

**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL EMEĞİN DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMINİ**  
**ÜZERİNE ETKİLERİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK**  
**GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**İŞİL ARIKAN SALTIK**

**PROF. DR. TUNCER ASUNAKUTLU**

**AĞUSTOS, 2014**

**MUĞLA**

**T.C.**  
**MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DUYGUSAL EMEĞİN DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ**  
**ÜZERİNE ETKİLERİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK**  
**GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**İŞİL ARIKAN SALTIK**

**PROF. DR. TUNCER ASUNAKUTLU**

**Bu araştırma TÜBİTAK BİDEB 2211-A programı tarafından desteklenmiştir.**

**AĞUSTOS, 2014**

**MUĞLA**

T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

DUYGUSAL EMERİN DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNE ETKİLERİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK  
GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

İŞİL ARIKAN SALTİK

Sosyal Bilimler Enstitüsünde

“Doktora”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 23 / 07 / 2014

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 29 / 08 / 2014

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Soner TASLAK

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Umut AVCI

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Serkan DİRLİK

Enstitü Müdürü V. : Yrd. Doç. Dr. Aytakin FIRAT

AĞUSTOS, 2014

MUĞLA

## TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 14/08/2014 tarih ve 643/3 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 38. maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi İşıl ARIKAN SALTİK'in "Duygusal Emegün Duygusal Tükenmişlik ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma" adlı tezini incelemiş ve aday 29/08/2014 tarihinde saat 10:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** olduğuna oybirliği ile karar verildi.

Tez Danışmanı

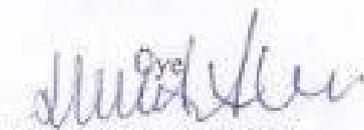
Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU



Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU



Doç. Dr. Soner TASLAK



Doç. Dr. Umut AVCI



Yard. Doç. Dr. Serkan DİRLİK

## YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum “Duygusal Emegın Duygusal Tıkenmişlik ve İş Tatmini ˘zerine Etkileri: Konaklama İşletmelerine Y˘nelik G˘rg˘l Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dışecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığını eserlerin Kaynakça’da g˘sterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve buna onurumla doğrularım.

29/08/2014

  
Işık ARIKAN SALTİK

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

**YAZARIN**

**Soyadı : ARIKAN SALTIK**

**Adı : İŞİL**

**Kayıt No:10032040**

**TEZİN ADI**

**Türkçe : Duygusal Emegın Duygusal Tükenmişlik ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma**

**İngilizce: The Effects of Emotional Labor on Emotional Exhaustion and Job Satisfaction: An Emprical Study among Hospitality Employees**

**TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans**

**Doktora**

**Sanatta Yeterlilik**

**O**

**O**

**TEZİN KABUL EDİLDİĞİ**

**Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi**

**Fakülte :**

**Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Diğer Kuruluşlar :**

**Tarih : 29/08/2014**

**TEZ YAYINLANMIŞSA**

**Yayınlayan :**

**Basım Yeri :**

**Basım Tarihi :**

**ISBN :**

**TEZ YÖNETİCİSİNİN**

**Soyadı, Adı : ASUNAKUTLU, Tuncer**

**Ünvanı : Prof. Dr.**

TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 202

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. İşletme
2. Turizm
3. Örgütsel Davranış
4. İnsan Kaynakları Yönetimi

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER:

1. Duygusal Emek
2. Duygusal Tükenmişlik
3. İş Tatmini
4. Konaklama İşletmesi Çalışanları
5. Turizm

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER:

1. Emotional Labor
2. Emotional Exhaustion
3. Job Satisfaction
4. Hospitality Employees
5. Tourism

1- Tezinden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum.

2-Tezinden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir.

3-Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir.

Yazarın İmzası :



Tarih : 29/08/2014

## ÖZET

İşletmeler, rasyonel tüketici anlayışının terk edilmesiyle birlikte, müşteri memnuniyeti ve bağlılığını sağlayarak rekabet güçlerini arttırmak için müşterilerine bireysel deneyimler sunma eğilimindedir. Bu eğilim doğrultusunda, işgörenlerin sadece davranışlarını değil aynı zamanda duygularını da yönetme amacı güden işletmeler ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin, işletme tarafından uygun görülen duyguları yansıtan davranışları sergilemek üzere, iş sürecinde duygularını kontrol etmek suretiyle hizmet sunmaları duygusal emek olarak ifade edilmektedir. Duygusal emek, çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz bazı sonuçlara neden olabilmektedir. Sunulan hizmetin, müşteri ve işgörenin etkileşimiyle şekillenmesi nedeniyle turizm sektöründe çalışanların sergiledikleri duygusal emek ve bu emeğin iş sonuçlarına olan etkisi daha belirgin olabilmektedir.

Bu tez çalışması, literatür doğrultusunda oluşturulan yapısal model çerçevesinde, konaklama işletmelerinde duygusal emek sürecini kapsamlı bir şekilde inceleyerek belirli öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkileri açığa çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ve tatil köylerinde müşteri ile doğrudan etkileşim halinde olan işgörenlerden anket tekniği ile toplanan veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, konaklama işletmesi çalışanlarının duygusal çaba ve duygusal çelişki sergiledikleri görülmüştür. Araştırma modelinde öncüller olarak yer alan dışadönüklük, nevrotiklik, duygusal davranış kuralları ve işte özerklik ile hizmet sunulan kültürün duygusal emek boyutları üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra duygusal çelişkinin duygusal tükenmişliği azalttığı, her iki duygusal emek boyutunun iş tatminini arttırdığı görülmüştür. Ayrıca demografik özelliklerin duygusal emek boyutlarında farklılık yaratma durumu da incelenmiştir. Çalışma sonucunda konaklama işletmelerinde duygusal emeğin etkin yönetimine ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik önerilerde bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Duygusal Tükenmişlik, İş Tatmini, Turizm, Konaklama İşletmesi Çalışanları.



## ABSTRACT

Businesses tend to serve more personalized customer experience nowadays in order to increase their competitiveness by providing customer satisfaction and loyalty as a result of a shift in the notion of rational customer. In line with this development, organizations are emerging to manage the emotions of their employees as well as their behaviors. The concept of emotional labor means the service provided by employees in order to act out the appropriate emotions according to organization, by controlling their own emotions during the work process. Emotional labor may cause both positive and negative outcomes on employees. Due to the fact that the service provided is formed through the interaction between the customer and employee, the emotional labor and its impact on work results could be more apparent in the tourism sector.

This dissertation aims to reveal the relationship among the certain antecedents and outcomes of emotional labor of hospitality employees by examining emotional labor process inclusively. In accordance with the literature, a structural equation model has been constituted. The data were gathered via a survey conducted on hospitality employees who interact directly with customers in 4 and 5 star hotels and holiday resorts located in the Mediterranean Region. The results indicated that hospitality employees perform emotional effort and emotional dissonance. The findings also revealed the impacts of antecedents of emotional labor, namely, extraversion, neuroticism, emotional display rules, job autonomy and culture of consumers on the dimensions of emotional labor. Additionally, the study showed that there was a negative correlation between emotional dissonance and emotional exhaustion, whereas there were positive correlations between emotional labor dimensions and job satisfaction. The research also explored whether the demographic features caused any differences on the dimensions of emotional labor. In conclusion, the study provided recommendations for future research as to the effective management of emotional labor in hospitality managements.

**Keywords:** Emotional Labor, Emotional Exhaustion, Job Satisfaction, Tourism, Hospitality Employees.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR .....	ix
ÖNSÖZ .....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK VE TEMEL YAKLAŞIMLAR

1.1. Duygusal Emek Kavramı .....	8
1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları .....	13
1.2.1. Hochschild Yaklaşımı .....	14
1.2.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı .....	16
1.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı.....	18
1.2.4. Grandey Yaklaşımı.....	21
1.3. Duygusal Emek Davranışları .....	22
1.3.1. Yüzeysel Davranış .....	23
1.3.2. Derin Davranış .....	24
1.3.3. Samimi Davranış.....	26
1.4. Duygusal Emek Boyutları.....	27
1.4.1. Duygusal Çelişki.....	27
1.4.2. Duygusal Çaba .....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK SÜRECİ

2.1. Duygusal Emek Öncülleri .....	31
2.1.1. Bireysel Faktörler .....	31
2.1.1.1. Kişilik Özellikleri .....	32
2.1.1.2. Demografik Özellikler .....	38
2.1.2. Örgütsel Faktörler .....	42
2.1.2.1. Duygusal Davranış Kuralları .....	43
2.1.2.2. İşte Özerklik .....	46
2.1.3. Kültür ve Duygusal Emek .....	48
2.2. Duygusal Emek Davranışlarının Sonuçları .....	53
2.2.1. Duygusal Tükenmişlik .....	55
2.2.2. İş Tatmini .....	59

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı .....	63
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	65
3.3. Araştırmanın Stratejisi .....	69
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	71
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği .....	74
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	78
3.7. Veri Analizi ve Bulgular .....	78
3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler .....	79
3.7.2. Hizmet Sunulan Kültürün Duygusal Emek Üzerine Etkisi .....	86

3.7.3. Yapısal Eşitlik Modeli.....	92
3.7.3.1. Yapısal Eşitlik Modeli Gizil ve Gözlenen Değişkenleri.....	94
3.7.3.2. Yapısal Eşitlik Modeli Varsayımları.....	98
3.7.3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçme Modelinin Testi .....	99
3.7.3.4. Yapısal Modelin Testi ve Hipotezlerin Sınanması .....	107
3.7.3.5. Yapısal Model ile Dolaylı Etkilerin Sınanması .....	113

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Ana Değişkenlere İlişkin Sonuçlar.....	118
4.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Sonuçlar.....	126
4.3. Kültür Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	128
4.4. Gelecek Araştırmalara Öneriler .....	130
KAYNAKÇA.....	135
EKLER.....	176
Ek 1. Anket Formu.....	176
Ek 2. SPSS Çıktı Dosyası .....	180
Ek 3. LISREL Çıktı Dosyası.....	182
ÖZGEÇMİŞ .....	184

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Duygusal Emek Modeli (Morris ve Feldman).....	19
Şekil 1. 2. Duygusal Emek Modeli (Grandey).....	22
Şekil 3. 1. Araştırma Modeli.....	66
Şekil 3. 2. Demografik Değişkenler ve Hizmet Sunulan Kültür ile Duygusal Emek Boyutları İlişkisine yönelik Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	91
Şekil 3. 3. Ölçme Modeli Standartlaştırılmış Çözümleme Değerleri.....	101
Şekil 3. 4. Ölçme Modeli t Değerleri.....	102
Şekil 3. 5. Yapısal Eşitlik Modeli Standartlaştırılmış Çözümleme Değerleri.....	108
Şekil 3. 6. Yapısal Eşitlik Modeli t Değerleri.....	109
Şekil 3. 7. Gizil Değişkenler arasındaki Yapısal Model.....	112
Şekil 3. 8. Yapısal Eşitlik Modeli ile Sınanan Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	116

**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1. 1. Duygusal Emek Tanımları .....	9
Tablo 1. 2. Duygusal Emek Ölçümü Üzerine Yapılan Araştırmalar .....	11
Tablo 1. 3. Sektörlerine Göre Duygusal Emek Çalışmaları.....	12
Tablo 2. 1. Beş Büyük Kişilik Faktörü ve Davranışsal Sıfatlar .....	34
Tablo 2. 2. Hofstede Kültür Boyutları Bağlamında İngiliz, Rus ve Türk Kültürlerinin Karşılaştırılması .....	53
Tablo 3. 1. Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Demografik Özellikleri.....	79
Tablo 3. 2. Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Mesleki Özellikleri .....	81
Tablo 3. 3. Duygusal Emek Boyutlarının Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması .....	83
Tablo 3. 4. Duygusal Emek Boyutlarının Demografik Özellikler Açısından Karşılaştırılması .....	84
Tablo 3. 5. Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri....	86
Tablo 3. 6. Hizmet Sunulan Kültür Bağlamında Duygusal Emek Boyutlarına ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	87
Tablo 3. 7. Duygusal Emek Boyutlarının Hizmet Sunulan Kültür Açısından Karşılaştırılması .....	88
Tablo 3. 8. Duygusal Çaba Düzeyinin Hizmet Sunulan Kültür Açısından Karşılaştırılması .....	88
Tablo 3. 9. Duygusal Çelişki Düzeyinin Hizmet Sunulan Kültür Açısından Karşılaştırılması .....	89

Tablo 3. 10. Demografik Değişkenler ve Hizmet Sunulan Kültür ile Duygusal Emek Boyutları İlişisine Yönelik Hipotezlerin Değerlendirilmesi .....	90
Tablo 3. 11. Gizil ve Gözlenen Değişkenler ile Etiketleri .....	95-97
Tablo 3. 12. Ölçme Modeline Ait Değerler Tablosu .....	104-105
Tablo 3. 13. Ölçme Modeli ve Yapısal Model için Uyum İstatistikleri.....	107
Tablo 3. 14. Gizil Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli için Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler.....	114
Tablo 3. 15. Yapısal Eşitlik Modelinde Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	115

**KISALTMALAR**

AEKK: Ağırlıklı En Küçük Kareler

AGFI: Düzeltilmiş Uyum İndeksi

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

DCAB: Duygusal Çaba

DCEL: Duygusal Çelişki

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

DDK: Duygusal Davranış Kuralları

DISD: Dışadönüklük

DTUK: Duygusal Tükenmişlik

GFI: İyilik Uyum İndeksi

IFI: Artışlı Uyum İndeksi

ISOZ: İşte Özerklik

ISTAT: İş Tatmini

NEVR: Nevrotiklik

NFI: Standart Uyum İndeksi

NNFI: Standart Olmayan Uyum İndeksi

RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

SD (DF): Serbestlik Derecesi

SRMR: Standardize Edilmiş Ortalama Hatalarının Karekökü

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli



## ÖNSÖZ

Tez çalışmasının hazırlanması sürecinde, engin birikim ve deneyimi ile çalışmalarına yön veren, değerli görüş ve düşünceleriyle çalışmamın daha nitelikli olması için emek sarf eden saygıdeğer hocam ve danışmanım Prof. Dr. Tuncer Asunakutlu'ya teşekkürlerimi sunarım. Lisansüstü eğitimimin her aşamasında yapıcı önerileri ile bana yol gösteren, ilgisini, ilmini ve zamanını hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli hocam Doç. Dr. Umut Avcı'ya, kıymetli fikirleriyle çalışmama değer katan ve daha iyisini başarabilmem için beni motive eden sayın hocalarım Doç. Dr. Soner Taslak ve Yrd. Doç. Dr. Serkan Dirlik'e, değerli yorumlarıyla tezimin nihai halinin oluşmasına katkıda bulunan sayın hocam Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu'na, veri analizi başta olmak üzere tezin yöntem bölümünün hazırlanması esnasında tüm sorularımı sabırla yanıtlayan sevgili hocalarım Yrd. Doç. Dr. Baki Şahin ve Yrd. Doç. Dr. Hatice Özkoç'a teşekkür ederim. Doktora eğitimim süresince desteğini esirgemeyen, başarılı ve umutlu bir akademisyen olmam için her daim beni yüreklendiren kıymetli hocam Prof. Dr. Yusuf Ziya Erdil'e verdiği destek ve duyduğu güven için teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez çalışmasına BİDEB 2211-A Doktora Burs Programı kapsamında verdiği destekle çalışmama anlam katan ve beni onurlandıran TÜBİTAK'a teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın en zorlu aşamalarından olan veri toplama sürecinde, uygulamayı kabul ederek bu çalışmanın ortaya çıkmasına katkı sağlayan tüm konaklama işletmesi yöneticileri ve çalışanları ile onlara ulaşmama yardımcı olan tüm dostlarıma teşekkür ederim. Başta canım annem Emine Arıkan ve sevgili eşim Serdar Saltık olmak üzere, hayatımın her aşamasında yanımda olan ve bir parçası olmaktan gurur duyduğum değerli ve büyük aileme, onlardan esirgelediğim her ana gösterdikleri anlayış ve sabırları için candan teşekkür eder, sevgilerimi sunarım. Bu çalışma, tezimle birlikte büyüyen, en kutsal eserim, *oğlum Sarp*'a ithaf olunur.

## GİRİŞ

Toplumsal yapının ve ekonomik ilişkiler sisteminin değişmesi, insanlar arası ilişkilerin bağlı olduğu unsurları temelden etkilemektedir (Asunakutlu, 2001). Ekonominin gelişim sürecine bakıldığında; ekonomik değerin metadan mala, maldan hizmete ve hizmetten deneyime doğru gelişen bir sürecin içinde yer aldığı görülmektedir. Tarihteki ilk şeklini, tarım toplumunda “meta” olarak alan ve pazarın arz-talep dengesine göre fiyatı belirlenen ekonomik çıktı, Sanayi Devrimi ile birlikte işletmelerin seri bir şekilde üretebildiği, farklı üretim süreçleri ile çeşitlendirebildiği ve tüketicilerin metalara göre daha yüksek bir değer ödemeyi kabul ettiği “ürün” halini almıştır (Pine ve Gilmore, 1999). Seri üretim ile karmaşık hale gelen ürün süreçlerinin bir sonucu olarak, 20. yüzyıl başlarında, yönetim süreci ve örgütlerde insan davranışıyla ilgili olgu ve olayları inceleyen yönetim biliminin doğduğu kabul edilmektedir (Baransel, 1993: 53).

Yönetimin bir insan işi olduğuna ve verimliliği sağlamak için insanın nasıl çalışması gerektiğine dair araştırmalar yapılmasının gerekliliğine dayanan klasik yönetim düşüncesinin ortaya çıkardığı ilk paradigma, fabrika örgütlenmesini esas alan bilimsel yönetim olmuştur. Taylor’un *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* adlı çalışmasıyla temellerini attığı klasik yönetim düşüncesi esasında, hızlı ve standart üretimin büyük ölçüde sağlandığı fabrikaların nasıl daha verimli yönetilebileceği sorununa odaklanmaktadır. Bedensel emeği ile üretimde var olan insanı, duyguları da olan sosyal bir varlık olarak görmekten öte, üretime giren hammaddelerden biri olarak gören Taylor, üretimi artırma yolunda, çalışanların motivasyonunun ancak maddi unsurlarla sağlanabileceğini düşünmektedir (Berber, 2013: 21). Taylor’un rasyonel yaklaşımında yer edinmeyen duygular, Weber’in geliştirdiği Bürokrasi yaklaşımında ise küçümsenmekte ve örgütte istenmemektedir. İdeal yönetim biçimi olarak nitelendirilen bürokrasinin, ancak rasyonel olmayan ve duygusal öğelerden arınarak kusursuzlaşacağı öne sürülmektedir (Coşkun ve Asunakutlu, 2001).

Neo-klasik dönemde davranış bilimcilerin öncülüğünde gerçekleştirilen, klasik yönetim yaklaşımlarının çözemediği verimlilik ve örgütlenme sorunlarına yönelik araştırmalar davranışsal yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. İnsanı sosyal bir varlık

olarak gören ve çalışanların psikolojik özelliklerini ve gereksinimlerini göz önünde tutan bu yaklaşımla yönetim paradigması değişmekte, yalnızca üretime değil örgüt içindeki insana ve insan ilişkilerine odaklanılmaktadır (Koçel, 2010). İşletmenin verimliliği kadar çalışanın motivasyon ve tatminini de önemseyen davranışsal yaklaşım ile birlikte, psikoloji ve sosyoloji yönetim literatüründe yerini almaktadır. Klasik yönetim yaklaşımının karşıtı olmaktan öte tamamlayıcısı olarak nitelendirilebilecek bu yaklaşımın değiştirdiği paradigmayla, üretimin emek faktörünü oluşturan insan, yalnızca fiziksel değil aynı zamanda zihinsel ve psikolojik özellikleri ile değerlendirilmeye başlanmıştır (Berber, 2013).

Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarının devamı niteliğinde olan modern yönetim yaklaşımları, örgütü açık bir sistem olarak ele almakta ve sadece örgüt içindeki birey ve grupların amaç ve davranışlarını incelemekle kalmayarak, aynı zamanda örgütün tüm birimleri ve çevresi arasındaki ilişki ve etkileşimleri de araştırma konusu yapmaktadır (Alpugan vd., 1995). Modern yönetim yaklaşımlarından sistem yaklaşımı, örgütü ana sistem olarak ele alırken, durumsallık yaklaşımında örgüt yapısı çeşitli iç ve dış koşullara göre farklılaşabilecek bağımlı bir değişken olarak sistem içerisinde değerlendirilmektedir (Koçel, 2010). Durumsallık yaklaşımı; işletmenin faaliyetleri, amaçları, çalışanların nitelikleri, kullandığı teknoloji, müşteriler, rekabet durumu ve pazar koşulları olarak sıralanan faktörlerin yarattığı koşullar doğrultusunda bir örgüt yapısının oluşturulması gerektiğini ifade etmektedir (Genç, 2004). Klasik yaklaşımda işin fiziksel yönü üzerinde, neo-klasik yaklaşımda insan davranışı üzerinde olan ağırlığın, durumsallık yaklaşımında teknoloji, çevre koşulları ve sosyal davranış üzerinde olduğu görülmektedir (Koçel, 2010). Dolayısıyla, çalışanların örgüt içindeki davranışları ve sarf ettiği emeğin yanı sıra örgüt çevresi ile olan etkileşiminde sergileyeceği davranış ve sarf edeceği emek anlayışı da ortaya çıkmaktadır.

Yönetim anlayışındaki gelişmelerin yanı sıra eş zamanlı olarak ekonominin gelişim süreci de devam etmiştir. Gerek ölçek ekonomisi uygulanarak standartlaştırılmış ürünlerin yığılmaya ve satılamamaya başlaması, gerekse teknolojinin gelişimi ile mal üretimi için gerekli işgücünün azalması sonucunda ürünler, ekonominin temel aktörü olma rolünü hizmete bırakmak durumunda

kalmıştır (Pine ve Gilmore, 1999). Böylelikle bugüne kadar üretime dayalı işletmeler üzerinde geliştirilen örgüt yapısı ve yönetim anlayışı, durumsallık yaklaşımı uyarınca, hizmet sektörünün kendine özgü koşulları doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır. Değişen sadece yönetim anlayışı ve ekonomik çıktı olmamış, aynı zamanda tüketim ve tüketici anlayışı da değişmiştir. Geleneksel pazarlama yaklaşımının ürün ve hizmetlerin tüm niteliklerinin farkında olan ve bunlardan yararlanmak için tüketen rasyonel tüketici anlayışı, yerini tüketicileri ait oldukları kültürün ve sosyal çevrenin bir parçası olarak gören ve tüketici davranışlarında duygusal olan ve rasyonel olmayan yanları da göz önünde tutan anlayışa bırakmıştır (Holbrook ve Hirschman, 1982). Tüm bu değişimler doğrultusunda, üretilen her şeyin satılacağını öngören pazarlama yaklaşımı terk edilerek müşteriye özel pazarlama ve satış yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır.

Bilgi teknolojilerinde devrim niteliğindeki gelişmeler ve küreselleşme sonucunda gerçek ve sanal sınırların ortadan kalkması, rekabeti daha da arttırmıştır. Bu gelişmelerin tüketim dünyasındaki olumsuz bir etkisi, geleneksel alışverişteki insan unsuru ile etkileşimi ve bağlılığı devre dışı bırakmasının yanı sıra, sunduğu çok sayıda kaynak ve fiyat karşılaştırma olanağı ile satılan ürün veya hizmetin, tıpkı metadaki gibi, niteliklerine göre talep edilmesine yönlendirmesi, dolayısıyla ürün ve hizmetleri farksızlaştırması ve metalaştırması olmuştur. Maliyetlerini düşürmek adına, çalışanlarının müşteri için harcadıkları zamanı azaltma yoluna giden işletmeler, aslında müşterinin esas isteğinden uzaklaşmakta ve bir anlamda kendilerini metalaştırmakta ve rekabet güçlerini kaybetmektedirler. Çünkü günümüzde tüketiciler, ürün ve hizmeti artık sadece işlevsel nitelikleri nedeniyle değil, aynı zamanda kendilerini özel hissettirecek farklı duygu ve deneyim yaşatmasını da bekleyerek tüketme eğilimindedir (Pine ve Gilmore, 1999).

Bu bilince sahip olan işletmeler, farklılık ve yenilik üretme ve/veya sunma çabası göstererek başarıya ulaşmaya çalışmaktadırlar. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, bu farklılaştırma ve yeniliği, müşterinin kendini özel hissetmesini ve keyifli vakit geçirmesini sağlayacak deneyimler ile sunma eğilimindedirler. Müşteriye deneyim sunmada yararlanan deneyim sağlayıcıları (ExPros: Experience Providers) içerisinde işletme çalışanları, sözel ve görsel kimlik,

insanlar ve iletişim önemli bir yer teşkil etmektedir (Schmitt, 1999). Gerek hizmet sektörünün ivmeli büyümesi, gerekse rasyonel tüketici anlayışının terk edilmesinin etkisiyle (Prahalad ve Ramaswamy, 2000), işletmelerin odaklandığı esas unsurun müşteriler haline gelmesi örgütsel ilişkilerde duyguların bu denli önemsenmesine temel oluşturmaktadır (E. Eroğlu, 2011).

Bilgi teknolojilerindeki ilerlemelerin sonucunda değişen koşullar ve yükselen rekabet, yönetim yaklaşımlarında da yeniliklere neden olmuştur. Post modern veya çağdaş yaklaşımlar olarak adlandırılan bu yaklaşımlar, olması öngörülen değişim ve gelişimlerin bugünden yönetilmesini ve böylelikle gelecekte örgüte üstünlük kazandıracak uygulama ve yapıların önceden oluşturulmasını amaçlamaktadır. Çağdaş yaklaşımların en belirgin özellikleri iletişim, işbirliği ve bireye verilen önem ile kararlara katılım ve esnek yönetim anlayışıdır (Genç, 2004). 20. yüzyılın ilk yarısında Hawthorne araştırmaları ile yönetim literatüründe davranışsal bağlamda yer almaya başlayan insan faktörü, aradan geçen yaklaşık bir asrın ardından, örgütsel yaşamda duygulara verilen önemin artmasıyla yeniden ön plana çıkmakta ve örgütsel ilişkilerin kilit noktalarından biri olma niteliği daha fazla vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin çalışanların davranışları ile birlikte duygularını da yönetme çabalarının sonucunda, görevlerini yerine getirebilmek için fiziksel ve zihinsel emeğin yanı sıra duygusal olarak da emek harcayan işgörenler ortaya çıkmaktadır (Hochschild, 1983).

Duygusal emek kavramını irdeleyen ilk araştırmacılardan olan Hochschild (1983: 7), duygusal emeği “İş rolünün bir parçası olarak açıkça gözlemlenebilen ve arzu edilen yüz ve beden göstergelerini kullanarak hislerin yönetimi” olarak ifade etmektedir. Örgütsel amaçlar doğrultusunda duygu kontrolüne yönelik standartlar olarak tanımlanan duygusal davranış kuralları (Rafaeli ve Sutton 1987), çalışanın duygusal özerkliğini ortadan kaldırmakta ve duygusal emek sergilemelerine neden olmaktadır (Diefendorff vd., 2005). Bunun yanı sıra, çalışanın işinin gereklerini yerine getirme sürecinde davranışlarının bağımsızlık ve serbestisini, başka bir deyişle kendisi ile ilgili olan işin nasıl ve hangi yöntemlerle gerçekleştirileceğini belirleme konusunda söz sahibi olma düzeyini ifade eden işte özerklik de (Hackman ve Oldham, 1975) çalışanların duygusal emek davranışlarını etkileyebilmektedir (A.

Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000). Örgütsel faktörlerin yanı sıra, kişilik özellikleri (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve R. Lee, 2003; Diefendorff vd., 2005; Zapf ve Holz, 2006) ile cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki deneyim gibi demografik özelliklerin de duygusal emek üzerinde etkili olduğu öne süren çalışmalar bulunmaktadır (Hochschild, 1983; A. Morris ve Feldman, 1996; Schaubroeck ve Jones, 2000; Kim, 2008; Hwa, 2012; Beğenirbaş ve Basım, 2013). Literatürde yaygın bir çalışma başlığı olmamakla birlikte, hizmet sunulan kültürün konaklama işletmelerinde duygusal emek üzerinde etkili olacağı öngörülmektedir.

Duygusal emeğin örgütsel ve bireysel açılardan olumlu ve/veya olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir (Grandey, 2000; Kim, 2008). Duygusal emek, örgütsel açıdan bakıldığında, müşteri memnuniyeti ve sadakati, verimlilik, finansal kazanımlar gibi olumlu sonuçlara neden olurken (Parasuraman vd., 1985; Heskett vd., 1997; Grandey, 2000); bireysel açıdan bakıldığında tükenmişlik, stres, işten ayrılma ve iş tatmininde azalma gibi çeşitli olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; A. Morris ve Feldman, 1996; Abraham, 1999, Yang ve Chang, 2008). Tükenmişliğin üç alt boyutundan en önemlisi olarak değerlendirilen *Duygusal Tükenmişlik* (Melamed vd., 2006); bireyde yorgunluk, halsizlik, duygusal olarak kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler göstermektedir (Innstrand vd., 2002). Duygusal emeğin bir diğer önemli sonucu olan iş tatmini ise; iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, müşteri tatmini, devamsızlık, iş gücü devri ve iş yerinde sapkın davranışlar gibi önemli iş sonuçlarının temel belirleyicisi olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

Turizm sektörü, sunulan hizmetin müşteri ile işgörenin etkileşimiyle şekillenmesi nedeniyle kendine özgü bir yapıya sahiptir. Turizm işletmelerinde çalışanın bilgisini, yeteneğini, deneyimini, becerisini, kişiliğini, içsel ve dışsal ilişkilerini, tutum ve davranışlarını da kapsayan insan kaynakları, işletmeye özgü üstünlükler yaratmada büyük önem taşımaktadır (S. Kuşlivan, vd., 2010). Müşterilerle yoğun bir etkileşim halinde çalışan işgörenlerin, müşterilere kaliteli hizmet sunumunda asli aktörler olmaları, işgörenleri turizm işletmesi yöneticilerinin önemli bir odak noktası haline getirmektedir (O. Karatepe, 2011). Rekabetin giderek arttığı günümüzde, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, hizmet kalitesini

ve müşteri memnuniyetini arttırarak rekabet üstünlüğü elde etmek için hizmet ve ürünlerini bireysel deneyimler haline getirme eğilimi sergilemekte (Pine ve Gilmore, 1999; Grandey vd., 2005), dolayısıyla örgütsel hizmet odaklılığına ve tüketicilerle ilişki uygulamalarına yönelmektedir (S. Kuşluvan ve Eren, 2008).

Turizm sektöründe, diğer sektörlerden farklı olarak, çalışanların müşterilere karşı güler yüz ve içten davranışlar sergilemeyi işlerinin doğal bir parçası olarak algılaması ve bu gibi olumlu duyguların gösterilmesinde duygusal çaba harcamayı tercih ederek kendilerini olumlu duygularla beslemesi (Kim, 2008; Chu, vd., 2012) sayesinde duygusal emek, hem çalışanlar, hem de işletmeler açısından kazanımlar sağlayacak önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Chau, vd., 2009).

Turizm sektörü emek yoğun, işgören devir hızı fazla ve müşteri-çalışan etkileşimi yüksek bir sektördür (S. Kuşluvan, vd., 2010). Bunun yanı sıra, turizm sektörü çalışanlarından yılın her günü ve günün her saatinde müşterilerine ürün ve hizmet sağlaması beklenmekte (Y. Hsieh ve Eggers, 2010), bedeli ne olursa olsun, müşterilere karşı arkadaşça ve nazik bir biçimde davranması ve memnuniyetini sağlaması gerekliliği ile eşitsiz güç dağılımı oluşmaktadır (Yagil, 2008). Belirtilen bu özellikleri nedeniyle, konaklama işletmelerinde duygusal emek sonuçları daha belirgin hale gelebilmektedir. Dolayısıyla turizm sektöründe duygusal emek davranışı ile öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılmasının taşıdığı anlam da belirginleşmektedir (Anderson vd., 2002). Buna karşın turizm işletmelerinde duygusal emek üzerine yapılan kapsamlı araştırma sayısı sınırlıdır. Başta eğitim ve sağlık sektöründe olmak üzere çeşitli sektörlerde yapılan araştırmaların genellikle ABD'de gerçekleştirildiği ve ülkemizde bu konunun görece daha yeni ele alınmaya başlandığı görülmektedir.

Bu tez çalışması ile konaklama işletmesi çalışanlarının duygusal emek süreci incelenmektedir. Duygusal emeği duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki boyutta ele alan bu araştırma; dışadönüklük, nevrotiklik, duygusal davranış kuralları, işte özerklik, hizmet sunulan kültür ve demografik özelliklerin duygusal emek boyutları üzerindeki etkisini açığa çıkarmayı ve duygusal emeğin duygusal

tükenmişlik ve iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan tez toplam dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde duygusal emek kavramı incelenmekte, duygusal emek üzerine geliştirilen temel yaklaşımlar hakkında bilgi verilmekte, duygusal emek davranışları tanımlanmakta ve duygusal emek boyutları başlığı altında duygusal çelişki ve duygusal çaba kavramları açıklanmaktadır.

İkinci bölümde, araştırma kapsamında belirlenen değişkenler üzerinden duygusal emek süreci açıklanmaktadır. Duygusal emek öncülleri olarak; bireysel faktörler kapsamında nevrozizm, dışadönüklük ve demografik özellikler ele alınmakta, örgütsel faktörler kapsamında duygusal davranış kuralları ve işte özerklik açıklanmakta ve son öncül olarak hizmet sunulan kültür irdelenmektedir. Duygusal emek sonuçları olarak duygusal tükenmişlik ve iş tatmini hakkında bilgi vermek suretiyle araştırmanın literatür kısmını oluşturan bölümler tamamlanmaktadır. Araştırmanın yönteminin ve bulgularının açıklandığı üçüncü bölümde, öncelikle araştırmanın amacı, modeli ve hipotezleri, stratejisi, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmektedir. Ardından, araştırmanın belirli hipotezlerinin sınanmasında yararlanılan yapısal eşitlik modeli hakkında temel bilgiler sunularak, araştırma verilerinin analizi ve edinilen bulgular detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Dördüncü ve son bölümde, araştırma bulguları ana değişkenler, demografik değişkenler ve hizmet sunulan kültür değişkeni üzerinden yorumlanarak değerlendirilmekte ve gelecekte yapılacak araştırmacılara sunulan öneriler ile çalışma tamamlanmaktadır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL EMEK VE TEMEL YAKLAŞIMLAR**

Duygusal emek, işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak amacıyla işgörenlerin davranışları ile birlikte duygularını da yönetme çabaları sonucunda dile getirilmeye başlanan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, işgörenlerin görevlerini yerine getirebilmek üzere sarf etmeleri beklenen duygusal emek konusu incelenmektedir. Dört alt başlık halinde hazırlanan bölümde, öncelikle duygusal emek kavramı açıklanmakta ve duygusal emek üzerine geliştirilen ve literatürde yaygın kabul gören dört temel yaklaşım sunulmaktadır. Ardından duygusal emek davranışları hakkında bilgi verilmekte ve son olarak duygusal emek boyutlarının açıklanmasıyla birinci bölüm tamamlanmaktadır.

#### **1.1. Duygusal Emek Kavramı**

Duygular, yaşam deneyiminin ve örgütsel yaşamın derinlemesine hissedilen ve ayrılmaz bir parçasıdır (Glomb ve Tews, 2004). Kimi zaman bu duygusallık dolaylı bile olsa, işletmeler her zaman ve her yerde duygular ile dolu olmuştur ve olmaya devam edecektir (Bolton, 2000). İşletmelerin rekabet güçlerini artırma girişimlerinde müşteri ilişkilerine yoğunlaşmaları nedeniyle, iş rolü gereklerinin doğası değişmektedir. Günümüzde, örgütsel olarak istenen duyguların gösterimi, iş rolünün doğal bir parçası olarak görülmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987). Araştırmacılar ve uygulayıcılar son dönemde, çalışma ortamındaki duyguların değerini hatırlamanın yararlarının farkına varmaya başlamışlardır.

Güçlü duyguların performans üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri göz önünde tutulduğunda liderlerin ve yöneticilerin, grup üyelerinin duygusal tepkilerini nasıl etkileyeceklerini öğrenmeleri gerekmektedir (Humphrey vd., 2008). Çalışanlar, kendi rollerine özgü örgütsel beklentileri yerine getirmek için duygusal davranışlarını düzenleme girişiminde bulduklarında duygusal emek sarf etmektedirler (Brotheridge ve R. Lee, 2003). Aşağıda Tablo 1.1 üzerinde duygusal emek kavramını açıklayan ve literatürde yaygın kabul gören tanımlamalar yazarları ile birlikte sunulmaktadır.

**Tablo 1. 1. Duygusal Emek Tanımları**

Yazarlar (Yıl)	Tanım
Hochschild (1983: 7)	Açıkça gözlemlenebilir yüz ve bedensel davranışlar sergilemek üzere duyguların yönetimi. Bir ücret karşılığında satılması nedeniyle maddi değere sahiptir.
Rafaeli ve Sutton (1987: 33)*	Tipik olarak yüz ifadesi, beden dili, söylenen sözcükler ve ses tonunun karmaşık bir bileşimi.
Ashforth ve Humphrey (1993: 90)	(Duygusal davranış kuralları ile uyumlu) Uygun duyguların gösterimi hareketi.
A. Morris ve Feldman (1996: 987)	Kişiler arası etkileşimler sırasında örgütsel olarak istenen duyguların gösterimi için harcanan çaba, plan ve kontrol ihtiyacı.
Wharton (1999: 160)*	İşleri müşterilerle yakından etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından onaylanmış duyguları sergileme çabası.
Grandey (2000: 98)	Örgüt amaçlarına hizmet etmek üzere duyguların ve davranışların düzenlenmesi süreci.
Kruml ve Geddes (2000: 9)	Çalışanların iş ile ilgili etkileşimlerinde belirli duyguları hissetmeleri ya da en azından hisseder görünmeleri istenilen durumlarda sarf ettikleri emek.
Chu (2002: 31)	Davranış kuralları ya da örgütsel normlar doğrultusunda uygun duyguları göstermek üzere bireyin içsel duygularını veya dışsal davranışlarını düzenleme derecesi.
Brotheridge ve R. Lee (2003: 365)*	İşgörenlerin örgütsel beklentileri karşılamak üzere kendi rollerine özel olarak duygusal gösterimlerini düzenlediklerinde sergiledikleri emek.
Diefendorff ve Richard (2003: 284)	İş rolünün bir parçası olarak duyguların yönetimi.
Glomb ve Tews (2004: 4)*	Duygusal davranış kuralları ile uyumlu olacak şekilde hissedilen veya hissedilmeyen (1) duyguların gösterimi ve (2) duyguların gösterilmemesi.
Meier vd. (2006: 899)	Müşteriler veya çalışma arkadaşları ile işbirliğini sağlamak için gerekli olan duygu ve hislerin gösterimi, olayı başkası açısından görme ve bu yaklaşımı örgüt içine entegre etme yeteneği.
Johnson (2007: 3)	Hizmet sunumu esnasında örgüt tarafından istenilen duyguların hizmet sunucular tarafından gösterimi.
Guy vd. (2008: 97)	İşi yerine getirmek için, çalışanların duygularını ilişkilendirme, bastırma ve/veya çağrıştırmasını gerektiren iş.

Kaynak: C. Hsieh, 2009: 11.

\* ile belirtilen tanımlar yazar tarafından eklenmiştir.

Warhurst ve Nickson (2009: 389) çalışmalarında Rafaeli ve Sutton'un (1987: 33) tanımında yer alan ifadeye de dayanarak duygusal emeğin ön koşullarından birisinin estetik işçilik olduğunu öne sürmektedir. Kruml ve Geddes (2000: 9), duygusal emeğin becerikli, yoğun çabalı ve verimli işçilik gerektirdiğini

vurgulamaktadır. Totterdell ve Holman (2003), insanların maaş veya ücret karşılığında duygularını düzenledikleri veya yönettikleri durumlarda duygusal emek sergilediklerini belirtmektedir. Duygusal emek, *müşterilerle birebir iletişim halinde olan işgörenlerin, duygu gösterimlerini örgüt tarafından belirlenen standartlara uygun hale getirmeleri ve bu süreçte harcadıkları çaba* olarak tanımlanmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 2). Bir başka tanıma göre duygusal emek, “müşteri memnuniyeti sağlamak amacı ile çalışanların müşteriler ile olumlu ilişkiler kurabilmeleri için duygularını kontrol etmesi ve kendi duyguları yerine işletmenin gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi” olarak ifade edilmektedir (U. Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 316).

Brotheridge ve R. Lee (2002), duygusal emek kavramını, “çalışan odaklı” ve “iş odaklı” olmak üzere iki farklı kategoride değerlendirmektedir. İşin özelliklerini (sıklık, süre, çeşitlilik ve yoğunluk ile duygusal davranış kuralları) içeren yaklaşım, *iş odaklı yaklaşım* olarak adlandırılırken, işgörenlerin müşteri ile etkileşimlerinde kullandıkları duygu yönetimi tekniğine (yüzeysel ve derin davranış) odaklanan yaklaşım ise *çalışan odaklı yaklaşım* olarak adlandırılmaktadır. Duygusal emek davranışının oluşumunda hizmet sürecinde kişiler arası etkileşimin sıklığı, süresi, işin rutinliği ve çeşitliliğinin etkili olduğunu öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (A. Morris ve Feldman, 1996; Brotheridge ve Grandey, 2002).

