletmeler, müşteri memnuniyeti sağlamak ve sürdürmek amacı ile duygusal ifadelerin standartlaşmasını arzu etmektedir. Bunu sağlama amacı ile işletmeler duygusal davranış kuralları (display rules) oluştururlar (Rafaeli ve Sutton, 1989; Diefendorff ve Richard, 2003). Duygusal davranış kuralları bir takım davranış kalıplarını oluşturduğundan dolayı müşterilerin, yöneticilerin ve diğer çalışanların bu davranışları kolayca gözlemleyebilmelerini sağlamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:88-91).

Araştırmacılar, duygusal davranış kurallarını mesleklere göre nasıl ayırt edeceklerini araştırarak bu kuralları üç grupta toplamaktadır. İlki birleştirici (integrative); daha çok hizmet sektöründe çalışanların göstermiş olduğu arkadaşça, sempatik, güler yüzlü, samimi davranışları içermektedir. İkincisi, ayırt edici (differentiating); güvenlik görevlisi, tahsildarlık, mezarlık görevlisi gibi mesleklerde gösterilmesi gereken katı tutumlardan veya üzgün tavırlardan oluşmaktadır. Sonuncusu ise, bastırıcı (suppression); hakimler veya terapistlerin sergilemeleri gereken tarafsız olma durumdan veya kendi duygularını karşıdakine belli etmeme durumundan oluşmaktadır (Öz, 2007:14).

Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005), duygusal davranış kurallarının birleştirici kurallar olarak düşünerek bu kuralları olumlu duyguları yansıtmak ve olumsuz duyguları gizlemek olarak ölçer ve bu iki duygusal davranış kuralının da yüzeysel davranış ve derin davranış ile ilişkili olduğunu düşünmektedirler. Araştırmalarının sonucunda

olumlu duyguların gösterilmesini sadece derin davranış ile olumsuz duyguların gizlenmesini ise sadece yüzeysel davranış ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005).

Hipotez 3.a. Pozitif duyguları gösterme gerekliliği ile yüzeysel davranış ve/veya derin davranış arasında pozitif ilişki vardır.

Hipotez 3.b. Negatif duyguları gizleme gerekliliği ile yüzeysel davranış ve/veya derin davranış arasında pozitif ilişki vardır.

II.5. Duygusal Davranış Kurallarını Sürdürme Zorluğu (Difficulty Maintaining Display Rules)

Hizmet çalışanlarının yüz yüze çalıştıkları için duygularını gösterme biçimleri, yani duygularını davranışlara dönüştürme şekilleri oldukça önemlidir. Bu nedenle işletmeler, müşteri memnuniyetini ve müşterilerinin sürekli olarak kendi işletmelerini tercih etmelerini sağlamak amacıyla, çalışanların müşterilere karşı duygularını ne şekilde ifade edeceklerini gösteren standart kurallar belirlemektedirler. Bu kurallar duygusal davranış kurallarıdır. Duygusal davranış kuralları, çalışanların duygularının hem müşteriler hem de çalışma arkadaşları tarafından gözlemlenebilir hale gelmesini aynı zamanda yönetici tarafından da denetlenebilir hale gelmesini sağlamamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:91). Müşterilerle iletişim sırasında duruma uygun olan veya olmayan davranışları duygusal emek kuralları (emotional display rules) belirler ve duygusal emek kurallarının uygulanıp uygulanmamasının kontrolü çalışanlar açısından duygusal bir baskı unsuru olarak algılanabilir (Öz, 2007:3).

Mesleki normlar (Ashforth ve Humphrey, 1993), göreve bağlı talepler (Sutton ve Rafaeli, 1987) ve işi yapan çalışanın kişilik özelliklerindeki farklılıklar (Diefendorff ve Richard, 2003) duygusal emek kurallarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Davranış kuralları genel hatları ile çalışanlara anlatıldığında, çalışanlar kişisel özelliklerinin farklılığından veya göreve bağlı talep değişikliklerinden dolayı davranış kurallarını kendi anlayışı ile sergileyebilir. Bu nedenle duygusal emek kuralları çalışanlara özel örneklerle net bir şekilde anlatılmalıdır. Böylece işletmeler, çalışanlardan göstermesi istediği davranışı müşteriye standart bir şekilde yansıtabilecektir(Öz, 2007:3).

Çalışanların müşterilere karşı göstermek zorunda oldukları davranış kurallarının varlığı, çalışanların duygularını düzenleme konusunda daha fazla çaba harcamalarına yol açmakla beraber çalışanların davranışlarına hatta duygularına müdahale eden ve belirli kalıplarda sınırlayan bir olgu halini almaktadır (Brotheridge ve Lee, 2002: 20). Bu nedenle duygusal davranış kurallarına uymak ve bu davranışları sürdürebilmek çalışanlar için zor olmaktadır. Duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu (Beal ve diğ., 2006) çalışanların daha fazla çaba harcamasını gerekli kılmaktadır.

Hipotez 4.a: Duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu ile derin davranış negatif ilişkilidir.

Hipotez 4.b: Duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu ile yüzeysel davranış pozitif ilişkilidir.

II.6 Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Duygusal emeği etkileyen faktörlerin çok çeşitli olduğu düşünölmektedir. Bu bölümde çalışmada ele aldığımız duygusal emeği etkileyen faktörler; demografik değişkenler, pozitif ve negatif duygu yer almaktadır.

II.6.1. Demografik değişkenler

Duygusal emeği etkileyen faktörlerden olan demografik değişkenlerden yaş ve cinsiyetin duygusal emek üzerine olan etkileri incelenecektir

II.6.1.1. Cinsiyet:

Hochschild' e (1983) göre, kadınlar erkeklere göre duygularına daha fazla odaklanır. Bu nedenle kadınlar duygularını yönetmeye daha kolay uyum sağlayabilir. Domagalski (1999), kadınların erkeklere göre karşıdaki insanın duygusal ifadelerine daha çok dikkat ettiğini ve duygusal ifadeleri yorumlamakta daha yetenekli olduklarını söylemektedir. Kadınlar dışsal duygu işaretlerini algılayarak duygularını o yönde değiştirebilme eğiliminde iken erkekler genellikle kendi içsel duyguları ile ilgilenir ve gerçek duygularını yansıtırlar (Rafaelli, 1989; 386). Kadınların daha fazla duygularını göstermelerinin nedenini (1) toplumsal olarak kadınların daha sıcak ve arkadaşça tavırlar sergilemesi, (2) kadınların duygularını sergilemedeki kabiliyetlerinin erkeklere göre daha fazla olması ve (3) kadınların daha fazla pozitif duygularını göstermesi, toplumsal olarak daha fazla kabul görme ihtiyaçlarından kaynaklanabilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 990). Buna dayanarak Kruml ve Geddes, kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal çaba gösterebildiklerini ve aynı zamanda daha fazla duygusal uyumsuzluk yaşadıklarını

ileri sürmektedir. Ancak araştırmalarının sonuçlarında cinsiyetin duygusal çaba üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığını tespit etmektedirler (Kruml ve Geddes, 2000:11).

Önceki araştırmalar kadınların erkelere göre daha fazla miktarda ve çeşitli şekillerde duygusal ifadeler kullandığını göstermektedir. Kadınların erkelere göre, daha fazla sıklıkla gülümsemeleri beklenir ve bu ifadelerini çeşitli durulmada gösterebilirler. Örneğin Rafaelli (1989a), kadın mağaza memurlarının erkelere göre daha yüksek seviyede pozitif duygularını gösterdiklerini tespit etmiştir. Hochschild' e (1989) göre, işyerinde ve evde kadınlardan erkelere göre daha fazla duygularını yönetmeleri beklenmektedir. İlginç bir şekilde aynı işte ve aynı ortamda çalışan kadınlardan erkelere göre daha fazla duygusal emek göstermesi beklenmektedir (Moriss ve Feldman, 1996: 990). Kadınların erkelere göre duygularını daha çok ifade etmeleri ya da duygularını daha fazla düzenleyerek çevrelerine pozitif duygular sergilemelerinin nedeni, toplumun kadınlara biçtiği rollerden kaynaklanmaktadır. Kadın evinde anne ve iyi bir eştir, bu nedenle evin huzuru ve çocuklarının bakımı için pozitif duygular sergilemelidir. Aynı şekilde iş yerlerinde de kadınlardan dengeleyici unsur olmaları beklenmektedir. Kadınlara verilen bu roller, kadınların erkelere göre daha çok istenilen duyguları sergilemelerine neden olmaktadır.

II.6.1.2. Yaş:

Hochschild (1983), yaşı daha büyük olan çalışanların çeşitli duygusal olaylar ve durumlar karşısında daha fazla deneyime sahip olduklarından, gerekli olan duyguları daha kolay yansıtabileceklerini söylemektedir. Aynı zamanda, yaşı büyük olan çalışanların, duygularını kontrol etmeye daha kolay uyum sağlayabildiklerini ve uygun olan duygulara başvurmadan çalışmadıklarına inanmaktadır. Bu nedenle Kruml ve Geddes, yaşı daha

büyük olan çalışanların daha fazla duygusal uyumsuzluk hissettikleri ve daha fazla duygusal çaba gösterdiklerini ileri sürmektedir (Kruml ve Geddes, 2000:15).

II.6.2. Pozitif Ve Negatif Duygu

Duygular, pozitif, negatif ve nötr olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Pozitif duygu, gülümseme ve coşkulu olma hali, negatif duygu, nefreti ve surat asmayı içermektedir. Duyguların sınıflandırılması bazen zor ve karmaşık bir hal almaktadır. Cenaze törenini düzenleyen biri için üzüntü pozitif veya negatif midir? Buna bağlı olarak, ifade edilen duyguya hangi açıdan bakıldığı önemlidir. Örneğin, bir garsonun müşteriye karşı gülümsemesi, müşteri için olumlu bir ifade olabilirken garson için yapay ve olumsuz bir ifade halini alabilmektedir (Anat ve Sutton, 1987:25).

Pozitif duygu, insanın yansıttığı hevesli, hareketli ve canlı olma halidir. Negatif duygular ise, öfkeyi, nefreti, aşağılamayı ve korkuyu içeren çeşitli durumları kapsamaktadır. Önceki araştırmalar pozitif duygunun ve negatif duygunun iki ayrı yapı olduğunu söylemesine karşın Judge (1992), pozitif ve negatif duygunun, bir yapının sonucunda oluşan iki zıt kutup olduğunu söylemektedir.

Birçok araştırma duygu durumunun davranışsal sonuçlarını sınamaktadır ((Brotheridge ve Lee, 2003; Rafaelli ve Sutton, 1990; Morris ve Feldman, 1996; Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005). Duygu, deneysel olarak davranışa yardım etme, karar aşamasında ve kişilerarası görevlerde bulunan bilgilerin değerlendirilmesi ile ilgili bir kavramdır. Morris ve Feldman (1996), araştırmalarında pozitif ve negatif duygunun duygusal uyumsuzluğu etkilediğini söylemektedir. Bireyler, iş esnasında kendilerinden beklenen duygusal ifadeler ile aynı tip duyguları kendi yaşantılarında da göstermeye yatkınlarsa, buldukları işe daha uygun

olabilmektedirler. Bu nedenle genellikle pozitif duygulara sahip bireyler negatif duygulara sahip bireylere göre daha fazla duygusal emek sergilemeye yatkındır ve böyle bireylerin duygusal emek gösterip göstermediğini aktif olarak kontrol etmeye gerek kalmamaktadır. Çünkü pozitif duygulara sahip bireylerin duyguları iş yerinde göstermek zorunda oldukları duygularla örtüşeceğinden, bireylerde daha az duygusal uyumsuzluk gözlenecektir (Morris ve Feldman,1997:756).

Rafaeli ve Sutton (1990), çalışma ortamının kalabalık ve müşteri taleplerinin fazla olmasının, müşteri ile etkileşim sırasında çalışanın duygularını ifade etmesini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırmalarında çalışma ortamının kalabalık olması ile kasiyerin gösterdiği pozitif duyguların negatif ilişkili olduğu, müşteri talepleri ile gösterilen pozitif duyguların pozitif ilişkili olduğu saptanmaktadır. Pozitif duyguların gösterilmesinde kalabalık zamanlarda ve müşteri taleplerinin fazla olduğu anlarda sakin zamanlara ve talebin az olduğu anlara göre daha az duygusal emek harcandığına dair bir bilgiye ulaşılamamıştır. Normlar, davranış kuralları (display rules), işsel roller tarafından belirlenen duyguların ifadesi ile ilgilidir. Normlar, iletişim haline geçildiğinde kişisel hedefler ve işsel roller arasındaki yerleşik kuralları belirlemektedir. Kişisel hedefler; yaş, cinsiyet, görünüş ve sosyal statüden etkilenir. Goodsell (1971), yüksek statüdeki postane memurlarının düşük statüde olanlara göre daha nazik olduklarını ileri sürmektedir. Rafaeli (1989) hem erkek memurların hem de kadın memurların erkek müşterilere karşı pozitif duyguları daha fazla gösterdiğini saptamıştır (Rafaeli ve Sutton, 1990:625).

Kalabalık ve müşteri talepleri ile oluşan stres, sözlü olan veya olmayan davranışlara yansiyabilir. Kişiler uyuşmazlık (çatışma) anında kendi gerçek duygularını ifade etmektedir. Hizmet çalışanlarının gerçek duyguları ifade ettikleri duyguları etkilemektedir. Bu nedenle ifade etmeleri gereken duygular ile çalışanın içinden gelen

gerçek duygular uyumsuzluk gösterse bile içten gelen duygular bir şekilde ifade edilmesi gereken duyguların önüne geçebilir. Bunun sonucunda, çalışanlar, iş rolleri içerisinde gösterdikleri duyguların içten gelen duygularla şekillenmesine izin verirler.

Kalabalığın az olduğu zamanlarda, çalışanın duygusal ifadelerindeki kontrol üstünlüğü ortadan kalkabilmektedir. Çünkü böyle zamanlarda, çalışanın birkaç dakikalığına bile pozitif duygular göstermemesi müşteriye rahatsız edebilmektedir. Ancak kalabalık zamanlarda, pozitif duyguların sergilenmesi sırasında yaşanacak birkaç dakikalık gecikme sırada bekleyen kalabalık için hoş karşılanmayacağından, pozitif duyguların gösterilip gösterilmemesi önemsenmemektedir. Bu bilgiler ışığında, çalışanın kalabalık olmayan zamanlarda pozitif duygular sergilemesi, kalabalık zamanlarda sergilememesi çalışanın içten gelen duygularının yansımasıdır (Rafaeli ve Sutton, 1990: 626). Müşteri talepleri, hizmet işlerinde, işleri daha karmaşık hale getirmekte ve istekleri karşılama süresinin uzamasına neden olmaktadır.

Nitel çalışmalar, pozitif duyguların ifadesinin müşteri ile olan etkileşimde çalışanın kontrolü kendi elinde tutma çabalarını etkileyen kişilerarası bir araç olduğunu göstermektedir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005; Brotheridge ve Grandey, 2002; Morris ve Feldman, 1996, Rafaeli ve Sutton, 1990). Pozitif duygular bu etkiyi yaratabilmektedir çünkü sıcakkanlı insanlar, soğuk olan insanlara göre daha çok sevilebilir ve insanlar sevilmeyen kişilere oranla sevilen kişilerden daha kolay etkilenebilirler. Hoş olan ifadeler, hizmet işlerinde kontrolü artırır çünkü pozitif duyguların gösterimi ile davranışlar birleşince (örneğin, gülümsemek, göz temasını sağlamak gibi) diğer kişilerin uyum gösterme eğilimleri de artmaktadır. Tiod ve Lockard' ın (1978), 48 erkek ve 48 kadın kokteyl garsonu üzerinde yaptıkları çalışmada, gülümsemenin alınan bahşişler

üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu araştırm göstermektedir ki; gülümseyen garson gülümsemeyen garsona göre daha çok bahşış almaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1990: 625).