İşletmeler, müşteri ile doğrudan etkileşim halinde çalışan işgörenlerini kelimenin tam anlamıyla markayı somutlaştıran, işletmenin ruhu, imajı ve değerleri olarak gördükleri için, işgörenlerin hizmet sürecinde duygusal emek aracılığıyla iletişim kurma, ifade etme ve kendi duygularını sergilemeleri kilit nokta haline gelmektedir (DuGay, 1996; Hochschild, 1983). Özellikle, işgören ve müşteri arasında yoğun etkileşim içeren, temasın yüksek olduğu hizmetler, hizmet çalışanlarının duygularını sunma biçimlerini yönetmelerini gerektirmektedir (Seymour, 2000). Bu bağlamda, yönetme ihtiyacı duyulan bu süreci açıklamaya çalışan araştırmaların bazıları, belirledikleri ölçütler üzerinden duygusal emek ölçümünü yapmaya çalışmışlardır. Aşağıda Tablo 1.2 üzerinde duygusal emek ölçümü üzerine yapılan ve uluslararası alan yazında yaygın kabul gören araştırmalar, araştırmacıları, yılı ve belirledikleri ölçütler ile özet olarak sunulmaktadır.

**Tablo 1. 2. Duygusal Emek Ölçümü Üzerine Yapılan Araştırmalar**

<b>Araştırmacılar (Yıl)</b>	<b>Duygusal Emek Ölçütleri</b>
A. Morris ve Feldman (1996)	a. Duygusal Gösterim Sıklığı b. Davranış Kurallarına Verilen Dikkat c. Yansıtılması Gereken Duyguların Çeşitliliği d. Duygusal Çelişki
A. Morris ve Feldman (1997)	a. Etkileşim Sıklığı b. Etkileşim Süresi c. Duygusal Çelişki
Kruml ve Geddes (2000)	a. Duygusal Çelişki=Yüzeysel Davranış, Samimi Davranış b. Duygusal Çaba = Derin Davranış
Brotheridge ve Grandey (2002)	a. Etkileşim Sıklığı b. Duygusal Gösterimin Yoğunluğu c. Duygusal Gösterimin Çeşitliliği d. Etkileşim Süresi e. Yüzeysel Davranış f. Derin Davranış
Brotheridge ve R. Lee (2003)	a. Yüzeysel Davranış b. Derin Davranış
Glomb ve Tews (2004)	a. Olumlu Samimi Davranış b. Olumsuz Samimi Davranış c. Olumlu Rol Yapma d. Olumsuz Rol Yapma e. Olumlu Duygu Bastırımı f. Olumsuz Duygu Bastırımı
Diefendorff vd. (2005)	a. Yüzeysel Davranış b. Derin Davranış c. Doğal Olarak Hissedilen Duygular
Chu ve Murrmann (2006)	a. Duygusal Çelişki b. Duygusal Çaba

Kaynak: Sohn ve J. Lee, 2012: 118.

Duygusal emek konusu üzerine başta hizmet sektörü olmak üzere, farklı sektörlerde yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Zapf (2002), diğer sektörlerle nazaran hizmet sektöründe duygusal emeğin daha fazla önem taşıdığını ve bu durumun dört nedeni olduğunu belirtmektedir. Bu nedenlerin başında hizmet kalitesini değerlendirmenin zorluğu gelmektedir. İkinci olarak, hizmet üretildiği anda tüketilmektedir ve ürünü geri verme gibi bir düzeltme söz konusu değildir. Üçüncü olarak, duygusal emek müşterinin duygularını, dolayısıyla düşüncelerini ve davranışlarını etkilemektedir. Son olarak bir müşterinin duygularını etkilemek diğer

işleri kolaylaştırabilmektedir. Aşağıda Tablo 1.3 üzerinde duygusal emek araştırmalarından bazılarının sektörlerine göre sınıflandırılması sunulmaktadır.

**Tablo 1. 3. Sektörlerine Göre Duygusal Emek Çalışmaları**

Sektör	Araştırmacı (lar), Yıl
Bankacılık – Finans	Leidner, 1991; Wharton, 1993; Pugh, 2001; Rupp vd., 2008.
Çağrı Merkezi	Grandey vd., 2004; Man ve Selek-Öz, 2009; Başbuğ vd., 2010; Goodwin vd., 2011; Özkan, 2013.
Eğitim	Ogbonna ve Harris, 2004; Näring vd., 2006; Mittal ve Chhabra, 2011; Beğenirbaş ve Meydan, 2012; Näring vd., 2012; Gaan, 2012; Savaş, 2012; Basım vd., 2013.
Hazır Giyim Mağazaları	Bayram vd., 2012; Oktuğ, 2013; G. Özdemir vd., 2013.
Sağlık-çocuk bakımı	Diefendorff vd., 2005; Timmons ve Tanner, 2005; Mikolajczak vd., 2007; Austin vd., 2008; Seery ve Corrigan, 2009; Çelik vd., 2010; Köse vd., 2011; Onay, 2011; Chou vd., 2012; E. Kaya ve Tekin, 2012; Çağlıyan vd., 2013; Tunç vd., 2014.
Polis – Tahsildar – Avukat	Glomb ve Tews, 2004; Gelderen vd., 2007; Sutton, 1991; Harris, 2002; Westaby, 2010.
İşsizler	Nixon, 2009.
Restoran	Sutton ve Rafaeli, 1988; Paules, 1991; J. Hall, 1993; Seymour, 2000; Rose, 2001
Otel	Chu ve Murrmann, 2006; Kim, 2008; O. Karatepe, 2009; Pala ve Tepeci, 2009; Gürsoy vd., 2011; O. Karatepe, 2011; Yürür ve Ünlü, 2011; Hing ve Nuske, 2012; Hwa, 2012; Kim vd., 2012; Lam ve Chen, 2012; U. Kaya ve Serçeoğlu, 2013; Tiyce vd., 2013.
Hava Yolları	Hochschild, 1983; Williams, 2003; Chen ve Kao, 2012; Sheehan, 2012.
Temalı Parklar	Rafaeli ve Sutton, 1987; Van Maanen, 1991.

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan ve duygusal gösterim ile deneyimlerdeki talebin yüksek olduğu sektörlerden birisi de turizm sektörüdür (Guerrier ve Adib, 2003; Constanti ve Gibbs, 2005). Sektörün, çalışanlarının müşterinin önünde sürekli nazik ve güler yüzlü olmalarını isteyen yapısı nedeniyle konaklama işletmelerinde duygusal emek yoğun olarak görülmektedir (Kim, 2008). Konaklama işletmesi çalışanları, hizmet esnasında çoğu zaman müşteri ile doğrudan etkileşim halindedir

(Rathi vd., 2013). Müşteriyle doğrudan etkileşim halinde olan işgörenler, müşterilere kurumlarını temsil ettikleri ve dolayısıyla örgütün imaj ve gerçekliğini oluşturdukları için (Bowen ve Schneider, 1988; Bettencourt ve Brown, 2003) hizmet kalitesinin sağlanmasında önemli bir role sahiptir (O. Karatepe ve Sökmen, 2006; Pienaar ve Willemse, 2008). Konaklama işletmesi çalışanları müşteriler ile etkileşimleri sırasında, derin veya yüzeysel davranış sergileyerek, duygularını düzenlemekte ve örgütsel gereklere uygun duyguları göstermektedir (Lam ve Chen, 2012: 4; Rathi vd., 2013: 286).

Konaklama işletmesinin uzun ömürlülüğü ve rekabet üstünlüğü müşterileriyle duygusal bağ kurma yeteneğine bağlıdır (R. Jain ve S. Jain, 2005). Çalışanların olumlu duygu gösterimi, müşterinin hizmetin tamamlanmasının ardından olumlu etkilenmesi ve algılanan hizmet kalitesinin değerlendirilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Pugh, 2001). Başka bir deyişle hizmet çalışanlarının olumlu duygusal gösterimleri, müşteri sürekliliği, geri kazanımı ve memnuniyeti üzerinde olumlu etki sahibi olabilmektedir (Ashkanasy vd., 2002). Dolayısıyla, işgörenler sundukları hizmetin katma değer yaratan parçası olarak nitelendirilmekte ve otel çalışanlarının müşteriler ile etkileşimlerinde neşeli olmaları beklenmektedir (Schneider ve Bowen, 1995; A. Morris ve Feldman, 1996).

Müşteriler ve hizmet sunanlar arasında doğrudan etkileşimin sürekli olduğu konaklama işletmelerinde işgörenler duygusal emek taleplerine karşı korunaksız kalmaktadırlar (Pizam, 2004). Otel çalışanlarının çoğunda, heves kaybı, yorgunluk hali ve işi aksatmaya neden olan bu durum, aynı zamanda otel hizmetinin iyileştirme sürecini de kısıtlamaktadır (Lv vd., 2012). Kim (2008), örgütsel olarak istenen duyguların gösteriminin neden olduğu duygusal tükenmişlik düzeylerinin etkisini açıklayarak, özellikle konaklama işletmesi çalışanları için duygusal emeğin önemini vurgulamaktadır.

## **1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları**

Duygusal emek ile ilgili yazın incelendiğinde, konuya farklı açılardan yaklaşarak kavramsallaştırmaya çalışan çeşitli araştırmaların varlığı görülmektedir.

Bununla birlikte, duygusal emek yaklaşımları olarak yaygın kabul gören dört temel yaklaşım öne çıkmaktadır. Bu başlıkta, duygusal emek kavramı ile ilgili alan yazının oluşmasında önemli katkıları olan ve sırasıyla Hochschild (1983); Ashforth ve Humphrey (1993); A. Morris ve Feldman (1996) ile Grandey (1999) tarafından duygusal emek üzerine geliştirilen dört temel yaklaşım, genel hatlarıyla açıklanmaktadır.

### 1.2.1. Hochschild Yaklaşımı

Duygusal emek; ilk olarak Arlie Russel Hochschild (1983) tarafından, *Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling)* adlı çalışmada kavramsal olarak tanımlanmıştır. Birçok sektör ve meslek dalında çalışanların önceden kendilerine tanımlanmış kalıplar çerçevesinde, kişisel duygularını yönetmek durumunda olduğunu dile getiren Hochschild (2003), özellikle hizmet sektörü çalışanlarının davranışlarının bir nevi kurallar doğrultusunda sergilenen rollere büründüğüne işaret etmektedir. Bu bağlamda, çalışanların müşterilere karşı göstermeleri ve göstermemeleri gereken davranışların, uygun ve uygun olmayan biçiminde örgüt tarafından nitelendirilmesiyle ortaya çıkan kuralları da *Duygusal Davranış Kuralları (Emotional Display Rules)* olarak adlandırmaktadır.

Hochschild (1983; 2003), örgüt tarafından çalışanlara aktarılan duygusal davranış kuralları doğrultusunda duygularını kontrol etmeye başlayan çalışanların iki farklı tepki vereceğini öne sürmektedir:

***Yüzeysel Davranış (Surface Action)***; uygun olarak tanımlanan duygunun içselleştirilmeden tepki verilmesini ifade etmektedir. İçselleştirme söz konusu olmadığı için yüzeysel olarak adlandırılmıştır. Çalışanlar, gerçekte o şekilde hissetmeksizin durumun gerektirdiği duygu ifadelerini göstermek yoluyla davranışlarını değiştirmektedir.

***Derin(lemesine) Davranış (Deep Action)***; uygun olarak tanımlanan duygunun bizzat yaşanarak tepki verilmesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, çalışanın asıl duygularını, duygusal davranış kuralları doğrultusunda derinlemesine

düşünmek suretiyle değiştirerek, göstermekle yükümlü olduğu duygu haline getirmesi ve böylelikle duygunun içselleştirilerek yaşanması sürecidir.

Yukarıda belirtilen bu iki davranışın kökeninde yer alan “hissedilenden farklı bir duygu sergileme” içerisine girilmesi durumunu **Duygusal Çelişki** (*Emotional Dissonance*) olarak tanımlayan Hochschild, bu çelişki düzeyinin özellikle yüzeysel davranış söz konusu olduğunda daha üst düzeyde yaşandığını dile getirmektedir. Bu durumun nedeninin, yüzeysel davranış söz konusu olduğunda kişinin asıl duyguları ile gösterdiği davranışlarının birbirinden farklı, dolayısıyla uyumsuz olmasından kaynaklandığını belirtmektedir. Hochschild (1983: 38-42) bir havayolu şirketindeki bilet satış ve kabin görevlileri üzerine yaptığı çalışmada, aslında hissetmedikleri duyguları, duygusal davranış kuralları nedeniyle hissediyormuş gibi yapmanın çalışanların duygusal çelişki yaşamasına neden olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, duygusal çelişki yaşayan çalışanlarda şiddetli baş ağrılarının oluşması, çevrelerindeki kişilere karşı kabalaşması ve işe devamsızlık eğiliminin artması gibi olumsuz sonuçların da ortaya çıktığını ifade etmektedir.

Kavramsal olarak duygusal emek konusunu, yukarıda kısaca açıklandığı şekilde ele alan Hochschild, duygusal emek kullanım düzeylerine göre meslek gruplarını sınıflandırmaya yönelik araştırmalar da yapmıştır. Meslekleri temel olarak duygusal emek gerektiren ve gerektirmeyenler olarak ikiye ayıran Hochschild, bir mesleğin duygusal emek gerektiren bir meslek olarak nitelendirilebilmesi için üç özelliğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir (Wharton, 1993: 213):

- Çalışanların, müşterilerle yüz yüze veya sözlü iletişim içinde olmaları,
- Çalışanların, karşı tarafın duygularını etkilemekle yükümlü olmaları,
- İşverenlerin, çalışanların duygusal aktiviteleri üzerinde denetim sahibi olmaları.

Bu bağlamda sınıflandırmasını tamamlayan Hochschild, duygusal emek gerektiren altı farklı meslek grubu olduğunu öne sürmektedir. Bu meslek grupları; 1) serbest meslek sahipleri (doktor, avukat, vb.); 2) işletmeci ve yöneticiler; 3) satış görevlileri; 4) memurlar; 5) evde çalışan özel hizmetliler (çocuk bakıcısı vb.) ve 6)



ev dışı çalışan özel hizmetliler olarak sıralanmaktadır. Çalışmasındaki bir başka sav ise, duygu yönetimi konusunda kadınların erkeklerden daha başarılı olmaları nedeniyle, duygusal emek gerektiren mesleklerde erkeklerden ziyade kadınların çalışıyor olduğudur (Hochschild, 1983).

### 1.2.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Duygusal emek konusunda bir diğer yaklaşım Blake E. Ashforth ve Ronald H. Humphrey tarafından geliştirilmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993: 88) duygusal emek kavramını “müşteriye hizmet süreçlerinde, örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması” olarak ifade etmekte ve bir tür *izlenim yönetimi (impression management)* olarak görmektedir. Bu nitelendirmenin temelinde ise, çalışanların hizmetlerine ilişkin müşteri düşüncelerini olumlu hale getirme amacıyla duygularını kontrol etme çabası sergilemeleri sonucunda duygusal emek sarf ettikleri düşüncesi yatmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90).

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild gibi bir mesleki sınıflandırma girişiminde bulunmamakla birlikte, duygusal emek kavramının çalışanların duygu gösterimlerinin hizmet kalitesini sağlamada etkin bir unsur olarak değerlendirildiği meslek gruplarında, dolayısıyla hizmet sektöründe önem taşıdığını dile getirmektedir. Bu bağlamda, hizmet sektöründe duygusal emeği gerekli ve önemli kılan, aynı zamanda çalışanların duygusal davranış kuralları doğrultusunda hareket etmeleri gerekliliğini yaratan dört temel unsuru şu şekilde sıralamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89):

- Müşterilerle iletişim halinde olan çalışanlar, işletmenin temsilcisi niteliğindedir,
- Hizmet sektörü çalışanları genellikle müşteri ile yüz yüze iletişim içindedir,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkinin dinamik yapısından doğan hizmet süreci, müşterinin de sürecin bir öznesi olması nedeniyle belirsizlikler taşır,

- Hizmet sektörünün temel niteliği olan soyut unsurların sunuluyor olmasının bir sonucu olarak kalitenin ölçümü ve müşteriler tarafından değerlendirilmesi güçlükler taşır.

Ashforth ve Humphrey (1993) yaklaşımı, esas olarak davranışı ortaya çıkaran duygulara değil, davranışın kendisine odaklanmaktadır. Yaklaşımı, Hochschild'in yaklaşımından ayıran önemli bir unsur bu odak farklılığıdır. Bununla birlikte, duygusal emek davranışları sınıflandırmasında, yüzeysel ve derin davranış türlerinin yanı sıra üçüncü bir tür olarak ekledikleri "samimi duyguların sergilenmesi" bir diğer farklılık olarak dikkat çekmektedir. Buna göre araştırmacılar, gerek yüzeysel gerekse derin davranış statüsünde olan ve işin niteliği gereği sürekli tekrarlanan bazı davranışların bir süre sonra çalışanın herhangi bir çaba göstermeksizin kendiliğinden sergileyeceği davranışlara dönüşeceğini öne sürmektedirler. İlâveten doğal bir şekilde çalışanlar tarafından hissedilen bazı duyguların ve dolayısıyla müşteriye yansıtılmasında bir çaba gerektirmeyen davranışların varlığına da işaret eden yazarlar, bu davranışları **Samimi Davranış** (*Genuine Emotion*) olarak adlandırmakta ve duygusal emek kavramına dahil etmektedir.

Samimi davranışın duygusal emek olarak nitelendirilmesinin gerekliliğinin, duygusal emek tanımlarında belirttikleri üzere, çaba gerektirmesinden bağımsız olarak bu davranışların da "hizmet sürecinde örgüt tarafından istenilen davranışlar" statüsünde olmasından kaynaklandığını öne sürmektedirler. Yazarlara göre çalışan tarafından sergilenen davranış türü kadar, bu davranışın müşteri tarafından samimi olarak algılanma düzeyi de önem göstermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Ancak her iki konuya da tam bir netlik getirememiş olmaları; ne odaklanılması gereken davranışların ne de samimi davranışların ölçümüne yönelik yeterli bir açıklama yapmamış olmaları yaklaşımın temel eleştiri konusudur (Ünler-Öz, 2007).

Duygusal emeğin sonuçları konusunda da Hochschild'dan farklı bir görüş benimseyen Ashforth ve Humphrey (1993), olumsuz sonuçlarla birlikte olumlu sonuçların da varlığını açıklamaktadır. Olumsuz sonuçlara örnek olarak duygusal çelişki, kendine yabancılaşma, depresyon, özsaygı yitimini; olumlu sonuçlara örnek

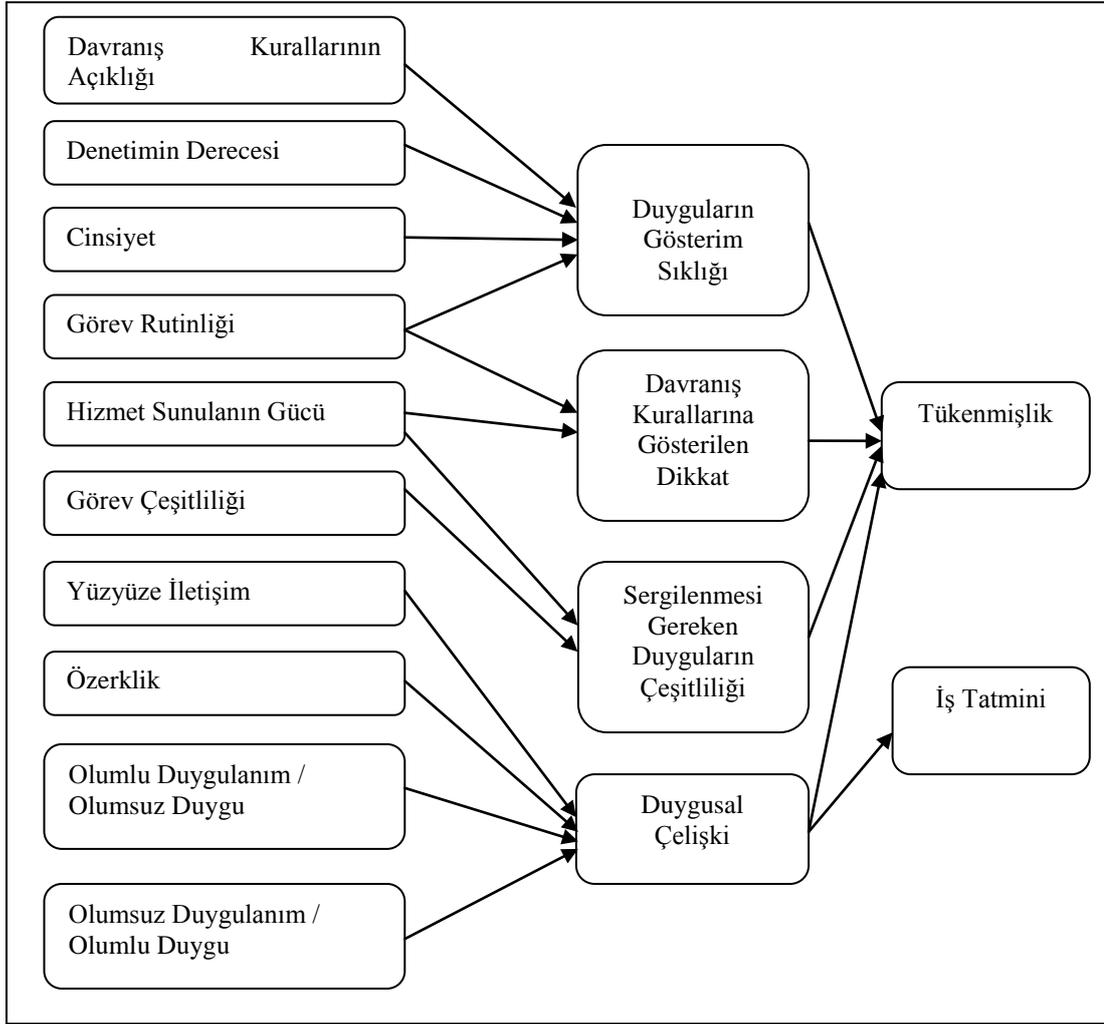
olarak ise kendini ifade yeteneğinin gelişimi, performans artışı (müşteri ilişkilerinde iyileşme), yeterlilik duygusunun gelişimini göstermektedir.

Araştırmacıların duygusal emek kavramına kazandırdıkları bir diğer farklılık ise “sosyal kimlik kuramını” duygusal emek konusuna uyarlamalarıdır. Sosyal kimlik kuramının, bireylerin hem kendilerini hem diğerlerini bazı sosyal grupların birer parçası olarak algılaması ve ait oldukları sosyal gruba aidiyet duyarak özelliklerini benimsemesi yaklaşımından yola çıkan Ashforth ve Humphrey (1993), çalışanların örgütün özelliklerini benimsemelerine ve özdeşleşmelerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanın örgüt tarafından belirlenmiş olan duygusal davranış kuralları ile özdeşleşme düzeyinin, duygusal emeğin olumsuz sonuçları ile ters orantılı olacağını öne sürmektedirler.

### **1.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı**

Hizmet sektöründe duygusal emeğin önemini vurgulayan bir diğer yaklaşım da Andrew J. Morris ve Daniel C. Feldman tarafından geliştirilen yaklaşımdır. A. Morris ve Feldman (1996), hizmet sektöründeki hızlı gelişme ve artan rekabet sonucunda işletmelerin müşterilere sunulan hizmetin kalitesi üzerinde daha titiz hale geldiklerini ve bu kalitenin temel belirleyicilerinden olan işgörenlerin sundukları hizmetin önemli bir bölümünün örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarının sergilenmesinin oluşturduğuna işaret etmektedir. Duygusal emeği, “kişiler arası iş süreçlerinde örgütün istediği duyguları (davranış kurallarını) yansıtmada gerekli olan çaba, planlama ve kontrol” olarak tanımlayan A. Morris ve Feldman (1996: 987), duygusal emek düzeyinin durumsal koşullara göre farklılaşacağını belirtmektedir. A. Morris ve Feldman (1996), bu farklılığı yaratan unsurları *Duygusal Emek Boyutları* olarak adlandırmakta ve öncülleriyle birlikte dört boyutun varlığını dile getirmektedir. A. Morris ve Feldman tarafından geliştirilen duygusal emek yaklaşımı Şekil 1.1 üzerinde gösterilmektedir.

**Şekil 1. 1. Duygusal Emek Modeli (Morris ve Feldman)**



Kaynak: A. Morris ve Feldman, 1996: 994.

***Duyguların Gösterim Sıklığı*** (*Frequency of Emotional Display*); işin bünyesindeki duygu gösterimi gerekliliği arttıkça duygusal davranış kurallarının da artacağını ifade etmektedir. Bu boyutun öncülleri duygusal davranış kurallarının açıklığı, denetim derecesi, cinsiyet ve görevin rutinliğidir. Modele göre, kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal davranış sergilemekte ve diğer üç öncül ile duygusal davranışın gösterim sıklığı arasında doğru orantı bulunmaktadır (A. Morris ve Feldman, 1996).

***Davranış Kurallarına Verilen Dikkat*** (*Attentiveness to Required Display Rules*); işgörenin müşteri ile etkileşim halinde iken duygularını sergileme süresi ve duyguların yoğunluğunun duygusal davranış kurallarına verilen dikkat düzeyini

belirlediğini ifade etmektedir. Bu boyutun öncülleri görevin rutinliği ve hizmet sunulan müşterinin gücüdür. Görevin rutinliği ile dikkatin ters orantılı olmasına karşın, hizmet sunulanın gücünü ifade eden sosyal statüsü yükseldikçe davranış kurallarına verilen dikkatin artacağı öne sürülmektedir (A.Morris ve Feldman, 1996).

***Yansıtılması Gereken Duyguların Çeşitliliği*** (*Variety of Emotions Required to Expressed*); işgörenin görevi gereği sergilemesi beklenen duyguların farklılık düzeyi arttıkça, duyguları ve davranışları üzerindeki kontrolü arttırabilmek için sarf edeceği çabanın düzeyinin de artacağını ifade etmektedir. Bu boyutun öncülleri, görevin çeşitliliği ve hizmet sunulan müşterinin gücüdür. Görevin çeşitliliği arttıkça sergilenecek duyguların da çeşitleneceği; ancak hizmet sunulan müşterinin gücü arttıkça, sergilenecek duyguların olumlu bir çizgide devam edeceği, dolayısıyla çeşitliliğin azalacağı belirtilmektedir (A. Morris ve Feldman, 1996).

***Duygusal Çelişki*** (*Emotional Dissonance*); A. Morris ve Feldman yaklaşımının önemli bir farkı; diğer araştırmacılar tarafından duygusal emeğin bir sonucu olarak kabul edilen duygusal çelişkinin, duygusal emeğin bir boyutu olarak ele alınmış olmasıdır. Bu boyutun öncülleri; iletişim şekli, işte özerklik, olumlu ve olumsuz duygulanımdır. İşgörenin müşteri ile yüz yüze iletişimi arttığı oranda duygusal çelişkinin de artacağı, buna karşın işte özerklik arttıkça duygusal çelişkinin azalacağı öne sürülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanın sahip olduğu duygulanım niteliği ile sergilemesi gereken duyguların niteliği zıtlaştıkça (olumlu duygulanım - olumsuz duygu sergileme; olumsuz duygulanım - olumlu duygu sergileme) duygusal çelişkinin artacağı ifade edilmektedir (A. Morris ve Feldman, 1996).

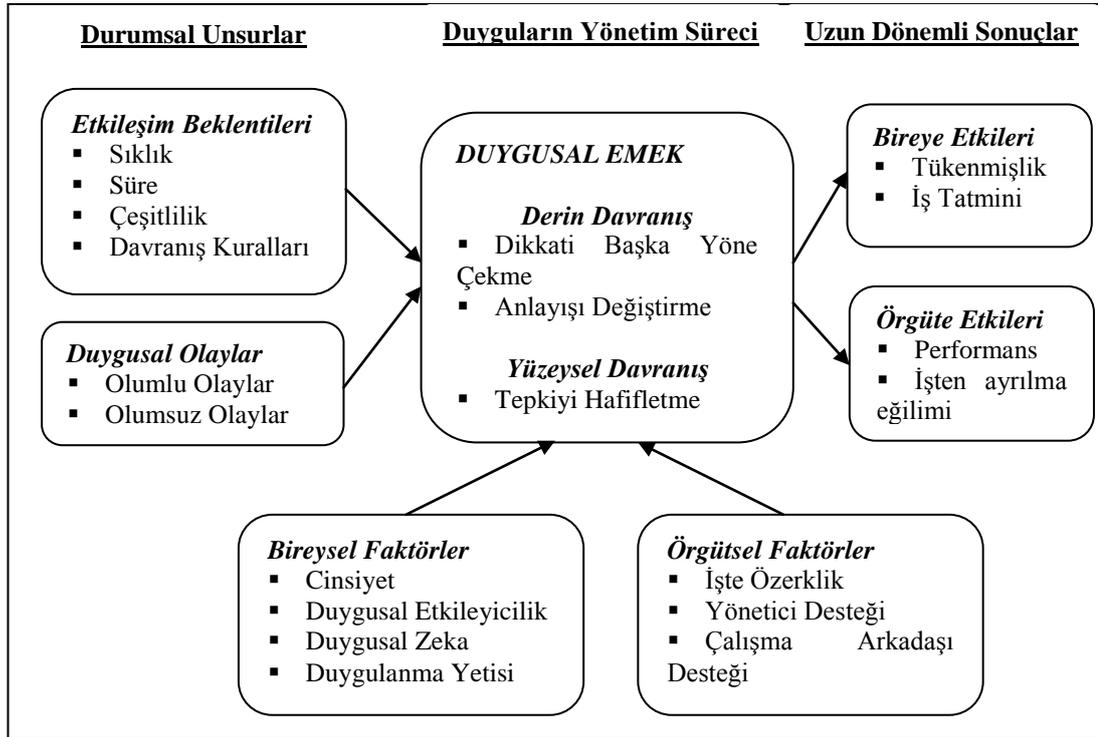
Araştırmacılar takip eden çalışmalarında oluşturdukları modeli sınama yoluna gitmişlerdir. Bu araştırmalarının sonucunda, duygusal emeğin boyutları olarak tanımladıkları sıklık, dikkat, çeşitlilik ve duygusal çelişki boyutunun her birinin düzeyinin işgörenlerin tükenmişlik duygusu yaşamasıyla doğru orantılı olduğunu tespit etmişlerdir. Duygusal emek boyutlarının çalışanın iş tatmini ile olan ilişkisi araştırıldığında ise sadece duygusal çelişki arttıkça iş tatmininin arttığı sonucuna ulaşmışlardır (A. Morris ve Feldman, 1997).

#### 1.2.4. Grandey Yaklaşımı

Duygusal emek kavramı üzerine geliştirilen ve literatürde kabul gören bir diğer yaklaşım Alicia A. Grandey tarafından geliştirilen yaklaşımdır. Öncesinde geliştirilen yaklaşımların konuyu tam olarak izah edemediğini düşünen Grandey, her üç yaklaşımın farklı bakış açılarına kendi yorumunu da ekleyerek oluşturduğu sentez üzerinden yaklaşımını geliştirmiştir. Duygusal emeği *örgüt amaçlarına hizmet etmek üzere duyguların ve davranışların düzenlenmesi* olarak tanımlayan ve bir süreç olarak değerlendiren Grandey (2000: 98) bu sürecin daha anlaşılır hale gelebilmesi için *Duygu Ayarı (Emotion Regulation)* kavramı ile ilişkilendirerek anlatma yoluna gitmiştir. Psikolojik bir kavram olan duygu ayarı “bireylerin hangi duygularını nerede ve nasıl yansıtması gerektiği konusundaki anlayışa dayanarak yaptıkları duygu ayarlamalarını” ifade etmektedir (Grandey, 1999: 9).

Duygusal davranış kurallarına uyulması için gerekli bir süreç olarak tanımlanan duygu ayarı *Öncül Odaklı Ayarlama* ve *Tepki Odaklı Ayarlama* olmak üzere iki grup altında incelenmektedir. Öncül odaklı ayarlama; ortamı seçme, ortamı değiştirme, dikkatini farklı yöne çevirme, bilişsel değişim olmak üzere dört farklı basamakta tarif edilirken; tepki odaklı ayarlama tepkiyi hafifletmek olarak belirtilmektedir. Bireylerin koşul ve olaylar üzerindeki etki ve önlem alma durumuna odaklanan öncül odaklı ayarlamının tersine tepki odaklı ayarlama önlem alınmaksızın gelişen durumlar sonucunda ortaya çıkan duyguların yansıtılması üzerindeki etkisine odaklanmaktadır (Gross, 1998). Grandey (2000) duygu ayarlama süreçleri ile duygusal emek kavramlarını eşleştirdiği çalışmasında, tepki odaklı ayarlamının yüzeysel davranışa karşılık geldiğini öne sürmektedir. Öncül odaklı ayarlama içerisinde yer alan ortamı seçme ve değiştirme kavramlarını hizmet çalışanları için geçerli bulmamakta, bununla birlikte dikkatini farklı yöne çevirme ve bilişsel değişim kavramlarını derin davranış ile eşleştirmektedir (Ünler-Öz, 2007). Grandey tarafından geliştirilen ve sentez niteliğinde olan model, aşağıda Şekil 1.2 üzerinde gösterilmektedir.

Şekil 1. 2. Duygusal Emek Modeli (Grandey)



Kaynak: Grandey, 2000: 101.

Bu model üzerinden gerçekleştirdiği doktora çalışmasında Grandey (1999), etkileşim beklentileri olarak nitelendirdiği sıklık, süre ve çeşitlilik değişkenleri ile duygusal emek arasında bir ilişki bulamamıştır. Sonuçlar üzerinden değerlendirildiğinde ise, derin davranışın bireysel iş sonuçları ile herhangi bir ilişkisi bulunamamakla birlikte, örgütsel iş sonuçları içinde yer alan performans ile arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Yüzeysel davranışa bakıldığında, performans ve iş tatmini ile olumsuz; işten ayrılma eğilimi ve tükenmişlik ile olumlu ilişkilerin varlığı belirlenmiştir (Ünler-Öz, 2007).

### 1.3. Duygusal Emek Davranışları

Duygusal emek sergilenmesinde, temel olarak gösterilen duygunun içselleştirilme durumuna göre yapılan bu sınıflandırmada yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olmak üzere üç farklı davranış biçimi yer almaktadır.

### 1.3.1. Yüzeysel Davranış

Hochschild (1983) tarafından geliştirilen duygusal emek yaklaşımı, duygusal emekçileri sergiledikleri role dayalı sınıflandırmaktadır. Temelinde, Goffman'ın (1959) etkileşim halinde olan kişileri, dış görünüşleri ile ilgilenilen aktörler olarak gören dramacı bakışından etkilenen Hochschild, durumsal emirler veya davranış kurallarına göre duyguların kontrolünün önemini hatırlatmaktadır. Buna göre, istenilen duyguyu göstermek için sadece dış görünümünü ve davranışını değiştirmeyi deneyen bir çalışan yüzeysel davranış” sergilemektedir (Kruml ve Geddes, 2000: 11).

Ashforth ve Humphrey (1993: 92), yüzeysel davranışı, “gerçekte hissedilmeyen duyguları, sözlü veya mimikler, jestler ve ses tonu gibi beden dilinin dikkatli gösterimi eşliğinde canlandırma” olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar, istenilen duyguları gerçekte hissetmedikleri ve sahip oldukları olumsuz duyguları (kızgınlık vb.) bastırma ihtiyacı duyduklarında yüzeysel davranış sergileme yoluna gitmektedirler (Yürür ve Ünlü, 2011: 86). İçsel duygular değiştirilmeksizin sergilenen duygunun değiştirilmesi olarak tanımlanan yüzeysel davranış, kavramsal olarak duygusal çelişki ile ilişkilendirilmekte (Zapf, 2002; Giardini ve Frese, 2006) ve Hochschild (1983) bu çelişki düzeyinin yüzeysel davranış söz konusu olduğunda daha üst düzeyde yaşandığını dile getirmektedir.

Yüzeysel davranışta, çalışanlar istenilen duyguları sergilemek için dış görünüşlerini (yüz ifadeleri, mimikler veya ses tonu gibi) değiştirerek gerçekten hissetmedikleri duygulara sahipmiş gibi yapmaktadırlar (Chu ve Murrmann, 2006). Yüzeysel davranış, var olan duygunun gösterilmemesi ya da var olmayan bir duygunun sergilenmesi şeklinde olabileceği gibi, var olan duygunun gösterim derecesinin ayarlanması biçiminde de olabilmektedir (Çukur ve Şahin, 2007). Yüzeysel davranış sergilemede amacın müşteri veya işletmeye yardımdan ziyade işini kaybetmeme olduğu savı nedeni ile *Kötü Niyetli Davranış (faking in bad faith)* olarak da adlandırılmaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987; Grandey, 2003).



Araştırmalar yüzeysel davranışın hem çalışanlar hem de örgüt açısından zarar verici olduğu yönünde sonuçlar göstermektedir. Yüzeysel davranış çalışan sağlığında kötüleşme, işgören devir oranında artış, düşük örgütsel bağlılık ve düşük iş tatminine neden olmaktadır (Brotheridge ve R. Lee, 2003; Grandey, 2003; Johnson ve Spector, 2007; Judge vd., 2009; Seery ve Corrigall, 2009). Yüzeysel davranış, bireyin gerçeklik duygusu ile de ters ilişkilidir (Brotheridge ve R. Lee, 2002; Shulei ve Miner, 2006). Yüzeysel davranış daha az olumlu kişilik özellikleri ile ilişkili bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında, yüzeysel davranış sergileme ilk bakışta tamamen olumsuz gibi algılansa da aslında bu durum, kötü bir gün geçiren bir çalışanın gerçekten hissettiklerini sergilemesinden daha iyidir. Ayrıca, çalışanlar üzerinde olumsuz duygular yaratan beklenmeyen durumların gerçekleştiği durumlarda, yüzeysel davranış istenilen duygunun sergilenmesini sağlayan tek seçenek olabilmektedir (Diefendorff vd., 2005).

### 1.3.2. Derin Davranış

Bireylerin, durumsal buyruklar dikte edildiğinde, dış görünüşlerinden daha fazlasını değiştirebildiğini, içsel duygularını da seçme veya değiştirme yeteneklerine sahip olduğunu düşünen Hochschild (1983), Goffman'ın (1959) yüzeysel davranışa dramacı bakışını derin davranış kavramını ekleyerek genişletmiştir. Buna göre, çalışanlar duygularının istenilen duruma uymadığı zamanlarda, uygun (gösterilmesi istenen) duyguları hayallerinde canlandırmak için eğitimlerinden veya geçmiş deneyimlerinden yararlanabilmekte ve böylelikle çalışanlar Hochschild tarafından *aktif derin davranış* olarak adlandırılan davranışı sergilemektedirler (Kruml ve Geddes, 2000: 11). Derin davranış sürecinde, istenileni sağlamak üzere var olan duyguların kontrol edilmesi doğrultusunda bir çaba ve mücadele söz konusudur (Hochschild, 1983: 37). Bu bağlamda, davranış kuralları doğrultusunda duyguların içselleştirilmesi olarak tanımlanan derin davranış ile duygusal çaba, özdeş kavramlar olarak nitelendirilmektedirler (Kruml ve Geddes, 2000; Brotheridge ve R. Lee, 2002; J. Lee ve Ok, 2012).

Çalışanlar “sadece fiziksel görünüşlerini değil, aynı zamanda duruma uygun olumlu duyguları yaratmak üzere, hayal etme veya geçmiş neşeli deneyimleri

hatırlama yoluyla içsel duygularını da değiştirdiklerinde” derin davranış ortaya çıkmaktadır (Diefendorff vd., 2005: 340; Chu ve Murrmann, 2006: 1182). *Yüzeysel davranış bireyin özgün ifadesini duygusal maskeleyerek doğrultusunda bastırmasını içerirken, derin davranış istenilen duyguyu ortaya çıkarmak ve gerçek duyguyu uyumlaştırmak için uğraşarak değiştirilmesini* ifade etmektedir (Brotheridge ve R. Lee, 2003: 366). Sahte duyguların sergilendiği yüzeysel davranışta duyguların değişimi dıştan içe (*outside in*), derin davranışta ise içten dışa (*inside out*) olarak nitelendirilmektedir (Kim, 2008: 152). Bu davranışı sergilemede esas niyetin çalışanın çıkarına yönelik değil müşteriye samimi görünmek olması nedeniyle *İyi Niyetli Davranış (faking in good faith)* olarak da adlandırılmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Çalışanlar bunu, kendilerini müşterinin yerine koymaya ve onlara empati duymaya çalışarak başarmaktadırlar (Rupp vd., 2008).

Ashforth ve Humphrey (1993: 93), derin davranışı, duyguların değiştirilmesiyle ortaya çıkan dolaylı bir sonuç olarak nitelendirmektedir. Duygularda bir değişimin derin davranışın sonucunda gerçekleştiği durumlarda, bireyin gerçek duygularını yüzeysel davranış yoluyla gizleme ihtiyacı azalmaktadır. Bu durum, derin davranışın ilkin yüzeysel davranıştan etkilendiğini, ancak sonrasında etkileşimin karşılıklı bir hale geçerek derin davranışın yüzeysel davranış üzerinde bir etki yarattığını düşündürebilmektedir (Brotheridge ve R. Lee, 2003).

Derin davranışın çalışanlar ve örgüt üzerinde çeşitli olumlu sonuçlara neden olabildiği görülmektedir. Bu etkilerin arasında çalışan sağlığında iyileşme, performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık artışı ile düşük işgören devri eğilimi yer almaktadır (Grandey, 2003; Totterdell ve Holman, 2003; Johnson ve Spector, 2007, Judge vd., 2009). Derin davranış, bireyin gerçeklik duygusu ile doğru yönlü ancak zayıf bir ilişkiye sahiptir (Brotheridge ve R. Lee, 2002; Shulei ve Miner, 2006). Richards ve Gross (2000), çalışanlar için derin davranışın yüzeysel davranıştan daha faydalı olduğunu belirtmektedir. Bunun nedeni, her ne kadar her iki davranış da duygusal çaba gerektirmekteyse de, yüzeysel davranışın gerçek duyguları bastırma veya uygun duyguların üretimi nedeniyle daha külfetli olmasıdır.