Talebi az olan bir müşteri ile olan etkileşimde, kontrolün kaybedilmesi, talebi fazla olan müşterilerde yaşanan kontrol kaybından nispeten daha az risklidir. Bunun nedeni talebi çok olan müşteri ile etkileşim sırasında kontrol kaybedilirse, müşteri daha fazla soru sormaya ve daha fazla istekte bulunmaya başlar. Müşteri talepleri ve işyerinin kalabalıklığı birbirini etkileyen faktörler olabilmektedir. İşyerinin sakin olduğu zamanlarda uzun ve karışık işlemler hizmet çalışanı için bir eğlence olabilir. Böylece işyerini kalabalık olmadığı zamanlarda pozitif duyguların gösterimi, kontrolün elde edilmesi gibi çalışanın içten gelen duygularının devamı olabilir. Ancak kalabalık zamanlarda müşteri istekleri, çalışana güzel duygular yerine öfke uyandırmaktadır. Rafaeli ve Sutton'a (1990) göre, hizmet işlerinde, pozitif duygular göstermenin kalabalık zamanlardan çok kalabalık olmayan zamanlarda daha fazla olduğu görülmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1990:627).

Duygusal emek araştırmacıları, hizmet işlerinde çalışanlarının duygusal davranışlarının kişisel özellikleri (pozitif duyguya sahip olma veya negatif duyguya sahip olma) ile ilgili olduğu konusunda hem fikirlerdir. Çünkü çalışanların kişisel özellikleri onların düşünce biçimlerini, duygularını ve davranışlarını etkilemektedir (Ashkanasy ve diğ., 2002). İnsanın yaradılışı itibari ile oluşan durumlar duygusal emeğin olumlu duygular ve olumsuz duygularla olan ilişkisini akla getirmektedir. Negatif duygu, genellikle yüzeysel davranış ile pozitif ilişkili, pozitif duygu ise yüzeysel davranışla negatif ilişkilidir. Duygu (affectivity) verileri genellikle derin davranış ile ilişkili değildir (Brotheridge ve Lee, 2003).

Bazı araştırmacılar, pozitif duyguyu dışadönüklük ile, negatif duyguyu da sinirlilik ile operasyonel hale getirerek ölçmeye çalışmışlardır. Sinirliliğin ve

dışadönüklülüğün pozitif duygu ve negatif duygu ile güçlü ilişkisi olduğu düşünülmüştür (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005). Diefendorff ve Richard (2003), duyguların doğrudan ölçülmesi yerine kişisel özelliklerin kullanılarak ölçülmesinin avantajlarını kanıtlamışlardır. Dışadönüklük ve sinirlilik baskın kişilik yapısı ile ilgilidir. Araştırmacılar, bu baskın özellikleri kullanarak örgütsel çalışmalarda belirli sonuçlar çıkarabilmektedir.

Kim (2008) yaptığı çalışmada negatif duyguyu sinirlilik ile kavramsallaştırarak otel çalışanlarının duygusal emeğin boyutu olan yüzeysel davranış ile arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yüzeysel davranış ile negatif duygu arasında pozitif bir ilişkinin varlığını bulmuştur. Yani bu çalışmaya göre, çalışanın sinirli olma durumu ne kadar yüksekse yüzeysel davranış sergilemesi de o kadar artmaktadır. Kim, pozitif duyguyu da dışadönüklük ile kavramsallaştırır. Kim (2008), otel çalışanlarının yüzeysel davranış ile derinlemesine davranış arasındaki ilişkiyi inceleyerek her iki davranış şekli ve dışadönüklükle arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Kim, 2008:155).

Negatif duygular, zamana ve duruma karşı olumsuz duygular gösterme eğilimidir. Negatif duygu, hoş olmayan duygusal durumlar göstermeye yatkın, kendindeki ve başkalarındaki olumsuzluklara dikkat eden, başkalarından ve kendinden memnun olmayan bireylerin hissettiği duygulardır. Genellikle tüm işlerde, birkaç durum hariç (tahsildarlar, hakimle, mezar görevlileri), pozitif duyguların gösterilmesi negatif duyguların ise bastırılması istenmektedir. Yüksek negatif duyguya sahip bireyler duygusal emek göstermek için daha fazla çaba harcarlar ve gösterilmesi istenen duygu ile gerçekten hissettikleri duygu arasında geniş farklılıklar vardır (Lui ve diğerleri, 2004).

Hipotez 5.a: Negatif duygu ile yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişki, derin davranış ile negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 5.b: Pozitif duygu ile derin davranış arasında pozitif bir ilişki, yüzeysel davranış ile negatif bir ilişki vardır.

II.7. Duygusal Emegın Etkilediği Faktörler

Duygusal emegın etkilediği önemli faktörleri kısaca söyledikten sonra bu iki tutumu anlatalım. Duygusal emegın etkilediği faktörler olarak iş tatmini ve işte kalma niyeti ele alınacaktır. Bu çalışmada duygusal emegın, bağımlı değişkenleri oluşturan iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerinde ne gibi etkileri olduğu incelenecektir.

II.7.1. İş Tatmini

Locke (1969)' a göre iş tatmini “bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden duygusal durum veya onu memnun eden olumlu duygusal durumun sağlanmasıdır.” İş tatmini, çalışanın işyerindeki yaşantısından veya işinden memnun olma durumudur. İş tatmininde iş, çalışanın fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabildiği gibi psikolojik ihtiyaçlarını da cevap verebilmelidir. İş tatmini denilince sadece işten sağlanan maddi kazançlar değil, bir şey başarma duygusunun verdiği haz ile iş ortamında bulunan çalışma arkadaşlarıyla birlikte olmaktan alınan zevkte anlaşılmalıdır (Keser, 2006).

Adelmann (1989)' ın yaptığı önceki teorik çalışmalar, duygusal emek ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Fakat duygusal emek ve iş tatmini üzerinde amprik testler uygulayan araştırmacılar negatif bir ilişki bulamamışlardır. Wharton (1993) ise, yüksek duygusal emegın iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.

Caplan (1983), bazı çalışanların işletmenin istediği ifadeleri göstermenin onları rahatsız etmediği ihtimalinden söz etmektedir. Bazı durumlarda, çalışanlar duygularının otomatiğe bağlayarak duygusal emek esnasında ‘duygusal hissizlik’ (emotional numbness) yaşayabilmektedir. Duygusal hissizlikte çalışanlar işletmenin göstermesini istediği duyguları ifade etme konusunu çok önemsememektedir çünkü çalışanlar artık bunu sıradan yatıkları bir iş olarak değerlendirmektedir.

Bu nedenle duygusal emek gösterim sıklığı, davranış kurallarına gösterilen dikkat veya gösterilmesi istenilen duyguların çeşitliliği gibi duygusal boyutlar iş tatmini ile ilişkili olabilir. Rutter ve Fielding (1988), iş yerinde gerçek duygularının bastırılması ihtiyacının algılanmasının iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde, Lawler (1973), çalışanın duruma uygun olması gereken koşullar ile mevcut koşullar arasındaki uyumsuzluğu algılaması iş etkileyeceğini söylemektedir (Morris ve Feldman, 1996: 987-988).

Adelmann (1989), duygusal emek sergilemenin sonuçları hakkında Hochschild’ın yabancılaşma hipotezini desteklemiştir. İki araştırmasında da, Hochschild’in (1979) sınıflama şemasını kullanarak meslekleri, yüksek duygusal emek gösteren meslekler ve düşük duygusal emek gösteren meslekler olarak ayırmıştır. Yaptığı araştırma, yüksek derecede duygusal emek göstermeye ihtiyacı olan mesleklerin daha düşük iş tatminine, daha az özgüvene, sağlık kayıplarına, daha fazla depresif belirtilere yol açtığını göstermektedir. Fakat garsonlara uyguladığı anketin cevaplarını kullandığı ikinci çalışmada, duygusal emek ile mutluluk arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Müşterilerle yüz yüze ilişkide bulunan hizmet çalışanlarından topladığı anket cevaplarını kullanan Erickson (1991), duygusal emek ile mutluluk (refah) arasındaki ilişkinin Hochschild’in öne sürdüğü kadar anlaşılması kolay bir bağ olmadığını bulmuştur.

Erickson'un verileri, duygusal emeğin mutluluk üzerindeki etkilerinin iş özerkliğine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Yüksek iş özerkliğine sahip olan çalışanlar düşük iş özerkliğine sahip olanlara göre duygusal emeğin olumsuz sonuçlarına daha az maruz kalmaktadır.

Wharton (1993), duygusal emeğin yapısını inceleyen araştırmasında, önceki çalışmaları yalanlayan bir sonuçla karşılaşır. Büyük bankalar ve hastane çalışanları gibi işlerde çalışanlardan oluşan örnekleme yaptığı incelemede duygusal tükenmişliğin duygusal emekle bağlantılı olduğuna dair bir kanıt bulamamıştır. Buna ek olarak, duygusal emeğin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu bulamamıştır.

Wharton'un, Wouter (1989)'ın Hochschild'ın duygusal emek zararlarına (cost) odaklanmasının duygusal emeğin potansiyel faydalarını küçümsediği yönündeki iddiasını destekler niteliktedir. Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeğin, aslında etkileşimleri daha tahmin edici kıldığını ve kişilerarası rahatsız edici problemlerden çalışanların kaçınmasını sağlayabileceğini ileri sürmektedirler. Bu bakış açısıyla, stresi azaltabileceği, iş tatminini arttırabileceği düşünülmektedir. Buna ek olarak, Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emek sergilemenin, çalışanların kendilerini hoş olmayan durumlardan uzak tutacağını söylemektedir (Morris ve Feldman, 1997).

Hipotez 6.a: İş tatmini ile yüzeysel davranış ve derin davranış arasında negatif bir ilişkili vardır.

Hipotez 6.b: İş tatmini ile duygusal emek gösterim süresi, sıklığı, çeşitliliği ve yoğunluğu arasında negatif bir ilişki vardır.

II.7.2. İşte Kalma Niyeti

Duygusal emek, duyguları ifade ederken belirli bir çaba gerektirir. Çalışanların göstermek zorunda oldukları bu çaba çalışanların yaptıkları işe ve çalıştıkları kuruma karşı

olan bakış açılarını değiştirir. Çalışanların duygularını nasıl ifade etmelerini belirleyen çeşitli kuralların varlığı, duygularını ifade ederken insiyatifin kendi ellerinde değil de, işletmenin elinde olması ve sürekli kontrol halinde tutulması, çalışanların duygularının ticari bir meta olarak algılamalarına neden olur. Duygusal emeğin işten ayrılma niyetine etkileri çalışanın, duygusal emek çeşidinin seçimine göre değişmektedir (Morris ve Feldman, 1996:1000). Çalışanın müşteriye doğru ifadeyi yansıtabilmesi için harcayacağı duygusal emek çeşidi derin davranış veya yüzeysel davranış olabilmektedir. Çalışanların seçtikleri duygusal emek çeşidi, çalışanların işte kalma niyetlerini doğrudan etkilemektedir (Gossereand, 2005: 1257). Yüzeysel davranışta çalışan, gerçek duygularını ifade etmemekte müşteriye karşı göstermesi gereken duyguları sergilemektedir. Burada çalışanın duyguları değişmemekte sadece duygularını davranışlarına farklı yansıtmaktadır. Yüzeysel davranış ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, araştırmalar, bu iki değişken arasındaki ilişkinin olumsuz olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni yüzeysel davranıştan kaynaklanan davranışların içten ve samimi davranışlar olmaması, içsel duyguların yerine dışardan gözlenebilecek davranışlarını değiştirmelerinden kaynaklanmaktadır. Böylece çalışanın göstermiş olduğu davranışla hissettiği duygu arasındaki fark meydana gelmekte buda “ duygusal uyumsuzluk” olarak adlandırılmaktadır. Duygusal uyumsuzluğun, birçok fiziksel ve ruhsal olumsuz sonuçlar doğurduğu bulunmuştur (Brotheridge ve Grandey, 2002: 19). İşinin sebep olduğu olumsuz sonuçlarla karşılaşan çalışanların işlerinden kalma niyetleri azalacaktır. Derin davranışta ise, çalışan ifade etmesi gereken duyguyu gerçekten hissettiği için çalışan duygusal uyumsuzluk yaşamamakta ve duygusal emeğin doğurduğu bir takım olumsuzluklarla karşılaşmayacağından dolayı işte kalma niyeti artacaktır (Öz, 2007:17).

Hipotez 7.a: Derin davranış ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 7.b: Yüzeysel davranış ile işte kalma niyeti arasında negatif bir ilişki vardır.

II.8. Duygusal Emek Sonuçları

Hochschild (1983)'in Delta Airlines' daki uçuş mürettebatı üzerinde yaptığı çalışmadan elde ettiği nicel kanıtlar, kısa dönemde duygusal emeğin yükünün duygusal kontrolün kaybedilmesine neden olduğunu ispatlar niteliktedir. Uzun dönemde ise Hochschild duygusal emeğin sabit baskısının uyuşturucu kullanımına, aşırı içki kullanımına, baş ağrılarına, işe gelmemeye ve cinsel bozukluklara neden olabileceğini ileri sürmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1990:629).

Müşteriye hizmet sunulurken, çalışanlara yapılan bu gibi vurgular pozitif faydalar sağlarken aynı zamanda çalışanlar için birtakım potansiyel problemler doğurabilmektedir. Bunlardan biri; çalışanların müşteriler tarafından maruz bırakıldıkları cinsel tacizdir. Çalışanlar müşterilerine karşı, güler yüzlü, yardımsever ve dostça yaklaştıklarında, müşteriler tarafından cinsel tacize uğrama olasılıkları artmaktadır. Cinsel taciz riski iş yerinde tek başına bulunan çalışanlarda artış göstermektedir. Bu tür olaylarda işverenlerin, bu konular üzerinde yeterli bilgiye sahip olmadıkları, çalışanları korumak amacıyla çalışma çevrelerini kontrol altında tutmadıkları ileri sürülmektedir (Deadrick ve McAfee, 2001:105). Ayrıca Deadrick ve McAfee 'ye (2001) göre, duygusal emek sonucunda çalışanların karşılaştığı bir takım sorunlar şunlardır:

Rol Karmaşası: Van Maonen ve Kunda (1989), duygusal emeğin, çalışanların sergiledikleri duyguların, işin gerektirdiği duygular mı yoksa kendi hissettikleri gerçek duygular mı olduğu konusunda bir rol karmaşasına yol açtığını öne sürmektedir. Örneğin bir garson, müşteri ile ilgilenirken sürekli şakalaşmak, gülümsemek ve mutlu olmak, müşteri ona kötü davrandığında bile sakin kalmak zorunda ise, işten ayrıldığında (çalışmayı bıraktığında), kendi gerçek duygularını tanımlamakta güçlük çekebilir.

Hochschild (1983), bazı çalışanların ne zaman rol yapıp ne zaman yapmadıklarının ayrımının farkında olduklarını ileri sürmüştür. Bu ayrımı yapamayan çalışanlar, iş dışında kendilerini yapmacık hissederler. Ancak çalışanlar bu ayrımı ister yapabilsin ister yapamasın, insanların iyiliğine inanmayan, işlerini stresli bulan kişiler haline gelmektedir.

Rol Çatışması: Duygusal emek, genellikle örgütün gösterilmesini istediği duyguların ifade edilebilmesi için oluşturulan kurallar tarafından meydana gelmektedir. Bu kurallar, çalışanların karşılaştıkları her durumda çalışanlardan gösterilmesi beklenen duyguları göstermektedir. Örneğin, Hochschild (1983), uçak mürettebatı davranışlarına kılavuzluk eden belirlenmiş kuralları ortaya çıkarmak üzerinde çalışmaktadır. Uçak mürettebatına söylenen; “ Birine kızdığın zaman, o kişiye bir gülücük borçlu olduğunu söyle”, “Gerçekten kızdığında sadece kendine odaklanıyorsun demektir.”

Kurallara uymak, çalışanların müşterilere en iyi hizmeti sunma konusundaki belirsizlikleri azaltırken, bu kurallar müşterinin ne istediğinin farz edilmesi ile gerçekten ne istediği arasında bir çelişki yaratmaktadır. Diğer yandan hizmet çalışanından, müşterinin ne istediğini anlaması ve farklı her durum için, hangi kuralları uygulayacağına karar vermesi beklenmektedir. Bazı müşteriler güler yüzlü hizmet ve aşırı ilgi beklerken bazıları ise, yalnız kalmak istemektedir. Çalışanın bu gibi müşteriler hakkında daha önceden

edindiği deneyimler yoksa ya da müşterilerin ne istediğini anlama konusunda bir eğitim almamışsa, bu durumda bir çelişki meydana gelmektedir. Çalışan durumu doğru yorumlayamayabilir ve müşteriye istediği hizmeti sunamayabilir. Bunun sonucunda müşteri rahatsız olabilir ve hizmetten memnun kalmayabilir. Öte yandan, belirlenen kuralların her duruma uygun olmaması nedeniyle çalışanlar beceriksiz durumuna düşebilmektedir. Örneğin, çalışanlardan müşterilere karşı yakın (arkadaşça) davranılması beklendiğinde, müşteride bu yakınlığa karşı kayıtsız kalmayarak sohbeti ilerletmektedir. Böylece diğer müşterilerin zamanından çalınarak müşterilerin bekleme sürelerini arttırmakta ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır.

Diğer bir durum ise, müşterilerin saldırgan, kavgacı ve kırıcı tavırlar gösterdiği durumlarda bile, çalışanlardan sergilenmesi beklenen kuralları uygulamalarının sürdürülmesi istendiğinde ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin sinirli ve saldırgan tavırlar sergilemesine karşı çalışandan sevecen ve ilgili bir tavır sergilenmesi beklenir.

Çalışan müşterilerle ilgilenirken 7-8 saat boyunca olumsuz durumlarla karşılaşmışsa eve gittiğinde ailesine bunu yansıtıp onlara olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. İşyerindeki olumsuz durumlar aile yaşantısına da aynı şekilde yansıtılabilmektedir.

Rol Yabancılaşması: Buradaki asıl problem, yapay olan samimiyetin, tüm çalışanları birbirlerinin kopyasıymış gibi (klonlanmış gibi) hissettirmesidir. Bu nedenle, çalışanlar kendilerine yabancılaşmakta ve işe karşı ilgilerini yitirmektedir. Çalışanların görevleri ve kuralları, müşteri ile nasıl iletişim kuracakları yönetim tarafından, belirlendiği zaman çalışanlar davranışlarını ve seçimlerini belirli kalıplar içerisine sokarlar. Bu koşullar altında çalışanlardan hiçte insancıl olmayacak biçimde, makine gibi davranılması beklenmektedir. Gutek (1995), makine benzetmesini çalışanların işe karşı olan ilgisizlikleri

ile ilişkilendirmektedir. Çünkü çalışanlara şikayet etme hakkı veya kendi hislerini gösterme izni verilmemekte böylece çalışanlar kendi iş ortamlarında kendilerini güçsüz hissetmektedir.

Hochschild' e (1983) yapılan diğer eleştiriler, onun tezindeki duygusal emeğin yanlış betimlenmiş gibi görünmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin duygusal emeğin ortaya çıkış şekline dolaylı olarak çalışanlar için iyi olabileceğini ileri sürmesi hatalıdır. Buna rağmen Hochschild' in çalışmalarından etkilenen araştırmaları, emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi öne sürerek kendine olan güven eksikliği, depresyon, alaycılık, rol yabancılaşması, kendine yabancılaşma, duygusal sapma, üzerinde durarak duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını ortaya koymaktadır. Fakat bazı araştırmacılar, Hochschild' in savını doğrularak duygusal emeğin elverişli sonuçlara doğurabileceğini söylemişlerdir. Bu sonuçlar, memnuniyetin artması, güvenlik ve kendine güven (Strickland, 1992; Tolich, 1993; Whorton, 1993), kendine olan faydanın artması ve psikolojik olarak iyi olma durumu, stresin azalması, iş verimliliğinin artması (Ashforth ve Humphrey, 1993) ve toplumsal duyarlılığının artmasıdır (Shuler ve Syper, 2000; Kruml ve Geddes, 2000).

Ashforth ve Humphrey' e (1993) göre, duygusal emek işletme açısından hem olumlu sonuçlar hem de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Duygusal emek sergileyen çalışanlar, işletmenin istediği duyguları sergilediklerinde işin etkin bir şekilde yapılmasını sağlarlar. Ancak müşterilerin beklenmedik tepkileri veya talepleri olduğunda işletmenin gösterilmesini istediği davranışlar duruma uygun düşmeyebilir. Bu durumda duygusal emeğin doğurduğu olumsuz sonuç olarak düşünülmektedir. Ashforth ve Humphrey' e (1993) göre, duygusal emek çalışan açısından da olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Olumlu sonuç olarak, çalışanların davranış kurallarını, kendi özellikleri ile birleştirerek kendilerini daha iyi ifade etmelerini sağlayabilmektedir. Olumsuz sonuç

olarak ise, çalışanların kendi içlerinden gelen gerçek duyguları ifade etmeleri yerine, davranış kuralları ile belirlenen duyguları göstermek zorunda olmaları ve bu nedenle duygusal uyumsuzluk yaşamalarına sebep olmaktadır. Duygusal uyumsuzluk, çalışanın kendine olan saygısının azalmasına bununla beraber çalışanın işinden uzaklaşmasına sebep olmaktadır (Öz, 2007).

Zajonc (1985)'e göre, gülümsemek bize kendimizi iyi hissettirir. Zajonc, Wynbaum' un (1906) teorisinden yola çıkarak bu fikri ileri sürer. Wynbaum, yüz ifadelerindeki tüm değişikliklerin beyne giden kan akışını arttırmakta olduğuna dikkat çekmektedir. Gülümsemek ve gülmek beyne giden kan akışını arttıran kasların kasılmasını gerektirmektedir. Zajonc, buna dayanarak oksijen banyosu benzetmesini yaparak hücrelerin artan oksijeni kabul edip coşkunluk hissetmemize sebep olduğunu söyler. Tüm bunlar, gülümsemenin çalışanlar üzerinde olumlu duygular yaratacağını ileri sürer (Anat ve Sutton, 1987:72).

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışanların duygusal emek boyutlarının ve düzeyinin belirlenmesi, işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri açısından önemlidir. Duygusal emek boyutlarının ve düzeyinin belirlenmesi, işe alımlarda, çalışanların duygusal emek gösterebilecek insanlar arasından seçilmesine ve doğru işe uygun insanın yerleştirmesine katkıda bulunabileceğinden insan kaynakları yönetimi açısından rekabet gücü sağlayacaktır.

Tezin ikinci bölümde duygusal emek kavramı ve boyutları ile ilgili literatür taraması yapılarak duygusal emeği etkileyen ve duygusal emeğin etkilediği kavramlar tanıtılmıştır. Bu bölümde de çalışmanın kavramsal çerçevesi, araştırma deseni, veri toplama araçları, evren ve örneklem, değişkenler ve veri analizi yönteminin detayları yer alacaktır.

III.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma ile turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyleri ve boyutları ölçülmeye çalışılmaktadır. Duygusal emek düzeyini ve boyutlarını belirlemek ve bu boyutların iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerindeki etkilerini ortaya

çıkarmak amacı ile ölçek adaptasyonu gerçekleştirilmiş, veriler anket yöntemi ile toplanmıştır.

III.2.Ölçme Aracı Geliştirme

Bu çalışmada kullanılan duygusal emek ölçeği, turizm işletmelerinde duygusal emeği ölçmek amacıyla Amerika Birleşik Devletlerinde Chu ve Murrmann (2006) tarafından geliştirilen Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeğinin (HELs; Hospitality Emotional Labour Scale) adaptasyonu ile elde edilmiştir. Bahsedilen ölçek, Brotheridge ve Lee (2003)'nin çalışan odaklı yaklaşımı ile duygusal emeği ölçmek için geliştirdiği Duygusal Emek Ölçüm Aracı (ELS; Emotional Labour Scale)'nin turizm sektörü için geliştirilip daha güvenilir hale getirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu ölçek 2 boyuttan ve 19 maddeden oluşmaktadır.

Bu çalışmada kullanılacak veri toplama aracının oluşturulmasında Türkiye'de, turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek ve boyutlarını ölçebilmek amacı ile kullanılan maddelerin belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu maddeleri belirlemek amacı ile daha önce Amerika'da denenmiş olan ölçek maddelerinin Türkçe'ye uyarlanması ve anketin son şeklinin oluşturulması için bir dizi çalışma yapılmıştır.

Ölçek uyarlaması için ilgili literatür incelenmiş (Aksayan ve Gözüm, 2002; Savaşır, 1994) ve bu çalışmaların rehberliğinde ölçek uyarlaması gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Örneğin ölçek hangi dilde ve kültürde geliştirildiyse o dilin ve kültürün özelliklerine göre kavramsallaştırılmalıdır. Aynı ölçeğin başka bir dilde ve kültürde de

uygulanabilir olma çalışmalarının bütününe ölçek uyarlaması denmektedir (Aksayan ve Gözüm, 2002).

Kendi kültürümüze uyumlu yeni ölçeklerin geliştirilmesi, ölçek uyarlaması sonucunda oluşacak sorunların (orijinal ölçekten uyarlanan ölçek maddelerinin kendi kültürümüzde var olmaması veya orijinal ölçekte kendi kültürümüzde ifade edilebilecek maddelere yer verilmemesi) karşımıza çıkmasını engelleyebilmektedir (Aksayan ve Gözüm, 2002; Savaşır, 1994). Ancak ölçek uyarlamasının, daha düşük maliyetli, daha kolay ve hızlı olması, aynı zamana araştırmacının yeni bir ölçek geliştirmek için, gerekli bilgi birikimine ve uzmanlığına sahip olmaması, araştırma yaparken ölçek uyarlamasını gerekli kılmaktadır (Savaşır, 1994:85). Bu sebeplerden ötürü, bu çalışmada yeni bir ölçek geliştirmek yerine, ölçeği kendi dilimize ve kültürümüze uyarlamak tercih edilmiştir.

Ölçek uyarlaması yapılırken ilk olarak yapılması gereken testin kullanılacak olan dile çevrilmesidir (Savaşır, 1994). Test çevirisi yapılırken, çevrildiği dilin cümle yapısı, deyimleri ve kültürü göz önünde bulundurulmalıdır. Çeviri sürecinde dikkat edilmesi gereken önemli bir diğer unsur ise, ülkemizde bulunan insanların sosyo-ekonomik yönden çok farklı olmasıdır. Bundan dolayı kullanılan dil testin uygulandığı evrene uygun olup olmaması, seçilen sözcük ve ifadelerin kolayca anlaşılıp anlaşılmaması önem taşımaktadır (Savaşır, 1994). Turizm işletmelerinde duygusal emek ölçeğinin çevirisi İngilizce ve Türkçe dillerini çok iyi bilen, her iki ülkede yaşamış, her iki kültüre hakim üç öğretim üyesinin oluşturduğu bir grup tarafından birlikte yapılmıştır. Ölçek maddelerinin çeviri işleminden sonra kültürler arası karşılaştırmayı yapabilecek bilgi ve deneyine sahip, turizm sektöründe uzman olan bu grup, çevrilen ölçek maddelerinin orijinal ölçek maddelerinin anlamını verip vermediği, maddelerin açıkça anlaşılıp anlaşılmadığının tespitini yapmıştır.

Ölçek maddelerinin çevirisi kadar anketin yönergesi ve şeklide önemli olduğundan, uzman kişilerden anketin yönergesi ve şekli ile ilgili görüşler alınmıştır.

Çeviri tamamlandıktan sonra, çeviri yapılmış maddelerin anketi dolduracaklar tarafından anlaşılır olup olmadığını test etmek için 10 lisans kişilik öğrencilerinden seçilmiş olan küçük bir örnekleme beraber maddeler tartışılmıştır. Bu gruba maddelerin anlaşılır olup olmadığı, ne anlama geldiği ve daha farklı nasıl ifade edilebileceği sorulmuştur. Daha sonra ölçekte gereken düzeltmeler yapılarak ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini ölçmek için pilot çalışma yapılmıştır.

III.3. Pilot Çalışma

Pilot çalışmadaki örnekleme, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda öğrenimlerini sürdüren ve daha önce en azından herhangi bir turizm işletmesinde çalışmış olan 2., 3. ve 4. sınıf öğrencileri oluşturmaktadır. Birinci sınıf öğrencilerinin bir kısmının sektör tecrübesi olmamasından ve olanlarında kısa süreli tecrübeye sahip olmasından pilot çalışmaya dahil edilmemişlerdir.

Son şekli verilen anket, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencilerinden daha önce sektör tecrübesi olanlar arasından gönüllülük esasına dayanarak cevaplamaları istenmiştir. Gönüllü öğrencilere ders saatleri içerisinde, derse başlamadan önce anketi nasıl doldurmaları gerektiği detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Anketi dolduran öğrencilerin anketi toplanmış, anketi sonra doldurmak isteyen öğrencilere de anketi nasıl dolduracakları detaylı bir şekilde tekrar anlatılarak boş anket formları verilmiş ve sonradan teslim etmelerine olanak sağlanmıştır.

Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda öğrenim gören 236 (İki yüz otuz altı) öğrenciden toplanan verilerle faktör analizi yapılarak

turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde 6 faktör elde edilmiştir. Ancak bu 6 faktör için yapılan içerik analizi sonunda düşük yüklenme değerine (<40) sahip ve çapraz yüklenen 6 madde analiz dışında bırakılarak yeni bir faktör analizi yapılmıştır. Kalan 13 madde ile yapılan faktör analizinde yüklenme değeri .050'nin özdeğeri 1'in üzerinde, toplam varyansın yaklaşık %56'sını açıklayan anlamlı 3 faktör elde edilmiştir. Yapılan analize sonuçlarına göre turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek boyutları (1) Yüzeysel Davranış (Surface Acting), (2) Derin Davranış (Deep Acting), (3) Hakiki Davranış (Geniunie Acting) şeklinde ortaya çıkmıştır. Daha sonra Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda öğrenimlerini sürdüren 2., 3. ve 4. sınıf öğrencilerinden toplanan 236 anket arasından 30 kişilik bir alt grup oluşturularak anketin güvenilirliği test etmek için, dört hafta sonra bu 30 kişiden anketi tekrar doldurmaları istenmiştir.

Test Tekrar Test Güvenilirliği; bir testin herhangi bir örnekleme uygulandıktan sonra başka bir uygulama yapıldığında örnekleme ya da örneklemden seçilen bir alt gruba tekrar uygulandığında tutarlı sonuçlar vermesidir (Gözüm ve Aksayan, 2003). Bu çalışmada toplanan 236 anket arasından rastgele seçilen 30 kişilik bir alt grup oluşturularak anket tekrar uygulanmıştır. Testin güvenilirliğini ölçmek için duygusal emek boyutlarını oluşturan faktörlerden elde edilen puanlar arasındaki korelasyona bakılır (Karasar,1995). Yapılan korelasyon sonucunda yüzeysel davranış (surface acting) ($r=.692$), hakiki davranış (genunie acting) ($r=.665$) de güçlü düzeyde korelasyon katsayısına sahip, derin davranışın ise (deep acting) ($r=.364$) orta düzeyde korelasyon katsayısına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo III.1.de yapılan uyarılama çalışmaları sonucunda elde edilen 3 boyutlu 13 maddelik Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği'nin Türkçe versiyonunda yer alan boyutlar ve boyutları oluşturan maddeler gösterilmektedir.