### 1.3.3. Samimi Davranış

Temelde yüzeysel ve derin davranış olarak irdelenen duygusal emek davranışlarının yanı sıra, gerçekte hissedilen ile uyum içerisinde davranış sergilenen bir diğer durum daha söz konusu olabilmektedir (U. Avcı ve Boylu, 2010). Ashforth ve Humphrey (1993), sadece yüzeysel ve derin davranışa odaklanmanın, çalışanların kendiliğinden uygun duyguları hissetmesi ve sergilemesi olasılığını göz ardı ettiğini öne sürmektedir. Glomb ve Tews (2004), samimi duyguların gösteriminin de yüzeysel veya derin davranış gibi duygusal emek yaratabileceğini, onlardan daha az külfetli olsa bile duygusal emek kavramının duyguların doğal yolla ifadesi ile daha kapsamlı ve anlamlı hale geldiğini öne sürmektedir. Ters yönde bir yaklaşıma sahip olan Mann (1999), duygusal emeğin yalnızca bireyin sahte duygular sergilediği ya da gerçek duygularını bastırduğunda oluştuğunu öne sürmekte ve doğal duyguların gösterimiyle ortaya çıkan samimi davranışı kendi duygusal emek kavramlaştırmasına dahil etmemektedir.

Çalışanlar, gerçekten hissettikleri ile sergiledikleri duygular ve davranış kuralları uyumlu olduğu durumda samimi davranış sergilemektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1182). Duyguların doğal yolla ifadesi *samimi* (Glomb ve Tews, 2004) ve *otomatik* (Martinez-Inigo vd., 2007) *duygusal cevaplar* olarak farklı isimlerle nitelendirilmiştir (Gardner vd., 2009: 472). Çalışanların hissetmeleri istenilen duyguları aktif derin davranış sergilemek için harcadıkları emek olmaksızın, kendiliğinden hissettikleri durumu Hochschild (1983) ise *Pasif Derin Davranış* sergilemek şeklinde tanımlamaktadır (Kruml ve Geddes, 2000).

Samimi davranış olarak da adlandırılan ve düşünüldüğünden daha yaygın olan duyguların doğal yolla ifadesi ile ortaya çıkan duygusal emek davranışı, duygusal emek ile ilişkilendirilen duygusal çelişki ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar ile ilişkilendirilmemelidir (Wharton, 1999). Duyguların doğal yolla ifade edildiği durumlarda, işini seven çalışanlar tarafından daha samimi görünmeleri sayesinde iyi müşteri ilişkileri sağlamaları aracılığıyla kaliteyi arttırmaktadır (Diefendorff vd., 2005). Burada vurgulanması gereken önemli bir nokta ise, samimi davranış söz konusu olduğunda çalışanların kendi hissettikleri duyguları

sergilemelerine, başka bir deyişle duygusal çelişki yaşanmamasına karşın (Ashforth ve Humphrey, 1993), hala gösterim için harcanan *çabanın* var olduğudur (Wharton ve Erickson, 1993; A. Morris ve Feldman, 1996; Kruml ve Geddes, 2000). Nihayetinde sergilenen davranış türü ne olursa olsun, çalışan bu esnada duygusal davranış kurallarına uyma amacı doğrultusunda bir çaba harcamaktadır (Ünler-Öz, 2007).

#### **1.4. Duygusal Emek Boyutları**

İşletmenin, daha kaliteli hizmet sunmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak adına belirlediği davranış kurallarına uyan çalışanların sergilediği duygusal emek; duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki alt boyut üzerinden incelenmektedir.

##### **1.4.1. Duygusal Çelişki**

Duygusal emek kavramı başlığında detaylı bir şekilde açıklandığı üzere, çalışanların gerçekte hissetmedikleri duyguları işletmenin belirlediği kurallar çerçevesinde hissediyormuş gibi yapmaya çalıştığı durumlarda sergilediği davranışlar duygusal emeğin oluşmasına neden olmaktadır. Çalışanların gerek rol yaparak yüzeysel davranış sergilediği durumlarda, gerekse istenilen duyguyu gerçekten hissetmeye çalışarak derin davranış sergilediği durumlarda duygusal bir uyumsuzluğun varlığı söz konusudur (U. Avcı ve Boylu, 2010). Her iki davranışın kökeninde yer alan “hissedilenden farklı bir duygu sergileme” içerisine girilmesi durumu *Duygusal Çelişki* olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983).

En genel anlamıyla duygusal çelişki, “çalışanın gerçekte sahip olduğu duygular ile örgütsel olarak çalışandan sergilemesi beklenen duygular arasındaki uyumsuzluk” olarak ifade edilmektedir (A. Morris ve Feldman, 1996: 992). Başka bir deyişle, çalışanın kendi hisleriyle işletmenin sergilemesini uygun gördüğü hisler arasındaki uyumsuzluğun çalışan üzerinde yarattığı etki duygusal çelişki olarak tanımlanabilir. Diefendorff vd. (2005: 345), duygusal çelişkiyi, “kişinin duygularının gösterdiklerinden farklı olma derecesi” olarak açıklamaktadır.

Duygusal çelişkinin sadece olmayan bir duyguyu sergileme esnasında değil aynı zamanda var olan bir duygunun bastırılmasında ya da abartılı gösteriminde de söz konusu olduğu belirtilmektedir (Hochschild, 1983; Glomb ve Tews, 2004). İşgörenlerin gerçekten hissettikleri duyguları gösterdikleri durumlarda olduğu üzere, duygusal emek her zaman duygusal çelişkiyi içermeyebilmekte (Zerbe, 2000) ve böyle durumlarda duygusal emek, sahte davranışlar (hissedilmeyen duyguların gösterimi gibi) sergilemekten öte uygun duyguların yönetimi şeklini almaktadır (Brotheridge ve R. Lee, 2003).

Hochschild'ın (1983) yüzeysel davranış olarak adlandırdığı içsel duygularını değiştirmeksizin duygusal davranışlarını değiştirme durumu kavramsal olarak duygusal çelişki ile ilişkilidir ve bu iki kavram birbirinin yerine geçebilmektedir (A. Morris ve Feldman, 1997; Kruml ve Geddes, 2000; Zapf, 2002; O. Karatepe ve Aleshinloye, 2009). Bu ilişkiyi bir adım ötesine taşıyan ve yüzeysel davranışı duygusal çelişkinin bir hali olarak kabul eden araştırmacıların varlığı da dikkat çekicidir. Bu bakış açısına göre, duyguları yönlendirmeyi içeren bir işte neredeyse tüm çalışanlar farklı düzeylerde duygusal çelişki yaşayacaklardır (Zapf, 2002; Giardini ve Frese, 2006). Benzer bir şekilde Brotheridge ve R. Lee (2002), yüzeysel davranışın duygusal çelişkinin dışavurumu olduğunu öne sürmektedir.

Duygusal çelişkinin duygusal emek sürecinin temel unsurlarından biri olduğu konusunda hemfikir olunmakla birlikte, duygusal emek ile ilgili yazında duygusal çelişki kavramının, öncül, bileşen veya sonuç olarak farklı şekillerde sürece dahil edildiği görülmektedir (Brotheridge ve R. Lee, 2003:375). Duygusal çelişkiyi, mevcut duygular ile işin gerektirdiği duygular arasındaki uyumsuzluk olarak gören ve öncül olarak niteleyen çeşitli çalışmalar (Zerbe, 2000; Jansz ve Timmers, 2002) bulunmaktadır. Bununla birlikte, hissedilen ve gösterilen duygular arasındaki farklılık olarak tanımladıkları duygusal çelişkiyi duygusal emeğin bir boyutu olarak nitelendiren çalışmaların (A. Morris ve Feldman, 1996; Brotheridge ve R. Lee, 2002; Kruml ve Geddes, 2000; Wong ve Wang, 2009) sayısı da az değildir. Duygusal çelişkiyi öncül veya bileşen olarak gören çalışmalar kadar yaygın olmamasına karşın, sonuç olarak gören çalışmalar (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993) da söz konusudur.

Wharton (1999: 161), duygusal çelişkiyi tanımlarken, “bireyin göstermekle yükümlü olduğu duygusal tepkiyle gerçekte hissettiği duygunun birbirinden farklı olması halinde içine düştüğü durum” ifadesini kullanmaktadır. Bu şekilde, gerçekte var olmayan bir duyguya sahipmişçesine davranmak bireyin kendisine karşı bir sahtekarlık veya riyakarlık hissine kapılmasına neden olabilmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011: 88). İşyerinin gerekleri doğrultusunda bireyin hem gerçek duygularını bastırmasının hem de belirli olumlu duyguları göstermesinin, sonrasında duygusal çelişki yaratan duygusal sahteciliğe yönelttiğini öne sürmektedir (Kruml ve Geddes, 2000; Brotheridge ve R. Lee, 2003). Duygusal çelişkiyi tekrarlayan bir şekilde yaşayan çalışanlar, müşterilerine insan değil obje gibi davranarak, müşteri ile olan bağlantılarını kesebilmektedirler (J. Lee ve Ok, 2012). Duygusal çelişki, tıpkı bilişsel çelişki gibi, bireyde dayanılmaz bir durum yaratarak, kendisi ve gerçek duygularına karşı yabancılaşma (Hochschild, 1983), iş kaynaklı stres (Wharton, 1993; Adelman, 1995; Pugliesi, 1999) ve duygusal tükenmişlik (A. Morris ve Feldman, 1997) gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Glomb ve Tews, 2004).

Bireysel olarak güvensizlik, depresyon gibi sorunlara yol açabilen duygusal çelişki, örgütsel açıdan da işten soğuma veya ayrılma niyeti şeklinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Van Dijk ve Brown (2006), duygusal çelişkinin duygusal emek ile duygusal tükenmişlik arasında kısmen aracı rol oynadığını öne sürmektedir. Benzer şekilde, Zapf (2002), sürekli hale gelen duygusal çelişkinin, duygusal rahatsızlık ve iş stresi oluşturduğuna ve nihayetinde tükenmişlik ve iş tatminsizliğine neden olabildiğine dikkat çekmektedir.

#### **1.4.2. Duygusal Çaba**

Çalışanların “duygusal emek davranışı, özellikle de derin davranış sergileyebilmek adına güç harcayarak bir nevi mücadele içerisinde geçirdikleri bu zorlu süreç *Duygusal Çaba*” olarak adlandırılmakta ve kavramsal olarak derin davranış ile özdeşleştirilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000: 9; J. Lee ve Ok, 2012: 1102). Duygusal çelişki basit bir şekilde duyguların dışsal gösterimini değiştirmek iken, duygusal çaba, örgütsel gerekler doğrultusunda gerçek olumlu duygu

gösterimleri yaratmak için çalışanın içsel duygu ve düşüncelerini düzenleme uğraşı vermesidir (Kruml ve Geddes, 2000).

Quiñones-Garcia vd. (2013: 364), duygusal çabayı, “duygusal davranış kurallarına uymak üzere duyguların yönetiminde kullanılan kaynakların açık algısı” olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar, duygusal çaba ölçeği geliştirmeye yönelik çalışmalarında duygusal çabayı iki boyutlu bir yapı halinde incelemişlerdir. Duygusal çabanın *Açık* olarak nitelendirilen boyutu, yatırılan kaynakların algısını ve *Örtülü* olarak adlandırılan boyutu ise diğer görevlerle etkileşim derecesini ifade etmektedir. Goodwin (2011), duygusal emek yazınında yüzeysel davranışı inceleyen ve anlamlı bir sonuca ulaşamayan çok sayıda çalışma olmasının, duygusal emeğin, duygusal çaba boyutuna verilen önemin eksikliğinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Duygusal çelişkinin tersine duygusal çaba ile ilgili araştırmalar duygusal çaba göstermenin olumlu sonuçlar yarattığı yönündedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Zapf ve Holz, 2006; Chau, vd., 2009; Chu vd., 2012; Lam ve Chen, 2012).

Çalışanlar, istenilen duyguları hissetmek için bir çaba harcadıklarında, gösterilen duyguların kendi gerçek duyguları haline gelmesi ve içsel duygular ile uyumlaşması nedeniyle, kişisel başarı hissi ve işten tatmin yaşamaktadırlar (Hochschild, 1983; Adelman, 1995). Müşterilerle duygusal iletişim kurabilmek ve onlara ulaşabilmek için duygusal çaba gösteren çalışanlar, doğal olarak onlara en iyi, en samimi hizmeti sunmaya gayret etmektedir ve bu da güçlü bir mesleki etkililik duygusu yaşamalarını sağlamaktadır (Kim, 2008). Benzer şekilde Zapf (2002), olumlu duygular göstermeye çabalayan işgörenlerin kişisel başarısının arttığını öne sürmektedir. Buna göre, işgörenler istenilen duyguyu gösterme yeteneklerini profesyonelliğin bir işareti olarak görmekte, müşteri ile olan zorlu bir etkileşimi başarılı bir şekilde yönettiklerinde kendileri ile gurur duymaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK SÜRECİ

Duygusal emek kavramının, konunun daha kapsamlı bir şekilde incelenmesiyle birlikte anlık bir davranış olmaktan öte, nedenleri ve neden oldukları ile birlikte bir süreç olarak değerlendirilmeye başlandığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın ikinci bölümünde öncülleri ve sonuçları olmak üzere iki alt başlık halinde duygusal emek süreci açıklanmaktadır. Öncelikle, duygusal emek öncülleri olarak nitelendirilen ve araştırma modelinde yer alan bireysel ve örgütsel faktörler ile hizmet sunulan kültür unsuruna değinilmekte; ardından duygusal emek sonucu olarak araştırmaya dahil edilen duygusal tükenmişlik ve iş tatmini konularında bilgi verilmektedir.

#### 2.1. Duygusal Emek Öncülleri

Birinci bölümde değinildiği üzere, duygusal emek süreci araştırmacılar tarafından farklı bileşenler üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Literatüre bakıldığında gerek öncülleri gerekse sonuçları olarak farklı değişkenlerin duygusal emek süreci içerisinde değerlendirildiği görülmektedir. Bu çalışmada, yazında örneğinin görüldüğü üzere (Grandey, 2000; Kim, 2008) duygusal emeğin öncülleri olarak belirlenen değişkenlerin “Bireysel” ve “Örgütsel” olarak sınıflandırılması, tercih edilmiş, hizmet sunulan kültür üçüncü bir öncül olarak ayrıca ele alınmıştır.

##### 2.1.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, bireylerin farklı davranış mekanizmaları aracılığıyla duygusal emek sergileme biçimlerini etkilemekte ve bu durum çıkan sonuçların farklı olmasına neden olmaktadır. Belirli duygulanım biçimleri, belirli duygusal davranış kuralları ile daha az veya daha çok uyumlu olmaları nedeniyle, bireylerin duygusal davranış gerekleri algılarını etkilemektedir (Schaubroeck ve Jones, 2000). Başka bir deyişle, farklı karakter özellikleri ve yönelimlere sahip bireyler aynı duygusal davranış kurallarını farklı değerlendirebilmekte, bunun yanı sıra farklı



eğilimlere sahip olan bireyler duygusal emek sergilerken farklı davranış mekanizmaları kullanmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006).

Literatür incelendiğinde, araştırmalarda duygusal emek öncülü olarak belirlenen farklı bireysel faktörlerin ele alındığı görülmektedir. Diefendorff vd. (2005), çalışmalarında beş büyük kişilik faktörü, duygusal gösterim ve öz denetim değişkenlerini araştırmalarına dahil ederken; Gardner vd. (2009) ise duygusal zeka, öz denetim, politik yetenek ve takipçilerin lidere güvenini duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler olarak incelemiştir.

Grandey (1999), duygusal zeka, duygusal etkileycilik, duygulanma yetisi ve cinsiyeti duygusal emek öncülü olarak değerlendirmiştir. Kim vd. (2012), duygusal zekayı doğrudan bir öncül olarak değil, duygusal emek davranışları ile duygusal tükenmişlik arasında aracı rolü ile yarattığı dolaylı etkisi üzerinden tartışmışlardır. Duygusal zekanın duygusal emek ile performans, olumlu etkileşim gibi çeşitli iş sonuçları arasındaki aracı rolünü inceleyen başka çalışmalar da mevcuttur (Wong ve Law, 2002; Higgs, 2004; Lin, 2009).

Kruml ve Geddes (2000), kalite odaklılığı, (duygusal) gösterim eğitimi ve gösterim serbestisini duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler olarak nitelendirerek duygusal emek sürecini irdelemiştir. Olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanımın duygusal emeğin bireysel öncülleri olarak değerlendirildiği çeşitli çalışmalar da bulunmaktadır (A. Morris ve Feldman, 1996; Kim, 2008). Bu çalışmada duygusal emek süreci içerisinde bireysel faktörler kapsamında incelenecek olan kişilik özellikleri ve demografik özellikler ile ilgili detaylı açıklama takip eden başlıklarda sunulmaktadır.

### **2.1.1.1. Kişilik Özellikleri**

Kişilik, “bir insanı başkasından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Ş. Şimşek vd., 2003: 73). Bir başka tanıma göre kişilik, *bireylerin psikolojik özelliklerinin izlerini taşıyan, kim olduğunu gösteren ve esasında zaman içinde kalıcı hale gelmiş bilişsel, davranışsal ve duygusal yapılarını oluşturan özelliklerinin bütününden oluşmaktadır* (Mount vd.,

2005: 448-449). Kültürün toplumun yaşama tarzını gösterdiği şekilde, kişilik de bireyin yaşama tarzını ifade etmektedir (F. Eroğlu, 2013: 207). En genel haliyle bireyin yaşama biçimi olarak ifade edilen kişilik, toplumun yaşama biçimini ifade eden kültür gibi, bireyin yaşama biçimini ifade etmektedir. Eren (2007: 83), kişiliği, bireyin kendisi açısından “insanın kendisinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geğmeyi istemesi” olarak ağıklarken, başkaları açısından “bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere (göreve) sahip olması” olarak ifade etmek suretiyle iki farklı şekilde tanımlamaktadır.

Kişilik kavramını açıklamaya yönelik literatürde çok sayıda yaklaşım olmakla birlikte, bireylerin gözlemlenebilen davranış biçimleri üzerinden geliştirilen ve bireysel farklılıkların vurgulanıp, bu özelliklerin esas alındığı * zellikler yaklaşımının* yaygın bir kullanıma sahip olduğu görülmektedir (Pervin ve John, 2001; Tabak vd., 2010).  zellikler yaklaşımları içerisinde yer alan *Beş Faktör (Büyük Beşli) Kişilik Kuramı* en çok kullanılan modellerden birisidir (Goldberg, 1990; Barrick ve Mount, 2003; Basım vd., 2013). Küresel bir yöntem haline gelen model, yalnızca bireylerin kişilik özelliklerini belirlemek için değil, aynı zamanda mesleki gereklere uygunluklarını değerlendirmek için de kullanılabilir (Ferguson ve Patterson, 1998). Kişilik özelliklerini sınıflandırmada belirlenen bu beş faktör; Dışadönüklük (Extraversion), Nevrotiklik / Duygusal Denge (Neuroticism / Emotional Stability), Uyumluluk (Agreeableness), Sorumluluk /  zdisiplin (Conscientiousness), Kültür / Zeka / Deneyime ve/veya Gelişime Açıklık (Culture / Intellect / Openness to Experience) olarak sıralanmaktadır (Goldberg, 1990; McCrae ve Costa, 1991; Somer ve Goldberg, 1999; L. Zhang, 2002; Bono vd., 2002).

Beş faktör kişilik modelini dilimize uyarlama ve/veya ölçek geliştirmek üzere gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları (Tevrüz ve Türk Smith, 1996; Somer, 1998; Somer ve Goldberg, 1999; Gülgöz, 2002; Wasti vd., 2008; Bacanlı vd., 2009) modelin kültürümüze uygun olduğu iddiasındadır. Bu bağlamda, bu boyutları betimleyen dilimizdeki tipik davranışsal sıfatlar aşağıda Tablo 2.1 üzerinde  zet olarak sunulmaktadır.

**Tablo 2. 1. Beş Büyük Kişilik Faktörü ve Davranışsal Sıfatlar**

Kişilik Boyutu	Puan	Davranışsal Sıfatlar
<i>Dışadönüklük</i>	Yüksek	Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan, baskın, konuşkan, iddialı, cesur, girişken, doğal, mert, sosyal, hırslı, aktif, iyimser.
	Düşük	Mesafeli, sakin, içe dönük, yalnızlığı tercih eden, ağzı sıkı, tedbirli, sıradan, durgun, sessiz.
<i>Nevrotiklik</i>	Yüksek	Endişeli, gergin, çekingen, kolay üzülen, kıskanç, sinirli, telaşlı, adapte olamayan, bağımlı, dengesiz.
	Düşük	Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı, sakin, ağırbaşlı, uysal, duygusal kontrol, etkileme yeteneği, kendi kendine yeten, dengeli.
<i>Uyumluluk</i>	Yüksek	Alçakgönüllü, iş birliğine inanan, samimi, anlayışlı, iyi huylu, yardımsever, herkese güvenen, nazik, dürüst, sempatik, düşünceli, uzlaşmacı, kıskanç olmayan.
	Düşük	Şüpheli, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı, sinirli, kıskanç, rekabetçi, bencil.
<i>Sorumluluk</i>	Yüksek	Sistemli, azimli, başarıya yönelimli, hırslı, titiz, sorumlu, güvenilir, dikkatli, çalışkan, pratik, tedbirli, ekonomik, kendini kontrol edebilen, sebatkar, bilinçli.
	Düşük	Plansız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz, güvenilirmez, vefasız, hedonist, sebatkar, hayalci.
<i>Gelişime Açıklık</i>	Yüksek	Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı, entelektüel, hayal gücü kuvvetli, zeki, meraklı, çözümleyici, özgün, bağımsız.
	Düşük	Geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz, sıkılgan, sanatsal duygudan uzak.

**Kaynak:** Somer ve Goldberg (1999), John ve Srivastava (1999), Hammond (2001), C. Morris (2002) ve Yelboğa (2006) verilerinden derlenerek hazırlanmıştır.

Duygusal emeği etkileyen en önemli bireysel özelliklerinden birisi, kişilik olarak değerlendirilmektedir (Diefendorff vd., 2005; Zapf ve Holz, 2006). Bu bağlamda kişilik boyutlarının duygusal emek üzerindeki belirgin etkisini göstermeye yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Glomb ve Tews, 2004; Cano-Garcia vd., 2005; Barrick ve Mount, 2005; Bakker ve Heuven, 2006; Austin vd., 2008; Bono ve Vey, 2007; Kiffin-Petersen vd., 2011; Basım vd., 2013). Duygusal emek gösterme yeteneğinin öğretilbilir olduğu savını reddeden araştırmacılar (Kruml ve Geddes, 2000) olmakla birlikte, başarılı bir duygusal emek gösterimi için belirli kişilik

özelliklerine ve niteliklere sahip olunması gerektiğini öne süren araştırmalar da bulunmaktadır (Wong ve Wang, 2009).

Duygusal emek araştırmacıları, hizmet sektörü çalışanlarının duygusal davranışlarının, bireylerin düşünme ve davranma biçimlerinin temelini oluşturması nedeniyle kişilik özellikleri, özellikle de dışadönüklük ve nevrotiklik özellikleri aracılığı ile açıklanabileceği konusunda hemfikir görünmektedir (Ashkanasy vd., 2002; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve R. Lee, 2003; Diefendorff vd., 2005; Kim, 2008; 153; Gürsoy vd., 2011). Costa ve McCrae (1995) tarafından belirtildiği üzere, insanların mutluluklarının dışadönüklük ve nevrotiklik faktörü ile ilişkili olmasının bu durumun bir nedeni olduğu düşünülebilir (Kwapil vd., 2002). Dışadönüklük özelliğinin belirgin olduğu kişilerin davranışları aktif ve doğrudan başa çıkmaya yönelik stratejiler ile ilişkilendirilirken, nevrotik kişilerin davranışları ise pasif ve kaçınmaya dayalı başa çıkma stratejileri ile ilişkilendirilmektedir (Kahveci, 2001). Dışadönüklük ve nevrotiklik özelliklerinin baskın kişilik yapısı ile bağlantılı olmasından dolayı, doğrudan duygusallığı ölçmek yerine kişilik özelliklerinin kullanılması, araştırmacılara örgütsel çalışmalar ile ilgili kapsamlı çıkarımlar yapma avantajı sağlayabilmektedir (Diefendorff ve Richard, 2003).

#### ▪ ***Dışadönüklük***

Genellikle konuşkan, girişken, tutkulu ve aktif çalışanlar olarak tanımlanan dışadönük kişiler (Goldberg, 1990), duygularını, içedönük ve kötümser çalışanlardan daha iyi düzenleme yeteneğine sahiptirler (Lv vd., 2012). Dışadönük bireylerin diğer özelliklerinin yanı sıra sosyalleşme eğilim ve becerileri sayesinde sosyal ilişki ve etkileşimlerini kurma ve yürütmeye daha başarılı ve aktif oldukları görülmektedir (White vd., 2004; Merdan, 2013). Bununla birlikte, yüksek dışadönüklük, bireyler arası ilişkinin kalitesinin yegane teminatı olarak görülmemeli, dışadönüklüğün bireylerin çevresindeki insan sayısı, bulunduğu kalabalık ortamdaki duygusal durumu ve ilişkinin kalitesi ile ilintili olduğu akıldan çıkarılmamalıdır (P. Howard ve J. Howard, 1998).

Dışadönük kişilik, derin davranış (Austin vd., 2008; Diefendorff vd.,2005) ve olumlu duyguların yüzsel (mimikle) gösterimi (örneğin gülümseme) ile doğru ilişkili (Tan vd., 2003) bulunmuştur. Araştırma sonuçları, olumlu duygulanım kavramı ile ilişkilendirilen dışadönük kişilerin (Diefendorff vd., 2005; Gürsoy vd., 2011) genel olarak nevrotiklere göre daha az sahte duygu gösterim eğiliminde olduğu (Diefendorff vd., 2005) ve daha kolay derin davranış sergiledikleri yönündedir (Judge vd., 2009). Aktif doğal yapıları nedeniyle, basitçe duyguları taklit etmektense (yüzeysel davranış) duygusal çaba harcamayı (derin davranış) tercih edebilmektedirler (Kim, 2008). Bu savı destekler bir şekilde Cheung ve Tang (2009), dışadönük kişilerin derin davranışı daha kolay buluyor olduklarını düşünmektedir. Benzer şekilde, olumlu duygulanımın genellikle yüzeysel davranış ile ters ilişkili olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve R. Lee, 2003; Diefendorff vd., 2005).

Bununla birlikte dışadönük kişilerin yüzeysel davranış sergileme konusunda da bir zorlanma yaşamadıklarını, hem yüzeysel hem de derin davranışa kolaylıkla uyum sağladığını öne süren çalışmalar da mevcuttur (Glomb ve Tews, 2004). Kim (2008) dışadönüklük ile derin davranış arasında düz yönlü bir ilişkinin varlığının yanı sıra yüzeysel davranış ile arasında düşük de olsa düz yönlü bir ilişki belirlemiştir. Barrick ve Mount (2005), olumlu duyguları daha sık yaşayan dışadönük kişilerin yüzeysel davranma ihtiyaçlarının daha düşük (Austin vd., 2008; Diefendorff vd., 2005), doğal hislerini sergileme oranlarının daha yüksek olabileceğini belirtmektedir. Judge vd. (2009), dışadönük kişilerin daha az duygusal tükenmişlik yaşadığını belirtmektedir. Benzer şekilde, Basım vd. (2013), dışadönüklük ile duygusal tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir.

Çalışanların olumlu duygu gösterimleri, müşterilerin olumlu bir duygu yaşamasına neden olabilmekte ve böylece çalışanlarda olumlu fiziksel ve psikolojik tepkiler ortaya çıkmasını sağlayarak yüksek iş tatmini yaratabilmekte (Adelmann ve Zajonc, 1989), dolayısıyla duygusal tükenme ve samimiyetsizlik hissi gibi duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını azaltabilmektedir (Erickson ve Ritter, 2001). Bu sonucu destekler bir şekilde Basım vd. (2013), dışadönük kişilerin iletişim gücü, sosyal

yetenekleri, enerjileri ve neşelerinin duygusal tükenmişlik riskini azalttığını belirtmektedir. Gürsoy vd. (2011), çalışmalarında, iş deneyimi ve dışadönük kişilik özelliklerinin işte özerklik üzerindeki etkisini desteklemektedir. Dışadönük kişilerin sosyal becerileri ve yetenekleri sayesinde ağırlıklarını koymaları ve öne çıkmaları beklenmektedir. Bu sayede yapacakları iş hakkında daha fazla söz sahibi olmak üzere üstlerinin veya patronlarının güvenini kazanmaktadırlar. Dışadönük kişilerin iş özerkliği daha fazla elde etme ve işlerinden daha memnun olma olasılıklarından dolayı, işe alımlarda doğal olarak dışadönük kişilerin seçimine gidilmektedir.

- ***Nevrotiklik***

Duygusal denge, “bireyin iç dengesini koruyabilmesini” ifade etmektedir (Hayes ve Joseph, 2002: 1). Bu çalışmada duygusal dengesizlik hali nevroitiklik kavramı ile ifade edilmektedir. Duygusal dengeye sahip olan, nevroitiklikleri düşük olan kişiler sakin, soğukkanlı, özgüvenli ve güven vericidir (Costa ve McCrae, 1995). Nevrotik ya da duygusal dengesiz olarak nitelendirilen kişiler, endişeli, depresif, güvensiz, içe kapanık, gergin olma ve hem kendilerine hem de başkalarına karşı olumsuz duygular hissetme eğilimindedirler (Barrick ve Mount, 1991; White vd., 2004). Duygusal dengesi yüksek olan, başka bir deyişle iç dengesini sağlayabilen bireyler hayattan daha fazla keyif alabilmekte, tatmin ve mutlu olabilmektedir (Hayes ve Joseph, 2002; Kwapil vd., 2002).

Genel anlamda nevroitiklik, davranışlarda tutarsızlık yaratmakta ve bu durumun istenmeyen duygusal gösterimlere neden olduğu düşünülmektedir (Austin vd., 2008). Nevrotiklik özellikleri fazla olan bireyler, müşterilerle aralarında gerçekleşen olumsuz durumlardan kaynaklanan gerginlikle baş etmede zorlandıkları için olumlu duyguları sergilemekte de zorluk yaşamaktadırlar (Tan vd., 2003; Kiffin-Petersen vd., 2011). Olumsuz duygulanımın genellikle yüzeysel davranış ile doğru ilişkili olduğu belirtilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve R. Lee, 2003; Diefendorff vd., 2005; Kim, 2008). Bu bağlamda, olumsuz duygulanım kavramı ile ilişkilendirilen nevroitikliğin (Diefendorff vd., 2005), yüzeysel davranış ile ilişkili olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, negatif duyguları daha sık hisseden otel çalışanlarının, otellerde *mutlu ev sahipleri* olan hizmet rollerini sağlamak için

içsel duygularını değiştirmeleri (derin davranış) daha zor olabilmektedir. Dolayısıyla, ihtiyaç duyduklarında olumlu duyguları taklit etme yoluna girmeleri daha muhtemel görünmektedir (Kim, 2008).

Olumsuz duyguları daha fazla hissetme eğiliminde olan nevrotikler, beklenen rollerini gerçekleştirebilmek için daha fazla olumlu duygu taklidi yaparak daha fazla yüzeysel davranırken, daha az samimi davranış sergileyebilmektedir (Diefendorff vd., 2005). Nevrotik kişilere, duygularını değiştirmek daha zor geldiği için, etkileşim sırasında yüzeysel davranış sergileme olasılıklarının daha fazla olduğu düşünülmektedir (Tan vd., 2003; Glomb ve Tews, 2004; Diefendorff vd., 2005; Austin vd., 2008; Cheung ve Tang, 2009). Bu savı destekler şekilde, nevrotik kişilerin daha fazla yüzeysel davranış sergilerken, dışadönük kişilerin daha fazla derin davranış sergilediğini belirleyen araştırmalar bulunmaktadır (Kiffin-Petersen vd., 2011; Basım vd., 2013).

Gürsoy vd. (2011), nevrotik kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerinde etkisi olduğunu belirlerken, dışadönük kişilik özellikleri ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bu durumun, nevrotik özelliklere sahip bireylerin amaçlı bir şekilde duygusal emek sarf etmeye çalışmaları nedeniyle duygusal kaynaklarının kaybı endişesini daha yoğun hissederlerken, dışadönük çalışanların müşteri memnuniyetini sağlamak için gerçekleştirilen, günlük doğal bir işlev şeklinde duygusal emek göstermeleri nedeniyle farkına bile varmaksızın süreci tamamlamalarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Nevrotiklik ile duygusal tükenmişlik arasında düz yönlü bir ilişki tespit eden çalışmalar bulunmaktadır (Kim, 2008; Gürsoy vd., 2011). Bununla birlikte, yüzeysel davranış sergileyen nevrotik kişilerin daha az duygusal tükenmişlik yaşadığını öne süren çalışmalar da söz konusudur (Kiffin-Petersen vd., 2011; Basım vd., 2013).

### **2.1.1.2. Demografik Özellikler**

Bireysel faktörler kapsamında ele alınacak bir diğer grup, demografik özelliklerden oluşmaktadır. Bireylerin kültür, yaş cinsiyet, meslek, statü gibi özellikleri nedeniyle duyguyu ifade etme biçimleri değişebilmektedir (Barutçugil,

2002). İlgili literatürde duygusal emeği etkilediği öne sürülen veya duygusal emek ile ilişkisi araştırılan ve araştırma modeline dahil edilen belirli özellikler bu başlıkta açıklanmaktadır. Bu özellikler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki deneyim olarak sıralanmaktadır.

**Cinsiyet;** duygusal emek ile ilgili araştırmalarda sıklıkla incelenen bir değişkendir (Grandey, 2000). Bireylerin toplumsal rollerini belirleyen temel unsurlardan biri olarak kabul edilen cinsiyet farklılığının örgütsel yaşamda da etkili olması beklenmektedir. Toplumda kadınların başkaları tarafından kabul görme ihtiyacını daha fazla yaşamaları nedeniyle, erkeklere göre daha samimi ve arkadaşça davranışlar sergiledikleri, daha fazla olumlu duygu gösterme eğilimi içerisinde oldukları (A. Morris ve Feldman, 1996) ve daha yüksek düzeyde duygusal anlatımcılık sergiledikleri (Rafaeli ve Sutton, 1987; King ve Emmons, 1990) ifade edilmektedir.

Duygusal emek araştırmacıları, kadınların, toplumsal beklentiler nedeniyle genç yaşlardan itibaren duygusal işaretlere karşı daha hassas ve duygu yönetimi konusunda daha yetenekli olduğunu öne sürmektedirler (Hochschild, 1983; Domagalski, 1999). Wharton ve Erickson (1993) kadınların tıpkı evde yaptıkları gibi işte de duygularını yönetmeye daha yatkın olduklarını belirtmektedir. Kadınların duygu yönetimini daha sık gerçekleştiriyor olması nedeniyle bu konuda daha başarılı olabileceklerini, ancak gerçek duygularını daha fazla bastırmaları nedeniyle de daha fazla gerginlik yaşayabileceklerini dile getirmektedirler. Kadınların duygularını yönetmeye daha yatkın olmalarının temel nedeni erkeklere göre duygularına daha fazla odaklanmalarıdır (Hochschild, 1983). Erkekler ise içsel duygularını daha fazla önemsemekte ve duygularını olduğu gibi dışarıya yansıtma eğilimi sergilemektedirler (Rafaeli, 1989). Glomb vd. (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, bir meslekteki duygusal emek talebinin kadın çalışan oranıyla doğru ilişkili olduğuna yönelik sonuç, bu savları destekler niteliktedir.

Duygusal emek ve cinsiyet ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda, kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek sergilediğine yönelik sonuçlar bulunmaktadır (Hochschild, 1983; Schaubroeck ve Jones, 2000; A. Morris ve



Feldman, 1996; Grandey, 1999; Taylor ve Tyler, 2000; Kim, 2008; Basım ve Beğenirbaş, 2012). Kruml ve Geddes (2000), kadınlarda duygusal çaba ve duygusal çelişki düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu öne sürmelerine karşın, araştırmalarında cinsiyetin duygusal çaba üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığını tespit etmişlerdir. Hemşireler üzerine yaptığı çalışmasında Değirmenci (2010), erkeklerin rol yapma ve bastırma davranışlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmış, ancak cinsiyete göre derin davranış arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Duygusal emek sürecinde cinsiyet farklılığını inceleyen çalışmalarında Norsby ve DeHart-Davis (2007) erkeklerin kadınlara göre duygusal emek boyutlarını daha fazla sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte öngörülenin tersine, duygusal emek davranışlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark tespit edilmeyen çok sayıda çalışma da bulunmaktadır (O. Karatepe ve T. Karatepe, 2010; Çaldağ, 2010; Ünler-Öz, 2007; E. Kaya, 2009; Köksel, 2009).

*Yaş*, duygusal emek üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığı irdelenen bir diğer önemli değişkendir. Yaşlı çalışanların yaşam deneyimlerinin daha fazla olması sayesinde duygularını kontrol etmede ve dolayısıyla uygun duyguları sergilemede daha başarılı oldukları öne sürülmektedir (Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes, 2000). Benzer bir şekilde Gross vd. (1997), bireylerin yaşları ilerledikçe duygusal kontrollerinin arttığını ve olumsuz duygusal deneyimlerinin azaldığını belirtmektedir. Çaldağ (2010), sağlık personeli üzerine yaptığı çalışmasında, duygusal emek ve samimi davranış boyutu ile yaş arasında zayıf bir ilişki bulmuştur. Aynı sektörde yapılan bir diğer araştırmada, bastırma ve rol yapma davranışları ile ters, derin davranış ile düz yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Değirmenci, 2010). Mittal ve Chhabra (2011) öğretmenler üzerine yaptıkları araştırmalarında, yaş ile duygusal tükenmişlik arasında doğru, kendine yabancılaşma ile arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığını açığa çıkarmışlardır. Ancak duygusal emek ve yaş ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda, sıklıkla anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (Ünler-Öz, 2007; E. Kaya, 2009; Köksel, 2009; O. Karatepe ve T. Karatepe, 2010; Basım ve Beğenirbaş, 2012).

*Medeni Durum* ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların genelinde, duygusal emek ve boyutlarını sergileme açısından medeni durumun

anlamli bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşıldığı anlaşılmaktadır (Wharton, 1996; Seçer, 2005; Zammuner ve Galli, 2005; Ünler-Öz, 2007; Sloan, 2008; E. Kaya, 2009; Köksel, 2009; O. Karatepe ve T. Karatepe, 2010; Oral ve Köse, 2011; Basım ve Beğenirbaş, 2012). Bununla birlikte, Chang ve Chiu (2004), hostesler üzerine yaptıkları araştırmada bekarların evlilere göre daha fazla derin davranış sergilediği sonucuna ulaşmışlardır.

*Eğitim düzeyine* göre duygusal emek davranışlarındaki farklılığın varlığının araştırıldığı bazı çalışmalarda, medeni durum değişkeninde de söz konusu olduğu üzere, anlamli bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Çaldağ, 2010; O. Karatepe ve T. Karatepe, 2010; Basım ve Beğenirbaş, 2012). Sandiford ve Seymour (2002) ise araştırmalarında işgörenlerin (özellikle duygusal gösterim konusunda olmak üzere) eğitim düzeylerinin duygusal emek üzerinde düz yönlü etkili olduğunu belirtmektedir.

*Mesleki Deneyim (Tenure)*; duygusal emek üzerinde fark yaratıp yaratmadığı sıklıkla irdelenen bir demografik değişken olmakla birlikte, ilgili yazın sonuçları birbiri ile çelişir niteliktedir. İş kaynakları yetersiz olan çalışanlar, stresle baş edebilmek için mesleki kıdemlerini kullanmayı tercih edebilmektedirler. Mesleki deneyimleri arttığı için, işlerinin taleplerine ve stresli durumlara uyum sağlayabilmektedirler (Bradley, 2007). A. Morris ve Feldman (1997) mesleki kıdem ile duygusal emek arasında doğru yönlü bir ilişkinin varlığına işaret etmekle birlikte, bu ilişkinin hangi boyutla ilgili olduğuna yönelik bir bilgilendirme yapmamışlardır. Benzer şekilde Kruml (1999) da duygusal emek ile mesleki deneyim arasında doğru yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Mesleki deneyim ile samimi davranış arasında doğru ilişki (Çaldağ, 2010) ve derin davranış ile arasında doğru ilişki (Uysal, 2007; Ünler-Öz, 2007; Değirmenci, 2010), tespit eden duygusal emeğin boyutlarına yönelik başka çalışmalar da mevcuttur.

Kruml ve Geddes (2000), bu sonuçlarla çelişir biçimde, mesleki deneyimi veya kıdemi daha az olan işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin daha fazla olduğunu öne sürmektedir. İşgörenlerin deneyimi ile duygusal çaba arasında ters yönlü bir ilişki (Wong ve Wang, 2009), rol yapma ve bastırma davranışları ile ters

yönlü bir ilişki (Değirmenci, 2010) ve yüzeysel davranış ile ters yönlü bir ilişki (Brotheridge ve R. Lee, 2003) belirleyen birbirinden farklı sonuçlara ulaşmış çalışmaların varlığı dikkat çekmektedir. Kim (2008), duygusal emek ile iş deneyimi arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Köksel (2009), çalışma süresinin duygusal emeğin yüzeysel davranış, çaba harcama, derin davranış veya duyguları bastırma boyutlarından herhangi biri üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Duygusal emek ve mesleki deneyim arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşan çeşitli araştırmalar da (Seçer, 2005; Seçer ve Tınar, 2004; Ünler-Öz, 2007; Pala, 2008; E. Kaya, 2009) mevcuttur.