Tablo III. 1

Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Boyutları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
<i>Faktör 1: Yüzeysel Davranış (Surface Acting)</i>		3.319	25.527	.783
Müşteri beklentilerini karşılayabilmek için her türlü <i>rolü yaparım</i> (her şekilde girerim).	.738			
İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için <i>sahte yüz ifadeleri</i> takınırım.	.660			
Çalışırken gerçek <i>hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı</i> (olumlu) davranabilirim.	.759			
Müşterilerle olan ilişkilerimde <i>aldatıcı</i> iyi tavırlar sergileyebilirim.	.663			
Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi <i>gizleyebilirim</i> .	.759			
<i>Faktör 2: Derin Davranış (Deep Acting)</i>		2.909	22.379	.737
Müşterilere göstermem gereken olumlu duyguları yansıtabilmek için elimden geleni yaparım.	.499			
Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.	.829			
Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm.	.903			
Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.	.558			
Gerçekten hissetmediğim (olumlu) duyguları davranışlarımda yansıtmaya çalışırken daha fazla çaba harcarım.	.452			
<i>Faktör 3; Hakiki Davranış (Geniunie Acting)</i>		1,069	8,222	,542

Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar) gerçekten hissettiklerimle örtüşür.	.618			
Gerçekten nasıl hissediyorsam o duyguları müşterilere yansıtırım.	.696			
İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissedirim.	.667			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. KMO Örneklem Yeterliliği=.771, Bartlett's Test of Sphericity: $p < .000$ (Chi-Square 977,805, $df = 78$). Toplam varyans: 56,129

Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği'nde (Faktör 1) Yüzeysel Davranış (Surface Acting) boyutu toplam varyansın en yüksek kısmını (% 25.52) açıklamaktadır. Bu faktörde, işletmenin sergilenmesini istediği duyguların gerçekten hissedilmeyen sahte duyguları, sergilemeyi ifade eden 5 maddeden oluşmuştur ve duygusal emek boyutları arasında yüzeysel davranışın önemini belirtmektedir. Duygusal Emek Ölçeği'nde 5 maddeden oluşan (Faktör 2) Derin Davranış (Deep Acting) boyutu toplam varyansın % 22.37'sini açıklamaktadır. Derin davranış boyutu, duygusal emek sarf ederken gösterilmesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışmayı ifade eden maddelerden oluşur. (Faktör 3) Hakiki Davranış (Geniunie Acting) ise gerçek hislerin sergilendiğini ifade eden maddelerden oluşur toplam varyansın % 8.22 'sini açıklamaktadır. Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. Bu katsayılar .783, .737, .542 olup faktörlerin iç tutarlılıklarını sağladıklarını göstermektedir

Pilot çalışma bittikten sonra anket maddelerinden hiçbiri asıl ölçekten çıkarılmamış, maddelerin daha iyi anlaşılabilmesi için olumsuzluk içeren cümlelerin olumsuzluğu vurgulayan kelimeleri italik yazı tipi ile belirtilmiştir. Son hali verilen Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği ile beraber duygusal emeğin iş odaklı yaklaşımını oluşturan boyutları temsil edecek ölçek maddeleri, negatif duygu ve pozitif duyguyu, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini ölçmek için kullanılacak ölçek maddeleri ve demografik

değişkenlerin belirlenmesi amacı ile veri toplamada kullanılacak anket formu, asıl çalışmada kullanılacak şekilde hazır hale getirilmiştir.

III.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; üç ölçekten oluşturulan ankettir. Anketi oluşturan ilk ölçeğin 19 maddesini, Chu ve Murrmann (2006), tarafından geliştirilen Turizm Endüstrisi Duygusal Emek Ölçeği (HELs) maddeleri oluşturmaktadır. 20-22 arasındaki maddeler duygusal çabayı (emotive effort), 24- 25 ile 46-48 arasındaki maddeler duygusal bağlılığı (emotional attachment)(Kruml ve Geddes, 2000), 26, 28, 29, 30. maddeler duygusal emek yoğunluğunu (intensity), 27. madde duygusal emek sıklığını, 31, 32, 33. ve 35. maddeler duygusal emek çeşitliliğini (variety), 34. madde duygusal emek gösterim süresini, 36. madde sıklığı (frequency) (Brotheridge ve Garndey, 2002) ölçmek amacı ile ankete eklenmiş olan maddedir. 37-40 arasındaki maddeler pozitif duyguları gösterme gerekliliği (requirement to display positive emotion), 40-43 arasındaki maddeler pozitif duyguları gösterme gerekliliği (requirement to display positive emotion) (Brotheridge ve Garndey, 2002), 47-49 arasındaki maddeler duygusal emek kurallarını sürdürme zorluğu (diffuculty maintaining display rules) (Beal ve diğ., 2006). İkinci ölçek 10 maddeden oluşan negatif duyguyu ve yine 10 maddeden oluşan pozitif duyguyu, 3 madde ile iş tatminini (Global İş Tatmini Ölçeği) ve 3 madde ile işte kalma niyetini ölçmeyi amaçlayan sorulardan oluşan ölçektir. Üçüncü ölçek ise, demografik özellikleri ölçen çeşitli sorulardan oluşmaktadır. 7'li likert tipi ölçekteki maddeler duyguyu, tutumu

ya da davranışı (1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum,3= Biraz Katılıyorum, 4= Nötrüm, 5=Biraz Katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7=Tamamen Katılıyorum) şeklinde puanlanarak sayısallaştırılacaktır. Son ölçeğimizde ise, maddeler (1= Hiçbir Zaman, 2= Çok Nadir, 3= Bazen, 4= Çoğu Zaman, 5= Her Zaman) şeklinde puanlanarak sayısallaştırılacaktır.

III.4.1. Kontrol Değişkenler

İş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal emek boyutları üzerinde etkili olabilecek demografik özellikler aşağıdaki gibi kodlanarak ölçülmüştür.

Cinsiyet	1 = Kadın	
	2 = Erkek	
Yaş	__ Gerçek yaş (2 rakam)	
Medeni durum	1 = Bekar	3 = Boşanmış/ Ayrı
	2 = Evli	4 = Dul
Eğitim durumu	1 = İlköğretim	3 = Üniversite (öğrenci)
	2 = Lise	4 = Üniversite (mezun)
İşinizdeki aylık ortalama kişisel geliriniz	1 = 0 – 799 YTL	

2 = 800 YTL ve üstü

Şu an çalıştığınız

işletmedeki çalışma süreniz

1 = 0 – 3 aya kadar

2 = 3 ay – 1 seneye kadar

3 = 1 sene ve üstü

Turizm sektöründeki

toplam çalışma süreniz

1 = 0 – 1 yıla kadar

2 = 1 yıl ve üstü

Çalıştığınız departman

1 = Müşteri ile yüz yüze

2 = Arka tarafta

İşteki unvanınız

1 = Yönetici

2 = Yönetici dışındaki çalışanlar

Ortalama haftada

kaç saat çalışıyorsunuz?

1 = 0 – 45 saat

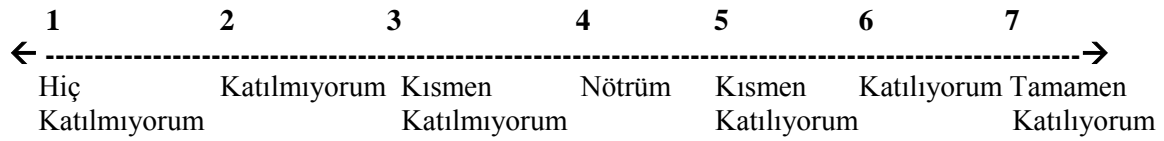
2 = 45 saat ve üstü

99 rakamı eksik verileri kodlamak amacı ile kullanılmıştır.

III.4.2. Bağımsız Değişkenler

Bu çalışmadaki bağımsız değişkenleri duygusal emek boyutları (iş odaklı yaklaşım; yüzeysel davranış derin davranış, iş odaklı yaklaşım; duyguların gösterim sıklığı, çeşitliliği, yoğunluğu ve süresi), negatif ve pozitif duygu, pozitif duyguları gösterme gerekliliği, negatif duyguları gizleme gerekliliği, duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu oluşturmaktadır. Duygusal emek boyutlarını, negatif ve pozitif duyguyu oluşturan maddeler 1'den 7'ye kadar olan Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Bu maddeler “Hiç katılmıyorum” dan “Tamamen katılıyorum” a kadar olan bir aralıkta kodlanarak ölçülmüştür. Örnekleme yer alan bireylerden ölçekteki maddeler için çalıştıkları işletmeyi tanımlayan veya ifade eden özelliği en iyi yansıtan rakamı, cümlenin karşısında bulunana parantez içerisine yazmaları istenmiştir. Örneğin;

() Gerçekten nasıl hissediyorsam o duyguları müşterilere yansıtırım.



III.4.3. Bağımlı Değişkenler

Bu çalışmada iki bağımlı değişken bulunmaktadır. Bunlar iş tatmini ve işte kalma niyetidir.

Genel iş tatminini ölçmek için Cammann (1983)'den uyarlanmış olan üç maddeli Global İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Bu maddeler 1'den 7'ye kadar değişen aralıkta kodlanarak ölçülmüştür. Çalışanlardan çalıştıkları işle ilgili iş tatmini maddeleri için kendilerini en iyi ifade eden rakamı parantez içerisindeki boşluğa yazmaları istenmiştir. Örneğin;

() Yaptığım işten memnunum.

1	2	3	4	5	6	7
←-----→						
Hiç	Katılmıyorum	Kısmen	Nötrüm	Kısmen	Katılıyorum	Tamamen
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Katılıyorum

İşte kalma niyeti bir çalışanın işletmede çalışmakta olduğu işinde kalma veya işinden ayrılma niyetini ölçmektedir. İşte kalma niyetini ölçmek için O'Reilly (1991)'den uyarlanmış olan üç maddeli İşte Kalma Niyet Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanlardan iş tatmini ölçeğindeki maddeleri cevaplarırken ki gibi, kendilerini en iyi ifade edecek olan rakamı maddenin başındaki paranteze yazmaları istenmiştir. Örneğin;

() Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.

1	2	3	4	5	6	7
←-----→						
Hiç	Katılmıyorum	Kısmen	Nötrüm	Kısmen	Katılıyorum	Tamamen
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Katılıyorum

III.5 Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın genel evreni Türkiye'deki turizm işletmelerinde çalışanların tümüdür. Araştırma evreni ise Akdeniz Bölgesi'nde bulunan turizm işletmeleridir. Bu amaçla çeşitli turizm işletmeleri yöneticilerine ulaşılarak araştırma talebimiz, araştırmanın içeriği ve anket uygulaması ile ilgili yönerge (Ek:1) iletilmiştir. Zaman kısıtlaması ve işletmeler için önemli kabul edilen bazı bilgilerin dışarı çıkabileceği şüphesi ile çoğu işletme tarafından anket doldurma talebimiz geri çevrilmiştir. Ancak kabul eden beş tane turizm işletmelerinden toplam 174 adet çalışandan anket toplanabilmiştir. Toplanan bu anketler üzerinde veri analizi gerçekleştirilmiştir.

III.6. Veri Toplama ve Analizi

Uygulamaya hazır olan anketler, çeşitli turizm işletmelerindeki (oteller ve yiyecek içecek işletmeleri) yöneticilerle irtibata geçilerek yapılan çalışmanın detayları üzerine konuşulmuş ve yardımcı olup olamayacakları sorulmuştur. Olumlu cevap alınan Akdeniz Bölgesinde bulunan 5 tane turizm işletmesindeki yöneticilere uygulanacak anket hakkında, anketin uygulanması sırasında ne gibi şeylere dikkat edileceği konusunda bilgi veren yönergeler anketle beraber verilmiştir. Çalışanlar, molalarda ve yemek aralarında bir araya toplanarak anketin nasıl cevaplanması gerektiği detayları ile anlatılmış, doldurulan formlar yöneticilerin görmeyeceği şekilde toplanarak araştırmacıya teslim edilmiştir. 300 adet duygusal emek anketi çeşitli turizm işletmelerine gönderilmiş ancak bunlardan 174 adet anket formu doldurularak dönmüştür. Anketi dolduranlar, anketi doldurmaya gönüllü olan kişilere verilmiştir bu nedenle araştırma evreninden rastgele çalışanlar arasından seçilememiştir.

Verilerin analizi kısmında değişkenlerin kategorik sınıflandırılması, faktör analizi, t testleri, korelasyon ve regresyon analizi yapılması öngörülmüştür. Bu analizler yapılarak IV. Bölüm: Analiz ve Bulgular bölümünde detayları ile anlatılmıştır.

IV. BÖLÜM

ANALİZ VE BULGULAR

Turizm işletmelerinde çalışan 174 kişiden toplanan ankete verilen cevaplar SPSS for Windows 13 istatistiksel paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Verilerin doğru şekilde girilmesi, betimleyici istatistikler ve girilen değerler karşılaştırılarak sağlanmıştır. Analizlerde öncelikle turizm işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri sınıflandırılmıştır. İkinci olarak turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek boyutlarını ortaya çıkarmak için faktör analizi yapılmıştır. Faktör boyutlarının Cronbach Alfa'larına bakılarak güvenilirlik analizi yapılmış ve her bir faktör için ortalama faktör skoru hesaplanmıştır. Daha sonra faktör boyutlarının ortalama değerlerinin orta değerden (1'den 7'ye Likert tipi ölçekten) 4'den farklı olup olmadığı t-testi ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Değişkenler arasında ilişkilerin var olup olmadığının incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkilerini ortaya çıkartmak için regresyon analizi yapılmıştır.

IV.1. Örneklemin Kategorik Demografik Özellikleri

Tablo IV.1., bu çalışmanın kategorik demografik değişkenlerini sayı ve yüzde olarak göstermektedir. Anketi cevaplayanların %23'ü bayan, %77'si bay'dır. Örneklemin %20.1'i evli %79.9'u bekarıdır. Çalışanların %14'ü ilköğretim mezunu, %54.7'si lise mezunu, %15.3'ü üniversite öğrencisi ve yine %15.3'ü üniversite mezunudur. Örneklemin %72.3'si 0 – 799 YTL arasında ortalama aylık gelire sahipken, % 27.7'si ise 800 ve üstünde bir ortalama aylık gelire sahiptir. İşletmede 0 – 3 aya kadar çalışma süresine sahip olanlar örneklemin % 30.7'sini, 3 aydan 1 yıla kadar çalışma süresine sahip çalışanlar % 33.7'sini, 1 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olanlar ise % 35.6'sını oluşturmaktadır. Turizm sektöründe müşteri ile yüz yüze iletişim halinde olan ve ön tarafta çalışanlar örneklemin % 86.6'sını oluştururken, % 13.4'ü müşteri ile birebir etkileşim içerisinde olmayan ve arka tarafta çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların %14.5'inin ortalama haftalık çalışma saatleri 0 – 48 saate kadar olurken % 85.5' 48 saatin üzerinde ortalama haftalık çalışma saatlerine sahiptir.