### 2.1.2.Örgütsel Faktörler

Duygusal emek sürecinde örgütsel faktörler kapsamında farklı değişkenlerin etkisinin araştırıldığı çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları, etkileşim özellikleri olarak nitelendirilen *sıklık, çeşitlilik, yoğunluk ve süre farklılıklarını* duygusal emeğin öncülleri olarak araştırma modeline dahil etmekte ve duygusal emeği, hizmet sürecindeki etkileşim özelliklerine göre işgörenlerin verdikleri davranışsal bir tepki olarak nitelendirmektedirler (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff vd., 2005). Bununla birlikte; Brotheridge ve R. Lee'nin (2003: 367) belirttiği üzere, işgörenler bu dört bileşeni işlerinin birbirinden kavramsal olarak farklı boyutları olarak değil, bir bütün halinde duygusal rollerinin gerekleri olarak görebilmektedir. Bu nedenle, belirtilen unsurlar bu çalışmada araştırma modeline ayrıca dahil edilmemiştir.

Grandey (1999), yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği olarak iki alt başlık altında ele aldığı örgüt ortamının, destekleyicilik özelliği arttıkça, duygusal emeğin gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan olumsuz etkilerinin azalacağını öne sürmektedir. Bu çerçevede, Mittal ve Chhabra (2011), amir desteği ile duygusal tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki belirledikleri çalışmalarında, yüksek düzeyde amir desteğine sahip işgörenlerin çalışma arkadaşları desteğinin de yüksek olduğu ve bu durumda daha çok derin davranış ile daha az yüzeysel davranış ortaya çıkardığını belirtmektedir. Çalışma arkadaşı desteğinin, duygusal emek sürecinde aracı veya öncülü olduğu ve duygusal emek sonuçlarında dolaylı etki

yarattığını öne süren çalışmalarla (Chu, 2002; Hwa, 2012) birlikte, çalışma arkadaşı desteğinin duygusal emekten kaynaklanan stresi azaltmaya ve iş tatminini arttırmaya yardımcı olduğuna yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Hochschild 1983; Erickson, 1991; Zapf, 2002).

Algılanan örgütsel destek, işgörenlerin duygusal ihtiyaçlarının giderilmesine ve kaynaklarının korunmasına yardımcı olduğu için (Rhoades ve Eisenberger, 2002), daha fazla derin davranış, daha az yüzeysel davranış sergilenmesine neden olmakta ve bu sayede işgörenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri azalırken, iş tatminleri artmaktadır (Chou vd., 2012). Örgütsel bağlılığın etkisini incelediği çalışmasında Abraham (1999), örgütsel bağlılığın, duygusal çelişki ile işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı bir aracılık etkisini bulamamıştır. Bu çalışmada duygusal emek süreci içerisinde örgütsel faktörler kapsamında incelenecek olan duygusal davranış kuralları ve işte özerklik ile ilgili detaylı açıklama takip eden başlıklarda sunulmaktadır.

### **2.1.2.1. Duygusal Davranış Kuralları**

Kişilerarası etkileşimde duyguların yönetiminin örgütlerin yönlendirmesiyle gerçekleştiği ve işletme politikaları doğrultusunda satılan bir işgücü olduğu durumda, duyguların yönetiminin doğası değişmekte, artık basit kişisel bir hareket olmaktan çıkmakta ve örgütler çalışanları için hissetmeleri gereken duygulara yönelik duygu kuralları geliştirmektedir (Hochschild, 1983). Bu kuralların aslında duygulara değil, gösterilmesi gereken davranışlara yönelik olduğunu, dolayısıyla gözlemlenemeyen duygular değil, gözlenebilen davranışlar odaklı olmaları nedeniyle *davranış kuralları* olarak nitelendirilmesi gerektiği savıyla, duygusal emek oluşumunda duygusal davranış kurallarının etkili olduğu genel kabul görmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987; Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal davranış kuralları, duyguların gösteriminin ve saklanmasıyla çalışanın performansının beklenen bir parçası olma derecesini ifade etmektedir (Wharton ve Erickson, 1995). Duygusal emek ile ilgili çalışmaların genelinde işletmeler, duyguların uygun gösteriminin standartları olma işlevine sahip olan

duygusal davranış kurallarını belirlemektedir. Duygusal emek tanımlarında görüldüğü üzere duygusal davranış kuralları, çalışanın müşterilere hizmet sağlama esnasında göstermesi gereken his ve duygularını belirten örgütsel standartları ifade etmektedir (Diefendorff ve Richard, 2003). Başka bir deyişle duygusal emek, çalışanların işletme tarafından belirlenen davranış kuralları doğrultusunda (Diefendorff ve Richard, 2003), işleri ile ilgili etkileşimlerinde, istenilen duyguları sergiledikleri ya da en azından belirli duyguları hissederek görüldükleri zamanlarda harcadıkları emektir (Kruml ve Geddes, 2000; Brotheridge ve R. Lee, 2003; Glomb ve Tews, 2004).

Kavramı açıklamak için Hochschild (1983) *Duygu Kuralları (Feeling Rules)* ifadesini tercih ederken, belirtilen kuralların hissedilmesi gerekenlerden ziyade gösterilmesi gereken davranışlara yönelik olduğunu vurgulayan Ashforth ve Humphrey (1993) *Duygusal Davranış Kuralları* ifadesini kullanmışlardır. Wong ve Wang (2009), bu bakış açısını destekleyerek, duygusal davranış kurallarının, sadece belirli bir durumda uygun duyguları belirten davranış standartları ve normlarını değil, aynı zamanda bu duyguların herkesin önünde nasıl gösterilmesi gerektiğini ifade ettiğini belirtmektedir.

Duygusal davranış kurallarının varlığı aktif olarak duygusal görünümünü düzenleme ihtiyacını arttırmaktadır. Müşteri hizmetleri işlerinde, davranış kuralları bireylerin olumlu duygular göstermelerini amaçlamaktadır (Diefendorff vd., 2005). Gosserand ve Diefendorff (2005), duygusal davranış kurallarının duygusal emeğe neden olmasının, bireyin duygusal davranış kurallarına olan bağlılığı ve bu bağlılığın düşük olduğu durumlarda ise daha az uyum göstermesine göre değiştiğini belirtmektedir.

Literatürde bazı araştırmacıların bütünlük tek boyutlu duygusal davranış kuralları ölçümünü tercih ederken (Grandey, 2003; Brotheridge ve R. Lee, 2003), bazılarının ise olumlu ve olumsuz gösterim kuralları olarak ikiye ayırma yoluna gittikleri (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff vd., 2005) görülmektedir. Kruml ve Geddes (2000), araştırmalarında olumlu ve olumsuz duygu gösterimleri arasında anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. İster olumlu ister olumsuz duygulara

yönelik olsun duygusal davranış kurallarının duygusal emeği etkilediğine; olumlu davranış kurallarının derin davranışa, olumsuz kurallarının ise yüzeysel davranışa neden olduğuna yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Kim, 2008; Diefendorff vd., 2005). Brotheridge ve Grandey (2002), olumlu veya olumsuz olsun her türlü davranış kuralının hem yüzeysel hem derin davranış ile doğru ilişkili olduğunu belirtmektedir. Grandey (2003), duygusal davranış kuralları ile derin davranış arasında doğru yönlü bir ilişki bulurken, yüzeysel davranış ile anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirlemiştir.

Bireyin gerçekte nasıl hissettiğini göz önüne almaksızın davranış kurallarına uymanın sonucunda duygusal emek ortaya çıkmaktadır (Diefendorff vd., 2005). Olumlu duyguların gösterimine yönelik duygusal davranış kuralları, özellikle çalışan olumsuz bir ruh hali içindeyken çok fazla duygusal çaba gerektirmektedir (Johnson ve Spector, 2007). Çalışanlar bu gösterim gereklerini yerine getirmek için derin veya yüzeysel davranış sergileyebilmektedir. Derin davranışı tercih ederlerse, duyguyu yaşayacakları için duygusal davranış kurallarının neden olduğu duygusal çelişki azalacaktır. Öte yandan yüzeysel davranışı seçenlerde duygusal çelişki durumu çözülemeyeceği için davranış kurallarının sürekli talepleri duygusal tükenmişliğe neden olacaktır (Rathi vd., 2013). Bunun yanı sıra, örgütsel amaçlar doğrultusunda duyguların kontrolü olarak da adlandırılan duygusal davranış kuralları çalışanın işte özerkliğini ortadan kaldırmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002).

Duygusal davranış kuralları genellikle toplumsal normların, mesleki normların ve örgütsel normların bir fonksiyonu olarak nitelendirilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Örgütsel kültür, üyelerinin duygusal emek sergileme biçimlerini etkilemekte ve sergilenen duygusal emek örgüt kültürünün gelişimine katkıda bulunmaktadır (Mumby ve Putnam, 1992). Duygusal davranış kuralları, müşteri etkileşimlerini daha yapısal ve öngörülebilir bir hale getirebilmekte, böylelikle çalışanların kendilerini duygusal talepkar durumlardan psikolojik anlamda uzak tutmalarını sağlayabilmektedir. Bunun yanında, müşterilere arkadaşça davranma gereği tekrarlayan işlerin monotonluğunu azaltabilmekte (Tolich, 1993), müşterilere arkadaşça davranan çalışanlar da, özellikle bahşişle çalışılan turizm gibi sektörlerde maddi olarak da bir kazanım sağlayabilmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011). Konaklama işletmelerinde açık normlar genellikle iş tanımına dahil edilmekte

(Neşeli bir selamlama ile tebessüm etme vb.) ve çalışanlar buna göre eğitilmektedirler. Teorik olarak otel işletmelerinin davranış kurallarının, otel çalışanlarından, yüzeysel veya derin olsun duygusal davranışa sebebiyet veren duygusal düzenleme olasılığını arttırması makul görünmektedir (Kim, 2008).

### 2.1.2.2. İşte Özerklik

Örgütsel koşullar içerisinde değerlendirilebilecek olan duygusal davranış kurallarının yanı sıra işin özerklik düzeyi de çalışanların duygusal emek davranışlarını etkileyebilmektedir (A. Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000). İşte özerklik, çalışanın işinin gereklerini yerine getirme sürecinde davranışlarının bağımsızlık ve serbestisini, kendisi ile ilgili olan işin nasıl ve hangi yöntemlerle gerçekleştirileceğini belirleme konusunda söz sahibi olma düzeyini ifade etmektedir (Hackman ve Oldham, 1975).

Her ne kadar örgütler sergilenmesi gereken duyguları belirleyen davranış kurallarına sahip olsalar da, davranış kuralları, çalışanlara verdiği özerklik düzeyi doğrultusunda belirgin bir şekilde farklılaşabilmektedir. Bazı örgütler performansı süreçler aracılığıyla ölçmekte ve çalışanlar tarafından uygulanacak süreçleri ve davranışları katı bir şekilde düzenlemektedir. Bazı örgütler ise, çalışanlar tarafından kullanılacak kesin selamlaşma sözcüklerini vb. belirleyen davranış kurallarına sahiptirler (Garanti Bankası çalışanları tarafından kullanılan “Başka bir arzunuz?”; Akbank çalışanları tarafından söylenen “Sizin için buradayım” vb. ifadeler). Bu örgütlerin tersine, çalışanlarına dikkate değer bir kendini ifade etme özgürlüğü sunan davranış kurallarına sahip örgütler de bulunmaktadır.

İlgili literatürdeki çalışmalar, işte özerkliğin duygusal emeği etkileme olasılığının kuvvetle muhtemel olması nedeniyle, en kritik iş değişkenlerinden bir tanesi olduğunu vurgulamaktadır (A. Morris ve Feldman, 1996; Chu, 2002; Kim vd., 2007; Kim, 2008). Mann (2004), özellikle hizmet sektöründe bazı aşırı mekanize biçimlerin özerkliğin sağladığı fırsatları kısıtlama ihtimali olduğunu belirtmektedir. Kinman (2009) işte özerkliğin, başka bir deyişle çalışanların duygusal emek sürecindeki kontrolünün, yüksek olması durumunda, çalışanların öz denetiminin

artacağını ve dolayısıyla performanslarını izleme konusunda daha fazla sorumluluk alacağını öne sürmektedir. İş tatmini etkileyen unsurlar içerisinde yer alan, denetim ve yönetim biçimi olarak nitelendirilen koşullar kapsam itibariyle işte özerkliği ifade etmektedir. Bu bağlamda, yönetime katılmanın düşük, denetim biçiminin fazla sıkı olması şeklinde betimlenen işte özerkliğin az olduğu durumlarda iş tatminin de düşük olduğu dile getirilmektedir (Bingöl, 1990).

İşte özerklik, çalışanlara işlerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda kontrol özgürlüğü vermesi nedeniyle duygusal tükenmişlik gibi duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını azaltmakta (A. Morris ve Feldman, 1996; Ito ve Brotheridge, 2003; Kim, 2008) ve iş tatminini arttırmaktadır (Teas, 1981; Wharton, 1993). Tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörler arasında yer alan kontrol faktörü, çalışanın iş sürecinde sorumluluklarını yerine getirirken seçim yapma, karar verme ve sorun çözme gibi hususlarda sahip olduğu özgürlük (Budak ve Sürgevil, 2005) biçiminde yapılan tanımı itibariyle işte özerkliği işaret etmektedir. Başka bir deyişle, tükenmişliği etkileyen temel faktörler arasında kontrol olarak adlandırılmakla birlikte, işte özerklik de yer almaktadır. Gardner vd. (2009), liderlerin göreceli özerklik duygusu yaşıyor olmalarının, genel iyilik hallerini etkilediğini öne sürmektedir. Gürsoy vd. (2011), işte özerkliğin çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmekte, ancak bu olumlu etkinin, duygusal emeğin iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlarını gidermede yeterli olmadığını dile getirmektedir.

İşte özerklik, konaklama işletmesi çalışanlarının duygusal tükenmişliğini azaltabilmektedir (Kim vd., 2007). A. Morris ve Feldman (1996; 1997), davranışları üzerine daha az özerklik sahibi olan çalışanların daha fazla duygusal çelişki yaşayacaklarını ve dolayısıyla sahte duygu gösterimine yöneleceklerini (yüzeysel davranış) belirtmektedir. Daha fazla özerkliğe sahip olanların ise, daha az duygusal çelişki yaşayacaklarını ve bu nedenle doğal duygularını gösterme ihtimallerinin daha fazla olacağını belirtmekte buna karşın duygusal çaba ile işte özerklik arasında bir ilişki olmadığını öne sürmektedirler.



### 2.1.3. Kültür ve Duygusal Emek

Kültür, toplumun bir grubu tarafından paylaşılan ve topluma yeni giren bireyler tarafından başarılı bir şekilde öğrenilen davranışların, inançların, alışkanlıkların ve geleneklerin bir toplamı olarak tanımlanmaktadır (Mead, 1951). Bu tanıma destekler bir yaklaşımla, kalıtsal değil öğrenilen olarak nitelendirdiği kültürü Geert Hofstede (1991: 5), *bir grup ya da sınıf insan topluluğu üyelerini diğerlerinden ayıran ortak zihin programlama* olarak açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre, yeni kültürel özelliklerin öğrenilip, eskilerinin öğrenilmemesi mümkündür ve bu da kültürel farklılıkların kaynaştırılmasını olanaklı hale getirmektedir. Benzer şekilde Berthon (1993), kültürü, insan davranışlarının bir sonucu olarak görmekte ve “zihinsel programlama” düşüncesi ile bundan kaynaklanan davranışların sonuçları arasındaki açık bağlantıyı göstermektedir.

Kültür kavramını açıklamak için geliştirilen ve birbirinden çeşitli nüansları olan çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bununla birlikte neredeyse tüm kültür tanımları, bizden önce gelen başkalarının davranış çıktılarını içermekte ve öncesinde var olan hem soyut hem de somut özellikleri belirtmektedir. Yaşama başladığımızda kültür çoktan oradadır. Açıklanacak *değerleri*, bunları açıklayacağımız *dili*, çoğumuz tarafından izlenecek ve yaşamımız boyunca sorgusuzca daha iyisinin olmadığını kabulleneceğimiz *yaşam biçimini* içermektedir. Tüm bunların yanı sıra kurallar, normlar ve standartlar da içeren kültür aynı zamanda, toplumda bireyler arasında paylaşılan, öğretilen, yayılan umutları ve korkuları, inançları ve tutumları, kanaatleri ve şüpheleri biçimlendirmektedir (Segall vd., 1999). Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımlamada kültür, “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak açıklanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Bilimsel bir kavram olarak kültür, “bir toplumu meydana getiren fertlerin, hem kendi aralarındaki, hem kendileri ile toplum arasındaki, hem de toplumlar arasındaki ilişkileri düzenleyici ve insanın davranış tarzının belirleyicisi” biçiminde ifade edilmektedir (F. Eroğlu, 2013: 151-152).

Farklı kùltùrlere ait bireyler kendilerine dair farklı yorumlara sahip olabilmekte ve bu farklılıklar bilişsel, duygusal ve motivasyonel süreçlerin doğasında derinden bir etki yaratabilmektedir (Markus ve Kitayama, 1991). Kùltürel görecelilik olarak adlandırılan bu durum, “doğru ve iyi kavramlarının kùltürden kùltüre değişebileceği ve özellikle değerlemeye dayalı inanç ve ilkelerin evrensel olmadığını, zamana bağımlı olduğunu, topluluktan topluluğa değişebileceğini” ifade etmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 37-38). Örneğin, kaba kuvvetçilik ve inatçılığın “doğru” nitelendirildiği Rus toplumunda yaygın görülen bu davranışlara karşılık, Almanlar kendi toplum kùltürlerinin etkisiyle sergiledikleri davranışlar doğrultusunda disiplinli ve kaba olarak algılanmaktadır (T. Arı, 1999). Kùltürel görecelilik sonucunda oluşan kùltürel farklılık algıları, kùltürün ulusların normu olduğu toplumlarda, bireyin ırkının toplumun kùltürü için yeterli bir gösterge olarak değerlendirilebilmektedir (Darlington, 1997). Akdeniz’e kıyısı olan Güney Avrupa ùlkelerinde yaşıyanların sıcakkanlı, Kuzey Avrupa ùlkelerinde yaşıyan toplumların daha mesafeli ama içten davranışlara sahip olarak nitelendirilmesi, bu duruma örnek olarak verilebilir.

Ulusal kùltürler arası karşılaştırma (Hofstede, 1991; Trompenaars, 1984; Hampden-Turner ve Trompenaars, 1993; Adler, 1991; Lessem ve Neubauer, 1994) ve kùltür boyutları (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; T. Hall ve M. Hall, 1987; Hofstede, 1984; Trompenaars, 1984) üzerine yapılan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar içerisinde yer alan ve literatürde yaygın kabul gören araştırmalardan birisi Hofstede tarafından IBM Personel Araştırma Departmanı müdürlüğü görevini sürdürürken IBM personeli üzerinde gerçekleştirdiği ve kùltürün boyutlarını belirlediği çalışmadır. Hofstede, çalışmasında belirli bir ulus için norm olarak beklenen davranış biçimini göstermek amacıyla, çeşitli çok boyutlu haritalarda yer alan farklı ùlkeler için ilgili skorları karşılaştırmaktadır. Buna göre, ilk çalışmada dört olarak belirlenmekle birlikte, sonrasında araştırma kapsamının geliştirilmesiyle, ulusal kùltürlerin beş boyut üzerinden farklılaştığı belirtilmektedir. Bu boyutlar; *Güç Mesafesi*, *Bireycilik/Toplulukçuluk*, *Erillik/Dışılık*, *Belirsizlikten Kaçınma* ve *Uzun/Kısa Döneme Yönelme* şeklinde sıralanmaktadır (Hofstede, 2001).

*Güç Mesafesi*; bir ülkedeki toplumun temel unsurları olan aile, okul ve zümre gibi kurumların ve örgütlerin daha az güce sahip olan üyelerinin, gücün eşitsiz dağılımını normal olarak değerlendirmesi ve kabullenmesi boyutudur (Hofstede vd., 2010: 61). Eşitsiz güç dağılımının toplum tarafından algılanma ve değerlendirme biçimi güç mesafesini belirlemektedir. Daha az güce sahip olanların, daha fazla güç sahiplerinin haklılıklarını sorgulamaksızın kabullendikleri ve bu eşitsizliği gidermek adına bir çabalarının söz konusu olmadığı kültürlerde güç mesafesi fazla; güçten kaynaklanan mesafenin azaltılmasına yönelik bir tepkiselliğin olduğu kültürlerde güç mesafesi az olarak nitelendirilmektedir (Varoğlu vd., 2000).

*Bireycilik/Toplulukçuluk* (kolektivizm); toplumdaki kişilerin önceliklerinin bireysel ya da topluluğun ihtiyaçlarına yönelik belirlenmesi ile ilgilidir. “Bireyin kendini en anlamlı şekilde sosyal bir birim olarak görme eğiliminin” olduğu toplumlar bireyci (Robert ve Wasti: 2002: 544), “grup çıkarlarının birey çıkarlarından üstün görüldüğü” toplumlar ise toplulukçu olarak nitelendirilmektedir (Hofstede vd., 2010: 90). Başka bir deyişle, toplum üyelerinin denetimlerinin bireyin içsel baskısıyla gerçekleştiği toplumlar bireysel kültür, dışsal toplumsal baskı aracılığıyla sağlandığı toplumlar toplulukçu kültürü ifade etmektedir (Sargut, 2001).

*Erillik/Dişilik*; toplumda öne çıkan baskın değerler üzerinden yapılan bir değerlendirmedir. Bireylerin saldırgan, hırslı, rekabetçi, baskıcı, bağımsız, kendine güvenen, bağımsız olarak nitelendirildiği toplumlarda eril; merhametli, nazik, sevecen, sadık, duyarlı, anlayışlı olarak nitelendirildiği toplumlarda ise dişi kültürün hakim olduğu ifade edilmektedir (Sargut, 2001).

*Belirsizlikten Kaçınma*, toplum üyelerinin, belirsiz veya bilinmeyen durumları tehdit olarak hissetmeleri ile ilgili boyuttur. Aşırı belirsizlik, tolere edilemeyen bir endişe yaratmakta ve toplumlar bu endişeyi gidermek için teknolojik, kanuni ve dini çeşitli yollar kullanmaktadırlar (Hofstede vd., 2010). Belirsizlikten kaçınma boyutu ile toplumda değişimin hızlı, öngörülemez olduğu, bilgiye ulaşmada yaşanan sıkıntı nedeniyle yapılandırmanın ve sınıflandırılmanın yapılamadığı durumlarda duyulan endişe düzeyi ifade edilmektedir (Yeloğlu, 2011).

*Uzun/Kısa Döneme Yönelme*, araştırma kapsamının geliştirilmesi sonucunda kültür boyutlarına dahil edilen son boyuttur (Hofstede, 1991). Uzun döneme yönelme, gelecekteki ödüllere yönelik erdemlere (özellikle sebat ve tutumluluk) teşviki temsil etmektedir. Karşı kutupta yer alan kısa döneme yönelme ise, geçmiş ve bugün ile ilgili erdemlere (özellikle, geleneğe saygı, “yüzün” korunması ve toplumsal yükümlülükler) teşviki simgelemektedir (Hofstede vd., 2010: 239).

Bilgi, sanat, din, ahlak, alışkanlıklar, örf ve adetleri kapsayan kültürün yansımaları, insan yaşamının pek çok alanında olduğu üzere tüketim tercihleri üzerinde de görülmektedir. Kişilerin ihtiyaç ve isteklerini belirleyen faktörler arasında en önemlisi olarak değerlendirilmesi nedeniyle kültür, tüketici davranışları üzerinde en kapsamlı etkiye sahip unsur olarak nitelendirilmektedir (Yükselen, 2003). Üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, başka bir deyişle işgörenlerin tutum ve davranışlarının şekillendirdiği hizmet sunumunun tüketicinin şahitliğinde olması nedeniyle (Tayfun ve Yıldırım, 2010), turizm sektöründe kültürün belirleyici etkisi, kişilerin nereye seyahat edeceği kararından satın aldığı hizmeti değerlendirmesine kadar tüketim sürecinin her aşamasında kendisini gösterebilmektedir (Batman, 2013). Turistlerin tüketim davranışlarının kültüre göre farklılığını inceledikleri çalışmalarında Tayfun ve Yıldırım (2010), Alman turistlerle karşılaştırılan Rus turistlerin ürün tercihlerinde, işletme çalışanlarının tutum ve davranışlarının önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yükselen (2003), toplumların kültürel değişimleri ve toplumlararası kültürel etkileşimlerin farklılaşmasının, turizm sektöründe olduğu üzere, farklı kültürlerden bireyler arasında etkileşimlerle gerçekleştirilen hizmet süreçlerinde etkin bir rol oynayabileceğinin göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmektedir. Ekiz ve Köker (2010), turizmde hizmet sunan işgören ve hizmet sunulan turistin kültürel yakınlığının önemine işaret etmekte ve birbirinin kültürünü tanıma eksikliğinin söz konusu olduğu ve kültürel yakınlığın sağlanamadığı durumlarda hizmet süreci etkileşiminin ve toplam tatil deneyiminin etkilendiğini belirtmektedir. Kültürel yakınlığın sağlanmasında dil yeterliliği, işgörenlerin kendilerini daha iyi ifade edebilmesi ve olası yanlış anlama veya anlaşmazlıkları önleyebilmesi nedeniyle en önemli unsur olarak nitelendirilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004).

Özellikle kültürlerarası hizmet sunumunun söz konusu olduğu turizm sektöründe sözsüz iletişim (mimikler, yüz ifadeleri, fiziksel özellikler, beden duruşları vb.) de önem taşımaktadır (Cohen, 1992). İstenilen duygu, kişiden kişiye ve durumdan duruma farklılık göstermektedir. Her müşteriye memnun edebilmek için çalışanlar o anlık duruma ve müşterinin sözlü veya beden dili işaretlerine göre duygu gösterimlerini ayarlamak zorundadır. Bu nedenle, müşterinin sözlü veya beden dili işaretleri çalışan tarafından iletilen duyguları etkileyebilmektedir (Wong ve Wang, 2009). Temel işlevleri arasında kişilerarası etkileşimi düzenlemek, samimiyeti ifade etmek ve etkileri yönetmek olan sözsüz iletişimin (Hartley, 1999) kaynağı olması nedeniyle, kültürel farklılıklar ayrı bir önem taşımaktadır (Gabbott ve Hogg, 2000).

Kültür, hem ziyaretçiler için bir çekicilik unsuru olarak, hem de turist davranışı ile yerleşik halk ve turizm çalışanları arasındaki etkileşimi etkileyen bir özellik olarak turizmin önemli bir boyutudur (Kang ve Moscardo, 2006). İçöz (2001), turizm tüketicisinin farklı milletlerden ve dolayısıyla farklı kültürlerden oluşan yapısı nedeniyle turist davranışlarını belirleyen önemli unsurlardan birisi olarak kültürün önemine işaret etmektedir. Tüketicilerin kültürleri, sadece doğrudan davranışlarına yönelik etkileri nedeniyle değil, aynı zamanda sürecin belirleyicisi diğer faktörleri de şekillendirmesi nedeniyle oluşan dolaylı etkisiyle de önem taşımaktadır (Cleveland ve Laroche, 2007). Müşteri-işgören etkileşiminin toplumsal bağlamda önemli bir çıkarımı, kültürün işgörenler tarafından müşterilere duygusal emeğin nasıl sunulacağına belirlenmesinde baskın bir rol oynamasıdır. Bir kültürdeki uygun duygusal emek kavramının başka bir kültürde de anlamlı olması her zaman mümkün olmamaktadır. Örneğin; yüzeysel davranış gibi bazı hizmet davranışı teknikleri, hizmet-odaklı Asya kültürleri gibi belirli kültürlerde bulunmamaktadır (Chu ve Murrmann, 2006).

Bu çalışma kapsamında, İngiliz, Rus ve Türk kültüründen müşterilere hizmet sunumunun duygusal emek üzerinde fark yaratıp yaratmadıkları ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda, farklılık unsuru olup olmadıkları incelenecek olan kültürlerin Hofstede'in kültür boyutları kapsamında sınıflandırılmış özellikleri Tablo 2.2 üzerinde sunulmaktadır.

**Tablo 2. 2. Hofstede Kültür Boyutları Bağlamında İngiliz, Rus ve Türk Kültürlerinin Karşılaştırılması**

Kültür Boyutları	Milliyetler ve Özellikleri		
	<i>İngiliz</i>	<i>Rus</i>	<i>Türk</i>
Güç Mesafesi	Düşük	Yüksek	Yüksek
Bireycilik / Toplulukçuluk	Bireyci	Toplulukçu	Toplulukçu
Erillik / Dişilik	Eril	Dişi	Dişi
Belirsizlikten Kaçınma	Düşük	Yüksek	Yüksek
Uzun/Kısa Döneme Yönelme	Kısa(orta) Dönem	Uzun Dönem	Kısa(orta) Dönem

Kaynak: Hofstede, 2001.

Literatüre bakıldığında, duygusal emek konusunda yapılan araştırmaların genellikle Anglosakson ülkelerinde yapıldığı görülmektedir (Quiñones-Garcia vd., 2013). Grandey vd. (2005), çalışmalarında bir Latin-Avrupa ülkesinde (ör. Fransa), müşteri hizmetleri personelinin etkin bir şekilde yüzeysel davranış sergilediğini ancak yüzeysel davranış düzeylerinin Amerikan çalışanlarına göre belirgin bir şekilde düşük olduğunu belirtmektedir. U. Avcı ve Kılıç (2010) çalışmalarında, Türk turistlere ve yabancı turistlere (İngiliz, Belçikalı ve Hollandalı turist gruplarına) hizmet veren konaklama sektörü çalışanlarının duygusal emek davranışlarını karşılaştırmışlardır. Müşteri ile çalışan arasındaki etkileşimde, müşterinin olağan ve beklenen davranış sergilemesi durumunun duygusal emeği etkileyeceğini öne süren yazarlar, davranışın beklenen ya da olağan olarak nitelendirilmesini etkileyen önemli bir unsurun müşterinin kültürü olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonucunda yerli ve yabancı müşterilere hizmet sunan konaklama işletmesi çalışanlarının duygusal çaba düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, yerli turiste hizmet sunan çalışanların daha fazla duygusal çelişki yaşadıkları belirlenmiştir.

## 2.2. Duygusal Emek Davranışlarının Sonuçları

Duygusal emeğin çeşitli iş sonuçları ile ilişkisini etkileyen farklı çalışmalar mevcuttur. Duygusal emek davranışlarının sonuçlarını irdeleyen çalışmaların savları ve bulguları birbirleri ile çelişir nitelikte olmakla birlikte, araştırmaların genelinde

duygusal emeğin örgütsel olarak olumlu sonuçlara neden olurken, bireysel açıdan olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir (Grandey, 2000; Kim, 2008, Yanchus vd., 2010). Duygusal emek boyutları açısından konuyu değerlendiren araştırmalarda (Brotheridge ve Grandey, 2002; Kim, 2008), genellikle derin davranışın yüzeysel davranışa göre daha olumlu sonuçlar yarattığının görüldüğü ifade edilmektedir.

Örgütsel anlamda konuyu ele alan çeşitli çalışmalarda duygusal emeğin algılanan hizmet kalitesi üzerinde olumlu etki yarattığı belirtilmektedir (Bowen vd., 1989; Pugh, 2001). Müşterilerin duygusal emekten kaynaklanan bu olumlu algıları, müşteri sadakati, tekrarlayan satın almalar (Parasuraman vd., 1985; Pugh, 2001), finansal kazanımlar (Heskett vd., 1997), müşteri memnuniyeti ve örgütsel verimlilik (Grandey, 2000; Meier vd., 2006) artışı gibi örgütsel anlamda olumlu sonuçların açığa çıkmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel açıdan olduğu kadar çalışan açısından da iş tatmininin artışı (Wharton, 1993), başarı duygusunun sağlanması (Brotheridge ve Grandey, 2002), işe bağlılıkta artma (Ünler-Öz, 2007) ve işten ayrılma niyetinde azalma (Chau vd., 2009) gibi iyi sonuçlara neden olması sebebiyle duygusal emek ve sonuçları olumlu olarak değerlendirilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987; Ashforth ve Humphrey, 1993; Wharton, 1993; Zapf, 2002; Tsai ve Huang, 2002; Wong ve Wang, 2009). Bununla birlikte işten ayrılma niyetinin her durumda işten ayrılma eyleminin gerçekleşmesi ile sonuçlanmayabileceği için, duygusal emek ile işten ayrılma ilişkisi arasında genelleme yapılırken dikkatli olunması gerektiği belirtilmektedir (Chau vd., 2009).

Bazı araştırmacılar ise duygusal emeğin çalışanlar üzerinde, özellikle istenilen duyguların gerçekte hissedilmediği durumlarda neden olduğu tükenmişlik (Grandey, 2000; Erickson ve Ritter, 2001; Kim, 2008), duygusal tükenme (A. Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2003; Brotheridge ve R. Lee, 2003; Lewing ve Dollard, 2003; Chau vd., 2009), depresyon (Hochschild, 1983; Prati vd., 2009), stres (Ashforth ve Humphrey, 1993; Pugliesi, 1999; Tiyce vd., 2013), iş-aile çatışmasında artma (Seery vd., 2008) gibi psikolojik yüklerde artma, iş tatmininde azalma (Bulan vd., 1997; Jones, 1998; Pugliesi, 1999; Yang ve Chang, 2008), örgütsel bağlılıkta azalma (Abraham, 1999; Seery ve Corrigan, 2009), işten ayrılma eğiliminde artma (Abraham, 1999; Cote ve Morgan, 2002; Chau vd., 2009), işgören devrinde artma

(Meier vd., 2006; Goodwin vd., 2011) gibi sonuçlar doğurması nedeniyle olumsuz bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Erickson ve Wharton, 1997; Abraham, 1998; Brotheridge ve Grandey, 2002; Lewing ve Dollard, 2003; Cropanzano vd., 2004; Kim, 2008). Bu çalışmada, duygusal emeğin çalışanların üzerinde yarattığı iki önemli sonuç olarak belirtilen duygusal tükenmişlik ve iş tatminini ele alınmaktadır. Aşağıda sırasıyla duygusal tükenmişlik ve iş tatmini kavramları hakkında genel bilgi verilmekte ve duygusal emek ile olan ilişkilerinin incelendiği araştırmalar üzerinden her iki değişken incelenmektedir.

### 2.2.1. Duygusal Tükenmişlik

Tükenmişlik, çalışma ortamındaki sıkıntı ve stres kaynağı unsurların kronik bir şekilde uzun süreli yaşanması sonucunda tepkisel olarak oluşan psikolojik bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1986). Kavramı ilk inceleyen araştırmacılardan olan Freudenberger (1974: 159), tükenmişliği, “bireyin güç ve kaynaklarına yönelik aşırı talepler ve isteklerin karşılanamaması sonucunda yıpranma ve iç kaynaklarında tükenme” olarak açıklamaktadır. Bireysel faktörlerin de etkili olabileceği göz ardı edilmemekle birlikte, tükenmişliğin esas olarak çalışma ortamı ile ilgili durumsal (örgütsel) faktörlerden kaynaklandığı belirtilmektedir (Leiter ve Maslach, 1988). Bu faktörler, iş yükü, kontrol (işte özerklik), ödüller, aidiyet/birlik duygusu, adalet ve değerler olarak belirtilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005; Koçel, 2010). Tükenmişliği etkileyen bireysel faktörler ise kişilik özellikleri, beklenti düzeyi, dış kontrol odaklılık, öz yeterlilik eksikliği ve demografik özellikler olarak sıralanmaktadır (G. Arı ve Bal, 2008; Altay, 2009).

Freudenberger (1974) tarafından sadece duygusal tükenme boyutu üzerinden tanımlanan tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşmanın artması ve kişisel başarının/başarı duygusunun azalması şeklinde üç boyutta değerlendirilmektedir (Maslach ve Jackson, 1986; R. Lee ve Ashforth, 1990). Tükenmişliğin üç alt boyutundan en önemlisi olarak değerlendirilen *Duygusal Tükenme* (Burke ve Greenglass, 1996; R. Lee ve Ashforth, 1996; Melamed vd., 2006); bireyde yorgunluk, halsizlik, duygusal olarak kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler göstermesi nedeniyle (Innstrand vd., 2002; G. Arı ve Bal, 2008) tükenmişliğin stres



boyutu olarak da nitelendirilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998). Çalışanların duygudan yoksunmuşçasına işlerine ve müşterilerine karşı olumsuz ve/veya tepkisiz davranmaları şeklinde nitelendirilen *Duyarsızlaşma*, tükenmişliğin bireylerarası boyutunu oluşturmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998; Aslan, 2000; Budak ve Sürgevil, 2005). Tükenmişliğin bireysel boyutu olan *Kişisel Başarı Duygusunun Azalması*, bireyin işin gereklerini yerine getirmede kendisini yetersiz ve verimsiz hissetmesini ifade etmekte ve düşük kişisel başarı hissi olarak da adlandırılabilir (Maslach ve Goldberg, 1998; Yaman ve Urgan, 2002).

Duygusal tükenmişlik, çalışanların müşterilerle duygusal olarak aşırı uzun etkileşimleri ve bu durumu telafi edecek yeterli duygusal kaynağa sahip olmadıkları durumlar sonucunda (Jackson vd., 1986) veya kendilerinin ve müşterilerinin duygularını yönetemediklerinde ortaya çıkmaktadır (Copp, 1998). Müşteri veya alıcılarla etkileşim halinde olan kişilerde aşırı duygusal talep karşısında oluşan enerji yokluğu (Saxton vd., 1991) olarak da ifade edilen duygusal tükenmişlik, enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının harcandığı duygusu ile karakterizedir (Gardner vd., 2009). Müşteri ile doğrudan etkileşim halinde çalışanların genellikle gülümseyen, sakin, arkadaş canlısı, yardımsever olmalarının ve yüksek kaliteli hizmet sunumunu sürdürmelerinin istenilmesi (Chan ve Coleman, 2004) nedeniyle işgörenlerin gerçek duygularını bastırmaları, tükenmişlik ve stres yaşamaları ile ilişkilendirilmektedir (Taormina ve Kuok, 2009).

Duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlar arasında yer alan tükenmişlik (Schaubroeck ve Jones, 2000; Kalbers ve Fogarty, 2005), özellikle de yorgunluk, iş kaynaklı depresyon, psikosomatik şikayetler ve anksiyete ile benzerlik gösteren (Demerouti vd., 2001) duygusal tükenmişlik, müşterilere hizmet eden ancak duygusal kaynakların kısıtlılığı nedeniyle duygusal taleplerin aşırılığının üstesinden gelemeyen konaklama işletmesi çalışanlarında daha sık görülmektedir (Wright ve Cropanzano, 1998). Otel işletmelerinin, hizmet sürecinin her bir evresinde yoğun insan etkileşiminin yaşandığı karmaşık, dinamik ve yorucu yapısının (Birdir ve Tepeci, 2003) yanı sıra ücret yetersizliği, düzensiz ve aşırı çalışma saatleri gibi olumsuz iş koşullarına sahip olması nedeniyle tükenmişlik, turizm sektörü çalışanlarında sıklıkla karşılaşılabilen bir durumdur (Altay, 2009).

Yüzeysel davranış ve duygusal çelişki sonucunda konaklama işletmesi çalışanları, kendilerini müşteriden uzaklaştırma eğilimine girmekte ve bu durum sinizme kadar gidebilmektedir (Kim, 2008).

Duygusal emek ve duygusal tükenmişlik ilişkisini açığa çıkarmak üzere gerçekleştirilen araştırmalar birbiri ile çelişir nitelikte çeşitli sonuçlar sunmaktadırlar. Duygusal emeğin duygusal tükenmişliğe neden olduğu sonucuna ulaşan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Pugliesi, 1999; Erickson ve Ritter, 2001; Zapf vd., 2001; Grandey, 2003; Heuven ve Bakker, 2003; Glomb ve Tews, 2004; Zammuner ve Galli, 2005; Johnson ve Spector, 2007; O. Karatepe ve Uludağ, 2007; Kim, 2008; Wong ve Wang, 2009). Kişinin iş rolünün bir parçası olan hareketleri iki temel nedenden duygusal tükenmişliğe neden olabilmektedir. Birincisi, duygusal çelişkiden kaynaklanan gerginlik yaşanması, ikincisi ise çaba harcayarak gerçekleştirilen aktiviteler nedeniyle kaynakların boşaltımıdır (Hochschild, 1983; Wharton, 1993). Karasek (1979) tarafından iş talebinin fazla, kontrol düzeyinin ise az olduğu durumlarda ortaya çıktığı belirtilen işe bağlı gerginliğin duygusal tükenmişliğe neden olduğuna yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (R. Lee ve Ashforth, 1990; Sünter vd., 2006).

Duygusal çelişkinin bireylerde dengesiz durumlar yaratarak duygusal tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar yaratabileceğini belirten A. Morris ve Feldman'ın (1997) çalışmasını destekler şekilde duygusal çelişkinin yüksek düzeyde duygusal tükenmişliğe neden olduğuna yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Cordes ve Doughherty, 1993; Zapf, 2002; Chu ve Murrmann, 2006; J. Lee ve Ok, 2012). Grandey (1999) çalışmasında duygusal çelişkinin yalnızca gerçek duyguların baskılanması için çaba gereken durumlarda duygusal tükenmişliğe neden olduğunu öne sürmektedir. Yürür ve Ünlü (2011) turizm işletmesi çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulamazken, derin davranış ile pozitif bir ilişkinin varlığını belirlemişlerdir. O. Karatepe ve Aleshinloye (2009), duygusal çabanın uzun süreli gösteriminde de duygusal tükenme yaşanabileceğini vurgulamaktadır. Bono ve Vey (2005) yaptıkları meta analizinde yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik arasında doğru yönlü bir ilişki açığa çıkarmışlardır. Liderler üzerine yaptığı çalışmalarında Gardner vd.

(2009), duygusal emek gösteren liderlerin tükenmişlik ve sağlıklarında kötüleme riski ile karşılaştıklarını ve bu risklerin daha ziyade yüzeysel davranış söz konusu olduğunda telaffuz edildiğini belirtmektedir. Martinez-Inigo vd. (2007), bu durumun, yüzeysel davranış sergileyen bireyin bilinçli bir şekilde içsel hislerinden farklı bir duygu sergiliyor olması nedeniyle derin davranışa göre daha fazla duygusal çelişki yaşıyor olmasından kaynaklandığını öne sürmektedir.

Bazı araştırmalar, yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu belirtirken, derin davranış ile anlamlı bir ilişki bulunamadığını ifade etmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve R. Lee, 2003; Totterdell ve Holman, 2003; Kim, 2008). Bununla birlikte hem yüzeysel hem de derin davranış ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki olduğunu, ancak yüzeysel davranışın duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu öne süren çalışmalar da söz konusudur (Grandey, 2003). Benzer şekilde, Martinez-Inigo vd. (2007), samimi davranış ile duygusal tükenmişlik ilişkisinin ters yönlü, yüzeysel ve derin davranış ile ilişkilerinin ise düz yönlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kiffin-Petersen vd. (2011), yüzeysel davranışın duygusal denge ve duygusal tükenmişlik arasında kısmen aracı bir rol oynadığını belirlerken, derin davranış ile duygusal tükenmişlik arasında bir ilişki bulamamıştır.

Genel olarak, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen literatürün önemli bir bölümünün, yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik arasında doğru (Brotheridge ve R. Lee, 2003; Kim, 2008; Basım vd., 2013); derin davranış ile duygusal tükenmişlik arasında ters ilişkiye işaret ettiği görülmektedir (Johnson ve Spector, 2007; Kim, 2008; Y. Lee ve Tan, 2009; Lv vd., 2012). Basım vd. (2013), hem derin davranış hem de duyguların doğal yolla ifadesinin duygusal tükenmişlik ile ters yönlü bir ilişkisi olduğunu öne sürmektedir. Derin davranış bireyin davranışlarına ve içsel duygularına odaklandığı için, duygusal uyumun içsel ve dışsal gösterimini olumlu zihinsel süreç aracılığıyla yapacak ve başarı duygusunu arttıracaktır. Bu nedenle de derin davranışın duygusal tükenmişliği azaltabileceği düşünülmektedir (Lv vd., 2012). Gardner vd. (2009), liderlerde derin davranışın da duygusal tükenmişliğe neden olabileceğini, ancak bunun yanı sıra kişisel başarı duygusunun artması gibi olumlu sonuçlara da neden olduğunu belirtmektedir. Y. Lee

ve Tan (2009), duygusal tükenmişliğin duygusal emek ile iş tatmini ilişkisinde aracı bir role sahip olduğunu dile getirmektedir. Rathi vd. (2013), otel işletmesi çalışanları üzerine yaptıkları araştırmalarında yüzeysel davranış (duygusal çelişki) ile duygusal tükenmişlik arasında doğru yönlü bir ilişki, derin davranış ile ters yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

### 2.2.2. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin işiyle olan öznel deneyiminden kaynaklanan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976). “Çalışanların işinden duyduğu memnuniyetin bir derecesi” olarak nitelendirilen iş tatmini (Spector, 1997: 214), bireylerin işlerine karşı sahip oldukları olumlu duygusal tepkiler olarak da ifade edilmektedir (Baş ve Ardiç, 2002). Bir başka tanıma göre iş tatmini, “bireyin, toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur” (F. Eroğlu, 2013: 444). “İşin özellikleri ile ilgili yaptığı değerlendirme sonucu çalışanın işi ile ilgili olumlu bir duyguya sahip olması” olarak da açıklanan iş tatmininin (Robbins ve Judge, 2013: 27), üç temel özelliği vardır (L. Şimşek:1995: 92; Baş, 2002: 19-20):

- Çalışma ortamında gerçekleşen durumlara karşı duygusal bir yanittir. Dolayısıyla sadece hissedilebilen, görülemeyen bir kavramdır.
- Genellikle kazanımların beklentileri karşılama derecesine bağlıdır.
- İş ile ilgili tek bir unsura değil, pek çok değişkene karşı tutumları ifade eder ve bu tutumların bazı değişkenlere karşı olumlu iken bazılarına karşı olumsuz olması mümkündür.

Can vd. (2006: 88), iş tatminini iş ile ilgili belirli boyutlardan duyulan doyum olarak değerlendirmekte ve belirtilen boyutları; ücret, işin kendisi, yükselme olanakları, gözetim (denetim) ve iş arkadaşları olarak sıralamaktadır. Ancak bu boyutları, yaş, meslek, kişisel farklılıklar, toplum koşulları, örgütün büyüklüğü, iş gücü devri ve devamsızlık gibi değişkenleri de ekleyerek arttırmak mümkündür (K. Davis, 1982; Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Herzberg, geliştirdiği ift Faktör Kuramında iş tatminini, güdüleyici ve koruyucu olmak üzere iki boyut üzerinden açıklamaktadır. Kurama göre koruyucu (dışsal) faktörlerin (ücret, işletme politikaları, fiziksel çalışma koşulları, diğerleri ile ilişkiler, iş güvenliği vb.) yoksunluğu iş tatminsizliğine neden olurken, varlığı iş tatmini sağlamamaktadır. Başka bir deyişle, iş tatminsizliğine neden olan etmenlerin ortadan kaldırılması iş tatminini sağlamaya yetmemekte ancak iş tatminsizliğini önleyebilmektedir. İş tatminini sağlayabilmek için güdüleyici (içsel) faktörlere (terfi imkanları, kişisel gelişim, tanınma, sorumluluk, başarı vb.) odaklanılması gerekmektedir. Güdüleyici faktörlerin yeterince bulunmadığı durumlarda ise söz konusu olan iş tatminsizliği değil, iş tatminine ulaşılamamasıdır (Başaran, 2008: 98-100; Robbins ve Judge, 2013: 207-209). Herzberg'in geliştirdiği bu kuramın en önemli yanı, tatmin ve tatminsizlik kavramlarının birbirine zıt iki kavram olarak değil, birbirinden farklı kavramlar olarak ele alınması; başka bir deyişle tatmin yaratan faktörler ile tatminsizliğe neden olan faktörlerin ayrılığının ve farklılığının belirtilmesidir (F. Eroğlu, 2013).

İş tatminsizliği; performans, verimlilik, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz iş sonuçları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Locke ve Whiting, 1974; Rusbelt vd., 1988; Graham ve Messner, 1998). İş tatmini sağlayan bir iş, işgörenin bedensel ve ruhsal sağlığına olumlu etkide bulunurken; iş tatminsizliğine neden olan bir iş, işgörenin olumsuz duygular hissetmesine, Şikayet ve yakınmalarının artmasına, işe devamsızlık ve gecikme oranının yükselmesine, psikosomatik rahatsızlıklar yaşamasına neden olabilmektedir (Başaran, 2008; F. Eroğlu, 2013). İşgörenler iş tatminsizliği yaşadıklarında aktif tepkiler olarak nitelendirilen, işten ayrılma veya sorunlarını dile getirme ve çözüm arama davranışları sergileyebilecekleri gibi, pasif tepkiler olarak nitelendirilen ihmal etme tepkisi ile koşulların kötüleşmesine izin verme veya ve sadakat göstererek koşullarını iyileşmesini bekleme davranışı gibi pasif davranışlar içerisine de girebilmektedirler (Rusbelt vd., 1988). Nihayetinde, iş tatminsizliğinden kaynaklanan bu sonuçlar işletme üzerinde de doğrudan veya dolaylı olarak olumsuz etki yaratmaktadır (Ő. Şimşek vd., 2003).

İş tatmini, emek yoğun ve iş gören devir hızının yüksek olduğu bir sektör olan turizm sektöründe daha fazla önem taşımaktadır. Chu ve Murrmann (2006), duygusal emeğin konaklama işletmeleri çalışanlarının iş tatminleri üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. İş tatminini etkileyen unsurlar arasında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerin yanı sıra, yapılan işin içeriği, ücret politikası, çalışma koşulları (Musal vd., 1995) gibi etmenlerin de yer alması, duygusal emek gösteriminin iş tatmini üzerinde etkili olacağını düşündürmektedir.

İş tatmininin çalışanın performansını etkiliyor olması nedeni ile duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkinin karşılıklı bir etkileşim niteliğinde olduğu da öne sürülmektedir (Hallowell vd., 1996; Testa vd., 2003). Dolayısıyla iş tatmininin duygusal emeğin hem öncülü hem de sonucu olarak değerlendirilebileceği (R. Lee ve Ashforth, 1993; Gürsoy vd., 2011) belirtilmekle birlikte, duygusal emek ile ilgili araştırmalarda iş tatmini ağırlıklı olarak bir sonuç olarak ele alınmaktadır (Kim, 2008). Duygusal emek ve iş tatmini ilişkisini irdeleyen literatür incelendiğinde, duygusal tükenmişlikte olduğu üzere, birbiri ile çelişen sonuçlara sahip çalışmaların varlığı dikkat çekmektedir.

Duygusal emek ve iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığına işaret eden çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Abraham, 1998; Babakus vd., 1999; Pugliesi, 1999; Zapf vd., 1999; Ybema ve Smulders, 2001; Piko, 2006; Jaramillo vd.,; Üngören vd., 2010; Yürür ve Keser, 2011). Lam ve Chen (2012), yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığını belirtmektedirler. Çalışanlar yüzeysel davranışı, başka bir deyişle duyguları taklit etmeyi, seçtiklerinde duygusal çelişkiyi daha fazla yaşamakta ve bu da düşük iş tatminine neden olmaktadır (Bakker ve Heuven, 2006). Duygusal çelişki ile iş tatmininin ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirten araştırmaları (A. Morris ve Feldman, 1997; Abraham, 1998; Blau vd., 2010; Gürsoy vd., 2011) destekleyen çalışmalarında Cote ve Morgan, (2002), istenmeyen duyguların bastırılmasıyla oluşan duygusal çelişkinin psikolojik külfet yaratması nedeniyle iş tatminini azalttığını belirtmektedir. J. Lee ve Ok (2012), duygusal çelişki ile iş tatmini arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulamazken, iş doyumsuzluğunun temel nedenlerinden birisi olarak nitelendirdikleri

duygusal tükenmişlik aracılığıyla dolaylı olarak ters yönde etkilediğini öne sürmektedir.

Duygusal emeğin genel olarak tatmin edici ve zevkli olduğunu öne süren araştırma sayısı da oldukça fazladır (Wouters, 1989; Ashforth ve Humphrey, 1993; Tolich, 1993; Wharton, 1993; A. Morris ve Feldman, 1996; Wright ve Cropanzano, 1998; Frenkel vd., 1999). Adelman (1995), içsel duygular ve dışsal gösterimler arasında süregelen uyumun sağlandığı duygusal çabanın, iş tatminini arttırabildiğini belirtmektedir. Bu görüşü destekler şekilde, duygusal çabanın iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğuna yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve R. Lee, 2002; Zapf, 2002; Zapf ve Holz, 2006; Chu vd., 2012; Lam ve Chen, 2012). Bununla birlikte, duygusal çaba ile özdeşleşen derin davranış ile iş tatmini arasında bir ilişkinin varlığını tespit edemeyen çalışmalar da mevcuttur (Diefendorff vd., 2005).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köylerinde, müşteri ile etkileşim içerisinde olan konaklama işletmesi çalışanlarının duygusal emekleri ve bunların sonuçlarına yönelik yapılan araştırma sunulmaktadır. Bu bölümde, ilk olarak araştırmanın amacı sunulmakta, ardından araştırma modeli ve hipotezleri hakkında bilgi verilerek, araştırmanın stratejisi açıklanmaktadır. Evren ve örneklemenin tanımlanarak, veri toplama süreci ve tekniğinin açıklandığı kısım takiben araştırmanın sınırlılıklarına değinilmektedir. Son olarak, toplanan verilerin analizi hakkında detaylı açıklamalar yapılmakta ve analiz sonucu elde edilen bulguların sunulması ile bu bölüm tamamlanmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde duygusal emek davranışını inceleyerek, belirli öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaktır. Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köylerinde müşteri ile doğrudan etkileşim halinde çalışan işgörenlerin nevroitiklik ve dışadönüklük özellikleri ile işte özerklik ve duygusal davranış kurallarının, duygusal emek boyutları olarak adlandırılan duygusal çelişki ve duygusal çaba düzeyleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri ile duygusal emek boyutlarının duygusal tükenmişlik ve iş tatmini üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri belirlenmeye çalışılmaktadır.

Araştırmanın dört amacı bulunmaktadır. İlk amaç, konaklama işletmeleri çalışanlarında duygusal emeğin varlığını araştırmaktır. İkinci amaç, duygusal emeğin oluşumunda öncül olarak nitelendirilen belirli değişkenlerin, duygusal emek boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. İşgörenlerin işte özerkliğinin ve duygusal davranış kurallarının duygusal emek boyutları üzerindeki doğrudan etkileri ile dışadönüklük ve nevroitiklik özelliklerinin duygusal emek boyutları üzerine doğrudan ve dolaylı etkilerinin açığa çıkarılması amaçlanmaktadır.



Üçüncü amaç, duygusal emek boyutlarının duygusal tükenmişlik ile iş tatmini üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini değerlendirmektir. Araştırmanın dördüncü amacı, farklı kültürlere sahip tüketicilere hizmet sunuyor olmanın, duygusal emek boyutlarında anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Duygusal emek ile hizmet sunulan kültür arasındaki ilişkiye yönelik literatürde sınırlı bir ilgi bulunmaktadır. Örgüt tarafından belirlenen davranış kurallarının etkisiyle de şekillenen duygusal emek davranışının, bireysel ve örgütsel faktörlerle ilintili olduğu kadar hizmet sunulan kültür ile de ilintili olabileceğinin düşünülmesi nedeniyle kültürlerarası karşılaştırmalı görgül bir araştırma yapılmasının bu konudaki sınırlı çalışmaları geliştirmek adına bir katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, yapılacak analizlerle, işgörenlerin, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki deneyim gibi duygusal emek süreci ile ilişkilendirilen demografik özelliklerinin duygusal emek boyutları üzerinde fark yaratıp yaratmadığının açığa çıkarılması da hedeflenmektedir.

Wharton (2009), duygusal emek ile ilgili yazının iki temel akım üzerinden sınıflandırılabileceğini belirtmektedir. Bunlardan birincisi, duygusal emeği hizmet sektöründe örgütleri, yapılarını ve sosyal ilişkileri anlamak için bir araç olarak değerlendiren akımdır. Diğer ise, duygusal emek sürecini ve sonuçlarını vurgulayan araştırmalardır. Bu bağlamda; dışadönüklük, nevroitiklik, duygusal davranış kuralları ve işte özerklik ile hizmet sunulan kültür ve demografik özelliklerin duygusal emek üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı, duygusal çelişki ve duygusal çaba boyutları üzerinden duygusal emeği açıklamayı ve bu boyutların işgörenlerin duygusal tükenmişlik ve iş tatminleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, ikinci akım içerisinde yer almaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda, duygusal emek konusunun ağırlıklı olarak *sağlık* (Timmons ve Tanner, 2005; Mikolajczak vd., 2007; Austin vd., 2008; Chou vd., 2012; A. Howard ve Timmons, 2012; Pisaniello vd., 2012; Çağlıyan vd., 2013; Tunç vd., 2014) ve *eğitim* (Ogbonna ve Harris, 2004; Näring vd., 2006; Näring vd., 2012; Savaş, 2012; Basım vd., 2013; Basım ve Beğenirbaş, 2012) sektörlerinde incelendiği görülmektedir. Bununla birlikte, son dönemde turizm sektöründe yapılan çalışmalarda bir artışın söz konusu olması (Chu ve Murrmann,

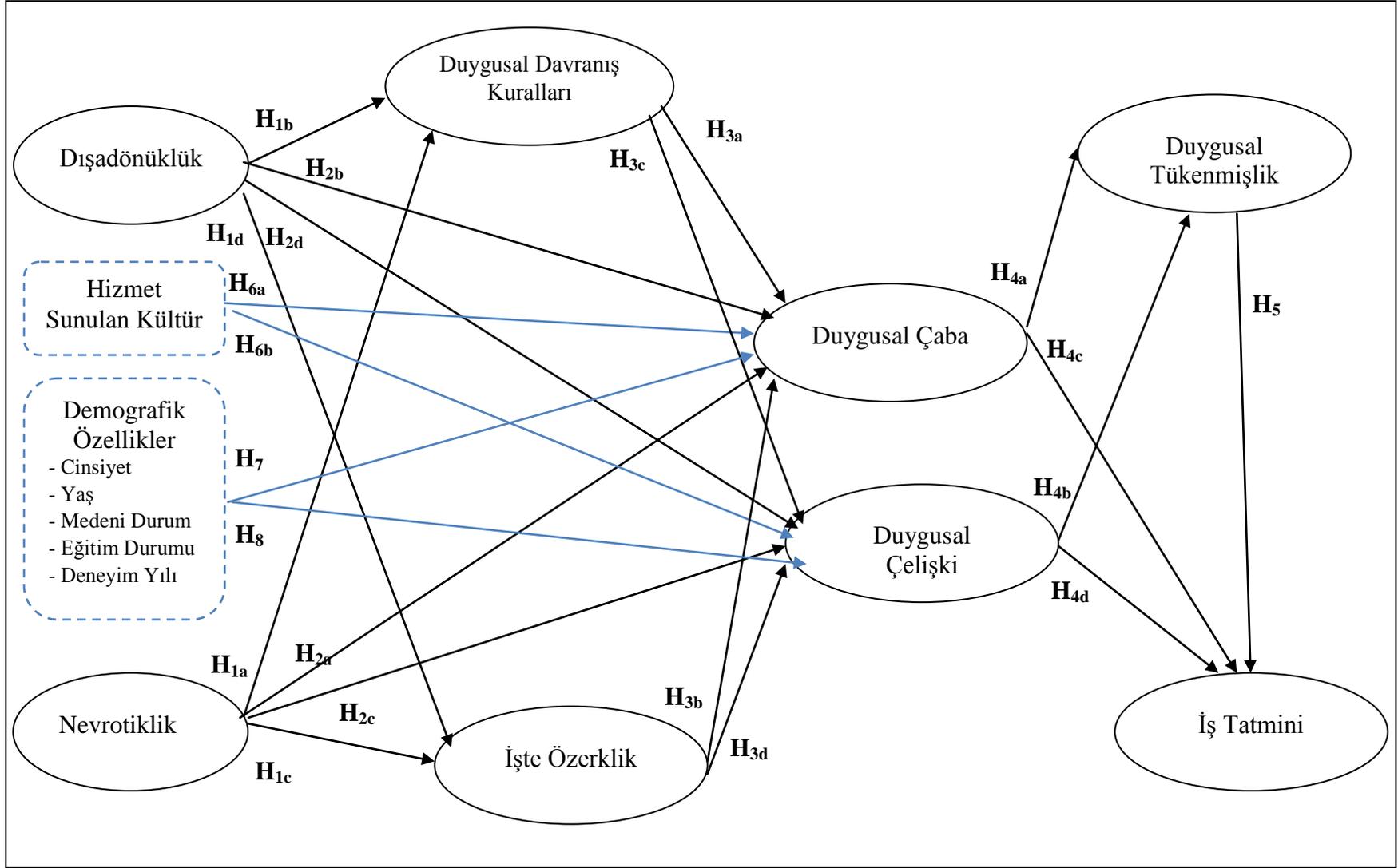
2006; Kim, 2008; O. Karatepe, 2009; Wong ve Wang, 2009; U. Avcı ve Boylu, 2010; Gürsoy vd., 2011; Hing ve Nuske, 2012; Kim vd., 2012; Lv vd., 2012; U. Kaya ve Özhan, 2013; Tiyce vd., 2013) konunun hizmet sektörleri içinde turizm sektörü özelinde daha önemli bir yere sahip olduğuna işaret etmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan yazın taraması ile duygusal emek üzerine yapılmış olan çalışmalar basılı ve çevrimiçi yayınlar üzerinden taranarak, araştırma konusunu açıklamaya yardımcı olacak temel eserlere ulaşılmıştır. Yapılan geniş yazın taraması ile araştırma konusu olarak belirlenen konuyla ilgili gerekli bilgiler edinilmesinin yanı sıra, benzer bir araştırmanın tekrarlanmasının önüne geçilmesi ve ilgili yazına katkı sağlayacak bir araştırma modelinin oluşturulması hedeflenmiştir. Önceki bölümlerde bahsi geçen çalışmalar referans alınarak geliştirilen araştırma modeli ve hipotezleri izleyen bölümde sunulmaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinde duygusal emek davranışının öncülleri olarak nitelendirilen *Bireysel Faktörler ve Örgütsel faktörler* bulunmaktadır. Bireysel faktörler kapsamında araştırmaya dahil edilen *Dışadönüklük ve Nevrotiklik* araştırmanın *dışsal (bağımsız) değişkenleridir*. Örgütsel faktörler, *Duygusal Davranış Kuralları ve İşte Özerklik* olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Duygusal emek, çalışmada *Duygusal Çelişki ve Duygusal Çaba* olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Örgütsel faktörler, duygusal emek boyutları ve duygusal emek sonuçları olarak araştırmaya dahil edilen duygusal tükenmişlik ve iş tatmini araştırmanın *içsel (bağımlı) değişkenleridir*. Bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisi ile duygusal emek boyutlarının, duygusal tükenmişlik ile iş tatmini üzerine etkisi yapısal eşitlik modeli ile test edilecektir. *Hizmet Sunulan Kültür* yapısal eşitlik modeline dahil edilmeyerek, duygusal emek boyutlarında farklılık yaratma durumu varyans analizi ile sınanacaktır. Benzer şekilde *Demografik özelliklerin* duygusal emek üzerine etkisi t testi ve varyans analizi ile test edilecektir. Araştırmada önerilen model Şekil 3.1 üzerinde görsel olarak sunulmaktadır.

Şekil 3. 1. Araştırma Modeli



Araştırma kapsamında geliştirilen 8 temel ve 28 alt hipotez bulunmaktadır. İlk beş temel hipotez ve bu kapsamda oluşturulan 16 alt hipotez yapısal eşitlik modeli ile, son üç hipotez ve bünyesinde yer alan 12 alt hipotez t-testi ve varyans analizi ile sınanacaktır. Araştırma modeline dayanılarak sınanacak ilişkiler ve aracılık etkilerine dair temel ve alt hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

***H<sub>1</sub>: Kişilik özellikleri ile Örgütsel Faktörler arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

*H<sub>1a</sub>: Nevrotiklik ile duygusal davranış kuralları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>1b</sub>: Dışadönüklük ile duygusal davranış kuralları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>1c</sub>: Nevrotiklik ile işte özerklik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>1d</sub>: Dışadönüklük ile işte özerklik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

***H<sub>2</sub>: Kişilik özellikleri ile Duygusal Emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

*H<sub>2a</sub>: Nevrotiklik ile duygusal çaba arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>2b</sub>: Dışadönüklük ile duygusal çaba arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>2c</sub>: Nevrotiklik ile duygusal çelişki arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>2d</sub>: Dışadönüklük ile duygusal çelişki arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

***H<sub>3</sub>: Örgütsel faktörler ile Duygusal Emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

*H<sub>3a</sub>: Duygusal davranış kuralları ile duygusal çaba arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>3b</sub>: İşte özerklik ile duygusal çaba arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>3c</sub>: Duygusal davranış kuralları ile duygusal çelişki arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>3a</sub>: İşte özerklik ile duygusal çelişki arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

***H<sub>4</sub>: Duygusal Emek ile İş Sonuçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

*H<sub>4a</sub>: Duygusal çaba ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>4b</sub>: Duygusal çelişki ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>4c</sub>: Duygusal çaba ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>4d</sub>: Duygusal çelişki ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

***H<sub>5</sub>: Duygusal Tükenmişlik ile İş Tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

***H<sub>6</sub>: Farklı kültürlere sahip tüketicilere hizmet sunan çalışanların duygusal emek düzeyleri arasında fark vardır.***

*H<sub>6a</sub>: Farklı kültürlere sahip tüketicilere hizmet sunan çalışanların duygusal çaba düzeyleri arasında fark vardır.*

*H<sub>6b</sub>: Farklı kültürlere sahip tüketicilere hizmet sunan çalışanların duygusal çelişki düzeyleri arasında fark vardır.*

***H<sub>7</sub>: Duygusal çaba çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.***

*H<sub>7a</sub>: Duygusal çaba çalışanların cinsiyetine bağlı olarak farklılık göstermektedir.*

*H<sub>7b</sub>: Duygusal çaba çalışanların yaşına bağlı olarak farklılık göstermektedir.*

*H<sub>7c</sub>: Duygusal çaba çalışanların medeni durumuna bağlı olarak farklılık göstermektedir.*

*H<sub>7d</sub>: Duygusal çaba çalışanların eğitim durumuna bağlı olarak farklılık göstermektedir.*

*H<sub>7e</sub>: Duygusal çaba çalışanların mesleki deneyimine bağlı olarak farklılık göstermektedir.*

***H<sub>8</sub>: Duygusal çelişki çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir.***

*H<sub>8a</sub>: Duygusal çelişki çalışanların cinsiyetine bağlı olarak farklılık göstermektedir.*

*H<sub>8b</sub>: Duygusal çelişki çalışanların yaşına bağlı olarak farklılık göstermektedir.*

*H<sub>8c</sub>: Duygusal çelişki çalışanların medeni durumuna bağlı olarak farklılık göstermektedir.*

*H<sub>8d</sub>: Duygusal çelişki çalışanların eğitim durumuna bağlı olarak farklılık göstermektedir.*

*H<sub>8e</sub>: Duygusal çelişki çalışanların mesleki deneyimine bağlı olarak farklılık göstermektedir.*

### **3.3. Araştırmanın Stratejisi**

Bilimsel araştırmaların sınıflandırılmasında ortak bir sınıflandırmanın olmadığı, araştırmaların alıcı kitlesine, amacına, zamanına, kullanılan yöntem ve tekniklere, verilerin nicel veya nitel oluşuna göre çeşitli özelliklerin dikkate alınması doğrultusunda farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir (Karasar, 1991: 22; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 9; McIntyre, 2005: 95; A. Özdemir, 2008: 11; Neuman, 2013: 36). Bir araştırmanın yöntemini belirlemede temel unsur, araştırma sorusunun kendisidir. Araştırmacının ele aldığı sorun, araştırmanın yöntemini; seçilen yöntem ise araştırmanın kendisini açıklamaktadır (Karakaya, 2011). Bu araştırmada, “araştırma bilgilerini ve pratikleri kesin kurallar, formel prosedürler ve teknikler halinde yeniden düzenlemeye, standartlaştırmaya ve yasalara bağlamaya dayanan ve nicel araştırmanın bir özelliği olan yeniden oluşturulmuş mantık” izlenmektedir (Neuman, 2013: 224).

Bu araştırma, araştırmanın alıcı kitlesi ve kullanımına göre yapılan sınıflandırmada, *Temel (Pure) Araştırma* sınıfına girmektedir. “Araştırma kavramının en yalın biçimde temsil edildiği temel araştırmaların salt amacı, var olan bilgiye yenilerini katmaktır” (Karasar, 1991: 24). Başlıca alıcı kitlesi bilimsel topluluk olan ve kuramsal açıklamaları test ederek yeni bilgiler oluşturmak için tasarlanan bu araştırma sınıfı *Akademik ya da Saf Araştırma* olarak da adlandırılmakta ve bağımsız bir araştırmacı tarafından son derece titiz bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Neuman, 2013). Amacına göre değerlendirildiğinde *Açıklayıcı veya İlişki Araştırmacı (Explanatory) Araştırma* olarak nitelendirilen bu araştırmada, sadece betimleme ve durum saptama hedeflenmemekte, aynı zamanda araştırma konusu olarak belirlenen iki ya da daha fazla olgu arasındaki neden ve sonuç ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Aziz, 2008). Araştırmanın zaman boyutuna göre yapılan sınıflandırmada, “zamanda tek bir noktada pek çok örnek olay üzerine bilgilerin incelendiği” *Kesitsel Araştırma* sınıfında yer almaktadır (Neuman, 2013: 57).

Araştırmanın yöntemi, sosyal bilimler araştırmalarında sıklıkla kullanılan tarama (survey) yöntemidir. Tarama araştırmaları, “geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olayla ilgili olarak görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlenmeye ve durum hakkında ayrıntılı bilgi verilmeye çalışıldığı araştırmalar” olarak tanımlanmaktadır (Karakaya, 2011: 59). Tarama araştırmalarının en önemli özelliklerinden biri, araştırma konusunu oluşturan olay veya bireyi, herhangi bir şekilde değiştirmeye ya da etkilemeye çalışmaksızın, kendi koşulları içinde olduğu biçimde ele almasıdır (Karasar, 1991: 77).

Tarama araştırmalarında genellikle, örnekleme kullanılmakta, evrende yer alan çok sayıda kişiden aynı sorulara yanıt alınmakta, kısa zamanda çok çeşitli bilgi elde edilmektedir. Aralarındaki ilişkinin istatistiksel tekniklerle sınındığı birçok değişken ölçümüyle birden fazla hipotez test edilmekte ve geçmişteki davranışlar, deneyimler ya da özelliklerden zaman sırasıyla çıkarım yapılmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2006: 58-61; Neuman, 2013: 400). Konaklama işletmelerinde duygusal emek davranışı ile duygusal emek öncülleri ve sonuçları başlıklarında gruplandırılan belirli değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada,

evrenin tamamından değil, örneklem üzerinden anlık veri toplamak suretiyle kesitsel tarama araştırması yapılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Akdeniz Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ve tatil köylerinde müşteri ile birebir etkileşim içerisinde olacak şekilde istihdam edilen konaklama işletmesi işgörenleri oluşturmaktadır. Evrenin belirlenmesindeki temel etmen, Akdeniz Bölgesi'nin çok çeşitli ülke ve farklı kültürlerle ait turistler için ortak bir turistik çekim merkezi olmasıdır. Bunun yanı sıra, belirlenen hedef kitlede yer alan işletmelerin, turizm işletmeleri içerisinde daha kurumsal bir yapı ve profesyonel bir yönetime sahip oldukları varsayımı nedeniyle, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile tatil köyleri çalışanları evren olarak belirlenmiştir. Daha profesyonel bir yönetime sahip olmanın konaklama işletmelerinde duygusal davranış kurallarını ve işte özerkliği daha anlamlı kılabilceği düşünülmüştür. Araştırma kapsamında bu işletmelerden tamamen veya ağırlıklı olarak belirli bir millete yönelik hizmet verenler tespit edilerek, farklı milletlere ve dolayısıyla farklı kültürlerle hizmet sunan eşdeğer işletmeler arasında karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır.

Araştırma evreninde yer alan işletmeler, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü resmi web sitesinde bulunan turizm tesisleri işlemleri bölümünde yer alan *Turizm İşletmesi Belgeli Tesisler\** verilerinden yararlanılarak belirlenmiştir. Bu işletmelerde müşteri ile birebir etkileşim halinde çalışan işgörenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. İçerdiği elemanların sayılabilir olması nedeniyle sonlu evren (Ural ve Kılıç, 2005: 33) olarak nitelendirilebilecek olan çalışma evreni; Özdamar (2001) tarafından yapılan ve içerdiği eleman sayısı 10.000'den fazla olan evrenleri sonsuz olarak nitelendiren tanımlamaya göre ise sonsuz evren kategorisinde yer almaktadır (Ural ve Kılıç, 2005).

---

\* Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü resmi web adresinde sunulan 31 Mayıs 2013 tarihi itibarıyla güncel verilerden yararlanılmıştır ([www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr](http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr)).



Evren türü sonlu olsa bile evrenin genişliği ve tamamına ulaşılabilirliğinin zorluğu, örnekleme yapılmasını gerekli kılmaktadır (A. Özdemir, 2008). Örnekleme yapılarak zaman, maliyet ve enerji tasarrufu sağlanmasının yanı sıra (Şahin, 2011), gereğinden fazla bilgi toplamanın neden olacağı israfın önüne geçilmesi hedeflenmektedir (Özmen, 2000). Örnekleme yoluyla yapılan çalışmalarda veri derleme hatalarının daha iyi kontrol edilebilmesi sayesinde, doğru bilgi edinme imkanı da artmaktadır (A. Özdemir, 2008; Karasar, 1991). Bu çalışmada olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden amaçlı (yargısal) örnekleme kullanılmıştır.

*Amaçlı (Yargısal) Örnekleme* tekniği ile araştırmanın amaçları doğrultusunda bir evrenin temsilci bir örneği yerine, amaçlı olarak bir ya da birkaç alt kesimi örnek olarak alınmaktadır. Uzman örnekleme olarak da adlandırılan bu teknikte (Fişek, 1998: 183), araştırmacı örneklem seçimini inandığı ve bildiği kriterler doğrultusunda ve yeterli gördüğü birimi seçme suretiyle gerçekleştirir (Sekaran 1992; D. Davis, 1996; Özmen, 2000). Başka bir deyişle amaçlı örnekleme, evrenin soruna en uygun bir kesimini gözlem konusu yapmak demektir (Sencer, 1989: 386). Açıklayıcı araştırma veya alan araştırmalarında kullanılan bir örnekleme yöntemi olan amaçlı örnekleme, özellikle ulaşılması güç, özelleşmiş bir nüfusun üyelerini seçmek için uygun olarak nitelendirilmektedir (Neuman, 2013).

Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından belirtildiği üzere araştırmacının; evreni çok iyi tanması, tarafsız olması ve araştıracağı konunun uzmanı olması nedeniyle tercih ettiği olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örneklemede, örneklemin evreni temsil etmesi araştırmacının bağımsızlığı ile ilişkilendirmektedir ve bu çalışmada bu hassasiyet gözetilmiştir. Bununla birlikte tüm olasılıklı olmayan örneklemlerde söz konusu olduğu üzere, amaçlı örnekleme ile seçilen örneklemin evreni temsil düzeyi hiçbir zaman net olarak bilinmemektedir (Neuman, 2013).

Araştırmanın, “farklı kültürlere hizmet sunan çalışanların duygusal emek düzeylerinin karşılaştırılması” amacı doğrultusunda; Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köyleri içerisinde “tamamen veya ağırlıklı bir şekilde belirli bir millete yönelik hizmet verenler” örnek olarak belirlenmiştir. Bu

kapsamda, ağırlıklı olarak İngiliz turistlere hizmet sunan konaklama işletmelerinin bulunduğu Muğla; evrende yer alan işletmelerin kümelenmesinin yoğun olarak görüldüğü Antalya ve yerli turistin ağırlıklı olarak müşteri profilini oluşturduğu Mersin illerinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları üzerinden örnekleme yapılmıştır. Konaklama işletmelerinde müşteri ile birebir etkileşim halinde olan çalışanlar olarak; Ön Büro, Yiyecek ve İçecek, Animasyon, Müşteri İlişkileri, SPA ve Güzellik Merkezi Bölümleri çalışanları ve yöneticileri ile Kat Hizmetleri Bölümü yöneticileri değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada zaman ve enerji kısıtları da göz önünde tutularak, mümkün olduğunca fazla sayıda örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma örneklemini toplam 535 adet geçerli anket oluşturmaktadır.

2013 yılı Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarında, evren içerisinde yer alan işletme temsilcileri ile yüz yüze, telefonla ve/veya e-posta aracılığıyla ön görüşme yapılarak, araştırmanın gerçekleştirilmesi için gerekli izinler alınmıştır. 7 Eylül 2013 tarihinde bu konuda işbirliği yapmayı kabul eden konaklama işletmelerinde, taramanın yapılmasına başlanmış olup 1 Kasım 2013 tarihinde araştırma tamamlanmıştır. Ön görüşme yapılan 50 turizm işletmesi içerisinde;

- 11 işletme yetkilisi ile görüşme sağlanamaması ve bilgilendirme maili dışında bir iletişim kurulamaması nedeniyle bu işletmelerde araştırma gerçekleştirilememiştir,
- 9 işletme konuyla ilgilenmediklerini belirterek veya yoğunluklarını öne sürerek araştırmaya katılmayı reddetmiştir,
- 3 işletme araştırmayı kabul etmiş olmasına karşın, müşteri profili uygun çıkmadığı için araştırma gerçekleştirilememiştir,
- 2 işletme araştırmayı kabul etmiş olmasına karşın, araştırmayı tamamlamamıştır,
- 25 işletmede araştırma gerçekleştirilerek mümkün olduğunca fazla sayıda ve kültürlerarası karşılaştırma yapmaya elverişli veri seti elde edilinceye kadar veri toplama süreci devam ettirilmiştir.

Araştırma zamanı, sezonun yoğunluğunun görece azalmaya başladığı ancak çalışan sayısında henüz bir azaltma olmadığı Eylül ve Ekim ayları olarak

belirlenmiştir. Ekim ayının belirli dönemlerinde işletmelerin çalışan sayılarını azaltacağı bilinmekle birlikte, Ekim ayı içinde bulunan 9 günlük ve 4 günlük resmi tatiller esnasında özellikle yerli turiste hizmet verilen konaklama işletmeleri çalışanlarına ulaşma olanağının artacağı öngörülerek çalışma Kasım ayına kadar sürdürülmüştür.

Araştırmanın yürütüldüğü 21 işletme, araştırmanın araştırmacı eşliğinde yapılmasını kabul etmiştir. Bu işletmelerden edinilen 497 anket içerisinden eksik/hatalı doldurulan 41 adedinin geçersiz kabul edilmesi nedeniyle toplam anket sayısı 456'ya düşmüştür. Araştırmanın, işgörenlerin iş yükleri doğrultusunda yöneticiler tarafından uygun görülen zaman dilimlerinde yapılmasını kabul eden 4 işletme ise gönderilen bilgilendirme maili ekinde yer alan anket formunu kendileri çoğaltarak dağıtımını yapmıştır. Bu işletmelerden edinilen toplam 87 adet anket içerisinden eksik/hatalı doldurulan 8 adedinin geçersiz kabul edilmesi nedeniyle toplam anket sayısı 79 olmuştur. Her iki yolla edinilen toplam geçerli anket sayısı 535 adettir.

### **3.5. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği**

Nicel araştırma yöntemleri ile gerçekleştirilen bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniğinin kullanımıyla; evreni temsil etmeye yeterli bir örneklem ile araştırma sonuçlarını daha büyük bir grup için genelleme yapma, böylelikle hem zaman hem de maddi açıdan tasarruf etme imkanı bulunmaktadır (Balcı, 1997). Örnekleme ve bilgiye daha hızlı erişim olanağı sağlayan anket tekniği ile ulaşılan yüksek örneklem sayısı, örneklemin evreni temsil yeteneğinin de yüksek olmasını, dolayısıyla güvenilirlik ve geçerliliğinin de yüksek olması sağlayabilmektedir (Cemaloğlu, 2011). Yapılandırılmış soru formu olarak da nitelendirilen anket tekniği ile edinilen bilgilerin nesneliliğinin yüksek olması ve katılımcılara soruları tekrar inceleyerek doldurma olanağı sağlaması nedeniyle edinilen bilgilerin doğruluk düzeyinin yüksek olması bu tekniğin bir diğer üstünlüğüdür (Baş, 2001; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Ölçüm aracının geliştirilmesi sırasında literatürde daha önce kullanılan ölçekler incelenmiş ve araştırmada kullanılacak anket formu oluşturulurken daha önce yapılmış araştırmaların ölçeklerinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha testi uygulanmıştır. Aynı küme içerisinde bulunan soruların birbirleriyle olan uyumunu ölçen bu testin değerinin 0.6'nın üzerinde olması istenir ve bu değer 0.8–1.0 arasında olması soruların birbiriyle çok yüksek derecede bir uyum gösterdiğinin kanıtıdır (Hair vd., 1998). Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's alpha değerlerine bakıldığında, aynı grup içindeki soruların birbirleriyle iyi veya çok iyi derecede uyum gösterdikleri görülmektedir. Bu ölçekler şu şekilde sıralanmaktadır:

***Konaklama Sektörü Çalışanları Duygusal Emek Ölçeği (HELs; Hospitality Emotional Labour Scale):*** Brotheridge ve R. Lee (2003) tarafından duygusal emeği ölçmek üzere geliştirilen Duygusal Emek Ölçeği (ELS; Emotional Labour Scale) üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda Chu ve Murrmann (2006) tarafından geliştirilen ve konaklama sektörü için geliştirilip güvenilirliği artırılmış ölçekten yararlanılmıştır. Pala (2008) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ölçek, 2 boyuttan ve 19 ifadeden oluşmaktadır. “Müşterilerle olan ilişkilerimde aldatıcı iyi tavırlar sergilerim”, “İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissedirim”, “Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım” ifadeleri bu ölçek içerisinde yer alan ifadelere örnek olarak verilebilir. Ölçeğin orijinal dildeki güvenilirliği duygusal çaba boyutu için 0,77, duygusal çelişki boyutu için 0,89 olarak belirtilmiştir (Chu ve Murrmann, 2006). Pala ve Tepeci (2009), ölçeğin duygusal çaba boyutu için güvenilirliğini 0,851 ve duygusal çelişki boyutu için güvenilirliğini 0,710 olarak belirlemiştir. Rathi vd. (2013), çalışmalarında duygusal çaba ve duygusal çelişki boyutları için güvenilirliği sırasıyla 0,62 ve 0,68 bulmuşlardır. Bu çalışmada, duygusal çaba ve duygusal çelişki boyutunun iç güvenilirlikleri sırasıyla 0,755 ve 0,611; duygusal emek ölçeğinin güvenilirliği ise 0,788 olarak hesaplanmıştır.