Tablo IV.1.
Demografik Değişkenler

Demografik Değişkenler	Kategori	Sayı (n)	Yüzde
Cinsiyet	Bayan	40	%23
	Bay	134	%77
Medeni Hal	Bekar	139	%79.9
	Evli	35	%20.1
Eğitim durumu	İlköğretim	25	% 14.7
	Lise	93	%54.7
	Üniversite (öğrenci)	26	% 15.3
	Üniversite (mezun)	26	% 15.3
Ortalama kişisel gelir	0 – 799 YTL	120	%72.3
	800 YTL ve üstü	46	%27.7

İşletmedeki Çalışma süresi	0 – 3 aya kadar	51	%30.7
	3 ay – 1 yıla kadar	56	%33.7
	1 yıl ve üstü	59	%35.6
Sektördeki çalışma süresi	0 – 1 yıla kadar	27	%16.8
	1 yıl ve üstü	134	%84.2
Departman	1 = Ön tarafta çalışanlar	149	%86.6
	2 = Arka tarafta çalışanlar	23	%13.4
Haftalık çalışma saati	1 = 0 – 48 saat	25	%14.5
	2 = 48 ve üstü	148	%85.5

IV.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Akdeniz Bölgesi'nde turizm işletmelerinde çalışanlardan toplanan verilerle temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak çalışanların duygusal emek boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Duygusal emek boyutlarını ölçmek için oluşturulan (HELS) ilk 19 maddenin faktör analizi yapıldığında, ilk olarak toplam varyansın %64' ünü açıl原因an altı boyutlu bir yapı çıkmıştır. Ancak düşük yüklenme değerine (< .40) sahip olan ve çapraz yüklenen 3, 4, 10, 13, 14, 15, 19. maddeler analiz dışı bırakılarak kalan 12 madde ile yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 50'sini açıklayan anlamlı 2 faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; Faktör (1) Derin Davranış (Deep Acting), diğeri ise, Faktör (2) Yüzeysel Davranış (Surface Acting) dir. Bu iki faktörün her biri bir araya toplanan maddeler çerçevesinde isimlendirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği .823 (p< .00) verinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Tablo IV.2. her bir faktördeki maddelerin yüklenme değerini, her bir faktörün öz değeri ve açıkladığı varyans ile faktörlerin iç tutarlık değerlerini göstermektedir.

Tablo IV.2
Duygusal Emek Boyutları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
<i>Faktör 1: Derin Davranış (Deep Acting)</i>		4.255	35.459	.851
Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar)gerçekten hissettiklerimle örtüşür.	.610			
İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.	.735			
Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım.	.739			
Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.	.726			
Çalışmaya başlarken işimde karşılaşaçağım güzellikleri düşünürüm.	.838			
Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.	.804			
<i>Faktör 2: Yüzeysel Davranış (Surface Acting)</i>		1.779	14.821	.710
Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de <i>numaradan</i> hoş görünmeye çalışırım.	.622			
İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için <i>sahte yüz ifadeleri</i> takınırım.	.678			

Müşterilere yansıttığım (hoş) <i>duygular gerçekten hissetmediğim</i> duygulardır.	.492			
Çalışırken gerçek <i>hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı</i> (olumlu) davranabilirim.	.726			
Müşterilerle olan ilişkilerimde <i>aldatıcı</i> iyi tavırlar sergileyebilirim.	.585			
Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi sergileyebilirim.	.651			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. KMO Örneklem Yeterliliği=.823, Bartlett's Test of Sphericity: $p < .000$ (Chi-Square 662,005, $df = 66$). Toplam varyans: 50,280

Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği'nde (Faktör 1) Derin Davranış (Deep Acting) boyutu toplam varyansın en yüksek kısmını (% 35.46) açıklamaktadır. Derin davranış boyutu, duygusal emek sarf ederken gösterilmesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışmayı veya gerçek hislerin sergilendiğini ifade eden 6 maddeden oluşmuştur ve turizm işletmelerinde duygusal emek boyutları arasında derin davranışın önemini göstermektedir. Duygusal Emek Ölçeği'nde 6 maddeden oluşan (Faktör 2) Yüzeysel Davranış (Surface Acting) boyutu toplam varyansın % 14.82'sini açıklamaktadır. Bu faktörde işletmenin sergilenmesini istediği duyguların, gerçekten hissedilmeyen sahte duyguları, sergilemeyi ifade eden 6 maddeden oluşmuştur ve duygusal emek boyutları arasında yüzeysel davranışın önemini belirtmektedir. Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach Alfa ile hesaplanmıştır. Bu katsayılar .851 ve .710 olup faktörlerin iç tutarlılıklarını sağladıklarını göstermektedir.

Daha sonra duygusal emeğin iş odaklı yaklaşımının boyutlarını (çeşitlilik, sıklık, süre ve yoğunluk) oluşturan maddelerin, pozitif duygu, negatif duygu, pozitif duyguları gösterme gerekliliği, negatif duyguları gizleme gerekliliği, duygusal emek kurallarını sürdürme zorluğu gibi bağımsız değişkenlerin yanında iş tatmini işte kalma niyeti bağımlı değişkenlerinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre, duygusal emek gösterim çeşitliliğini oluşturan 4 maddenin Cronbach Alpha değeri .697, yoğunluğu

oluşturan 4 maddenin .860, pozitif duyguları gösterme gerekliliğini oluşturan 4 maddenin .691, negatif duyguları gizleme gerekliliği oluşturan 3 maddenin .779, duygusal emek kurallarını sürdürme zorluğunu oluşturan 2 maddenin .793, negatif duyguyu oluşturan 10 maddenin .918, olarak hesaplanmıştır ve değişkenleri ölçen tüm maddeler analizde yer almıştır. Pozitif duyguyu ölçen on madde ile faktör analizi yapılmış düşük yüklenen ve çapraz yüklenen dört madde analiz dışı bırakılmıştır. Pozitif duyguyu ölçen maddelerin 6'sı (1, 3, 6, 7, 8, 9) en iyi ölçen maddelerdir ve bu maddelerle yapılan analizde Cronbach Alpha değeri .795 olarak hesaplanmıştır. İş tatmini ve işte kalma niyeti değişkenlerinin maddelerini analiz ettiğimizde iş tatmininin Cronbach Alpha değeri .592, işte kalma niyetinin ise .629 olarak bulunmuştur. Ancak iş tatminini ve işte kalma niyetini oluşturan maddeler arasından güvenilirlik katsayısını düşüren olumsuzluk içeren birer madde (iş tatmininde 2. madde, işte kalma niyetinde ise 3. madde) atıldığında iş tatmininin Cronbach Alpha değeri .778, işte kalma niyetinin ise .836 olarak yükselmiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi olumsuzluk içeren ölçek maddeleri ya gerektiği gibi dikkatli okunmamakta ya da net bir şekilde anlaşılmamaktadır.

Tablo IV.3. Faktör Boyutlarının Ortalama Değer Olan 4' ten Farklılıkları

Değişkenler	Ortalama	t-değeri	df	p-değeri
Negatif Duygu	1,65	35,021	172	,000
Pozitif Duygu	5,68	25,933	171	,000
Yoğunluk	6,11	35,953	173	,000
Sıklık	6,18	33,476	173	,000
Süre	5,56	13,466	173	,000
Çeşitlilik	5,73	27,287	171	,000
Pozitif Duygu Gösterme Gerekliliği	5,43	18,842	172	,000
Negatif Duygu Gizleme Gerekliliği	5,72	22,004	173	,000
Duygusal Davranış Kurallarını Sürdürme Zorluğu	4,37	2,824	173	,005
Yüzeysel Davranış	5,83	30,170	170	,000
Derin Davranış	5,82	25,391	171	,000
İş Tatmini	5,99	24,759	173	,000
İşte Kalma Niyeti	5,07	8,667	173	,000

Not: 1-7 Likert Tipi Ölçek

Turizm işletmelerinde duygusal emeği oluşturan faktör boyutları incelendiğinde iki faktör boyutunun ortalaması, 1 – 7 Likert ölçeğine göre orta değer 4'ten anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Faktör boyutları yüksek ortalamaları (1) Yüzeysel Davranış (surface acting) ($X = 5.83$; $t = 96.13$, $p < .01$), (2) Derin Davranış (deep acting) ($X = 5.82$; $t = 81.02$, $p < .01$) şeklindedir. İki faktör boyutunun ortalaması da 4'ün üzerinde ve birbirine eşit görünmektedir. Turizm işletmelerinde çalışanlar hem derin davranışı ve hem de yüzeysel davranışı kullanarak duygusal emek göstermektedirler. Pozitif duygu ($X = 5.68$; $t = 25.93$, $p < .01$), duygusal emek gösterim sıklığı ($X = 6.18$; $t = 33.47$, $p < .01$), çeşitliliği ($X = 5.73$; $t = 27.28$, $p < .01$), yoğunluğu ($X = 6.11$; $t = 35.95$, $p < .01$), pozitif duygu gösterme gerekliliği ($X = 5.43$; $t = 18.84$, $p < .01$), negatif duygu gizleme gerekliliği ($X = 5.72$; $t = 24.00$, $p < .01$), iş tatmini ($X = 5.99$; $t = 24.75$, $p < .01$) ve işte kalma niyeti ($X = 5.07$; $t = 8.66$, $p < .01$) de orta değer 4'ten yüksek çıkmaktadır. Değişkenlerden negatif duygu ($X = 5.82$; $t = 81.02$, $p < .01$) ve duygusal emek kurallarını sürdürme zorluğu ($X = 4.37$; $t = 2.82$, $p < .05$) orta değer olan 4'ten anlamlı olarak düşüktür. Bu bulgular, turizm işletmelerinde çalışanlar çalışırken çok çeşitli, yoğun olarak ve sıklıkla duygusal emek sarf ettiğini göstermektedir. Turizm işletmelerinde çalışanların büyük bir çoğunluğu pozitif duygulara sahipken negatif duygulara sahip değildir. Çalışanlar genellikle hizmet sektörünün özelliklerinden kaynaklanan pozitif duygularını göstermeleri gerekirken negatif duygularını da gizlemeleri gerekmektedir. Duygusal emek sarf eden çalışanlar duygusal emek kurallarını sürdürmenin zor olduğunu düşünmemektedirler. Ayrıca Türkiye'de turizm sektöründe çalışanların işlerinden memnun oldukları ve işte kalma niyetlerinin yüksek olduğu görülmektedir.

IV.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yazın incelendiğinde, genellikle doğrulayıcı faktör analizi çalışmalarının klasik faktör analizi çalışmalarından sonra yapıldığı görülmektedir. Klasik faktör analizi sonucunda elde edilmiş faktörlerin gözlenemeyen ancak teorik olarak var olduğu düşünülen örtük yapılar olduğu varsayımı vardır. Yapısal eşitlik modelindeki faktör analizi çalışmalarının klasik faktör analizinden temelde ayrıldığı nokta, hangi maddenin, hangi faktörün (örtük değişken) ögesi olacağının araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş olmasıdır. Modelde, her bir maddenin ancak bu tanımlamayla ilgili faktördeki faktör yükü hesaplanır. Oysaki açıklayıcı faktör analizinde her bir maddenin tüm faktörlerdeki faktör yükleri hesaplanmaktadır (Şimşek, 2007).

LISREL tarafından sağlanan en basit uygunluk endeksi Root Mean Squared Residual (RMR)'dir. RMR kapsanan ve gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki farkın ortalamasının kareködür. Bu endeksin en düşük değeri 0'dır ve düşük değerler iyi bir uyumun işaretidir. Genelde 0.05'den düşük değerler veriye uyumun iyi olduğu yorumlanmaktadır. LISREL, RMSEA'yı (Root Mean Squared Error of Approximation-Yaklaşık Hatanın Ortalamasının Karekökü) da raporlandırmaktadır. RMSEA'nın 0.10'un altındaki değerleri verilerin iyi bir uyum verdiği, 0.05'in altındaki değerleri ise çok iyi bir uyumu gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır (Kelloway, 1998; 27).

Kelloway (1998; 27) başlıca uyum iyiliği istatistiklerini şu şekilde özetlemiştir:

- GFI (Goodness-of-fit index-iyi uyum endeksi) gözlenen varyansların tam farklarının toplamının oranına dayanmaktadır. GFI, 0 ve 1 arasında bir değer alabilmektedir ve 0.9'u geçen değerler verinin iyi bir uyum sağladığına işaret etmektedir.

- AGFI (Adjusted goodness-of-fit Index-Düzeltilmiş Uyum iyiliği Endeksi) GFI'yi modeldeki serbestlik derecelerine göre uyarlamaktadır. AGFI da aynı şekilde 0 ve 1 arasında değişiklik göstermektedir ve 0.9' dan daha yüksek değerler iyi bir uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir.

- NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum Endeksi) 0 ile 1 arasında değer almakta ve 0.90'nın üzerindeki değerler iyi bir uyumu göstermektedir. Normlaştırılmış uyum endeksi temel bağımsız model üzerindeki yüzdesel uyum gelişimidir.

- NNFI (Non-normed Fit Index-Normlaştırılmamış Uyum Endeksi) NFI ile aynı mantıkta çalışmakta ancak normlaştırılmış uyum endeksini modeldeki serbestlik derecesi sayısına uyarlamaktadır. NFI gibi 0 ve 1 arasında değer almaktadır. Yüksek NNFI daha iyi uyum sağlayan bir modeli ifade etmektedir ve 0.90 değeri üzerindeki değerler iyi uyum değerini vermektedir.

- IFI (Incremental Fit Index- Artan Uyum Endeksleri) ölçekleme faktörünü oluşturmaktadır ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Yüksek değerler ise iyi bir uyum oranını vermektedir.

- CFI (Comparative Fit Index-Karşılaştırmalı Uyum Endeksi) merkezi olmayan kare dağılımını temel almaktadır. 0 ile 1 arasında değer almakta ve 0.90'nın üzerindeki değerler iyi bir uyumu işaret etmektedir.

PNFI (Parsimony Normed Fit Index- Katı Uyum Endeksi) uyumun ve serbestlik derecesinin fayda-maliyet değişimi ile ilgilenmektedir. Diğer uyum endekslerini model karmaşıklığına uyarlanmasıyla hesaplanmaktadır.

Tablo IV.4. Doğrulayıcı Faktörde Uyum İyiliği Ölçütleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	.071	≤ .08 veya.10
NFI- Normed Fit Endeks	.91	≥ .90
NNFI- Non-normed Fit Index	.95	≥ .90
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	.72	≥ .50
CFI- Comparative Fit Index	.96	≥ .90
IFI- Incremental Fit Index	.96	≥ .90
RFI- Relative Fit Index	.89	≥ .90
GFI- Goodness of Fit Index	.91	≥ .90
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	.87	≥ .90

Turizm işletmeleri çalışanlarından toplanan verilere duygusal emek ölçeğinin faktör yapısını test etmek için LISREL 8.7 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Duygusal emek boyutlarını ölçmeye çalışan maddelerin derin davranış ve yüzeysel davranış olarak isimlendirilen 2 faktörlü çözümün uygun olacağı belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında örneklemden elde edilen verilerin iki faktörlü yapıya uygun olduğu görülmektedir.

IV.4. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar

Tablo IV.4. bu çalışmada ölçülen tüm değişkenlerle ilgili ortalama, standart hata ve değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneklemdeki çalışanların yaş ortalaması yaklaşık 26'dır. Korelasyon analizi değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi açıklaması bakımından önemlidir. Regresyon analizinde bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni açıklarken birbirleri ile ilişki içerisinde olduğundan, korelasyon analizine bakılarak her bir değişkenin birbirleri ile olan ilişkisine bakılabilir.