***Duygusal Davranış Kuralları Ölçeği:*** İşletmelerin çalışanların hizmet sürecinde müşterilere sergilenmesi istenen ve istenmeyen duyguların belirtilmesine yönelik kuralları ifade eden ve Grandey (1999) tarafından geliştirilerek, Ünler-Öz

(2007: 83) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır. “Müşterilere nasıl davranmamız gerektiği hakkındaki kurallar yazılı olarak işyerimiz tarafından hatırlatılır”, “Müşterilerin iyi hissetmelerini sağlamanın işimizin bir parçası olduğu bize belirtilir” ifadeleri bu ölçekte yer alan ifadelerden bazılarıdır. Orijinal ölçeğin güvenilirliği 0,74 olarak belirtilmiştir (Grandey, 1999). Yalçın (2010) tez çalışmasında kullandığı Türkçeye uyarlanmış ölçeğin güvenilirliğini 0,71 olarak belirlemiştir. Bu çalışmada, duygusal davranış kuralları ölçeğinin güvenilirliği 0,711 olarak hesaplanmıştır.

**İşte Özerklik Ölçeği:** Çalışanların işlerini yapma konusunda sahip oldukları inisiyatif derecesini ölçmeye yönelik Hackman ve Oldham (1975, 1980) tarafından geliştirilen ve Teas (1981) tarafından kısmen değiştirilerek yeniden düzenlenen ölçekten yararlanılmıştır. Z. Kuşluyan ve S. Kuşluyan’ın (2005) Türkçeye uyarlamasını yaptığı bu ölçekte 3 ifade yer almaktadır Bu ifadeler “İşimi ne zaman ve nasıl yapacağıma benim karar verme imkanım var”, “İşimi yaparken şahsi karar ve inisiyatifimi kullanma fırsatım var” ve “İşimi nasıl yapacağım konusunda bana önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük verilmektedir” şeklinde sıralanmaktadır. Orijinal ölçeğin güvenilirliği 0,781 olarak belirlenmiştir (Teas, 1981). Z. Kuşluyan ve S. Kuşluyan (2005), Türkçeye uyarladıkları orijinal ölçeğin güvenilirliğini 0,72 olarak tespit etmiştir. Bu çalışmada, işte özerklik ölçeğinin güvenilirliği 0,861 olarak hesaplanmıştır.

**Dışadönüklük ve Nevrotiklik Ölçekleri:** Goldberg (1990) tarafından geliştirilen Beş Büyük Kişilik Faktörü Ölçeği içerisinde yer alan dışadönüklük ve nevrotiklik (duygusal dengelilik) alt boyutlarına ait ölçekler kullanılmıştır. Her bir alt boyut için 10’ar adet olmak üzere, toplam 20 ifade yer almaktadır. Ölçeğin orijinal dilindeki (İngilizce) ifadelere International Personality Item Pool (IPIP) aracılığıyla ulaşılmış, dilimize araştırmacı tarafından çevrilmiş ve ardından turizm sektöründe çalışan, lisansüstü eğitim düzeyine sahip, çift anadilli (İngilizce ve Türkçe) iki kişinin ayrı ayrı görüşleri alınarak ölçeklerin Türkçeye uyarlanması tamamlanmıştır. “Sohbetleri ben başlatırım” ve “Arka planda kalırım” ifadeleri Dışadönüklük; “Çoğu zaman rahat bir insanım” ve “Kolay üzülürüm” ifadeleri ise Nevrotiklik düzeyini ölçmeye yönelik ifadelere örnek olarak verilebilir. Ölçek daha önce farklı

çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Tabak vd. (2010), çalışmalarında hem dışadönüklük boyutu hem de nevroitiklik boyutu için güvenilirlik katsayılarını 0,79 olarak belirlemiştir. Bu çalışmada, dışadönüklük ve nevroitiklik ölçeklerinin güvenilirlikleri sırasıyla 0,761 ve 0,788 olarak hesaplanmıştır.

***Duygusal Tükenmişlik Ölçeği:*** Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Tükenmişlik Envanterinin üç alt boyutundan birisi olan Duygusal Tükenmişliği ölçmeye yönelik bu ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek içerisinde “İşimden soğduğumu hissediyorum”, “Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum”, “İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçek daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Ergin (1992), orijinal ölçeğin güvenilirliğini 0,83 olarak belirtmiştir. Ölçek Türkçeye uyarlanmış haliyle Köse vd. (2011) tarafından kullanılmış ve güvenilirliği 0,840 olarak tespit edilmiştir. U. Kaya ve Özhan (2013) çalışmalarında duygusal tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliğini 0,842 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada, duygusal tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliği 0,920 olarak hesaplanmıştır.

***İş Tatmini Ölçeği:*** Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve Yoon ve Thye (2002) tarafından kısaltılarak yeniden düzenlenen 5 ifadelik bu ölçeğin Türkçeye uyarlamasını Z. Kuşluyan ve S. Kuşluyan (2005: 203) yapmıştır. “Genel olarak işimi seviyorum” ve “İşime karşı ilgimi kaybediyorum” gibi ifadeler, ölçekte bulunan ifadelere örnek olarak verilebilir. Z. Kuşluyan ve S. Kuşluyan (2005), Türkçeye uyarladıkları ölçeğin güvenilirliğini 0,84 olarak belirlemiştir. Bu çalışmada, iş tatmini ölçeğinin güvenilirliği 0,859 olarak hesaplanmıştır.

Toplamda 7 farklı ölçeğin birlikte kullanımı ve demografik soruların eklenmesi ile anket formu tamamlanmıştır. Bu kapsamda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalışılan departman, pozisyon, mesleki deneyim süresi ve haftalık çalışma saatini belirlemek üzere bu bölümde toplam 9 soru yer almaktadır. Anketin nihai formu oluşturulmadan önce araştırma konusuna uygun içeriğe sahip olduğundan emin olmak üzere gerekli kontroller yapılmıştır. Ölçeklerin orijinal derecelendirmeleri farklılık göstermekle birlikte, çalışmanın

bütünlüğünü ve okuyucuya algılama kolaylığı sağlamak üzere tüm ölçeklerin 5’li Likert tipi derecelendirme ile ölçümü gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların ifadeleri “1. Hiçbir Zaman” ile “5. Her Zaman” aralığında yer alan seçenekler üzerinden yanıtlanması sağlanmıştır. Anket formu Ek.1’de sunulmaktadır.

### **3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Türkiye’de Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri içerisinde sadece dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köyleri çalışanlarından edinilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Diğer tesis türü ve sınıfındaki konaklama işletmelerinin araştırmaya dahil edilmemesi nedeniyle araştırma bulgularının geçerliliği Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köyleri ile sınırlıdır. Araştırma değişkenleri içerisinde yer alan kişilik özelliklerinin tamamı değil sadece dışadönüklük ve nevroitiklik özellikleri bu araştırma içerisinde incelenmiştir, uyumluluk, sorumluluk ve değişime açıklık özellikleri ile ilgili unsurlar araştırmaya dahil edilmemiştir. Benzer bir şekilde duygusal emek sürecinin iş sonuçları olarak sadece duygusal tükenmişlik ve iş tatmini incelenirken, tükenmişlik kapsamında yer alan kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşma alt boyutları araştırma modelinde yer almamaktadır. Bu araştırma kapsamında sadece Türk, Rus ve İngiliz kültürlerinden turistlere hizmet veren işgörenlerin duygusal emek davranışları arasında bir karşılaştırma yapılabilmesi araştırmanın bir diğer sınırlılığı olarak görülmektedir.

### **3.7. Veri Analizi ve Bulgular**

Araştırma verilerinin analizi için, basit ilişki analizleri ve çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmaktadır. Konaklama işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerinin ve hizmet sunulan kültürün duygusal emek davranışlarında farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek için t testi ve varyans analizi uygulanmaktadır. Araştırma modelinde duygusal emek sürecine dahil edilen diğer bileşenler arasındaki etkileşimi incelemek, hipotezleri ve araştırma modelini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmaktadır. Araştırmanın analizleri

SPSS 21.0 (Statistics Programs for Social Sciences) ve LISREL 8.54 (Linear Structural Relations) programları ile gerçekleştirilmektedir.

### 3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Konaklama işletmesi çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin verilerin SPSS 21.0 ile analizi sonucunda elde edilen bulgular bu başlık altında açıklanmaktadır. Tablo 3.1 üzerinde görüldüğü üzere örneklem kapsamında yer alan konaklama işletmesi işgörenlerinin % 71,6'sı (N=383) erkek, ve % 62,6'sı (N=335) bekarıdır. Kadın işgören sayısının örneklemin üçte birinden daha düşük bir orana sahip olması, duygusal emek gerektiren işlerde kadınların daha yoğun çalıştığını öne süren çalışmalarla çelişir görünmekle birlikte, esasında konaklama işletmesi çalışanları üzerine yapılmış çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Katılımcıların yaşları 16 ila 63 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 28,3 (st.sapma: 8,471) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3. 1. Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	N	%	Yaş	N	%
Kadın	152	28,4	17 yaş ve altı	36	6,7
Erkek	383	71,6	18 – 27	249	46,5
Medeni Durum	N	%	28 – 37	175	32,7
Bekar	335	62,6	38 yaş ve üstü	75	14,0
Evli	190	35,5	Gelir (TL)		
Diğer*	10	1,9		N	%%
Eğitim Durumu	N	%	799 TL ve daha az	77	14,3
İlköğretim	99	18,5	800 – 1199	269	50,3
Lise	251	46,9	1200 – 1599	95	17,8
Önlisans	104	19,4	1600 TL ve daha fazla	94	17,6
Lisans ve üstü	81	15,1	<b>Toplam: 535 (%100)</b>		

\*Medeni durumunu evli veya bekar olarak nitelendirmeyi uygun bulmayan, dul, eşinden ayrılmış veya evlilik olmaksızın birlikteliği olduğunu belirten katılımcılar diğer olarak belirtilmektedir.



Araştırma kapsamında değerlendirilen işgörenlerin eğitim durumları incelendiğinde, % 46,9'u oluşturan lise mezunlarının ağırlıklı olduğu, bununla birlikte; % 19,4'ü ön lisans, % 15,1'i lisans ve lisansüstü olmak üzere toplamda % 34,5'inin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek çıkmasının iki temel nedeni olduğu düşünülmektedir. Birincisi, araştırmaya dahil edilen konaklama işletmelerinin, turizm sektörünün en kurumsal ve yüksek standartlara sahip olan dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köyleri olmasıdır. İkincisi ise, örneklemin sektör çalışanlarının müşteri ile doğrudan etkileşim halinde olma ön koşulunu sağlayan ve ön planda yer alan belirli bölümlerden seçilmesidir. Müşteri ile doğrudan etkileşim halinde olan işgörenlerin iyi düzeyde yabancı dil bilgisi, bilgisayar ve çeşitli teknik programlar kullanabilme gibi niteliklere sahip olma durumu, eğitim düzeyi yüksek işgörenlerde daha yaygın olmaktadır.

Çalışanların gelir düzeylerine bakıldığında, işgörenlerin yarısından biraz daha fazlasının (% 50,3; N= 269) 800 - 1199 TL arasında bir gelire sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun nedeninin, araştırmanın yapıldığı dönem için belirlenmiş olan asgari ücret miktarının<sup>†</sup> bu aralıkta yer alması olduğu düşünülmektedir. Bu oranı sırasıyla, 1200 - 1599 TL arasında gelir sahibi olanlar (%17,8; N= 95), 1600 TL ve daha fazla gelire sahip olanlar (%17,6; N= 94) ve 799 TL ve altında bir gelire sahip olanlar (% 14,3; N=77) takip etmektedir.

Araştırmada, demografik bilgilerin yanı sıra çalışanların mesleki deneyimleri ile ilgili bilgiler de edinilmiştir. Araştırmanın yapıldığı esnada çalıştıkları işletmedeki mesleki deneyim süreleri incelendiğinde, % 28,4 (N=152) ile 10 yıl ve üzerinde çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu oranı sırasıyla, % 23,2 (N=124) ile 1 - 3 yıl arasında çalışanlar ve % 20,9 ile işletmede çalışmaya o sene içinde başlayan çalışanlar takip etmektedir. İşgören devrinin en yüksek olduğu sektörler arasında yer alan turizm sektöründe gerçekleştirilen bu çalışmada edinilen bu sonuç, eğitim durumuna olan etkisinde açıklandığı üzere, araştırma örnekleminin belirlenmesinde yapılan tercihlerin bir sonucu olarak görülmektedir. İşletmedeki mesleki deneyim

---

<sup>†</sup> 01.07.2013 - 31.12.2013 Dönemi Net Asgari Ücret: 803, 68 TL (16 yaşından büyükler için), 700,73 TL (16 yaşından küçükler için). Detaylı bilgi için bakınız: [www.csgeb.gov.tr](http://www.csgeb.gov.tr)

yılına sektör ortalamalarına göre daha yüksek olmasının, örneklemin seçildiği işletmelerin daha kalifiye yapısı nedeniyle sektörün olumsuz özelliklerinin görece daha az etkisinin görüldüğü dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bunun yanında, konaklama işletmesi çalışanları arasında yöneticilerin önemli bir oranda temsil edilmesinin, gelir düzeyindeki görece yükseklikte olduğu üzere, uzun deneyim yıllarının görülmesinde de etkili olduğu düşünülmektedir. Aşağıda Tablo 3.2 üzerinde katılımcıların mesleki özelliklerine dair bulgular sunulmaktadır.

**Tablo 3. 2. Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Mesleki Özellikleri**

Mesleki Deneyim (Yıl)	N	%	Haftalık Çalışma Saati	N	%
1 yıldan az	112	20,9	40 saat ve altı	30	5,6
1 – 3	124	23,2	41-50	215	40,2
4 – 6	81	15,1	51-60	116	21,7
7 – 9	66	12,3	61-70	97	18,1
10 yıl ve üstü	152	28,4	71 saat ve üstü	77	14,4
Çalışılan Departman	N	%	Pozisyon	N	%
Ön Büro	142	26,5	Yönetici - Şef	31	5,8
			Resepsiyonist	78	14,6
			Bellboy	32	6,0
Yiyecek-İçecek	286	53,5	Yönetici - Şef	68	12,7
			Garson – Barmen/maid	165	30,8
			Komi	53	9,9
Animasyon	43	8,0	Animatör	43	8,0
Müşteri İlişkileri	10	1,9	Yönetici	5	,9
			Temsilci	5	,9
Spa-Güzellik Merkezi	22	4,1	Yönetici	3	,6
			Masör	19	3,6
Güvenlik	6	1,1	Güvenlik	6	1,1
Kat Hizmetleri	26	4,9	Yönetici - Şef	26	4,9
<b>Toplam: 535 (%100)</b>					

Araştırma kapsamında amaçlı bir şekilde örnekleme dahil edilen yedi farklı bölüm çalışanlarından veriler edinilmiştir. Çalışanların yarısından fazlası Yiyecek ve İçecek Departmanında (% 53,5; N=286) çalışırken, önemli kabul edilebilecek bir kısmı da Ön Büro Departmanında (% 26,5; N=142) çalışmaktadır. Araştırmanın yürütülmesi esnasında ilgili bölümlere ulaşılmaya çalışılırken, pek çok işletmede müşteri ilişkilerinin, ayrı bir yönetici veya görevli tanımlanarak ya da tanımlanmaksızın Ön Büro kapsamında yürütülüyor olduğu gözlemlenmiştir. İş tanımı gereği müşteri ile iletişimi temel görevleri arasında yer alan müşteri ilişkileri bölümü çalışanlarının oranının oldukça düşük (%1,9; N=10) olmasının nedeninin, örneklem kapsamında incelenen işletmelerin genelinde Müşteri İlişkileri Bölümü ayırımının net olarak yapılmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Haftalık çalışma saatlerine göre dağılıma bakıldığında; % 40,2 (N=215) oranında çalışanın, haftalık yasal çalışma saatini (48 saat) içeren 41 - 50 saat arasında çalıştığı görülmektedir. Turizm sektöründe, özellikle taramanın gerçekleştirildiği dönemi de kapsayan, yüksek sezon olarak tabir edilen dönemlerde çalışma saatlerinin normal standartların çok daha üzerinde olduğu bilinen bir gerçektir. Bununla birlikte, başta yöneticiler olmak üzere, katılımcıların bazılarının bu soruyu yanıtlarken yasal çalışma saatini ifade etme gerekliliği kaygısını hissetmeleri nedeniyle bu seçeneği tercih ettikleri düşünülmektedir. Yine de, haftada 51 saat ve üzerinde çalıştığını belirtenlerin toplam oranı % 54,2 (N=290) dikkate alındığında, verilerin bilinen gerçeğe örtüştüğü yorumlanabilmektedir.

Konaklama işletmesi çalışanlarının cinsiyetlerinin ve medeni durumlarının, duygusal emek boyutları üzerinde fark yaratıp yaratmadığını ortaya koymak amacıyla SPSS ile ,05 anlamlılık düzeyinde t testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarında, çalışanların cinsiyetlerine göre ( $p_{dcab}=,698$ ;  $p_{dcel}=,123$ ) duygusal emek boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Evli ve bekar olmak üzere analiz edilen medeni durum (N=525) ise, hem duygusal çaba ( $p=,000$ ) hem de duygusal çelişki ( $p=,023$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Buna göre, evliler bekarlara göre daha fazla duygusal çelişki yaşamakta ve daha fazla duygusal çaba sarf etmektedirler. Tablo 3.3 üzerinde duygusal emek boyutlarının cinsiyet ve medeni durum açısından karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 3. 3. Duygusal Emek Boyutlarının Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması**

		Grup İstatistikleri						Levene Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t Testi			
		N	Ortalama	St. Sapma	St. Hata Ort.	F		Anl.	T	sd	Anl.	Ort. Farkı	
<b>CİNSİYET</b>	Duygusal Çaba	Kadın	152	3,9589	,66717	,05411	Eşit Varyans Varsayımı	2,475	,116	,388	533	,698	,02677
		Erkek	383	3,9321	,73926	,03777	Eşit olmayan Varyans Varsayımı			,406	305,351	,685	,02677
	Duygusal Çelişki	Kadın	152	3,4247	,62855	,05098	Eşit Varyans Varsayımı	,119	,731	-1,543	533	,123	-,09429
		Erkek	383	3,5190	,64113	,03276	Eşit olmayan Varyans Varsayımı			-1,556	282,409	,121	-,09429
<b>MEDENİ DURUM</b>	Duygusal Çaba	Bekar	335	3,8332	,70944	,03876	Eşit Varyans Varsayımı	,293	,588	-4,381	523	,000*	-,28324
		Evli	190	4,1164	,71617	,05196	Eşit olmayan Varyans Varsayımı			-4,369	389,624	,000	-,28324
	Duygusal Çelişki	Bekar	335	3,4368	,60356	,03298	Eşit Varyans Varsayımı	4,615	,032	-2,366	523	,018	-,13687
		Evli	190	3,5737	,69224	,05022	Eşit olmayan Varyans Varsayımı			-2,278	350,269	,023*	-,13687

Çalışanların diğer demografik özelliklerine göre duygusal emek boyutlarındaki farklılığı incelemek üzere tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. ANOVA testinin I. aşama sonuçlarına göre, yaş açısından duygusal çelişki düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken ( $p_{dcel}=,445$ ), duygusal çaba düzeyinde ise en az bir grubun diğerlerinden anlamlı bir farklılığının ( $p_{dcab}=,000$ ) söz konusu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Eğitim durumuna göre duygusal emek boyutları incelendiğinde ( $p_{dcab}=,068$ ;  $p_{dcel}=,524$ ), eğitim durumunun her iki boyut üzerinde de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte mesleki deneyim yılının ( $p_{dcab}=,000$ ;  $p_{dcel}=,022$ ) her iki boyut üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir. Belirtilen demografik özellikler açısından gerçekleştirilen ANOVA I. aşama analiz bulguları Tablo 3.4 üzerinde sunulmaktadır.

**Tablo 3. 4. Duygusal Emek Boyutlarının Demografik Özellikler Açısından Karşılaştırılması**

			Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	Anl.
YAŞ	Duygusal Çaba	Gruplar Arası	11,621	3	3,874	7,778	,000*
		Gruplar içi	264,435	531	,498		
		Toplam	276,056	534			
	Duygusal Çelişki	Gruplar Arası	1,092	3	,364	,892	,445
		Gruplar içi	216,552	531	,408		
		Toplam	217,643	534			
EĞİTİM DURUMU	Duygusal Çaba	Gruplar Arası	3,681	3	1,227	2,392	,068
		Gruplar içi	272,375	531	,513		
		Toplam	276,056	534			
	Duygusal Çelişki	Gruplar Arası	,916	3	,305	,748	,524
		Gruplar içi	216,727	531	,408		
		Toplam	217,643	534			
DENEYİM YILI	Duygusal Çaba	Gruplar Arası	13,498	4	3,375	6,812	,000*
		Gruplar içi	262,558	530	,495		
		Toplam	276,056	534			
	Duygusal Çelişki	Gruplar Arası	4,658	4	1,164	2,898	,022*
		Gruplar içi	212,986	530	,402		
		Toplam	217,643	534			

I. aşamada farklılığı işaret eden her bir özellik için, hangi grupların farklı olduğunu belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi II. aşama (Post Hoc) çoklu karşılaştırmalar testlerinden Tukey ile analize devam edilmiştir. Bulgular yaş açısından değerlendirildiğinde, 28-37 yaş aralığındaki çalışanların, 18-27 yaş aralığındaki çalışanlar ( $p=,001$ ) ile 17 yaş ve altındaki çalışanlardan ( $p=,015$ ) daha fazla duygusal çaba sarf ettiği görülmektedir. Benzer şekilde 38 yaş ve üstündeki çalışanların da, 18-27 yaş aralığındaki çalışanlar ( $p=,012$ ) ile 17 yaş ve altındaki çalışanlardan ( $p=,026$ ) daha fazla duygusal çaba sergiledikleri anlaşılmaktadır. Mesleki deneyim yılı açısından incelendiğinde, 10 yıl ve üzerinde çalışanların, 1 yıldan daha kısa süredir çalışanlar ( $p=,001$ ), 1-3 yıldır çalışanlar ( $p=,000$ ), 4-6 yıldır çalışanlar ( $p=,013$ ) ve 7-9 yıldır çalışanlardan ( $p=,046$ ) daha fazla duygusal çaba sarf ettikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra 10 yıl ve üzerinde çalışanların, 1-3 yıldır çalışanlara ( $p=,013$ ) göre duygusal çelişki düzeylerinin de daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Detaylı analiz sonuçlarını gösteren SPSS çıktıları Ek 2'de sunulmaktadır.

Konaklama işletmesi çalışanlarının kişilik özelliklerine ilişkin değerler incelendiğinde, nevroz düzeyinin (2,6434) ortalama değer olan 3'ün altında, dışadönüklük düzeyinin ise 3'ün üzerinde (3,4355) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örneklemimizin nevroz düzeyi düşük, dışadönüklük düzeyi yüksek işgörenlerden oluştuğu söylenebilir. Çalışanların duygusal davranış kuralları algısı (3,7790) oldukça yüksek iken, işte özerklik algısı (3,1296) ortalama değerden biraz üzerindedir. Duygusal emek boyutlarına ilişkin bulgulara bakıldığında, çalışanların hem duygusal çelişki hem de duygusal çaba düzeylerinin ortalama değeri olan 3'ten anlamlı olarak yüksek olduğu, duygusal çaba düzeyinin (3,9397) duygusal çelişki düzeyine (3,4922) göre daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinin (2,2673) ortalama değeri olan 3'ten anlamlı olarak düşük olduğu, iş tatminlerinin (4,0276) ise anlamlı olarak yüksek olduğu görülmektedir. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve değişkenler arası ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla LISREL programı ile ,05 anlamlılık düzeyinde hesaplanan korelasyon değerleri Tablo 3.5 üzerinde gösterilmektedir.

**Tablo 3. 5. Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

	Ort.	St. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1.NEVR</b>	2,6434	,78715	1.00							
<b>2.DISD</b>	3,4355	,68716	0.37	1.00						
<b>3.DDK</b>	3,7790	,73395	0.31	0.27	1.00					
<b>4.ISOZ</b>	3,1296	1,26537	0.10	0.19	0.24	1.00				
<b>5.DCAB</b>	3,9397	,71900	0.37	0.34	0.67	0.26	1.00			
<b>6.DCEL</b>	3,4922	,63841	0.35	0.40	0.66	0.31	0.98	1.00		
<b>7.ISTAT</b>	4,0276	1,05704	0.40	0.32	0.60	0.33	0.61	0.55	1.00	
<b>8.DTUK</b>	2,2673	1,01128	-0.60	-0.30	-0.47	-0.21	-0.51	-0.44	-0.65	1.00

Tablo 3.5 incelendiğinde tüm değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda, nevrotiklik, dışadönüklük, duygusal davranış kuralları, işte özerklik, duygusal çelişki, duygusal çaba ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Duygusal tükenmişlik değişkeni ile modelde yer alan tüm diğer değişkenler arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon tablosunun LISREL programı çıktısı Ek.3'te sunulmaktadır. Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerine yönelik detaylı bilgi, yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilen analiz bulgularında açıklanmaktadır.

### 3.7.2. Hizmet Sunulan Kültürün Duygusal Emek Üzerine Etkisi

Hizmet sunulan kültürün duygusal emek boyutları üzerinde fark yaratıp yaratmadığını ortaya koymak amacıyla SPSS ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. İki veya daha fazla sayıda grup ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla iki aşamalı olarak uygulanan tek yönlü varyans analizi (Erol, 2010), iki ortalama arasındaki farklılığı araştırmada kullanılabilen bir diğer test olan t testinin aksine, 1.tip hata oranını yükseltmeden ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılmasını sağlama üstünlüğüne sahiptir (Kalaycı, 2008). Bu bağlamda, araştırma hipotezlerinde belirtildiği üzere duygusal çaba ve duygusal çelişki düzeyinin hizmet sunulan kültüre

göre farklılaşıp farklılaşmadığını açığa çıkarmak üzere varyans analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında edinilen tanımlayıcı bulgular Tablo 3.6 ile sunulmaktadır.

**Tablo 3. 6. Hizmet Sunulan Kültür Bağlamında Duygusal Emek Boyutlarına ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Duygusal Emek Boyutları	Hizmet Sunulan Kültür	N	Ort.	St. Sapma	St. Hata	Ortalama için oluşturulan %95lik Güven Aralığı		Min.	Mak.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Duygusal Çaba	İngiliz	227	3,8343	,69338	,04602	3,7436	3,9249	1	5
	Rus	193	4,0687	,78571	,05656	3,9571	4,1802	1	5
	Türk	115	3,9315	,61511	,05736	3,8179	4,0451	1	5
	Toplam	535	3,9397	,71900	,03109	3,8787	4,0008	1	5
Duygusal Çelişki	İngiliz	227	3,4234	,57436	,03812	3,3483	3,4985	1	5
	Rus	193	3,5602	,71828	,05170	3,4582	3,6621	1	5
	Türk	115	3,5140	,60706	,05661	3,4019	3,6262	1	5
	Toplam	535	3,4922	,63841	,02760	3,4380	3,5464	1	5

Tablo 3.6'da görüldüğü üzere, her üç farklı kültüre hizmet sunan konaklama işletmesi çalışanlarının duygusal çaba düzeyleri ortalama değer olan 3'ten belirgin bir şekilde yüksektir. İşgörenlerin duygusal çelişki düzeylerine bakıldığında ise, her üç kültüre hizmet sunan işgörenlerde duygusal çelişkinin de orta düzeyin üzerinde var olduğu ancak, (ortalama değer olan 3'ten daha yüksek) duygusal çaba düzeyinden daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Analizin ilk aşamasında edinilen, duygusal emek boyutlarının hizmet sunulan kültür açısından karşılaştırma sonuçları Tablo 3.7 üzerinde sunulmaktadır.



**Tablo 3. 7. Duygusal Emek Boyutlarının Hizmet Sunulan Kültür Açısından Karşılaştırılması**

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Duygusal Çaba	Gruplar Arası	5,741	2	2,871	5,650	,004*
	Gruplar İçi	270,315	532	,508		
	Toplam	276,056	534			
Duygusal Çelişki	Gruplar Arası	2,021	2	1,010	2,493	,084**
	Gruplar İçi	215,623	532	,405		
	Toplam	217,643	534			

\* 0,05 anlamlılık düzeyinde, \*\* 0,10 anlamlılık düzeyinde.

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere, gruplar arasındaki farklılığın ,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eden I. aşama testi sonucunda, duygusal çaba düzeyinde en az bir grubun diğerlerinden anlamlı bir farklılığının (p=0,004) söz konusu olduğu belirlenmiştir. Duygusal çaba düzeyindeki farklılığın hangi kültüre hizmet eden çalışan grubundan kaynaklandığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi II. aşama (Post Hoc) çoklu karşılaştırmalar testlerinden Tukey ile ,05 anlamlılık düzeyinde analize devam edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.8 üzerinde sunulmaktadır.

**Tablo 3. 8. Duygusal Çaba Düzeyinin Hizmet Sunulan Kültür Açısından Karşılaştırılması**

	(I) kültür	(J) kültür	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	Anlamlılık
Duygusal Çaba*	İngiliz	Rus	-,23440*	,06979	,002*
		Türk	-,09727	,08159	,458
	Rus	İngiliz	,23440*	,06979	,002*
		Türk	,13713	,08397	,233
	Türk	İngiliz	,09727	,08159	,458
		Rus	-,13713	,08397	,233

\* 0,05 anlamlılık düzeyinde.

Tablo 3.8’de sunulduğu üzere, Ruslara hizmet veren işgörenler, İngiliz turistlere hizmet veren işgörelere göre daha fazla duygusal çaba sarf etmektedirler ve anlamlılık düzeyi 0,05’in altındadır ( $p=0,002$ ). Duygusal çaba göstermede, Türk turistlere hizmet sunan işgörenler ile diğer iki kültürden turiste hizmet sunan işgörenler arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, Türk müşterilere hizmet sunan işgörenlerin duygusal çaba düzeyleri, ayrı ayrı olmak üzere, her iki kültüre hizmet sunan işgörenlerin duygusal çaba düzeyleri ile istatistiksel açıdan eşdeğer kabul edilmektedir.

Tablo 3.7’de sunulduğu üzere, gruplar arasındaki farklılığın ,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eden I. aşama testi sonucunda, duygusal çelişki düzeyinin, hizmet sunulan kültüre göre anlamlı bir farklılık göstermediği ( $p=0,084$ ), bununla birlikte duygusal çelişki düzeyinde hizmet sunulan kültür açısından farklılaşmanın ,10 anlamlılık düzeyinde ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi kültüre hizmet eden çalışan grubundan kaynaklandığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi II. aşama (Post Hoc) çoklu karşılaştırmalar testlerinden Tukey testi ,10 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.9’da sunulduğu üzere, Ruslara hizmet veren işgörenler, İngilizlere hizmet veren işgörenlerden daha fazla duygusal çelişki ( $p=0,073$ ) yaşamaktadırlar.

**Tablo 3. 9. Duygusal Çelişki Düzeyinin Hizmet Sunulan Kültür Açısından Karşılaştırılması**

	(I) kültür	(J) kültür	Ortalama Farkı (I-J)	St. Hata	Anlamlılık
Duygusal Çelişki**	İngiliz	Rus	-,13676**	,06233	,073**
		Türk	-,09061	,07287	,428
	Rus	İngiliz	,13676**	,06233	,073**
		Türk	,04615	,07500	,812
	Türk	İngiliz	,09061	,07287	,428
		Rus	-,04615	,07500	,812

\*\* 0,10 anlamlılık düzeyinde

Araştırmanın demografik değişkenler ve hizmet sunulan kültür değişkeni açısından duygusal emek boyutlarını karşılaştırmaya yönelik hipotezlerinin sınanması böylelikle tamamlanmaktadır. SPSS 21.0 programıyla t testi ve varyans analizleri yapmak suretiyle test edilen hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıda özet olarak Tablo 3.10 üzerinde gösterilmektedir.

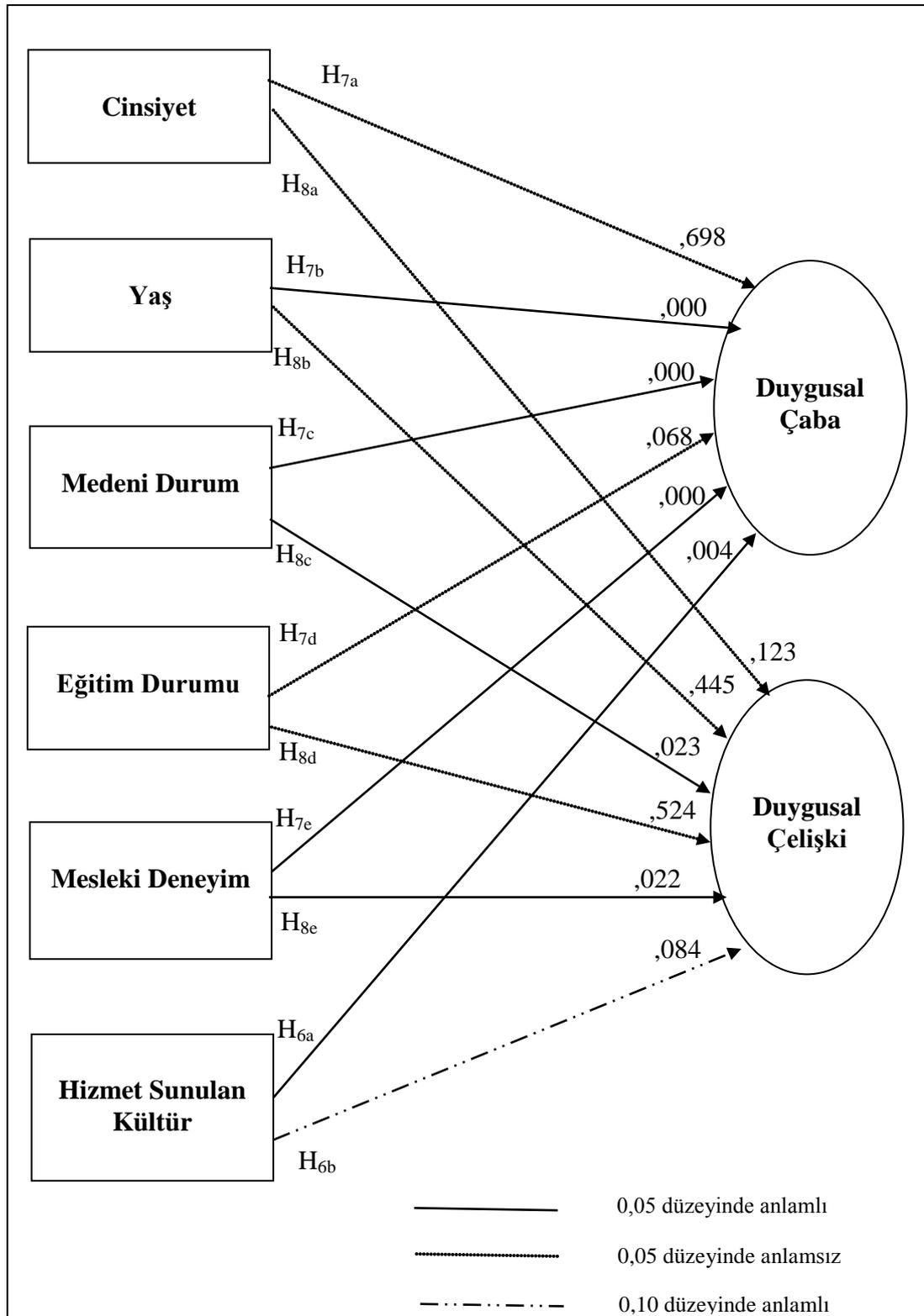
**Tablo 3. 10. Demografik Değişkenler ve Hizmet Sunulan Kültür ile Duygusal Emek Boyutları İlişisine Yönelik Hipotezlerin Değerlendirilmesi**

Hipotez	Sınanan İlişki	Sonuç
$H_{6a}$	Hizmet Sunulan Kültür - Duygusal Çaba	Kabul
$H_{6b}$	Hizmet Sunulan Kültür - Duygusal Çelişki	Kabul**
$H_{7a}$	Cinsiyet - Duygusal Çaba	Red
$H_{7b}$	Yaş - Duygusal Çaba	Kabul
$H_{7c}$	Medeni durum - Duygusal Çaba	Kabul
$H_{7d}$	Eğitim Durumu - Duygusal Çaba	Red
$H_{7e}$	Mesleki Deneyim - Duygusal Çaba	Kabul
$H_{8a}$	Cinsiyet - Duygusal Çelişki	Red
$H_{8b}$	Yaş - Duygusal Çelişki	Red
$H_{8c}$	Medeni durum - Duygusal Çelişki	Kabul
$H_{8d}$	Eğitim Durumu - Duygusal Çelişki	Red
$H_{8e}$	Mesleki Deneyim - Duygusal Çelişki	Kabul

\*\* 0,10 anlamlılık düzeyinde kabul, 0,05 anlamlılık düzeyinde red.

Araştırmanın demografik değişkenler ve hizmet sunulan kültür değişkeni açısından duygusal emek boyutlarını karşılaştırmaya yönelik hipotezleri kapsamında sınanan ilişkiler görsel olarak Şekil 3.2 üzerinde sunulmaktadır.

**Şekil 3. 2. Demografik Değişkenler ve Hizmet Sunulan Kültür ile Duygusal Emek Boyutları İlişisine yönelik Hipotezlerin Değerlendirilmesi**



### 3.7.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modelleri, gözlenen (observed) ve gizil (latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir (Yılmaz, 2004: 79). “Genel çerçevesini faktör analizlerinin oluşturduğu yapısal eşitlik modeli, faktörler arasındaki karmaşık ilişkilerin değerlendirilmesine olanak veren bir modeli” ifade eder (Kaplan, 2009: 3). *Klasik regresyon analizi ve korelasyon analizinin yetersiz kaldığı, bağımlı değişken ile bağımsız değişken(ler) arasındaki doğrudan ilişkilerin yanı sıra dolaylı ilişkilerin söz konusu olduğu durumlarda, çoklu regresyon analizinin geliştirilmiş bir şekli olan yapısal eşitlik modeli kullanılır* (Bal vd., 2000: 376). Temel amacı, önceden belirlenmiş ilişkilerin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını açığa çıkarmaktır (Ö. Şimşek, 2007: 2).

Değişkenler arasındaki ilişkileri bir yol şeması üzerinde açıklayan yapısal eşitlik modeli, değişkenler arasındaki yapısal ilişkiyi kestirmek ve bağımsız (dışsal) değişkenlerin bağımlı (içsel) değişkenler üzerindeki toplam etkilerin ne kadarının doğrudan, ne kadarının dolaylı olarak ortaya çıktığını belirlemede kullanılır. Yapılan çalışmanın geçerli sayılabilmesi için toplanan verilerin Sürekli ve *Normal Dağılıma Uyması* (uymadığı durumlarda bu koşuldaki tahmin etme yöntemlerinin kullanılması), her gizli değişkenin birden çok (ideal olarak 3) gözlenen değişken ile ölçümünü sağlayacak şekilde *Çoklu Ölçümler Yapılması*, gözlenen değişkenler ile gizli değişkenler arası ve gizli değişkenlerin kendi arasında *Doğrusal İlişkiler Olması*, *Örneklem Büyüklüğünün Küçük Olmaması* (en az 200 gözlem sayısı) ve *Eksik veya Hatalı Veri Bulunmaması* varsayımlarının sağlanması beklenmektedir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 73-75).

Geleneksel analizlerde serbestlik derecesi örneklem büyüklüğüne bağlı bir değeri gösterirken, yapısal eşitlik modeli çalışmalarında üzerinde çalışılan model tarafından belirtilmiş olan doğrusal ilişkilerin sayısı aracılığıyla tanımlanan bir değeri göstermektedir. Yapısal eşitlik modelinde üç tür tanımlama söz konusudur. Eldeki bilginin; cevap aranan bilgi ile aynı sayıda olduğu durum *Tam Tanımlama* (justidentification), cevap aranan bilgiden az olduğu durum *Eksik Tanımlama* (underidentification) ve cevap aranan bilgiden fazla olduğu durum *Fazla Tanımlama*

(overidentification) olarak adlandırılmaktadır (Ö. Şimşek, 2007: 28-29). Bu araştırmada, belirtilen hata unsurlarının olmamasının yanı sıra, yapısal eşitlik modelinde en çok istenen durum olduğu üzere, eldeki bilginin model tarafından açığa çıkarılmaya çalışılan bilgi sayısından fazla olduğu fazla tanımlama durumu söz konusudur.

Yapısal eşitlik modeli, üç farklı modelleme stratejisi ile uygulanabilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Bu stratejiler, araştırmacı tarafından net olarak belirlenmiş bir modelin veri tarafından doğruluğunun test edildiği (*Tamamıyla Doğrulayıcı Modelleme*), bir dizi değişken arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin veri tarafından desteklendiğinin belirlendiği *Alternatif Modeller* ve alternatif modeller stratejisi analizi sonuçlarına dayanarak model iyileştirmelerin yapıldığı *Model Geliştirme Stratejisi*dir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 68; Ö. Şimşek, 2007: 4).

Bu araştırmada doğrulayıcı modelleme stratejisi uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modeli çalışmalarının başlangıç noktası her zaman için kurama dayanmaktadır. Araştırmacı, ortaya koyduğu kuramsal çerçeve dahilinde değişkenler arasındaki ilişkileri belirledikten sonra topladığı verilerin bu kuramsal yapıyı doğrulayıp doğrulamadığını test etmektedir. Modelde yer alan görünen değişkenler, genellikle ölçme araçlarında kullanılan değişkenler iken, gizil değişkenler ise doğrudan gözlenemeyen, teorik olarak bilinen ve ancak belirli göstergeler aracılığı ile ölçülebilen değişkenlerdir. Yol analizi ile, değişkenlerin birbirini ne derecede ve hangi yönde etkiledikleri incelenmekte ve analize ait tüm bilgileri içeren bir şema ile görselleştirilmektedir (Ö. Şimşek, 2007: 1-9). Sebeplerin keşfedilmesini değil, kuramsal ilişkileri test eden bir yöntem olması nedeniyle yol analizi, *Nedensel Modelleme* olarak da adlandırılmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004: 150).

Gözlenen ve gizil değişkenler arasında araştırma hipotezlerinde sınanan doğrudan etkilerin yanı sıra dolaylı etkilerin varlığı da söz konusu olabilmektedir. Doğrudan etki, modeldeki bağımsız bir değişkenden bağımlı bir değişkene tanımlanan tek yönlü bir etki olarak nitelendirilmektedir. Dolaylı etki ise, bağımsız değişkenin en az bir aracı değişken ile bağımlı değişken üzerinde etki göstermesini

ifade etmektedir (Çokluk vd., 2010). Yapısal eşitlik modelini korelasyon ve regresyon analizlerinden üstün kılan en önemli özelliklerden birisi, doğrudan etkilerin yanı sıra belirtilen bu dolaylı etkilerin varlığını da açığa çıkarabilmesidir (Ö. Şimşek, 2007).

Yapısal eşitlik modeli, ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki temel kısımdan oluşmaktadır. Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi, başka bir deyişle gizil değişkenlerin gözlenen değişkenlerce nasıl ortaya konduğu ya da onlara nasıl bağlı olduğunu tanımlayan yapısal eşitlikler *Ölçüm Modeli* olarak adlandırılmaktadır. *Yapısal model* ise, gizil içsel ve dışsal değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri belirten, açıklanan ve açıklanamayan varyansı belirleyen yapısal eşitlikleri ifade etmektedir. Ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizi ile, yapısal model ise yol analizi ile test edilir (Yılmaz ve Çelik, 2009: 16). Doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizlerinin birleştirilmesi ile gizil değişken ve ölçüm modellerinin sentezini gerçekleştirilmesi yapısal eşitlik modelinin temelini oluşturmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004: 5).

Yapısal eşitlik modeli analizlerinde, ilk olarak kurulmuş model ve gözlenen model değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren yol diyagramı çizilir, ardından yol diyagramındaki ilişkiler ışığında veriler ile model arasındaki uygunluk çeşitli uyum indeksleri ile kontrol edilir. Yol diyagramı kurulan bir modeldeki değişkenler arasındaki nedensel ve nedensel olmayan ilişkileri gösterir. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken yapısal eşitlik modeli programlarıyla bu ilişkileri açıklayacak en iyi model ile veri uyumu araştırılır. Yapısal eşitlik modeli, bir model içerisindeki bağımlı ve bağımsız değişkenleri bütün olarak ele alırken, kurulan model ile toplanan verilerin birbirleriyle olan uyumunu inceler (Yücenur vd., 2011: 163).

### **3.7.3.1. Yapısal Eşitlik Modeli Gizil ve Gözlenen Değişkenleri**

Bu araştırma kapsamında analizi yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilecek olan araştırma modelinde yer alan gizil değişkenler ve her bir gizil değişkeni temsil ettiği varsayılan gözlenen değişkenleri oluşturan anket soruları, analizlerde kullanılacak olan gösterge etiketleri ile birlikte Tablo 3.11 üzerinde sunulmaktadır.

Tablo 3. 11. Gizil ve Gözlenen Değişkenler ile Etiketleri

Gizil Değişkenler ve Etiketleri	Gözlenen Değişken Etiketi	Gözlenen Değişkenler
Nevrotiklik (NEVR)	X1	Çoğu zaman rahat bir insanım.
	X2	Nadiren keyifsiz hissederim.
	X3	Kolaylıkla gerilirim.
	X4	Olaylar hakkında endişelenirim.
	X5	Kolaylıkla rahatsız olurum.
	X6	Kolay üzülürüm.
	X7	Ruh halim çok fazla değişir.
	X8	Çok sık <u>anı</u> ruh değişiklikleri yaşarım
	X9	Kolay öfkelenirim.
	X10	Genellikle keyifsiz hissederim.
Dışadönüklük (DISD)	X11	Etrafıma neşe saçarım, tam bir eğlence insanıyım
	X12	Başkalarının yanında kendimi rahat hissederim.
	X13	Sohbetleri ben başlatırım.
	X14	Partilerde birçok farklı insanla konuşurum.
	X15	İlgi odağı olmak beni rahatsız etmez.
	X16	Çok fazla konuşmam.
	X17	Arka planda kalırım.
	X18	Konuşacak çok az şeyim vardır.
	X19	Dikkatleri üzerime çekmekten hoşlanmam.
	X20	Yabancılar arasında sessiz kalırım.
Duyusal Davranış Kuralları (DDK)	Y34	Müşterilere nasıl davranmamız gerektiği hakkındaki kurallar yazılı olarak işyerimiz tarafından hatırlatılır.
	Y35	İşyerimizdeki diğer çalışanlar genelde nasıl hissedyorsa öyle davranabilirler.
	Y36	İşyerimiz bizden olumsuz duygularımızı müşterilere yansıtmamamızı bekler.
	Y37	İşyerimiz bizden göstermekle yükümlü olduğumuz duygusal ifadeleri (dostça ifadeler gibi) göstermemizi bekler.
	Y38	Müşterilerle ilişki sırasında göstermemiz gereken duyguları yansıtmamız karşılığında iş yerimiz bize ödül veya ikramiye verir.



Gizil Değişkenler ve Etiketleri	Gözlenen Değişken Etiketi	Gözlenen Değişkenler
Duygusal Davranış Kuralları (DDK)	Y39	Müşterilerin iyi hissetmelerini sağlamanın işimizin bir parçası olduğu bize belirtilir.
	Y40	İş yerimiz, müşterilere belli duyguları yansıtmamız için bize eğitim verir.
	Y41	İş yerimiz işe alımlarda, uygun duyguları yansıtmaya yeteneğine sahip olanları seçmeye çalışır.
	Y42	İş yerimiz, müşteri hizmeti verirken tüm çalışanların arkadaşça ve samimi davranmalarının gerekli olduğunu dile getirir.
	Y43	İş yerimiz, müşteri hizmeti sırasında, yansıtmamız gereken duygular konusundaki kuralları açık ve net olarak bildirir.
İşte Özerklik (ISOZ)	Y44	İşimi ne zaman ve nasıl yapacağıma benim karar verme imkanım var.
	Y45	İşimi yaparken şahsi karar ve inisiyatifimi kullanma fırsatım var.
	Y46	İşimi nasıl yapacağım konusunda bana önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük verilmektedir.
Duygusal Çelişki (DCEL)	Y15	Müşterilerle olan ilişkilerimde aldatıcı iyi tavırlar sergilerim.
	Y16	Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de numaradan hoş görünmeye çalışırım.
	Y17	İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için, sahte yüz ifadeleri takınırım.
	Y18	Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar), gerçekten hissettiklerimle örtüşür.
	Y19	Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı (olumlu) davranabilirim.
	Y20	Müşteri beklentilerini karşılayabilmek için her türlü rolü yaparım (her şekle girerim).
	Y21	Müşterilerle ilişkilerim etkileşim içermez, sadece (mekanik bir şekilde) işimi yaparım.
	Y22	Müşterilere yansıttığım (hoş) duygular gerçekten hissetmediğim duygulardır.
	Y23	Müşterilere hizmet sunarken gerçek duygularımı (daha çok olumsuz) gizlemeliyim.
	Y24	İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissedirim.
	Y25	Gerçekten nasıl hissediyorsam o duyguları müşterilere yansıtırım.

Gizil Değişkenler ve Etiketleri	Gözlenen Değişken Etiketi	Gözlenen Değişkenler
Duygusal Çaba (DCAB)	Y26	Müşterilere yansıtılmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçek hislerimi değiştiririm.
	Y27	Müşterilerle yüz yüze çalışırken, işletmemin göstermemi istediği belli başlı duygu ve tavırları yansıtmaya çalışırım
	Y28	Çalışmaya başlarken işimde karşılaşıcağım güzellikleri düşünürüm.
	Y29	Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım.
	Y30	Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.
	Y31	Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.
	Y32	Müşterilere göstermem gereken olumlu duyguları yansıtabilmek için elimden geleni yaparım.
	Y33	Gerçekten hissetmediğim (olumlu) duyguları davranışlarımda yansıtmaya çalışırken, daha fazla çaba harcarım.
Duygusal Tükenmişlik (DTUK)	Y6	İşimden soğuduğumu hissediyorum.
	Y7	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.
	Y8	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.
	Y9	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.
	Y10	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.
	Y11	İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.
	Y12	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.
	Y13	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.
Y14	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	
İş Tatmini (ISTAT)	Y1	Genel olarak işimden memnunum.
	Y2	Genel olarak işimi seviyorum.
	Y3	Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum.
	Y4	İşimden zevk alıyorum.
	Y5	İşime karşı ilgimi kaybediyorum.

### 3.7.3.2. Yapısal Eşitlik Modeli Varsayımları

Yapılan çalışmanın geçerli sayılabilmesi için toplanan verilerin normal dağılıma uyması beklenmektedir. Verilerin normal dağılıma uyup uymadıkları üç aşamadan oluşan normallik testi ile saptanmaya çalışılmaktadır. Öncelikle veriler şekilsel olarak incelenmekte, ardından verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmakta ve son olarak verilere Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmaktadır (Hair vd., 1998). Çarpıklık ve basıklık değerleri, verilerin normal dağılım eğrisinde nasıl konumlandıklarını ifade etmektedir. Kolmogorov-Smirnov testi ise örnek verilerin dağılımı ile teorik dağılım arasındaki uyum derecesi incelemek için uygulanmaktadır. Bu aşamaya gelene kadar yapılan incelemelerde kabuller dışında kalan değişken soruları eğer bu testten de geçmezlerse çalışmadan çıkartılmaları gerekmektedir (Yücenur vd., 2011).

Farklı ölçeklerin birlikte kullanımıyla oluşturulan araştırma ölçeği aracılığıyla edinilen verilerin tek değişkenli normal dağılıma uygunluklarının kontrolü amacıyla yapılan testlerin sonuçları incelendiğinde, gözlenen değişkenlerin normal dağılmadığı anlaşılmaktadır. Tek değişkenli normal dağılımı hipotezinin reddedilmesi nedeniyle, çok değişkenli normallik kontrolü yapılmasına ihtiyaç duyulmaksızın çok değişkenli normal dağılım hipotezi de reddedilmiştir. Veri setinin çok değişkenli normal dağılımdan sapma düzeyini belirlemek için aşağıda gösterildiği üzere, Mardia Çok Değişkenli Çarpıklık ve Basıklık katsayıları hesaplanmıştır.

$$\text{Mardia Skewness} = 801.5928 \chi^2 (50116) = 71888.165 \quad \text{Prob} > \chi^2 = 0.0000$$

(Çarpıklık)

$$\text{Mardia Kurtosis} = 4930.105 \chi^2 (1) = 2912.477 \quad \text{Prob} > \chi^2 = 0.0000$$

(Basıklık)

Yapısal eşitlik modeli tanımlama aşamasından sonra gerçekleştirilen model tahmin etmede kullanılan farklı yöntemler vardır. En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood-ML), En Küçük Kareler (OLS), Genelleştirilmiş En Küçük Kareler (Generalized Least Squares-GLS), Ağırlıklı En Küçük Kareler (Weighted Least

Squares-WLS), en yaygın kullanılan tahmin yöntemleri olarak sıralanabilir. Bu yöntemler içerisinde en çok tercih edilen yöntemler olarak yer alan En Çok Olabilirlik ve Genelleştirilmiş En Küçük Kareler yöntemlerinde verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği varsayılmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2009: 32). Araştırmada, veri setinin çok değişkenli normalliği sağlamaması nedeniyle normal skorlar oluşturularak üzerinden çalışılmaya devam edilmiştir. Bu nedenle, modelleme aşamasında en çok benzerlik yöntemi kullanılması uygun bulunmamış, bunun yerine örneklem büyüklüğünün fazla ve verilerin normal dağılımının sağlanmadığı durumlarda sıklıkla tercih edilen bir tahmin yöntemi olan Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler Yöntemi (AEKKY) kullanılmıştır (Özkoç, 2011).

### 3.7.3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçme Modelinin Testi

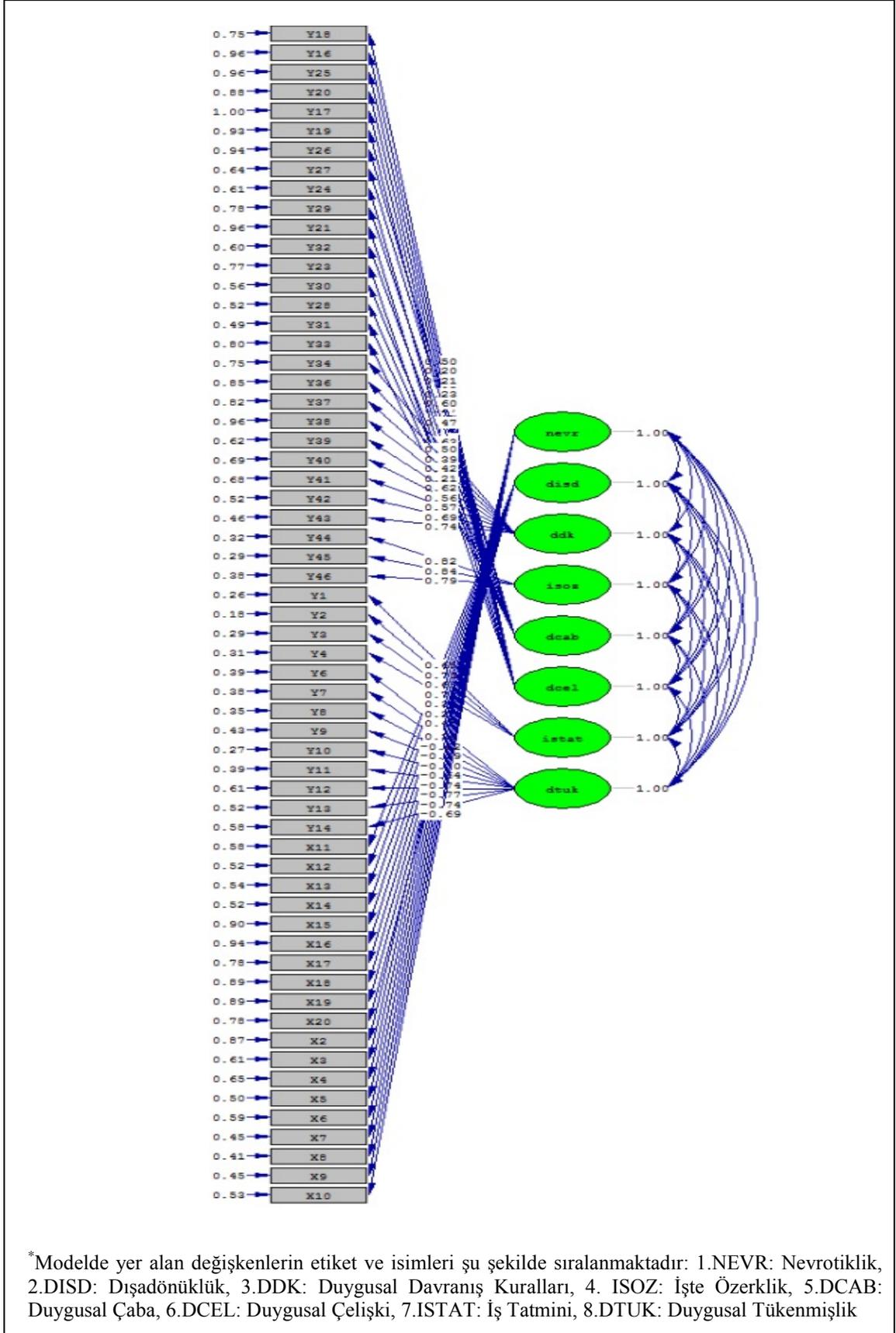
Doğrulayıcı faktör analizi, genellikle gözlenen değişkenlerin bir gizil değişkeni oluşturup oluşturmadığının veya birçok gizil değişken arasında tanımlanan ilişkilerin var olup olmadığının testi için kullanılır (Meydan ve Şeşen, 2011: 14). Ölçme aracının ölçmeye çalıştığı faktörlerin doğası hakkında bilgi edinmeye çalıştığı açıklayıcı faktör analizinin tersine, doğrulayıcı faktör analizi kuram doğrultusunda geliştirdiği bir hipotezin test edilmesini sağlar (Baydur ve Eser, 2006: 115). Araştırmada kullanılan ölçeklerin, daha önce çeşitli çalışmalarda kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler olması nedeniyle, ölçeklerin faktör yapılarını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Hangi gözlenen değişkenin hangi gizil değişken tarafından yordandığı bilgisinin, ilgili çalışmaların bulguları doğrultusunda araştırmacı tarafından belirlenmesi sayesinde her bir gözlenen değişkenin gizil değişkenine ait faktör yükleri ayrıca hesaplanabilirken, diğer değişkenlere olan faktör yükleri hesaplanma dışı tutulabilmektedir (N. Avcı, 2008: 149).

Yapısal eşitlik modeli içinde her bir doğrulayıcı faktör analizi esasında gözlenen değişkenlerle gizli değişkenler arasındaki ilişkiyi faktör yükleri ile gösteren bir ölçüm modelidir (Schumacker ve Lomax, 2004: 200). Doğrulayıcı faktör analizi şemasında gizil değişkenden gözlenen değişkene tek yönlü olarak çizilen her bir ok,

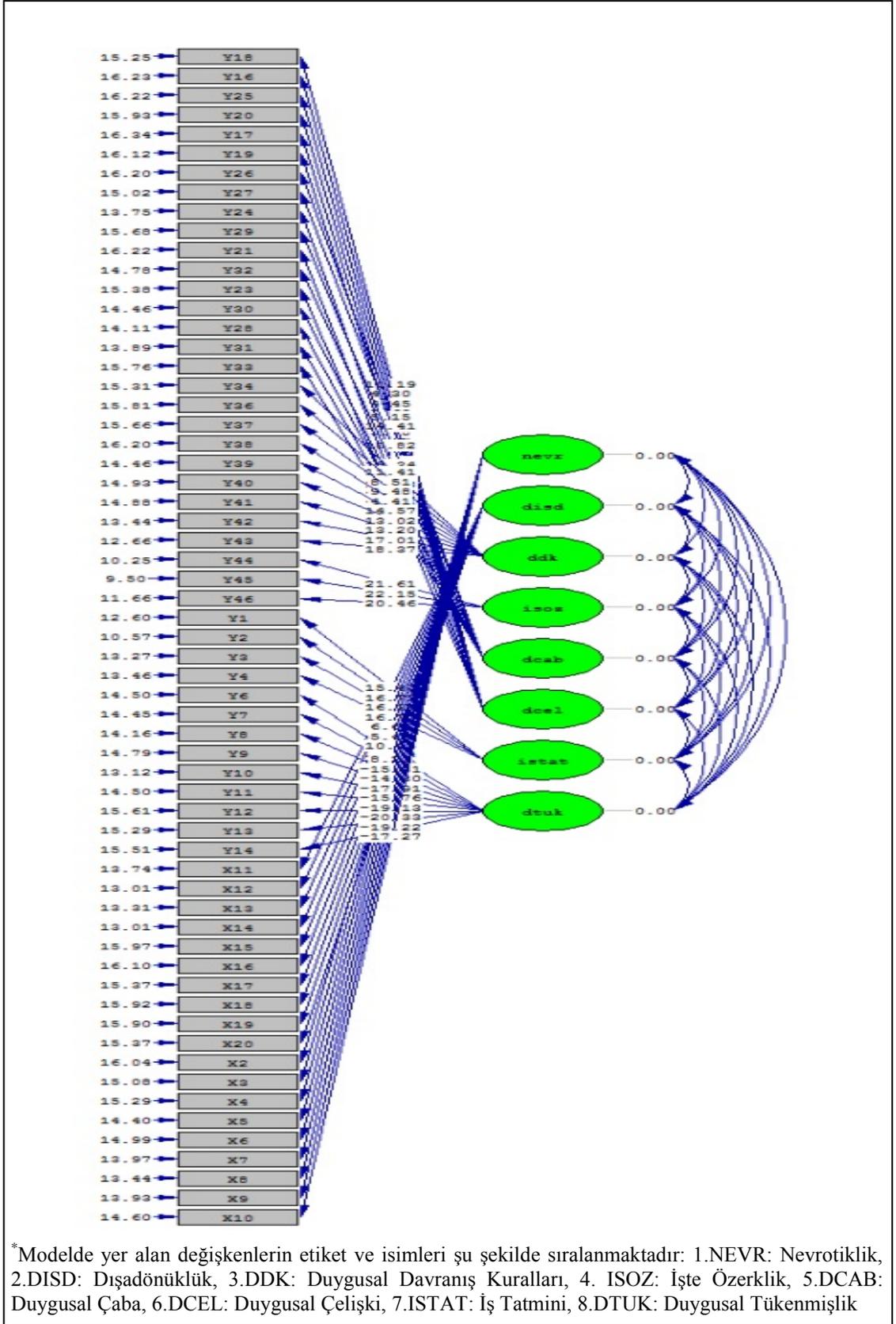
bir yol anlamına gelmekte ve gizil değişkenin gözlenen değişkeni yordamasını, başka bir deyişle her bir ifadenin kendi gizil değişkenini ne kadar iyi temsil ettiğini ifade etmektedir. Şemanın sol tarafında yer alan ve tek yönlü bir ok ile her bir görünen değişkene ilişkilendirilerek gösterilen hata unsuru ise her bir gözlenen değişkende gizil değişken tarafından açıklanamayan varyansı belirtmektedir. Gizil değişkenler arasında yer alan çift yönlü oklar ise gizil değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisini açıklamaktadır (Ö. Şimşek, 2007: 7).

Standartlaştırılmış çözüm değerleri ile göstergelerin hata varyansları kontrol edilebilmektedir. Manidar olmayan hata varyansları, t değerleri ile birlikte değerlendirilerek göstergelerin analize dahil edilmesi veya analiz dışında bırakılması kararı verilmektedir. Analiz dışı bırakılması kararlaştırılan her bir göstergenin tek tek analiz dışı bırakılması ve her aşamada t değerleri ile hata varyansları kontrol edilerek devam edilmesi gerekmektedir (Çokluk vd., 2010). Araştırma modeline yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, X1, Y5, Y15, Y22, Y35 olarak etiketlenmiş olan beş gözlenen değişken katsayılarının ve t istatistiklerinin anlamsız olması nedeniyle, modelin iyileştirilmesi amacıyla araştırma modelinden çıkarılmıştır. Belirtilen düzenlemenin ardından araştırma kapsamında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçme modelinin standartlaştırılmış çözümlene değerleri Şekil 3.3. üzerinde; t değerleri ise Şekil 3.4 üzerinde sunulmaktadır.

Şekil 3. 3. Ölçme Modeli Standartlaştırılmış Çözümleme Değerleri



Şekil 3. 4. Ölçme Modeli t Değerleri



Ölçme modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi şemalarında sunulduğu üzere, nevrotiliklik (NEVR) dokuz; dışadönüklük (DISD) on, duygusal davranış kuralları (DDK) dokuz, işte özerklik (ISOZ) üç, duygusal çaba (DCAB) sekiz, duygusal çelişki (DCEL) dokuz, duygusal tükenmişlik (DTUK) dokuz, iş tatmini (ISTAT) dört gözlenen değişken ile açıklanmaktadır. Her bir gizil değişkenden gözlenen değişkenlere tek yönlü oklar çizilmiştir. Yollar üzerinde belirtilen veriler, ilgili gizil değişkenini (faktörünü) açıklayan her bir gözlenen değişkenin (ifadenin) faktör yükünü belirtmektedir.

Gizil değişkenlerin, gözlenen değişkenleri açıklama durumuna ilişkin standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t değerleri ve açıklanan varyansları aşağıda Tablo 3.11 üzerinde sunulmaktadır. Parametre tahminleri, eğer t değerleri 1,96'nın üzerine çıkarsa ,05 düzeyinde ve 2,56'nın üzerine çıkarsa ,01 düzeyinde anlamlıdır. Standartlaştırılmış değerlerin 1'in üzerinde olmaması, t değerinin ise 1,96'nın altında olmaması gerekmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004). Bu bağlamda Tablo 3.12 üzerinde sunulduğu üzere, doğrulayıcı faktör analizi sonucu edinilen tüm değerlerin anlamlı oldukları ( $p = ,000$ ) görülmektedir.



Tablo 3. 12. Ölçme Modeline Ait Değerler Tablosu

Gizil Değişkenler (Faktörler)	Gözlenen Değişkenler	Standardize Değerler	Standart Hata	t	R <sup>2</sup>
Nevrotiklik (NEVR)	X2	0,40	0,049	8,21	0,13
	X3	-0,80	0,052	-15,31	0,39
	X4	-0,74	0,052	-14,30	0,35
	X5	-0,85	0,048	-17,91	0,50
	X6	-0,80	0,051	-15,76	0,41
	X7	-0,96	0,050	-19,13	0,55
	X8	-1,01	0,049	-20,33	0,59
	X9	-0,98	0,051	-19,22	0,55
	X10	-0,81	0,047	-17,27	0,47
Dışadönüklük (DISD)	X11	0,74	0,048	15,40	0,42
	X12	0,77	0,046	16,77	0,48
	X13	0,73	0,045	16,25	0,46
	X14	0,89	0,053	16,77	0,48
	X15	0,42	0,063	6,67	0,096
	X16	0,30	0,055	5,43	0,065
	X17	0,54	0,052	10,35	0,22
	X18	0,40	0,056	7,03	0,11
	X19	0,46	0,063	7,25	0,11
	X20	0,60	0,058	10,34	0,22
İş Tatmini (ISTAT)	Y1	1,04	0,042	24,55	0,74
	Y2	1,00	0,038	26,55	0,82
	Y3	1,03	0,044	23,57	0,71
	Y4	1,02	0,044	23,22	0,69
Duygusal Tükenmişlik (DTUK)	Y6	1,00	0,047	21,24	0,61
	Y7	1,03	0,048	21,39	0,62
	Y8	1,07	0,048	22,24	0,65
	Y9	0,95	0,047	20,19	0,57
	Y10	1,06	0,044	24,39	0,73
	Y11	1,03	0,049	21,24	0,61
	Y12	0,87	0,056	15,61	0,39

Gizil Değişkenler (Faktörler)	Gözlenen Değişkenler	Standardize Değerler	Standart Hata	t	R <sup>2</sup>
DTUK	Y13	0,86	0,048	17,78	0,48
	Y14	0,84	0,051	16,37	0,42
Duygusal Çelişki (DCEL)	Y16	0,29	0,067	4,30	0,04
	Y17	0,059	0,028	2,11	0,0017
	Y18	0,55	0,049	11,19	0,25
	Y19	0,36	0,062	5,78	0,071
	Y20	0,50	0,065	7,69	0,12
	Y21	0,31	0,069	4,45	0,042
	Y23	0,59	0,055	10,70	0,23
	Y24	0,66	0,045	14,51	0,39
	Y25	0,30	0,068	4,45	0,042
	Duygusal Çaba (DCAB)	Y26	0,32	0,062	5,15
Y27		0,67	0,046	14,41	0,36
Y28		0,91	0,21	4,34	0,51
Y29		0,52	0,052	10,82	0,22
Y30		0,86	0,052	17,42	0,48
Y31		0,74	0,041	17,95	0,51
Y32		0,61	0,04	15,34	0,40
Y33		0,54	0,053	10,20	0,20
Duygusal Davranış Kuralları (DDK)	Y34	0,74	0,065	11,41	0,25
	Y36	0,40	0,046	8,51	0,15
	Y37	0,44	0,047	9,48	0,18
	Y38	0,29	0,065	4,41	0,042
	Y39	0,70	0,048	14,57	0,38
	Y40	0,82	0,063	13,02	0,32
	Y41	0,78	0,059	13,20	0,32
	Y42	0,80	0,047	18,37	0,48
	Y43	0,86	0,047	18,37	0,54
İşte Özerklik (ISOZ)	Y44	1,23	0,057	21,61	0,68
	Y45	1,17	0,053	22,15	0,71
	Y46	1,11	0,054	20,46	0,62

Ölçme modelinin uygunluğunu belirtebilmek için parametre değerlerinin anlamlılığı gerekli olmakla birlikte yeterli değildir, ayrıca uyum istatistiklerinin de sağlanması gerekmektedir. Uyum iyiliği istatistikleri, modelin bir bütün olarak veri tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğine dair yargıya ulaşmamıza olanak tanır (Ö. Şimşek, 2007).

Modelin veriye ne kadar uyum sağladığı ve modelin kabul/red edilmesi kararı, uyum iyiliği istatistikleri ile belirlenmektedir. Modelin hem genel olarak tamamının hem de her bir parametrenin uygunluğu incelenerek modelin uygunluğu değerlendirilmektedir (Cengiz ve Kırkçbir, 2007: 30). Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan çeşitli istatistiksel işlemlere sahip birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri bulunmaktadır. Önerilen indeksler arasında en çok kullanılanlar, ki-kare istatistiği ( $\chi^2$ ), RMSEA (Ortalama hata karekök yaklaşımı - Root-mean-square error approximation), GFI (Uyum iyiliği indeksi -Goodness-of-fit index), AGFI (Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi-Adjusted Goodness-of-fit index), PGFI (Parsimony Goodness-of-fit index), NFI (Normalleştirilmiş uyum indeksi-Normed Fit Index), IFI (Artmalı uyum indeksi – Incremental Fit Index) ve CFI (Comparative Fit Index - Karşılaştırmalı uyum indeksi)'dir (Jöreskog ve Sörbom, 2001).

LISREL programı 15 adet uyum iyiliği testine yer vermektedir. Henüz, araştırmacılar arasında hangi test sonuçlarının kullanılması gerektiği konusunda tam bir fikir birliği sağlanamamakla birlikte, sunulan tüm test sonuçlarının kullanımı doğru bulunmamaktadır. Modelin açıklanmasında, belirtilen bu uyum iyiliği indekslerinden en az 4, en fazla 8 tanesinin kullanılması uygun bulunmaktadır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006). Aşağıda Tablo 3.13 üzerinde ölçme modeli ve yapısal modeller için belirlenen uyum istatistikleri ve araştırmanın ölçüm modelinde edinilen uyum değerleri ile bu değerlerin kabul durumları özet halinde sunulmaktadır.

**Tablo 3. 13. Ölçme Modeli ve Yapısal Model için Uyum İstatistikleri**

Uyum Ölçütü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçme Modeli Değerleri	Durum
<b>RMSEA</b>	$0 < RMSEA \leq 0,05$	$0,5 < RMSEA \leq 0,10$	0,063	Kabul
<b>NFI</b>	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,90	Kabul
<b>NNFI</b>	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NFI < 0,97$	0,97	İyi
<b>CFI</b>	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,98	İyi
<b>IFI</b>	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,97	İyi
<b>SRMR</b>	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,5 < SRMR \leq 0,10$	0,073	Kabul
<b>GFI</b>	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	0,96	İyi
<b>AGFI</b>	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	0,91	İyi
<b>DF (SD)</b>			1751	
<b>NTWLS</b>			5455,74	Kabul
<b>CMINDF (<math>\chi^2 / sd</math>)</b>	Bağıl $\chi^2$ indeksi $\leq 3$	$3 < \text{Bağıl } \chi^2 \text{ indeksi} \leq 5$	3,115	Kabul

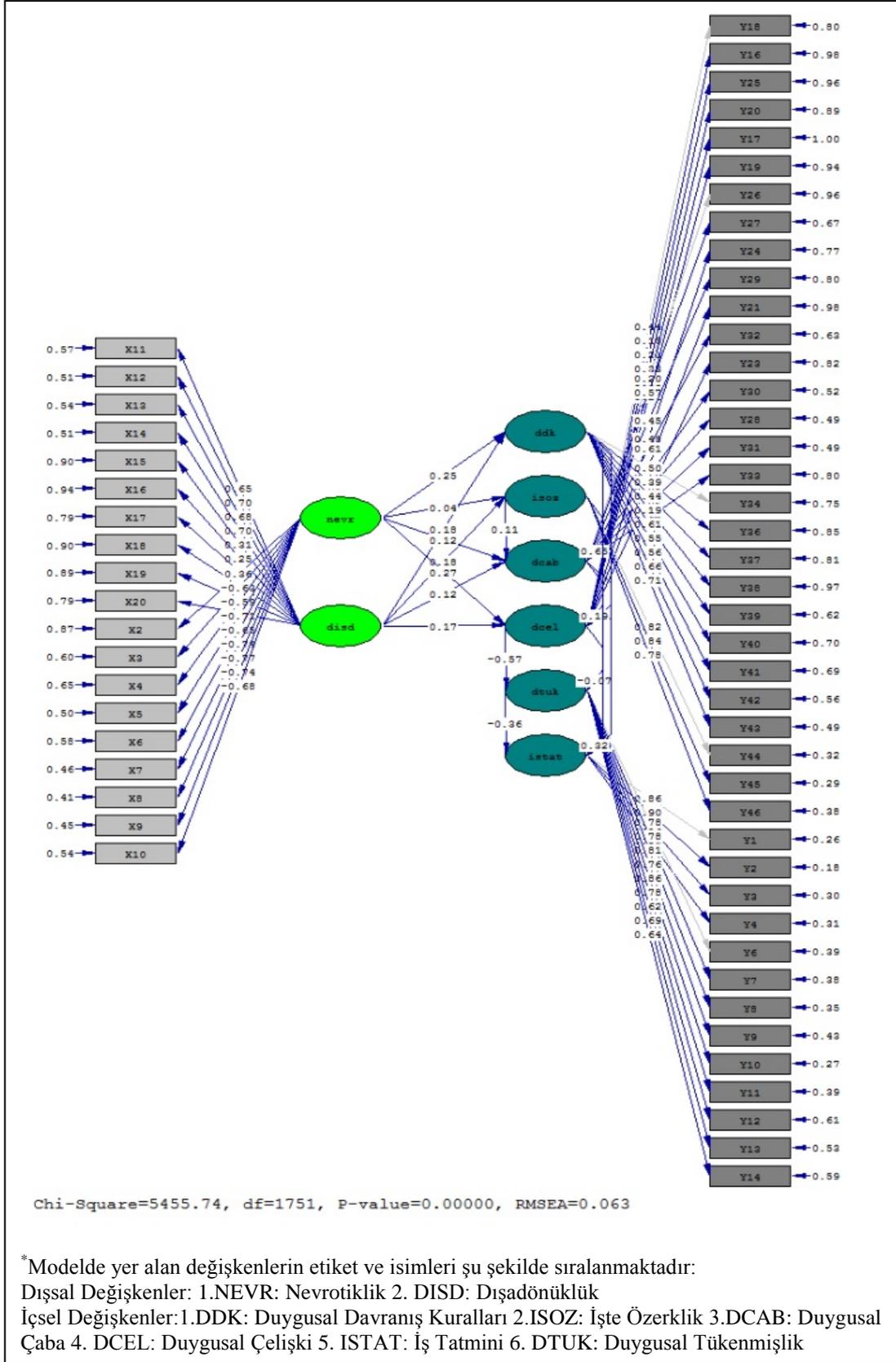
Kaynak: Çokluk vd., 2010: 271-272.

Tablo 3.13'te sunulduğu üzere doğrulayıcı faktör analizi ile gerçekleştirilen ölçme modeline ait uyum değerleri modelin kabul edilmesine yeterli değerlere sahiptir. Araştırma kapsamında toplanan verilerin modele uygun olduğunu, başka bir deyişle ölçme modelinin doğrulandığını ifade eden bu sonuçlar doğrultusunda yapısal modelin testine ve model kapsamında geliştirilen hipotezlerin sınanmasına geçilmiştir.

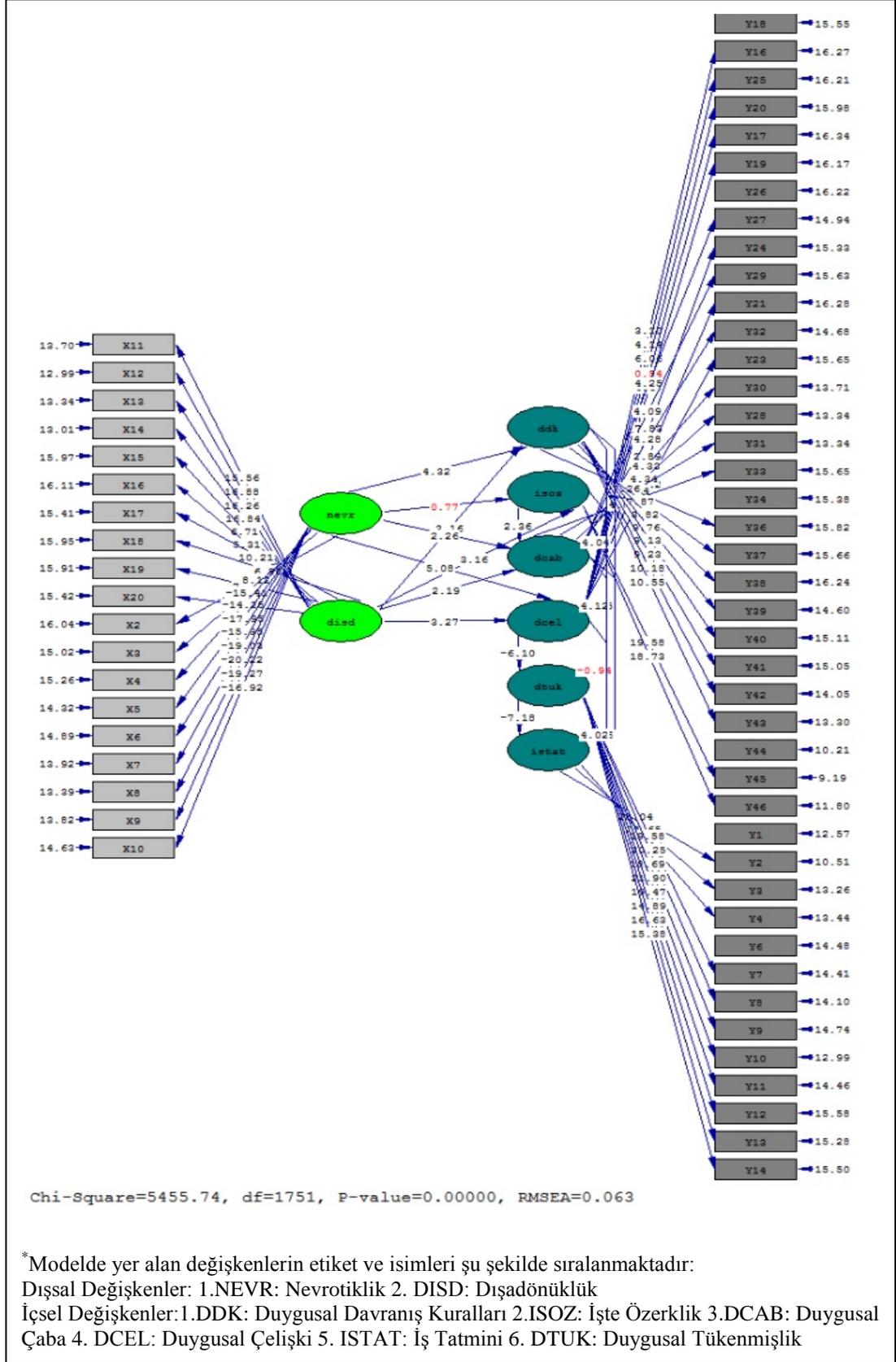
#### 3.7.3.4. Yapısal Modelin Testi ve Hipotezlerin Sınanması

Veri uygunluğu test edilen modelin değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapısal eşitlik modeli analizi gerçekleştirilmektedir. LISREL 8.54 programıyla test edilen araştırma modelinde,  $\chi^2$  değeri 5455,74, (p=0.00), serbestlik derecesi (sd) 1751, Bağıl  $\chi^2$  indeksi 3,115 olarak hesaplanmış ve altı ayrı denklem elde edilmiştir. Modelin test edilmesi sonucunda çizilen şekil 3.5 ve 3.6 üzerinde araştırma değişkenlerinin aralarındaki ilişkilerin gücünü ve yönünü gösteren değerler gösterilmektedir.