Tablo IV. 5

Sürekli değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve korelasyonlar

Sürekli Değişkenler	X / SH	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Yaş	25,7/ 6,3	1	-,037	-,028	-,037	,026	-,182*	-,13	-,066	-,049	-,061	,050	,003	,079	,050
2.Negatif Duygu	1,6/ 0,8		1	-,203**	-,228**	-,242**	,001	-,22**	-,179*	-,194*	,180*	,236**	-,059	-,126	-,117
3.Pozitif Duygu	5,6/ 0,8			1	,339**	,269**	-,002	,322**	,292**	,244**	,011	,319**	,458**	,243**	,200**
4.Yoğunluk	6,1/ 0,7				1	,757**	-,044	,578**	,493**	,434**	-,236**	,728**	,378**	,205**	,266**
5.Sıklık	6,1/ 0,8					1	-,128	,499**	,434**	,392**	-,239**	,564**	,367**	,201**	,258**
6.Süre	5,5/ 1,5						1	,294**	,064	,081	,282**	-,042	,007	,008	,068
7.Çeşitlilik	5,7/ 0,8							1	,566**	,482**	-,019	,509**	,416**	,226**	,170*
8. Pozitif duyguları gösterme gerekliliği	5,4/ 1,0								1	,576**	-,078	,481**	,306**	,197**	,062
9. Negatif duyguları gizleme gerekliliği	5,7/ 1,0									1	-,053	,439**	,348**	,249**	,206**
10.Duygusal emeği sürdürme zorluğu	4,3/ 1,7										1	-,256**	,063	,016	,030
11.Derin davranış	5,8/ 0,9											1	,370**	,293**	,301**
12.Yüzeysel davranış	5,8/ 0,7												1	,085	,170*
13.İş tatmini	5,9/ 1,0													1	,379**
14.İşte kalma niyeti	5,0/ 1,6														1

Değişkenler arası korelasyon >.19 korelasyonlar 0.01, >.17 ise 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Değişkenler arasındaki korelasyona bakıldığında yaş ile duygusal emek gösterim süresi arasında negatif bir ilişki görülmektedir ($r = -,082, p<,05$). Yani yaş arttıkça duyguların gösterim süresinde bir azalma meydana gelmektedir. Yaşı ilerleyen çalışanlar daha kısa süreli duygusal emek göstermektedirler.

Negatif duygu ile pozitif duygu ($r = -,203, p<,01$), yoğunluk ($r = -,228, p<,01$), sıklık ($r = -,242, p<,01$), çeşitlilik ($r = -,22, p<,01$), pozitif duygu gösterme gerekliliği ($r = -,179, p<,05$), negatif duyguları gizleme gerekliliği ($r = -,194, p<,05$), derin davranış ($r = -,236, p<,05$), arasında negatif bir ilişki, duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu ($r = ,180, p<,05$) arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre turizm işletmesinde çalışan ve daha fazla negatif duyguya sahip bir kişinin duyguların gösterim yoğunluğu, çeşitliliği, sıklığı, pozitif duygular gösterme gerekliliği ve negatif duygularını gösterme gerekliliği azalmakta, duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu artmaktadır. Negatif duygu ile derin davranış arasında negatif bir ilişki bulunurken yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişki bulunamadığından H.5.a kısmen desteklenmiştir. Kim (2008), yaptığı araştırmada negatif duygu ile yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Bu çalışmada yapılan korelasyon analizinde de aynı yönde bir sonuç bulunmuştur. Buna göre, daha çok negatif duyguya sahip olan bir birey daha fazla yüzeysel davranış göstererek duygusal emek harcamaktadır.

Pozitif duyguyla yoğunluk ($r = ,339, p<,01$), sıklık ($r = ,269, p<,01$), çeşitlilik ($r = ,322, p<,01$), pozitif duyguları gösterme gerekliliği ($r = ,292, p<,01$), negatif duyguları gizleme gerekliliği ($r = ,244, p<,01$), derin davranış ($r = ,319, p<,01$), yüzeysel davranış ($r = ,458, p<,01$), iş tatmini ($r = ,243, p<,01$) ve işte kalma niyeti ($r = ,200, p<,01$) arasında pozitif bir ilişki vardır. Turizm işletmelerinde daha fazla pozitif duyguya

sahip olan bir çalışanın duyguların yoğunluğu, sıklığı, çeşitliliği, pozitif duygu gösterme gerekliliği, negatif duyguları gizleme gerekliliği, çalışan odaklı yaklaşıma göre her iki boyutu (yüzeysel ve derin davranış) sergilemesi, iş tatmini ve işte kalma niyeti de artmaktadır. Daha çok pozitif duyguya sahip olan çalışanların daha kolay duygusal emek sarf ettikleri, iş tatminlerinin yüksek olduğu ve işlerinden memnun oldukları için işte kalma niyetlerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Pozitif duygu ile derin davranış arasında pozitif bir ilişki bulunduğu gibi aynı ilişki yüzeysel davranış ile de bulunmaktadır. Bu nedenle H.5.b kısmen desteklenmiştir. Kim (2008), yaptığı çalışmada pozitif duygu ile derin ve yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Bu çalışmada yapılan korelasyon analizinde de Kim (2008)'in araştırmasında bulunan sonuçlarla aynı yönde sonuçlar bulunmuştur. Buna göre, daha çok pozitif duyguya sahip olan bir çalışan derin davranış ve yüzeysel davranış sergileyerek duygusal emek harcamaktadır.

Yoğunluk ile duygusal emeği sürdürme zorluğu ($r = -,236, p<0,01$) arasında negatif bir ilişki varken sıklık ($r = ,757, p<0,01$), çeşitlilik ($r = ,578, p<0,01$), pozitif duyguları gösterme gerekliliği ($r = ,493, p<0,01$), negatif duyguları gizleme gerekliliği ($r = ,434, p<0,01$), derin davranış ($r = ,728, p<0,01$), yüzeysel davranış ($r = ,378, p<0,01$), iş tatmini ($r = ,205, p<0,01$) ve işte kalma niyeti ($r = ,266, p<0,01$) arasında pozitif bir ilişki vardır. Turizm işletmelerinde duygusal emek gösterme yoğunluğu yüksek olan bir çalışanın duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu azalırken, duygusal emek gösterme sıklığı, çeşitliliği, pozitif duygu gösterme gerekliliği, negatif duyguları gizleme gerekliliği, derin ve davranış sergilemesi, iş tatmini ve işte kalma niyeti artmaktadır. Duyguların gösterimindeki yoğunluk arttıkça derin davranış ve yüzeysel davranışın artması H.1.d' yi desteklemiştir. Yoğunluk ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunduğundan H.6.b desteklenememiştir.

Sıklık ile çeşitlilik ($r = ,499, p<0,01$), yoğunluk ($r = ,757, p<0,01$), pozitif duygu gösterme gerekliliği ($r = ,434, p<0,01$), negatif duyguları gizleme gerekliliği ($r = ,392, p<0,01$), derin davranış ($r = ,564, p<0,01$), yüzeysel davranış ($r = ,367, p<0,01$), iş tatmini ($r = ,201, p<0,01$) ve işte kalma niyeti ($r = ,258, p<0,01$) arasında pozitif bir ilişki varken negatif duygu ($r = -,242, p<0,01$) ve duygusal emek kurallarını sürdürme zorluğu ($r = -,239, p<0,01$) arasında negatif bir ilişki vardır. Duyguların gösterimindeki sıklık arttıkça derin davranış ve yüzeysel davranışın artması H.1.b' yi desteklemiştir. Duyguların gösterim sıklığı ile yoğunluk arasında pozitif bir ilişki bulunurken süre arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle H.2.b hipotezi desteklenmemiştir. Sıklık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğundan H.6.b reddedilmiştir. Morris ve Feldman (1996)' a göre çalışanlar ne kadar çok müşterilerle etkileşim içerisinde olursa o kadar çok duygusal emek (yüzeysel ve derin davranış) sergilerler. H.2.b hipotezindeki bulgular ise literatürde bulunan bu durumu destekler niteliktedir.

Süre ile çeşitlilik ($r = ,294, p<0,01$) ve duygusal emek kurallarını sürdürme zorluğu ($r = ,282, p<0,01$) arasında pozitif bir ilişki vardır. Duyguların gösterim süresi ile derin davranış ve / veya yüzeysel davranış arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. H.1.a desteklenmemiştir. Duyguların gösterim süresi ve yoğunluğu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır ve H.2.a desteklenmemiştir. İş tatmini ile duyguların gösterim süresi arasında herhangi bir ilişki bulunmadığından H.6.b hipotezi desteklenmemiştir. Literatürde yoğunluk ve süre arasında pozitif bir ilişki olması beklenirken bu çalışmada yoğunluk ve süre arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Çeşitlilik ile pozitif duygu gösterme gerekliliği ($r = ,566, p<0,01$), negatif duyguları gizleme gerekliliği ($r = ,482, p<0,01$), derin davranış ($r = ,509, p<0,01$), yüzeysel davranış ($r = ,416, p<0,01$), iş tatmini ($r = ,226, p<0,01$) ve işte kalma niyeti ($r = ,170,$

$p<0,05$) arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Gösterilmesi istenen duyguların çeşitliliği arttıkça derin davranış ve yüzeysel davranışın artması H.1.c' yi desteklemiştir. Çeşitlilik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunduğundan H.6.b desteklenmemiştir. Hizmet işlerinde, hizmeti sunan kişi, duruma uygun olan davranışları izlemek ve planlamak için duygularını çeşitli şekillerde ifade eder. Buna göre gösterilmesi istenen duyguların çeşitliliği arttıkça, çalışanların daha fazla duygusal emek harcaması beklenmektedir. Araştırma sonucunda, gösterilmesi istenen duyguların çeşitliliği ile derin davranış ve yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişkinin varlığı bu beklentiye destekler niteliktedir.

Pozitif duyguları gösterme gerekliliği ile negatif duyguları gizleme gerekliliği ($r = ,576, p<0,01$), derin davranış ($r = ,481, p<0,01$), yüzeysel davranış ($r = ,306, p<0,01$), iş tatmini ($r = ,197, p<0,01$) arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Pozitif duyguları gösterme gerekliliği ile derin davranış ve yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişkinin bulunması H.3.a hipotezini desteklemiştir. Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005), olumlu duyguların gösterilmesini sadece derin davranış ile olumsuz duyguların gizlenmesini ise sadece yüzeysel davranış ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmada ise, hem yüzeysel davranışın hem de derin davranışın pozitif duyguları gösterme gerekliliği ile arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, hizmet işlerinde pozitif duyguları gösterme gerekliliği olan turizm işletmelerindeki çalışanlar, yüzeysel ve derin davranış sergileyerek duygusal emek göstermektedirler.

Negatif duyguları gizleme gerekliliği ile $p<0,01$), derin davranış ($r = ,439, p<0,01$), yüzeysel davranış ($r = ,348, p<0,01$), iş tatmini ($r = ,249, p<0,01$), işte kalma niyeti ($r = ,206, p<0,01$) arasında pozitif bir ilişki vardır. Negatif duyguları gizleme gerekliliği ile derin davranış ve yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişkinin bulunması

H.3.b hipotezini desteklemiştir. Negatif duyguları gizleme gerekliliği ile derin ve yüzeysel davranış arasında pozitif ilişkinin bulunması, hizmet işlerinde negatif duyguları gizleme gerekliliği olan turizm işletmelerindeki çalışanların, yüzeysel ve derin davranış sergileyerek duygusal emek sarf ettiklerini göstermektedir..

Duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu ile derin davranış ($r = -.256$, $p < 0,01$) arasında negatif bir ilişki vardır. Bu sonucun elde edilmesi H.4.a hipotezini desteklemiştir. Ancak duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu ile yüzeysel davranış arasında her hangi bir ilişki bulunamadığından H.4.b hipotezi desteklenmemiştir. Çalışanların müşterilere karşı göstermek zorunda oldukları davranış kurallarının varlığı, çalışanların duygularını düzenleme konusunda daha fazla çaba harcamalarına yol açmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2002:20). Bu nedenle duygusal davranış kuralları ile derin davranış arasında negatif, yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişkinin varlığı düşünülmektedir. Ancak araştırma bulguları sadece duygusal davranış kuralları ile derin davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Derin davranış ile yüzeysel davranış ($r = .370$, $p < 0,01$), iş tatmini ($r = .293$, $p < 0,01$), işte kalma niyeti ($r = .301$, $p < 0,01$) arasında pozitif bir ilişki vardır. Derin davranış ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin bulunması H.6.a hipotezini desteklememiştir. Aksine hipotez de derin davranış ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunduğu düşünülmektedir. Derin davranış ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunduğundan H.7.a hipotezi desteklenmiştir. Brotheridge ve Grandey (2002)'e göre derin davranışta, çalışan ifade etmesi gereken duyguyu gerçekten hissettiği için çalışan duygusal uyumsuzluk yaşamadığından duygusal emeğin doğurduğu bir takım olumsuzluklarla karşılaşmayacağından dolayı işte kalma niyetinin artacağı beklenmektedir. Araştırma sonucunda işte kalma niyeti ile derin davranış arasında pozitif bir ilişkinin

bulunması bu savu desteklemiştir. Adelman (1989), yaptığı araştırma, yüksek derecede duygusal emek göstermeye ihtiyacı olan mesleklerin daha düşük iş tatminine yol açacağını ileri sürmüştür. Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeğin, aslında etkileşimleri daha tahmin edici kıldığını ve kişilerarası rahatsız edici problemlerden çalışanların kaçınmasını sağlayabileceğini ileri sürmektedirler. Bu bakış açısıyla, stresi azaltabileceği, iş tatminini arttırabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada derin davranış ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin varlığı Ashforth ve Humphrey (1993)' in savını destekler niteliktedir.

Yüzeysel davranış ile işte kalma niyeti ($r = ,170, p < 0,05$) ile pozitif ilişkilidir. İş tatmini ile yüzeysel davranış arasında her hangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu bulgu H.6.b hipotezini desteklememiştir. Yüzeysel davranış ile işte kalma niyeti arasında negatif bir ilişki beklenirken pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle H.7.b hipotezi desteklenmemiştir. Brotheridge ve Grandey (2002)'e göre, yüzeysel davranışta çalışanlar, içten gelen duygularını sergilemek yerine işletmenin göstermelerini istediği duyguları ifade ettiğinden duygusal uyumsuzluk yaşamaktadırlar. Bu nedenle yüzeysel davranış ile işte kalma niyeti arasında negatif bir ilişki beklenirken pozitif bir ilişki bulunmuştur.

İş tatmini ile işte kalma niyeti ($r = ,379, p < 0,01$) arasında pozitif bir ilişki vardır. İşinden memnun olan çalışanların işte kalma niyetleri de yüksektir. Yarız (2004), iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki, Kaya (2004), iş tatmini ve işi bırakma eğilimi arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Bu çalışmada bulunan, işten ayrılma niyeti ve işi bırakma eğiliminin tersi olan işte kalma niyeti ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişki diğer araştırma bulguları ile aynı yöndedir.

IV.5 Regresyon Analizi

Kontrol değişkenlerin ve çalışan odaklı yaklaşımın duygusal emek boyutlarının ve iş odaklı yaklaşımın duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işten kalma niyeti üzerine etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo IV.5

Kontrol Değişkenler, İş Odaklı Yaklaşım ve alışan Odaklı Yaklaşım Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi

	İşte Kalma Niyeti				İş Tatmini			
	Beta	Değişim			Beta	Değişim		
		R ²	R ²	F-test		R ²	R ²	F-test
Kontrol Değişkenler	,051	,051	2,819		,071	,071	4,036	
Yaş	0,17				,092			
Negatif duygu	-,054				-,016			
Pozitif duygu	,118				,220*			
İş odaklı duygusal emek		,127	,077	1,894		,108	0,36	,881
Yoğunluk	,035				-,158			
Sıklık	,127				,080			
Süre	-,090				-,014			
Çeşitlilik	-,079				,104			
Pozitif duygu gösterme gerekliliği	-,159				-,022			
Negatif duygu Gizleme gerekliliği	,124				,132			
Duygusal emek kurallarını Sürdürme zorluğu	,119				,096			
Çalışan odaklı duygusal emek		,159	,031	2,756		,161	,053	4,70
Derin davranış	,270*				,270*			
Yüzeysel davranış	-,048				-,209*			

*p<.05, **p<.01

Buna göre, kontrol değişkenler her iki bağımlı değişkeni yani işte kalma niyeti ile iş tatminini anlamlı olarak açıklamaktadır. Pozitif duygu (Beta = .220, $p < 0,059$) iş tatminini açıklamada etkili olan değişkendir. Çalışan odaklı duygusal emek boyutları ise işte kalma niyetini anlamlı olarak açıklamazken iş tatmininin %16'sını anlamlı olarak açıklamaktadır. Açıklamada en çok etkili olan değişken Derin Davranış (Deep Acting) (Beta = .27, $p < .05$) boyutudur. Açıklamada etkili olan bir diğer değişken ise Yüzeysel Davranış (Surface Acting) (Beta = .20, $p < .05$) faktörüdür.

V. BÖLÜM

SONUÇ

Türkiye’de turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeylerinin ve duygusal emek boyutlarının ortaya çıkarılması, insan kaynakları yönetiminde işe alım sırasında verimliliği sağlamak, doğru işe uygun insanı almak işletmeler açısından rekabet avantajı yaratabilmek açısından önemlidir. Günümüzde özellikle hizmet sektöründe, teknoloji, ürün kalitesi gibi rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar artık bu güçlerini yitirmektedir. Bu unsurların yerini, hizmet kalitesini sağlarken önemli bir role sahip olan hizmet çalışanı almaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinde çalışan kişilerin işe alınırken gereken özellikleri taşıyıp taşınamaması, duygusal emek göstermeye yatkın olup olmaması işletme açısından oldukça önemlidir.

Turizm sektörünün genel özellikleri olan emek yoğunluk, müşteri odaklılık ve personel devir hızındaki yükseklik, işletmeler açısından insan kaynakları yönetiminin öneminin artmasına neden olmaktadır. Bu çerçevede de hizmet sektöründe başarılı olmak isteyen işletmelerin başarısı duygusal emek göstermeye yatkın olan çalışanları seçip yatkın olmayan çalışanları işe almamaları ile sağlanabilir. Çünkü genellikle bilgi ve beceri deneyimlerle yada yaşadıklarımızla öğrenilirken duygular öğrenilememekte veya değiştirilememektedir. Ayrıca duygusal emek göstermeye yatkın olmayan çalışanlar, işletmelerin güler yüzlü, samimi, içten davranışlar sergilemelerini istemeleri veya daha fazlasını yaparak bu tür davranışları dayatmaları durumunda çalışanların kendilerine yabancılaşması, fiziksel ya da duygusal stres yaşamaları gibi olumsuz durumlarla karşılaşmaktadır.

Bu çalışma (1) turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeylerini belirlemek (2) duygusal emek boyutlarını ortaya çıkarmak için bir ölçek geliştirmek; (3) duygusal emeğin etkilediği ve etkilendiği faktörleri belirlemek amacı ile yapılmıştır.

V.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada turizm işletmelerinde duygusal emek boyutlarını belirlemek amacı ile Chu ve Murrmann (2006), tarafından geliştirilen 2 boyutlu, 19 maddelik, Turizm Endüstrisi Duygusal Emek Ölçeği (HELS), Türkçe'ye uyarlama çalışması yapılmıştır. Uyarlama çalışması sonrasında yapılan pilot çalışma ile ölçeğin güvenilirliği tespit edilmiştir. Son hali verilen anket formları veri toplamak amacıyla turizm işletmeleri çalışanlarına dağıtılmıştır. Ancak anketlerimiz Akdeniz Bölgesinde bulunan 12 turizm işletmeciliğine dağıtılmışsa da bu işletmelerin beşinden geri dönüş sağlanmıştır. Ankette Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği, iş odaklı yaklaşımın duygusal emek boyutlarını ölçen maddeler, negatif ve pozitif duygu ölçeği, iş tatmini ve işte kalma niyeti ölçeği ve demografik değişkenleri ölçen maddelerden oluşan 3 bölüm bulunmaktadır. 174 otel çalışanından kullanılabilir anket formu elde edilmiş, analiz bu anketlerle toplanan veriler üzerinde yapılmıştır.

V.2. Bulgular

Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeğinin orijinali ile yapılan araştırmada bulunan iki faktöre duygusal çaba (emotive effort) ve duygusal uyumsuzluk (emotive dissonance) adları verilmiştir. Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği' nin Türkçe'ye uyarlanması ile yapılan bu çalışmada faktör boyutlarına yüzeysel davranış (surface acting) ve derin davranış (deep acting) adları verilmiştir. Daha önce turizm işletmeciliği

öğrencilerine uygulanmış olan ölçek maddeleri (Chu ve Murrmann, 2006), turizm sektörü içinde uygun bulunmuştur. Bu çalışmada, turizm işletmelerinde çalışan odaklı yaklaşımdaki duygusal emek boyutlarını oluşturan faktörler (1) Derin davranış, (2) Yüzeysel davranış (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003) olarak adlandırılmıştır. Bu faktörlerin her ikisinin de ortalaması 1'den 7'ye Likert tipi ölçeğe göre orta değer olan 4'ten anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Her iki boyutun da ortalama değerden farklılıkları (yükseklikleri) hemen hemen aynıdır. Turizm işletmelerinin emek yoğun ve müşteri odaklı olma gibi genel özelliklerinden dolayı beklenen bir sonuçtur.

Genel İş Tatmini Ölçeği ile ölçülen iş tatmini ortalamaları da anlamlı olarak 1'den (hiç katılmıyorum) 7'e (tamamen katılıyorum) Likert tipi ölçekte orta değerden (4, nötrüm) büyüktür. Bu durum uzun çalışma saatlerine rağmen eğlenceli bir sektör olan turizm sektöründe çalışanların iş tatminin yüksek olduğunu göstermektedir. İşte kalma niyetini ölçmek için kullanılan ölçekte, çalışanların işte kalma niyetlerinin ortalamaları orta değer olan 4'ten anlamlı olarak büyük çıkmıştır. Bu sonuç iş tatmini yüksek olan çalışanların işte kalma niyetlerinin de yüksek olduğunu göstermektedir.

Sürekli değişkenler arasındaki ilişkilere (korelasyon) bakıldığında yaş arttıkça duyguların gösterilme süresinin azaldığı görülmektedir. Negatif duygu arttıkça pozitif duygu, duyguları gösterme yoğunluğu, sıklığı, çeşitliliği, pozitif duyguları gösterme gerekliliği, negatif duyguları gizleme gerekliliği ve derin davranış azalmakta, duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu artmaktadır. Negatif duygu ile derin davranış arasında negatif bir ilişkinin varlığı, daha çok negatif duyguya sahip bireylerin gerçekten hissettikleri duygular ile gösterdikleri duygular arasında büyük farklılıklar olduğunu kanıtlamaktadır. Turizm işletmelerinde daha fazla pozitif duyguya sahip olan bir çalışanın duygusal emek gösterim yoğunluğu, sıklığı, çeşitliliği, pozitif duygu gösterme gerekliliği,

negatif duyguları gizleme gerekliliği, çalışan odaklı yaklaşıma göre her iki boyutu (yüzeysel ve derin davranış) sergilemesi, iş tatmini ve işte kalma niyeti de artmaktadır. Pozitif duygu ile derin davranış arasındaki pozitif ilişki, daha çok pozitif davranışlar sergileyen çalışanların göstermeleri gereken duygular ile gerçekten hissettikleri duyguların birbiri ile örtüştüğünden dolayı, ortaya çıkmıştır.

Turizm işletmelerinde duygusal emek gösterme yoğunluğu yüksek olan bir çalışanın duygusal emeği sürdürme zorluğu azalırken, duygusal emek gösterme sıklığı, çeşitliliği, pozitif duygu gösterme gerekliliği, negatif duyguları gizleme gerekliliği, derin ve davranış sergilemesi, iş tatmini ve işte kalma niyeti artmaktadır. Duyguları gösterme sıklığı arttıkça çeşitlilik, yoğunluk, pozitif duygu gösterme gerekliliği, negatif duyguları gizleme gerekliliği, derin davranış, yüzeysel davranış, iş tatmini ve işte kalma niyeti artarken negatif duygu ve duygusal emek kurallarını sürdürme zorluğu azalmaktadır. Duyguları gösterme süresi arttıkça çeşitlilik ve duygusal emek kurallarını sürdürme zorluğu artmaktadır. İstenilen duyguları gösterme çeşitliliği arttıkça pozitif duygu gösterme gerekliliği, negatif duyguları gizleme gerekliliği, derin davranış, yüzeysel davranış, iş tatmini ve işte kalma niyeti artmaktadır. İstenilen duyguları gösterme çeşitliliği, duygusal emek gösterme yoğunluğu, duyguların gösterilme sıklığı arttıkça yüzeysel ve derin davranışın artması, farklı durumlar için daha farklı duygusal emek eşitleri ve çalışanların daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiğini kanıtlar niteliktedir. Pozitif duygu gösterme gerekliliği arttıkça negatif duyguları gizleme gerekliliği, derin davranış, yüzeysel davranış, iş tatmini artmaktadır. Negatif duyguları gizleme gerekliliği arttıkça derin davranış, yüzeysel davranış, iş tatmini, işte kalma niyeti artmaktadır. Hizmet işlerinde çalışanlardan beklenen, pozitif duyguların (samimi, iten, güler yüzlü) sergilenmesi, negatif duyguların (fke, kızgınlık, üzüntü) gizlenmesidir. Pozitif duygularımızı sergilerken ve negatif

duygularımızı gizlerken derin davranışı veya yüzeysel davranışı kullanabiliriz. Bu nedenle yüzeysel davranış ve derin davranış ile pozitif duyguları sergileme gerekliliği arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Duygusal emek kurallarını sürdürme zorluğu arttıkça derin davranış azalmaktadır. Duygusal emek kuralları, çalışanların gerçek duygularını sergilemelerinin dışında standartlaşmış belirli kalıplarda duygularını ifade etmelerini ister. Bu nedenle çalışanlar için duygusal emek kurallarını sürdürmek zor bir hal alır. Derin davranış ise gerçek duyguların sergilenmesi istenilen duygularla uyuma hali olduğundan duygusal emek kuralları ile negatif ilişkilidir. Derin davranış arttıkça yüzeysel davranış, iş tatmini, işte kalma niyeti artmaktadır. Yüzeysel davranış arttıkça derin davranış ve işte kalma niyeti artmaktadır. İş tatmini arttıkça işte kalma niyeti artmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, kontrol değişkenler iş tatminini ölçmek amacı ile kullanılan ölçekte, iş tatminini anlamlı olarak açıklamaktadır. Açıklamada en çok pozitif duygu değişkeni etkili olmuştur. İş odaklı yaklaşım iş tatminini anlamlı olarak açıklamamaktadır. Çalışan odaklı yaklaşım ise, iş tatminini anlamlı şekilde açıklamaktadır ve en etkili değişkenler derin davranış, yüzeysel davranıştır. Analizde sadece kontrol değişkenleri işte kalma niyetini açıklamıştır. Açıklamada etkili olan değişken pozitif duygudur.

Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği (HELS), turizm işletmeleri ile ilgili araştırmalarda çalışanların duygusal emek düzeylerini ve boyutlarını ölçmek ve bu boyutların iş tatmini ve işte kalma niyetleri üzerine etkilerini ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Turizm işletmelerindeki yöneticiler için bulunan sonuçlar çalışanların duygusal emek gösterebilme özelliklerine göre işe alınması, iş tatminlerinin artırılarak iş memnuniyetlerinin sağlanması ve buna bağlı olarak işte kalma niyetlerinin yükseltilmesi açısından önemlidir.

V.3. Göstergeler

Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği (HELS)'nin Türkçe uyarlama çalışması sonucunda elde edilen ölçek, turizm sektöründe hatta genel olarak hizmet sektöründe çalışanların duygusal emek düzey ve boyutları ile ilgili araştırmalarda yardımcı olabilecek bir araç niteliğindedir.

Turizm işletmelerinde çalışanların harcadıkları duygusal emek düzeyi ve boyutları müşteriye verdikleri hizmet kalitesini ve işletme verimliliğini etkilemektedir. İşletme yöneticileri, özellikle insan kaynakları yöneticileri, tarafından çalışanların harcadıkları duygusal emek düzeyi ve boyutlarının anlaşılması, işe alım sırasında uygun kişinin seçilmesi açısından oldukça önemlidir.

Personel devir hızının yüksek olduğu sektörlerde (turizm sektörü gibi) uygun işe uygun insanın yerleştirilmesi iş tatminini ve işte kalma niyetini yükselteceğinden duygusal emek sergilenmesi gereken işlere bu özellikteki kişilerin yerleştirilmesini gerekli kılmaktadır.

V.4. Sınırlılıklar

Çalışmanın en önemli sınırlılığı, anketin tüm araştırma (çalışma) evrenine uygulanamamasıdır. Bu çalışmanın araştırma evrenini oluşturan turizm işletmelerinde çalışanlardır. Ancak turizm işletmelerindeki yöneticilerin, bu tür araştırmaları yapanlara yeterince yardımcı olmak istememeleri ve bu türdeki çalışmalarını personelleri için zaman kaybı olarak değerlendirmeleri ve çalışanlardan yeterince bilgi alınamamasıdır. Ayrıca duygusal emek gibi bir konunun özel olarak turizm sektöründe genel olarak da hizmet sektöründe çok yeni olması ve yöneticilerin ve çalışanların bu konuda herhangi bir bilgiye sahip olmamaları yeterli bilgiye ulaşabilmemize engel olmuştur.

Ölçeklerde güvenilirlik çalışmaları yapıldığında olumsuzluk ifade eden maddelerin güvenilirlik ölçekteki güvenilirlik katsayısını düşürdüğü görülmektedir. Türkiye’ de turizm işletmelerinde çalışanların olumsuz maddelere dikkat etmedikleri veya olumsuz maddelerin gerektiği şekilde anlaşılmadığı görülmektedir.

V.5. Öneriler

Turizm işletmelerinde çalışanlarının oluşturduğu evrenden daha fazla sayıda çalışandan toplanacak olan veriler, daha doğru ve genellenebilir sonuçlar verecektir.

Ölçek maddeleri, Türkiye’ de turizm işletmelerinde var olan farklı özellikleri göz önünde bulundurarak çoğaltılabilir.

Duygusal emek düzeyi ve boyutlarını ölçmeyi amaçlayan geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği (TİDEÖ) hizmet sektöründe bulunan diğer meslek gruplarına da uygulanarak bu meslek grupların karşılaştırıldığı bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.

Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). Emotions in the workplace : A reappraisal. *Human Relations*, 48, 72-85.

Austin, J. E., Dore, T. C. P. ve O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*, 44, 679-688.

Barger, P. B. ve Grandey, A. A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanism. *Academy of Management Journal*, 49, 1229-1238 .

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M. ve Gren, S. G. (2006). Episodic Processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1053-1065

Beesley L. (2003). The management of emotional in collaborative tourism research settings. *Tourism Management*, 26, 261-275.

Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.

Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of occupational and organizational psychological society*, 76, 365-379.

Chu, K. H. ve Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27, 1181-1191.

Cremer D. D., Hiel A. V. (2006). Effects of another person's fair treatment on one's own emotions and behaviours: The moderating role of how much the other cares for you. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 231-249.

Deadrick D.L. ve McAfee R. B. (2001). Service with a smile legal and emotional issues. *Journal of Quality Management*, 6,99-110.

Deniz, K. Z. (2007). Psikolojik ölçme aracı uyarlama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 40, 1-16.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357

Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation and moral development. *Annual Review of Psychology* , 51, 665-697.

Gosserand, R. H., Diefendorff, J. M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: the moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1256-1264.

Gözüm, S ve Aksayan, S. (2002). Kültürler arası ölçek uyarlaması için rehber I: Ölçek uyarlama aşamaları ve dil uyarlaması. *Hemşirelik Araştırma Dergisi*, 4, 9-13.

Gözüm, S ve Aksayan, S. (2003). Kültürler arası ölçek uyarlaması için rehber II: Psikometrik özellikler ve Kültürlerarası karşılaştırma. *Hemşirelik Araştırma Dergisi*, 1, 3-14.

Grandey, A. A. (2003). When “The show must go on”: surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.

Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., Sideman, L. A. (2005). Is “ service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.

Kaya, İ. (2004). *Otel işletmelerinde iş görenlerin iş tatmininin ölçülmesi ve iş tatmininin iş görenlerin işlerini bırakma tutumları üzerinde etkileri*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Karasar, N. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Sim Matbaacılık.

Keith, N. ve Frese, M. (2005). Self-regulation in error management training: Emotion control and metacognition as mediators of performance effects. *Journal of Applied Psychology*, 90, 677-691

Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 100-119.

Kim, H. J. (2008). Hotel service providers’ emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 151-161

Kurml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: Hochschild’s work. *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49

Liljander, V. ve Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 148-169

Lui, Y., Perrewe P. L., Hochwarter W. A. ve Kacmar C. J. (2004). Dispositional antecedents and consequences of Emotional labor at work. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 10, 12-25

Lui, Y., Perrewe P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15, 263-280

Mattila A. S. (2001). Do emotional appeals work for hotels? An exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25, 31-45.

Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010

Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi*. İstanbul: Beta.

Öz, C. S. ve Man, F. (2007). Çalışan bedeninin düşen son kalesi: Duygular Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek süreçleri. *Yönetim Sanatı* içinde. (ss. 624-632). 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sakarya.

Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.

Rafaeli, A. (1989). When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job. *Journal of Applied Psychology*, 74, 385-393

Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.

Rafaeli, A. ve Sutton R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion? *Academy of Management Journal*, 33, 623-637.

Rusell, J. A., Bachorowski, J. ve Dols, J. F. (2003). Facial and vocal expressions of emotions. *Annual Review of Psychology*, 54, 329-349.

Schaubroeck, J. ve Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions ve moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 163-183.

Scott, B. A., Judge T. A. (2006). Insomnia, emotions, and job satisfaction: A multilevel study. *Journal of Management*, 32, 622-645.

Seçer, H. Ş. (2007). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetiminin içinde*. Sosyal Siyaset Konferansları Kitap 50 (ss. 813- 834).

Seçer, Ş. ve Tınar, M. Y. (2003). İşyerinde tükenmişlik kaynağı olarak duygusal emek: Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırma (ss. 272- 292). 9. Ulusal Ergonomi Kongresi Denizli.

Shuler, S. ve Sypher, B. D. (2000). Seeking emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 14, 50-89.

Steinberg, J. R. ve Figart, D. M. (1999). Emotinal Labor Since The Managed Heart. *ANNALS, AAPSS*, 561, 8-25.

Staw, B. M., Sutton, R. I. ve P. L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5, 51-71

Sutton, R. I. ve Anat, R. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: the case of convenience stores. *Academy of Management Review*, 31, 461-487.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: temel ilkeler ve LISRE uygulamaları. İstanbul. Ekinoks Yayınevi.*

Tan, H. H., Foo, M. D. ve Kwek, H. M. (2004). The effects of customer personality traits on the display of positive emotions. *Academy of Management Journal*, 47, 287-296.

Tracy, S. J. (2000). Emotion labor, self-subordination, and discursive construction of identity in a total institution. *Management Communication Quarterly*, 14, 90-112.

Yarız, S. (2004). *Türkiye'deki ulusal ve uluslar arası otel zincirlerinde organizasyon kültürünün özellikleri ve bu özelliklerin çalışanların tutumlarına etkileri.* Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

25785 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik. (2005). T.C Resmi Gazete, 25785, 13 Nisan 2005.

1999 Application Summary. The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.

Ek. 1. Turizm İşletmeleri Yöneticilerine Gönderilen Yönerge TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK VE ETKİLERİ ANKETİ

Sayın Yönetici,

Bu çalışmada, ülkemizdeki turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeylerini ortaya çıkarmak, çalışanların harcadıkları duygusal emek boyutlarını ölçmeye yarayan bir ölçek geliştirmek ve duygusal emeğin etkilerini belirlemeye çalışmak amaçlanmıştır.

İşletmenizin her bölümündeki bütün çalışanlar bu anketi doldurabilir. İşletmeniz eğer otel ise; özellikle Önbüro-resepsiyon, yiyecek içecek (restoran, mutfak), kat hizmetleri ve diğer bölüm çalışanlarının katılımı istenmektedir. Tüm çalışanların ankete katılımı mümkün değilse her bölümden rastsal olarak seçilen en az 20 (tercihen) full-time otel çalışanından toplanacak veriler (50-60 çalışan her bir otelden) bu çalışmanın nesnellliğini arttıracaktır.

Çalışanlara kısa bir açıklama yapılarak (araştırmacılar hakkında bilgi, anket formlarının nasıl doldurulacağı, sonuçların kesinlikle gizli tutulacağı, içtenlikle ve tüm sorulara cevap vermeleri gerektiği vb.) shiftlerine başlamadan önce ya da sonra, kahve molalarında veya meetinglerden önce ya da sonra anket formlarını doldurmaları istenebilir. O anda dolduramıyorlarsa, daha sonra doldurup getirmeleri mümkündür. Cevaplanan anketlerin tümü bir zarfta toplanıp araştırmacılara ulaştırılmalıdır. Cevaplayıcıların gönüllü katılımı istenmektedir.

Anket formları iki sayfadan ve üç ölçeğin birleşiminden oluşmaktadır: (1) Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyleri (2) Çalışanların pozitif ve negatif duygu düzeyleri ve (3) iş ile ilgili tutumlarını belirlemeye çalışan ifadelerden oluşmaktadır. Demografik sorular ölçülen kavramların çeşitli özellikler açısından farklı olup-olmadığını belirlemek açısından önemlidir.

Çalışanların anket doldurmasına ilaveten, onları yakından tanıyan departman yönetici veya şeflerinden de her bir çalışanı 6 soru ile değerlendirmeleri istenmektedir. Departman yöneticileri dolduracakları anketi inceleyerek 5-7 gün her bir çalışanını (habersiz) gözlemedikten sonra 6 ifadeye belirtilen hususları her bir çalışanın ne kadar yaşadığını veya yansıttığını belirtmelidirler.

Her üç ölçekte de 7'li derecelendirme kullanılmış, her bir rakamın ne anlama geldiğini gösteren kelime altında belirtilmiştir. Cevaplayıcılardan beklenen ifadelerle ilgili duygu ve düşüncelerini en iyi yansıtan numaranın seçilerek işaretlenmesidir.

Ankette yer alan demografik veriler, çalışanların genel özellikleriyle ilgili bilgi elde etmek ve istatistiksel analizler yapmak amacıyla toplanmaktadır.

Vereceğiniz destek için sonsuz teşekkürler.

1. Otelin adı:

2. Çalıştığımız otel: Yerli zincir Uluslar arası zincir Bağımsız Grup oteli

3. Çalıştığımız otel: Yıl boyu açık Sezonluk

4. Otelin yıldız sayısı:

Doç.Dr.Mustafa Tepeci

Mersin Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

Tece kampüsü, Mersin.

Tel 324-482 2022 (126)

E-mail: tepeci@mersin.edu.tr

Ek.2. Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Anketi

Ad-Soyad:

No:

E-mail:

TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK VE ETKİLERİ ANKETİ

Duygusal emek, çalışanların müşteri ile iletişim kurarken, işlerinin gerektirdiği ve işletmenin istediği şekilde duygularını göstermeleridir. Duygusal emek müşteriye karşı güler yüz göstermek, içten ve samimi davranmak, hoş tavırlar sergilemek gibi davranışları içermektedir. Bu anketin amacı, turizm işletmelerinde, duygusal emek ve boyutlarını ölçmektir. Lütfen tüm ifadeleri dikkatlice okuyup, en son çalıştığınız turizm işletmesini göz önüne alarak anketi cevaplayınız. Teşekkürler.

Aşağıdaki derecelendirmeyi kullanarak 49 ifadeye ne ölçüde katıldığınızı gösteren rakamı parantez

<u>İçinde belirtiniz</u>						
1	2	3	4	5	6	7
←	-----					→
Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Nötr	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

(İlk 15 maddede yer alan italik sözcüklerin olduğu 8 ifadeyi olumsuz olarak değerlendirin)

- () Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar), gerçekten hissettiklerimle örtüşür.
- () Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de *numaradan* hoş görünmeye çalışırım.
- () Gerçekten nasıl hissediyorsam o duyguları müşterilere yansıtırım.
- () Müşteri beklentilerini karşılayabilmek için her türlü *rolü yaparım* (her şekle girerim).
- () İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için, *sahte yüz ifadeleri* takınırım.
- () Müşterilere yansıttığım (hoş) duygular *gerçekten hissetmediğim* duygulardır.
- () Çalışırken gerçek *hislerimi yansıtmayacak şekilde* farklı (olumlu) davranabilirim.
- () Müşterilerle olan ilişkilerimde *aldatıcı* iyi tavırlar sergilerim.
- () Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçek hislerimi değiştiririm.
- () Müşterilerle yüz yüze çalışırken, işletmemin göstermemi istediği belli başlı duygu ve tavırları yansıtmaya çalışırım.
- () İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.
- () Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım.
- () Müşterilerle ilişkilerim *etiklemem* içermez, sadece (mekanik bir şekilde) işimi yaparım.
- () Müşterilere göstermem gereken olumlu duyguları yansıtabilmek için elimden geleni yaparım.
- () Müşterilere hizmet sunarken gerçek duygularımı (daha çok olumsuz) *gizlemeliyim*.
- () Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.
- () Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm.
- () Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.
- () Gerçekten hissetmediğim (olumlu) duyguları davranışlarımda yansıtmaya çalışırken, daha fazla çaba harcarım.
- () İşim yoğunken müşterilere daha kısa süreli, işim azaldığında daha uzun süreli duygusal emek gösteririm.
- () Müşterilere hizmet sunarken iletişim sürem genelde arkadaşlarımla müşteri iletişiminden uzun sürer.
- () Müşterilere zamanım olduğu sürece güler yüz ve samimiyet gösteririm.
- () Müşterilerle tüm ilişkilerimde yoğun olarak duygusal emek (samimi, içten ve güler yüzlü) gösteririm.
- () Müşterilere gerçekten hissederek, hoş tavır ve güler yüz gösteririm.
- () Güçlü bir şekilde müşterilere karşı hoş tutum ve olumlu duygularımı gösteririm.
- () Müşteri ilişkilerimde çok çeşitli duygusal emek faaliyetlerinde bulunurum.
- () Müşterilere isteklerini karşılamak için sürekli yakın ve hoş davranmaya çalışırım.
- () Müşterinin çalışandan talebine göre aşırı samimi veya mesafeli tavırları sergileyebilirim.
- () Müşterilere hizmet ederken durumun gerektirdiği tüm duygusal emek unsurlarını sergilerim.
- () Çalışanlarla samimiyet kurmaya çalışan müşterilere yakın davranırım ancak samimiyetten faydalanmaya (bedava extra elde etme gibi) çalışan müşterilere ödün vermem.
- () Sıkıntılı veya üzgün olan müşterilerin sorunlarını çözerek onları rahatlatırım.
- () Kötü bir durumda bile sakinliğimi koruyabilirim.
- () Müşterilerin üzüntülerine ortak olabilirim.

- 40.() Müşterilere gülümseme, iltifat etme, sohbet etme gibi yakın davranışlarda bulunurum.
- 41.() Müşterilerin hoş olmayan davranışları karşısında bile kızgınlığımı veya karşı tutumumu gizleyebilirim.
- 42.() Birinin yaptığı olumsuz bir davranışa karşı duyduğum nefreti gizleyebilirim.
- 43.() Korkutucu tavır takınan kişilere karşı korkumu gizleyebilirim.
- 44.() Müşterilerle ilişkilerimde hoş tavır, güler yüz ve yakınlık gösterme konusunda nötr kalmaya çalışırım (ne gösteririm ne de göstermem).
- 45.() Müşterilerle ilişkilerimde duygusal emek (empati gösterme, içten ve güler yüzlü olma vb) göstermem.
- 46.() Müşterilerle ilişkilerimde duygularımı (içtenlik ve güler yüz gibi) da kullanırım.
- 47.() İçten gelerek ve istekli bir şekilde müşterilere karşı hoş tutum ve güler yüz göstermek gerçekten zordur.
- 48.() Tüm müşteri ilişkilerinde olumlu ve sürekli hoş tavır sergileyebilmek zordur.
- 49.() Müşterilere hizmet sunarken, işletmemin sergilememi istediği olumlu duyguları ve davranışları yerine getirebilmek benim için kolaydır.
- 50.() Çalışırken müşterilerin duygularını pek fazla önemsemem.

Aşağıdaki ölçeği kullanarak 10 ifadeye ne ölçüde katıldığınızı parantez içinde belirtiniz

1	2	3	4	5	6	7
←----->						
Hiç	Katılmıyorum	Biraz	Nötrüm	Biraz	Katılıyorum	Tamamen
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Katılıyorum

- 1.() Kendimi her zaman sıkıntılı hissedirim. 7.() Utanmış biri gibi hareket ederim.
- 2.() Ben mutsuz biriyim. 8.() Genellikle sinirliyimdir.
- 3.() Kendimi suçlu biri olarak görürüm. 9.() Sürekli olarak tedirginlik hissedirim.
- 4.() Genel olarak ürkmüş davranırım. 10.() Kendimi korkmuş biri olarak görürüm.
- 5.() Etrafıma düşmanca bir tutum içindeyim.
- 6.() Çevreme asabi davranırım.

Aşağıdaki ölçeği kullanarak 22 ifadeyi hangi sıklıkla yaşadığınızı parantez içinde belirtiniz

1	2	3	4	5
←----->				
Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman

- 1 () İşimden soğuduğumu hissediyorum.
- 2 () İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.
- 3 () Sabah kalkışımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.
- 4 () İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.
- 5 () İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.
- 6 () Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.
- 7 () İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.
- 8 () Yaptığım işten yıldığımı (tükendiğimi) hissediyorum.
- 9 () Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.
- 10 () Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.
- 11 () Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.
- 12 () Çok şeyler yapabilecek güçteyim.
- 13 () İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.
- 14 () İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.
- 15 () İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.
- 16 () Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.
- 17 () İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.
- 18 () İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.
- 19 () Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.
- 20 () Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.

21 () İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.

22 () İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.

Demografik Sorular

1.Cinsiyetiniz EK

2.Yaşınız.....

3.En son işteki Aylık Ortalama kişisel geliriniz (YTL) a)0-399 b)400-799 c)800-1199 d)1200- ve üstü

4.En son çalıştığınız Turizm işletmesindeki çalışma süreniz yıl ve ay

5.Çalıştığınız departman..... 6.İşteki Unvanınız/pozisyonunuz nedir ?

7.Ortalama günde kaç saat çalışıyorsunuz ?..... 8. Çalıştığınız turizm işletmesinin

türü:.....

9.Çalıştığınız işletme otel ise: ___ Yerli zincir ___ Uluslar arası zincir ___ Bağımsız ___

Grup oteli

10.Çalıştığınız otel: ___ Yıl boyu açık ___ Sezonluk

11. Otelin yıldız sayısı:

Ankete katılımınız için teşekkürler. Doç.Dr.Mustafa Tepeci, Email: tepeci@mersin.edu.tr