Şekil 3. 5. Yapısal Eşitlik Modeli Standartlaştırılmış Çözümleme Değerleri



Şekil 3. 6. Yapısal Eşitlik Modeli t Değerleri



Ölçüm modeli için yapısal eşitlik modeli analizi, verilerin çok değişkenli normalliği sağlamaması nedeniyle AEKK yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda aşağıda verilen yapısal model eşitlikleri bulunmuştur:

$$\text{DDK} = 0.25 * \text{NEVR} + 0.18 * \text{DISD} \quad R^2 = 0.13$$

(0.058)	(0.058)	
4.32	3.16	

Elde edilen ilk denklemden, duygusal davranış kuralları bağımlı değişken olarak ele alınırken, duygusal davranış kurallarını etkileyen nevroitiklik ve dışadönüklük bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Denkleme bakıldığında nevroitiklik değişkeninin duygusal davranış kuralları üzerinde 0.25, dışadönüklüğün ise 0,18 oranlarında ve olumlu birer etkiye sahip olduğu görülmektedir. Denklemden yer alan 0.25 değeri nevroitiklik için maksimum olasılıkla tahmin değeri, parantez içindeki 0.058 değeri tahminin standart hatası, en alt sırada bulunan 4.32 değeri de t değeridir. t değeri, tahmin değerinin standart hataya bölünmesiyle bulunur. Elde edilen regresyon katsayısının anlamlı bulunabilmesi için t değerinin 1.96'dan büyük olması beklenir (Schumacker ve Lomax, 2004). R<sup>2</sup> değeri de duygusal davranış kurallarının bu denklem ile %13 oranında açıklandığını gösterir.

$$\text{ISOZ} = 0.041 * \text{NEVR} + 0.18 * \text{DISD} \quad R^2 = 0.039$$

(0.054)	(0.056)	
0.77	3.16	

İşte özerkliğin bağımlı değişken olarak ele alındığı ikinci eşitlikte, nevroitikliğin işte özerklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmadığı (t<1,96), dışadönüklüğün ise 0,18 oranında ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

$$\text{DCAB} = 0.65 * \text{DDK} + 0.11 * \text{ISOZ} + 0.12 * \text{NEVR} + 0.12 * \text{DISD} \quad R^2 = 0.59$$

(0.16)	(0.048)	(0.053)	(0.054)	
4.04	2.36	2.26	2.19	

Araştırmanın üçüncü denkleminde bağımlı değişken duygusal çaba, araştırmanın dışsal değişkenleri olan nevroitiklik ve dışadönüklük ile içsel değişkenlerinden duygusal davranış kuralları ve işte özerklik bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Denkleme bakıldığında, tüm bağımsız değişkenlerin duygusal

çaba üzerinde olumlu bir etki yarattığı görülmektedir. Bağımlı değişken üzerindeki en kuvvetli etkinin kaynağı duygusal davranış kuralları (0,65) iken, diğer değişkenlerin etki oranlarının birbirine çok yakın ve 0,12 oranlarında olduğu görülmektedir. Belirtilen güçlü etkileşimlerin varlığı sayesinde bu denklemin duygusal çabayı açıklama oranı da yüksek hesaplanmıştır (% 59).

$$\begin{aligned} \text{DCEL} = & 0.71 * \text{DDK} + 0.19 * \text{ISOZ} + 0.27 * \text{NEVR} + 0.17 * \text{DISD} \quad R^2 = 0.91 \\ & (0.097) \quad (0.046) \quad (0.054) \quad (0.052) \\ & 7.35 \quad 4.12 \quad 5.08 \quad 3.27 \end{aligned}$$

Duygusal çelişkinin bağımlı değişken, nevroitiklik ve dışadönüklük ile duygusal davranış kuralları ve işte özerkliğin bağımsız değişken olarak ele alındığı dördüncü eşitlikte, tüm bağımsız değişkenlerin duygusal çelişki üzerinde olumlu bir etki yarattığı görülmektedir. Bağımsız değişkenler, duygusal çelişki üzerindeki etki kuvvetleri yüksekten düşüğe doğru sırasıyla duygusal davranış kuralları (0,71), nevroitiklik (0,27), işte özerklik (0,19) ve dışadönüklük (0,17) olarak belirlenmiştir. Belirtilen güçlü etkileşimlerin varlığı sayesinde bu denklemin duygusal çelişkiyi açıklama oranı oldukça yüksek hesaplanmıştır (% 91).

$$\begin{aligned} \text{DTUK} = & -0.071 * \text{DCAB} - 0.57 * \text{DCEL} \quad R^2 = 0.39 \\ & (0.076) \quad (0.093) \\ & -0.94 \quad -6.10 \end{aligned}$$

Araştırma kapsamında oluşturulan beşinci denklemde, duygusal emek boyutları duygusal çaba ve duygusal çelişki bağımsız değişken olarak; duygusal tükenmişlik ise, bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Eşitliğe bakıldığında her iki boyutun da duygusal tükenmişlik üzerinde olumsuz bir etki yarattığı görülmekle birlikte, duygusal çabanın yarattığı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır (  $|t| < 1,96$ ). Denklem, duygusal çaba ve duygusal çelişki ile duygusal tükenmişlik ilişkisini % 39 oranında açıklamaktadır.

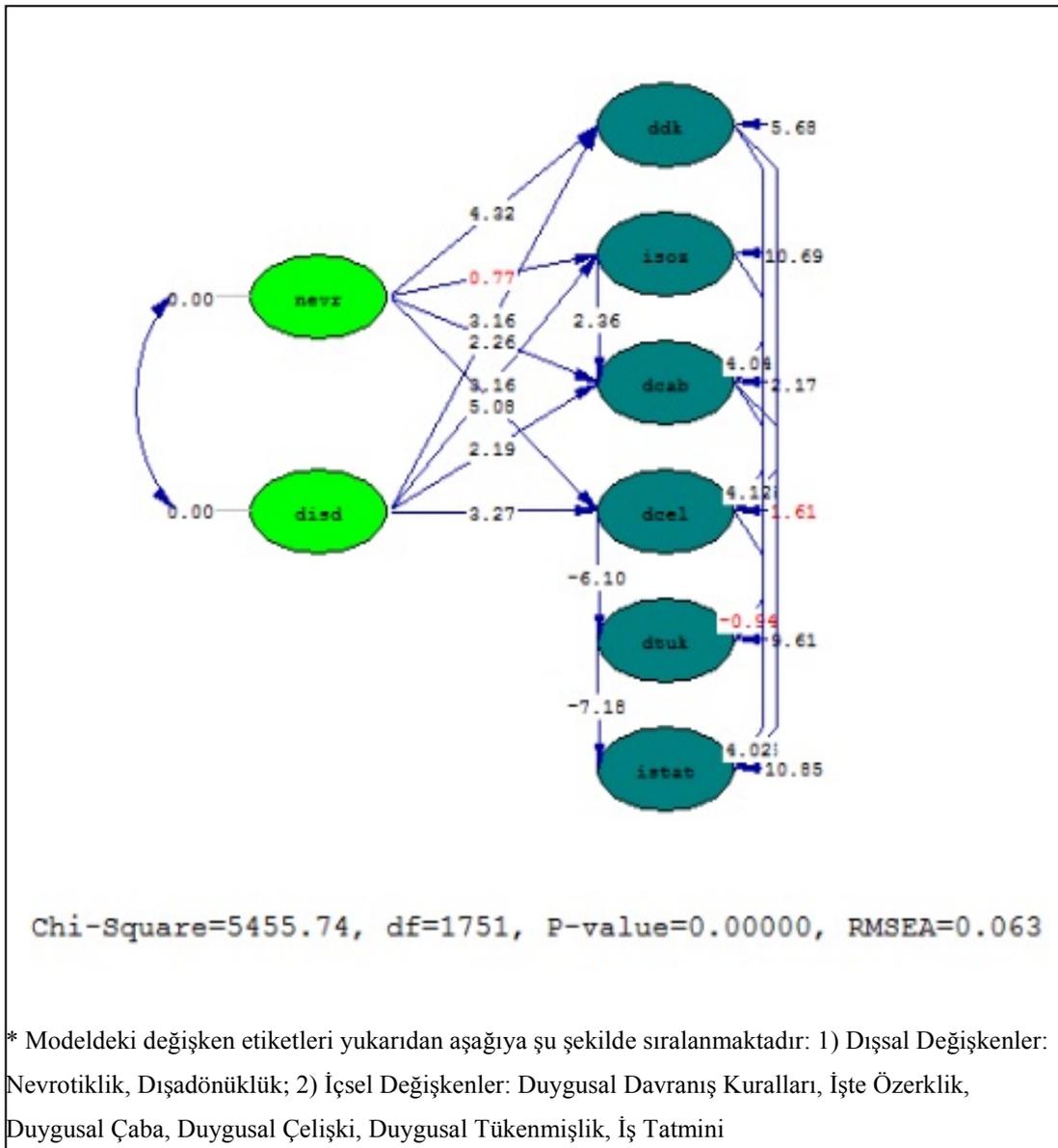
$$\begin{aligned} \text{ISTAT} = & 0.19 * \text{DCAB} + 0.32 * \text{DCEL} - 0.36 * \text{DTUK} \quad R^2 = 0.56 \\ & (0.076) \quad (0.079) \quad (0.050) \\ & 2.46 \quad 4.02 \quad -7.18 \end{aligned}$$

Araştırmanın nihai yapısal eşitlik denklemini ifade eden altıncı denklemde, duygusal çaba, duygusal çelişki ve duygusal tükenmişlik bağımsız değişkenler, iş



tatmini ise bağımlı değişken olarak eşitlikte yer almaktadır. Her iki duygusal emek boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yarattığı ve duygusal çelişki boyutunun etkisinin (0,32) duygusal çabanın yarattığı etkiden (0,19) daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Duygusal tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında ise diğer bağımsız değişkenlere göre daha kuvvetli ancak olumsuz bir etkiye (-0,36) sahip olduğu görülmektedir. Eşitliğin iş tatminini açıklama oranı ise % 56 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan Yapısal Model, Şekil 3.7. üzerinde gösterilmektedir.

**Şekil 3. 7. Gizil Değişkenler arasındaki Yapısal Model**



### 3.7.3.5. Yapısal Model ile Dolaylı Etkilerin Sınanması

Araştırma modelinde gösterildiği üzere bu çalışmada, modelde yer alan bazı değişkenlerin diğer değişkenler üzerinde dolaylı etkilerinin olabileceğinin öngörülmesi nedeniyle, LISREL programı ile bu değişkenlerin dolaylı etkileri de ortaya çıkarılmıştır. Gizil değişkenli Yapısal Eşitlik Modeline ilişkin standardize edilmiş toplam, doğrudan ve dolaylı etkilerin büyüklükleri, standart hataları ve karşılık gelen t değerleri Tablo 3.14 üzerinde verilmektedir.

Tablo 3.14, kişilik özelliklerinin yarattığı dolaylı etkiler açısından incelendiğinde, nevrozluğun, duygusal çaba, duygusal çelişki ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü dolaylı bir etkisinin olduğu; duygusal tükenmişlik üzerinde ise dolaylı ancak negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Benzer bir şekilde dışadönüklük de duygusal çaba, duygusal çelişki ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü, duygusal tükenmişlik üzerinde negatif yönlü dolaylı bir etki yaratmaktadır. Örgütsel faktörlerin duygusal emek ve iş sonuçları üzerindeki dolaylı etkilerine bakıldığında, hem duygusal davranış kurallarının hem de işte özerkliğin, duygusal tükenmişlik üzerinde negatif, iş tatmini üzerinde pozitif yönlü dolaylı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal emek boyutlarının iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisine bakıldığında, duygusal çelişkinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü dolaylı bir etki yaratırken, duygusal çabanın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir dolaylı etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3. 14. Gizil Değişkenli Yapısal Eşitlik Modeli için Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler**

	DDK			ISOZ			DCAB			DCEL			DTUK			ISTAT		
	Dğ	DI	Top	Dğ	DI	Top	Dğ	DI	Top	Dğ	DI	Top	Dğ	DI	Top	Dğ	DI	Top
NEVR	0,25*		0,25*	0,04		0,04	0,12*	0,17*	0,28*	0,27*	0,18*	0,46*		-0,28*	-0,28*		0,30*	0,30*
	(0,06)		(0,06)	(0,05)		(0,05)	(0,05)	(0,05)	(0,08)	(0,05)	(0,04)	(0,07)		(0,04)	(0,04)		(0,04)	(0,04)
	4,32		4,32	0,77		0,77	2,26	3,14	3,46	5,08	4,14	6,59		-7,25	-7,25		7,62	7,62
DISD	0,18*		0,18*	0,18*		0,18*	0,12*	0,14*	0,26*	0,17*	0,16*	0,33*		-0,21*	-0,21*		0,23*	0,23*
	(0,06)		(0,06)	(0,06)		(0,06)	(0,05)	(0,05)	(0,08)	(0,05)	(0,04)	(0,06)		(0,04)	(0,04)		(0,04)	(0,04)
	3,16		3,16	3,16		3,16	2,19	2,81	3,26	3,27	3,63	5,12		-5,59	-5,59		5,97	5,97
DDK							0,65*		0,65*	0,71*		0,71*		-0,45*	-0,45*		0,51*	0,51*
							(0,16)		(0,16)	(0,10)		(0,10)		(0,05)	(0,05)		(0,06)	(0,06)
							4,04		4,04	7,35		7,35		-8,47	-8,47		9,25	9,25
ISOZ							0,11*		0,11*	0,19*		0,19*		-0,12*	-0,12*		0,12*	0,12*
							(0,05)		(0,05)	(0,05)		(0,05)		(0,03)	(0,03)		(0,03)	(0,03)
							2,36		2,36	4,12		4,12		-4,44	-4,44		4,75	4,75
DCAB														-0,07			0,19*	0,03
														(0,08)			(0,08)	(0,03)
														-0,94			2,46	0,93
DCEL														-0,57*			0,32*	0,21*
														(0,09)			(0,08)	(0,04)
														-6,10			4,02	4,87
DTÜK																	-0,36*	
																	(0,05)	
																	-7,18	-7,18

\* anlamlılık düzeyi ,05'tir.

Dğ.: Doğrudan Etki – DI.: Dolaylı Etki – Top.: Toplam Etki

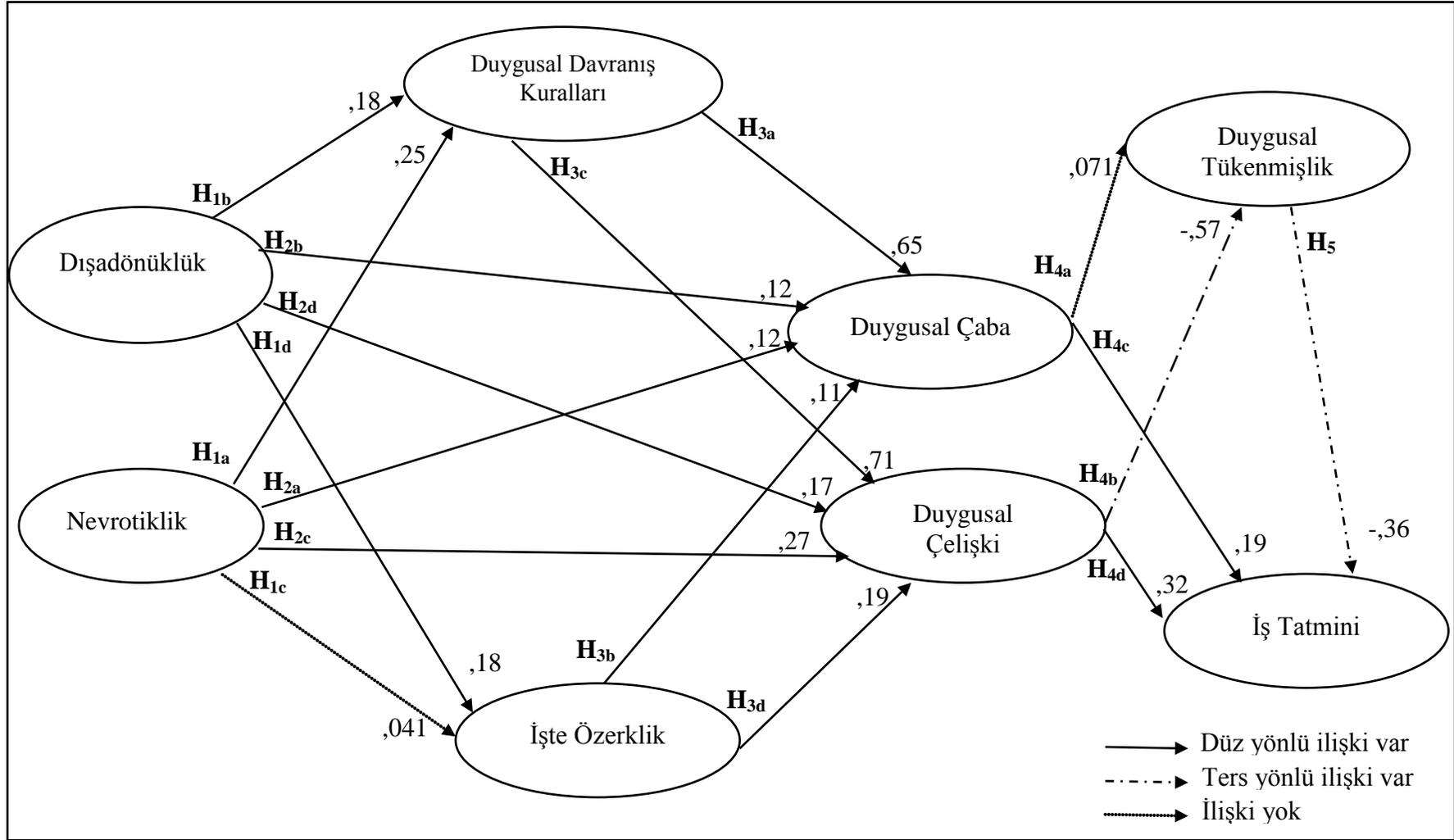
Araştırma kapsamında oluşturulan ve yapısal eşitlik modeli ile test edilen tüm yollara ait analiz sonuçları ile kurulan hipotezlere ilişkin değerlendirme sonuçları Tablo 3.13 üzerinde özet olarak gösterilmektedir.

**Tablo 3. 15. Yapısal Eşitlik Modelinde Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi**

Hipotez	Test Edilen Yol	Tahmin	St. Hata	t	Sonuç
$H_{1a}$	DDK $\leftarrow$ NEVR	0,25	0,058	4,32*	Kabul
$H_{1b}$	DDK $\leftarrow$ DISD	0,18	0,058	3,16*	Kabul
$H_{1c}$	ISOZ $\leftarrow$ NEVR	0,041	0,054	0,77	<b>Red</b>
$H_{1d}$	ISOZ $\leftarrow$ DISD	0,18	0,056	3,16*	Kabul
$H_{2a}$	DCAB $\leftarrow$ NEVR	0,12	0,053	2,26*	Kabul
$H_{2b}$	DCAB $\leftarrow$ DISD	0,12	0,054	2,19*	Kabul
$H_{2c}$	DCEL $\leftarrow$ NEVR	0,27	0,054	5,08*	Kabul
$H_{2d}$	DCEL $\leftarrow$ DISD	0,17	0,052	3,27*	Kabul
$H_{3a}$	DCAB $\leftarrow$ DDK	0,65	0,16	4,04*	Kabul
$H_{3b}$	DCAB $\leftarrow$ ISOZ	0,11	0,048	2,36*	Kabul
$H_{3c}$	DCEL $\leftarrow$ DDK	0,71	0,097	7,35*	Kabul
$H_{3d}$	DCEL $\leftarrow$ ISOZ	0,19	0,046	4,12*	Kabul
$H_{4a}$	DTUK $\leftarrow$ DCAB	-0,071	0,076	-0,94	<b>Red</b>
$H_{4b}$	DTUK $\leftarrow$ DCEL	-0,57	0,093	-6,10*	Kabul
$H_{4c}$	ISTAT $\leftarrow$ DCAB	0,19	0,076	2,46*	Kabul
$H_{4d}$	ISTAT $\leftarrow$ DCEL	0,32	0,079	4,02*	Kabul
$H_5$	ISTAT $\leftarrow$ DTUK	-0,36	0,050	-7,18*	Kabul

Tablo 3.13'te sunulduğu üzere, araştırma kapsamında yapısal eşitlik modeli ile sınanmak üzere geliştirilen toplam 17 hipotezin 15 tanesi kabul edilirken, 2 tanesi reddedilmiştir. Yapısal eşitlik modeli ile sınanan hipotezlere ilişkin sonuçlar Şekil 3.8 üzerinde görsel olarak sunulmaktadır.

Şekil 3. 8. Yapısal Eşitlik Modeli ile Sınanan Hipotezlere İlişkin Sonuçlar



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Duygusal emek, “işgörenlerin örgütsel beklentileri karşılamak üzere, kendi rollerine özgü biçimde duygusal gösterimlerini düzenlediklerinde sarf ettikleri emektir” (Brotheridge ve R. Lee, 2003: 365). Duygusal emek davranışı esnasında hissedilenden farklı bir duygu sergileme duygusal çelişki, istenilen davranışı sergileyebilmek için duygusal emek harcayarak geçirilen süreç ise duygusal çaba olarak adlandırılmaktadır (Kruml ve Geddes, 2000; J. Lee ve Ok, 2012). Duygusal emeğin gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan kritik sonuçlar doğurması nedeniyle, duygusal emek sürecini ve etkilerini anlamak önem taşımaktadır (Goodwin vd., 2011; Rathi vd., 2011). Başka bir deyişle, çalışan memnuniyeti ve kalıcı mutluluğun işgörenden en fazla faydayı sağlamanın yanı sıra (Bolat, 2000), gerçek bir rekabet gücü ve stratejik üstünlük sağlamanın yanı sıra (Yozgat vd., 2012) göz önünde tutulduğunda; duygusal emek, duygusal tükenmişlik ve iş tatmini gibi çalışan memnuniyetini ve örgüt performansını etkileyen iş sonuçlarını etkilemesi nedeniyle, başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin değerlendirmesi gereken önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde duygusal emek sürecini inceleyerek, belirli öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaktır. İşgörenlerin, nevroz ve dışadönüklük özelliklerinin duygusal davranış kuralları ve işte özerklik üzerine doğrudan etkileri ile duygusal çelişki ve duygusal çaba düzeyleri üzerine doğrudan ve dolaylı etkileri ve belirtilen tüm bu değişkenlerin duygusal tükenmişlik ile iş tatmini üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini belirlemeye yönelik bu tez çalışmasında araştırma evrenini Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel ve tatil köylerinde müşteri ile doğrudan etkileşim halinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda verilerin analizi ve bulguların yorumlanması sonucunda, turizm sektöründe duygusal emek davranışı ile duygusal emek öncülleri ve sonuçları konusunda kapsamlı bir değerlendirme yaparak ilgili

yazına katkıda bulunulmaya çalışılacaktır. Bu araştırma ile, bu konuda çalışan ve çalışma arzusunda olan akademik veya profesyonel kişi ve kurumlara, daha kapsamlı araştırmalar yapmalarına yardımcı olacak bir kaynak sunulması, böylelikle turizm sektöründe duygusal emek sürecini inceleyen çalışmaların kısıtlılığı nedeniyle ilgili alanda var olan boşluğun giderilmesinde bir katkıda bulunulması da öngörülmektedir. Bununla birlikte turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere uygulamalarını işgörenlerin ve örgütün ihtiyaçlarını belirleyerek geliştirmelerinde duygusal emek sürecinden nasıl fayda sağlanabileceği konusunda önerilerde bulunulması da hedeflenmektedir.

Araştırma verilerinin analizi için, basit ilişki analizleri ve çok değişkenli istatistiksel analiz teknikleri kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin ve hizmet sunulan kültürün duygusal emek davranışlarında farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek için SPSS 21.0 programı aracılığıyla t testi ve varyans analizi uygulanmıştır. Araştırma modelinde duygusal emek sürecine dahil edilen bileşenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak, hipotezleri ve araştırma modelini test etmek üzere yapısal bir model geliştirilmiş ve geliştirilen model LISREL 8.54 programı ile test edilmiştir. Duygusal emek sürecindeki değişkenler arasındaki ilişkileri açığa çıkarmaya ampirik destek sağlayan bu araştırma kapsamında kurulan hipotezlerle ilgili edinilen sonuçlara ilişkin değerlendirmeler aşağıda alt başlıklar halinde sunulmaktadır.

#### **4.1. Ana Değişkenlere İlişkin Sonuçlar**

Araştırma modelinde duygusal emek; duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir. Araştırma sonuçları, Kruml ve Geddes (2000) tarafından önerildiği üzere duygusal emeğin, duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki boyutlu yapısını doğrulamaktadır. Konaklama işletmelerinde müşteri ile doğrudan etkileşim halinde çalışan işgörenlerin duygusal çaba düzeyi daha fazla olmakla birlikte, hem duygusal çelişki hem de duygusal çaba düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç, konaklama işletmelerinde müşteri ile doğrudan etkileşim halinde çalışan işgörenlerin duygusal emeğin her iki boyutunu da sergilediklerini göstermesi açısından oldukça anlamlıdır. Araştırma bulguları,

duygusal emek sürecinin ve dolayısıyla sonuçlarının bireysel ve örgütsel faktörlere göre değişebileceğini göstermektedir.

Duygusal emek öncülleri olarak araştırma modeline dahil edilen kişilik özelliklerinden birincisi nevrotikliklerdir. Literatürde, kişilik özelliklerinin duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler içinde ilk sırada yer aldığı belirtilmektedir (Diefendorff vd., 2005; Zapf ve Holz, 2006). Analiz sonucunda nevrotiklik ile duygusal emek boyutları arasındaki anlamlı ilişkilerin varlığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra nevrotikliğin duygusal çelişki üzerinde duygusal çabaya göre daha güçlü bir etki yarattığı anlaşılmıştır. Literatüre bakıldığında araştırma sonuçlarıyla örtüşen çok sayıda çalışmanın var olduğu görülmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve R. Lee, 2003; Diefendorff vd., 2005; Kim, 2008; Basım vd., 2013).

Nevrotiklik istenmeyen duygusal gösterimlere neden olması (Austin vd., 2008) ve olumlu duyguları sergileme konusunda sıkıntı yaşatması (Tan vd., 2003; Kiffin-Petersen vd., 2011) gibi nedenlerle duygusal emek üzerinde en etkili kişilik özelliklerinden birisi olarak nitelendirilmektedir. Nevrotik bireyler duygularını değiştirmede ve yönetmekte zorlanmaktadır (Tan vd., 2003; Cheung ve Tang, 2009). Bu nedenle kişilik özelliklerine daha uygun olacak şekilde, sıkıntı yaratan her türlü şeyden en kolay ve pasif şekilde uzaklaşmak, başka bir deyişle *o anı kurtarmak* üzere hareket etmeyi tercih etmektedirler. Dolayısıyla, gerçek hislerini değiştirmeye yönelik duygusal bir çaba harcamaktansa, yüzeysel davranışlarla işlerini tamamlama eğiliminde olmakta ve bunun sonucunda da duygusal çelişki yaşamaktadırlar.

Analiz sonuçları, nevrotiklik ile duygusal davranış kuralları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Başka bir deyişle, işgörenlerin nevrotiklik düzeyi (keyifsiz, gergin, endişeli, rahatsız, üzgün, öfkeli hissetme, ani ve sık ruh hali değişikliği yaşama) arttıkça, duygusal davranış kurallarını algılama/hissetme düzeyleri artmaktadır. Bu durum, bireylerin aktif olarak duygusal görünümelerini düzenleme gereksinimini arttıran duygusal davranış kurallarının (Diefendorff vd., 2005), nevrotik özellikleri fazla olan kişilerin duygularını düzenleme ve dengeleme konusunda zorlanmaları nedeniyle daha fazla algılamasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Nevrotiklik ile ilişkisi sımanan ikinci örgütsel faktör olan işte



özerklik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla, nevrotik kişilerin genellikle içlerine kapanık, özgüveni düşük ve gergin durumlarla baş etmede sorun yaşıyor olmaları nedeniyle, işlerine dair özerklik algılarının daha düşük olabileceğinin öngörülmesiyle oluşturulan bu hipotez reddedilmiştir. Literatüre bakıldığında, Gürsoy vd. (2011) de benzer bir şekilde, nevrotiklik ile işte özerklik arasında anlamlı bir ilişki belirleyemedikleri görülmektedir.

Duygusal emek öncülleri olarak araştırma modeline dahil edilen ikinci kişilik özelliği olan dışadönüklük ile duygusal çaba ve duygusal çelişki arasında da anlamlı ilişkilerin var olduğu görülmüştür. Bu sonuç, kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma sonuçları ile uyum göstermektedir (Diefendorff vd., 2005; Austin vd., 2008; Cheung ve Tang, 2009; Judge vd., 2009). Nevrotiklik ile duygusal çelişki arasında yapılan eşleştirme, dışadönüklük ile duygusal çaba arasında yapılmaktadır. Başka bir deyişle, baskın kişilik özellikleri nedeniyle hayatın içinde etkin bir role sahip olmak isteyen dışadönük kişiler, yüzeysel davranış sergilemektense hislerini değiştirerek derin davranış sergileme ve dolayısıyla duygusal çaba harcama eğiliminde olmaktadır (Kim, 2008). Bu durum, özellikle müşterinin işgörenin sadece nezaketini değil aynı zamanda samimiyetini görmek istediği sektör ve işletmelerde daha büyük bir önem taşımaktadır.

Literatürde dışadönüklük ile duygusal çelişki arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sonuçlarının birbiriyle çelişir olduğu dikkati çekmektedir. Belirtilen ilişkiyi anlamlı olarak belirleyemeyen çalışmaların (Gürsoy vd., 2011) yanı sıra, anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulan çalışmalar da (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve R. Lee, 2003) bulunmaktadır. Bununla birlikte araştırmalarının genelinde, modelin oluşturulması esnasında gözetildiği üzere, dışadönüklük arttıkça duygusal çelişki düzeyinin de arttığı yönünde bir sonuca ulaşıldığı görülmektedir (Glomb ve Tews, 2004; Barrick ve Mount, 2005; Kim, 2008). Bu bağlamda, sonucun literatür ile örtüştüğü söylenebilir.

Dışadönüklük ile duygusal davranış kuralları arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Neşeli, rahat, girişken, konuşkan olma gibi özellikleri nedeniyle dışadönük kişilerin duygusal davranış kuralları ile belirtilen ve işgören tarafından

müşteriye karşı sergilenmesi uygun bulunan olumlu davranışları dışsal bir baskı unsurunu gözetmeksizin rahatlıkla sergileyebilecekleri öngörülerek (White vd., 2004) kurulan hipotez kabul edilmiştir. Analiz sonucunda, bireylerin nevroitik kişilere göre daha düşük olmakla birlikte, dışadönüklük özellikleri arttıkça duygusal davranış kuralları algılama düzeylerinin arttığı anlaşılmaktadır. Bu durumun, araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanlara duygusal davranış kurallarının açık ve net biçimde anlatılıyor olmasının yanı sıra, toplumun kültürel özelliklerinden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Doğu kültürünün temsilcilerinden birisi olan Türk kültürüne sahip işgörenler üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada, gerek güç mesafesinin gerekse belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olması gibi kültürel özellikleri nedeniyle dışadönük kişilerin duygusal davranış kuralları algılama düzeyleri yüksek çıkmış olabilir. Dışadönüklük ile ilişkisi sınınanan ikinci örgütsel faktör olan işte özerklik arasında da anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Dışadönük kişilerin rahat, aktif ve girişken olmaları nedeniyle yaşamlarındaki kontrol etme düzeylerinin yüksekliğinin (Kinman, 2009) etkisiyle işte özerkliği algılama düzeylerinin de yüksek olacağı düşünülerek kurulan bu hipotez desteklenmiştir.

Duygusal davranış kuralları, duygusal emek sürecinin en temel unsurlarından biri olarak nitelendirilmektedir. Öyle ki, pek çok duygusal emek tanımında, duygusal emeğin oluşumunun nedeni duygusal davranış kuralları olarak belirtilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendorff ve Richard, 2003; Wong ve Wang, 2009; Quiñones-Garcia vd., 2013). 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde duygusal davranış kurallarının, tüm işgörelere detaylı bir şekilde anlatılması ve hangi durumda nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiğinin örnekler üzerinden açıklanıyor olması nedeniyle, konaklama işletmesi çalışanlarının duygusal davranış kuralları algısı yüksek çıkmıştır. Yapılan analiz sonucunda, duygusal davranış kuralları ile hem duygusal çaba hem de duygusal çelişki arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuç, duygusal davranış kuralları algısı arttıkça duygusal çabanın artacağına yönelik sonuçlar elde eden literatür sonuçları (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003) ile uyum göstermektedir. İşgörenlerin duygusal davranış kuralları doğrultusunda, gerek gerçek (olumsuz) duygularını bastırmasının gerekse istenen (olumlu) duyguları sergilemesinin duygusal çelişkiye neden olduğu

belirtilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve R. Lee, 2003). Özellikle olumsuz olarak nitelendirilen duygusal davranış kuralları duygusal çelişki ile ilişkilendirilmektedir (Diefendorff vd., 2005; Kim, 2008). Bu bağlamda literatür ile örtüşen bu sonuç, duygusal emek sürecinde duygusal davranış kurallarının güçlü etkisini desteklemesi açısından önemlidir.

Araştırma modelinde duygusal emeğin öncülleri olarak yer alan diğer örgütsel faktör olan işte özerkliktir. Araştırma modeline işte özerkliğin dahil edilmesinin temel nedeni yöneticilerden de veri toplanacak olmasıdır. Analiz sonucunda işte özerklik ile her iki duygusal emek boyutu arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuç, işte özerkliğin duygusal emek üzerinde etkili olduğunu belirten çalışmalar (Chu, 2002; Kim vd., 2007; Kim, 2008) ile uyumlu görünmekle birlikte, işte özerklik ile duygusal çaba arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere gerçekleştirilen ve anlamlı bir ilişki bulamayan çalışmalar ile çelişir niteliktedir (A. Morris ve Feldman, 1996; 1997; Gürsoy vd., 2011). İşgörene işi üzerinde kontrol ve bağımsızlık hakkı tanıyan işte özerklik, çalışanların öz denetim ve sorumluluklarını arttırmaktadır (Kinman, 2009). Bu bağlamda bu durumun nedeni, kendisine inisiyatif ve davranışlarını belirleme serbestliği tanınan bireylerin, işin gereklerini yerine getirmek üzere iyi niyetli davranış olarak da nitelendirilen (Hochschild, 1983) derin davranış sergilemeyi, dolayısıyla duygusal çaba sarf etmeyi tercih etmeleri olabilir.

Literatüre bakıldığında işte özerklik ile duygusal çelişki arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu öne süren araştırmaların (A. Morris ve Feldman 1996; 1997; Mann, 2004) veya anlamlı bir ilişkinin belirlenemediği çalışmaların (Gürsoy vd., 2011) var olduğu görülmektedir. Araştırma sonucu, ilgili literatür ile uyumsuz olarak nitelendirilebilir. Bu uyuşmazlığın turizm sektörünün kendine has yapısından kaynaklandığı düşünülebilir. İşte özerklik, dışarıdan gelen taleplere uymayı, başka bir deyişle davranış kurallarına uymayı zorlaştıracığı için duygusal emek gösterimini arttıracaktır. Dolayısıyla işte özerklik, zihinsel faaliyetlerin fazla olduğu (örneğin akademik) faaliyetlerde, duygusal çelişkiyi azaltırken, çalışanların diğer insanları memnun etmesi gereken işlerde (örneğin konaklama işletmeleri) duygusal çelişkiyi arttıracaktır.

Konaklama işletmelerinde tüm bölüm ve pozisyonlarda iş sürecinin özünü oluşturan unsurlar katı ve değişmez bir nitelik taşımaktadır. İşinde özerkliğe sahip olan konaklama işletmesi çalışanı için, özerkliği ne denli yüksek olursa olsun, asgari duygusal taleplerin yüksekliği, işin geneli içerisinde karar verme özgürlüğüne sahip olunan alanı dar kılabilir. Örneğin bir barmen sipariş edilen içeceği istediği biçimde hazırlama, sunumunu istediği biçimde yapma ve hatta müşteriye kendi uygun gördüğü bir içeceği önerme özgürlüğüne sahiptir. Bu durumda işinin özerkliği çok yüksek olarak nitelendirilebilir. Ancak aynı barmen, tüm bu serbesti içinde, aslında ne hissettiği ve nasıl davranmak istediği dikkate alınmaksızın, karşısındaki müşteriye güler yüzlü, samimi, kimi zaman anlayışlı bir dinleyici, çoğu zaman ise nüktedan ve esprili olmak zorundadır. Bu nedenle, işin özerkliğinin fazla olmasının, sektörün kendine has yapısı nedeniyle beklenen düzeyde bir bağımsızlık duygusu yaratmayabileceği ve/veya duygusal davranış kurallarına uymayı zorlaştırarak duygusal çelişkiye neden olabileceği düşünülmektedir.

Duygusal emek sürecinde belirli öncül ve sonuçlar ile duygusal emek arasındaki ilişkileri açığa çıkarmak için oluşturulan araştırma modelinde incelenen ilk iş sonucu duygusal tükenmişliktir. Yapılan analiz sonucunda duygusal çaba ile duygusal tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmemiştir. Bu sonuç; derinlemesine davranış ile özdeşleştirilen duygusal çaba (Zapf, 2002) ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin belirlenmediği araştırmalar (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve R. Lee, 2003; Totterdell ve Holman, 2003; Martinez-Inigo vd., 2007; Kim, 2008; Kiffin-Petersen vd., 2011; Köse vd., 2011; Gopalan vd., 2013) ile örtüşmektedir.

Bununla birlikte, literatürde araştırma sonuçlarının birbiriyle çelişir durumda olduğu görülmektedir. Duygusal çaba arttıkça duygusal tükenmişliğin de artacağına yönelik çalışmaların (Grandey, 2003; Martinez-Inigo vd., 2007) yanı sıra, bunun tam tersi sonuca ulaşan araştırmalar da (Kruml ve Geddes, 2000; Johnson ve Spector, 2007; Q. Zhang ve Zhu, 2008; Y. Lee ve Tan, 2009; Lv vd., 2012) bulunmaktadır. Bu durum, duygusal çelişki ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki belirleyemeyen çalışmalarında Yürür ve Ünlü'nün (2011) de belirttiği üzere, konaklama işletmesi çalışanları, Türk kültüründeki misafire hizmetin doğallığı algısı

nedeniyle, başka kültürlerde duygusal emek yaşanmasına neden olan durumlardan, aynı şekilde olumsuz etkilenmemesinden kaynaklanabilir.

Duygusal emeğin diğer boyutu olarak araştırma modelinde yer alan duygusal çelişki ile duygusal tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Teoride, işgörenlerin gerçekte sahip oldukları duygular ile örgütsel gerekler doğrultusunda sergilemeleri istenen duygular arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan duygusal çelişkinin, işgörenlerin duygusal kaynaklarının hızla harcanmasına ve nihayetinde bu durumla baş edemeyecek şekilde duygusal tükenmişlik yaşamalarına neden olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla bu sonuç, duygusal çelişki ile özdeşleştirilen yüzeysel davranışın (Zapf, 2002) bireyleri daha fazla yıprattığı ve duygusal çelişki düzeyi arttıkça duygusal tükenmişlik düzeyinin de artacağını öne süren literatür ile çelişmektedir (A. Morris ve Feldman, 1997; Zapf, 2002; Glomb ve Tews, 2004; Bono ve Vey, 2005; Näring vd., 2006; Martinez- Inigo vd., 2007; Basım vd., 2013).

Konaklama işletmeleri, sektörün dinamik, karmaşık ve yorucu müşteri-işgören etkileşimine sahip olması gibi özellikleri nedeniyle duygusal emeğin yoğun sergilendiği işletmeler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte konaklama işletmesi çalışanlarında, zorlu müşterilerin yaratabileceği bazı özel durumların dışında, duygusal çelişkinin sürekli güler yüzlü, anlayışlı vb. olumlu duyguları yansıtılmamasından beklenilmesinden kaynaklandığını söylenebilir. Bu bağlamda, incelenen ilişkinin ters yönlü çıkmış olması, Grandey (1999) tarafından belirtildiği üzere duygusal çelişkinin yalnızca gerçek duyguların baskılanması için çaba gerektiren durumlarda duygusal tükenmişliğe neden olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bir başka nedenin ise, müşteri ile arasında güvenli bir duygusal mesafe koruyamayan konaklama işletmesi çalışanlarının, bu mesafeyi sağlamak ve kendilerini korumak adına duygusal çelişki yaşayacak bir şekilde yüzeysel davranış sergilemeyi tercih etmesi ve bu sayede tatsız deneyimleri azaltarak duygusal dengelerini korumaya çalışması olduğu düşünülebilir (Chu vd., 2012).

Duygusal emek boyutları ile ilişkisi incelenen diğer iş sonucu iş tatminidir. Analiz sonucunda duygusal çabanın iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. İşin gerekleri doğrultusunda gerçek duygularını değiştirme

yönünde bir çaba harcayan, dolayısıyla sergilenen ve gerçek duyguları arasındaki uyumsuzluğu daha az yaşayan işgörenlerin, işlerine dair öznel deneyimlerinden kaynaklanan olumlu duygusal durumları olarak da tanımlanan iş tatminlerinin (Locke, 1976) de fazla olacağı öngörülerek kurulan hipotez kabul edilmiştir. Literatüre bakıldığında araştırmaların genelinin duygusal çaba ile iş tatmini arasında anlamlı ve düz yönlü bir ilişkiye işaret ettiği görülmektedir (Adelmann, 1995; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve R. Lee, 2002; Zapf, 2002; Zapf ve Holz, 2006; Chau vd., 2009; Chu vd., 2012; Lam ve Chen, 2012). Araştırma sonucu literatür ile uyumludur. Bu bağlamda duygusal çaba boyutunun, konaklama işletmelerinde iç müşterinin memnuniyetini sağlayarak işletme başarısını arttırmada önemli bir faktör olarak değerlendirilebileceği ve başta insan kaynakları bölümü olmak üzere konaklama işletmeleri yöneticilerinin çalışanlara duygularını kontrol etmeyi öğreterek bu süreci hem çalışan hem de örgüt açısından bir kazanıma çevirebileceği söylenebilir.

Duygusal çelişki ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, işgörenlerin duygusal çelişki düzeyi arttıkça iş tatminlerinin de artacağı belirlenmiştir. Literatüre bakıldığında, duygusal emeğin tatmin edici olduğunu öne süren çok sayıda çalışmanın var olduğu görülmektedir (Wouters, 1989; Ashforth ve Humphrey, 1993; Tolich, 1993; Wharton, 1993; A. Morris ve Feldman, 1996; Wright ve Cropanzano, 1998; Frenkel vd., 1999). Bununla birlikte duygusal çelişki boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların genelinde ise ters yönlü bir ilişkinin varlığına işaret edilmektedir (A. Morris ve Feldman, 1997; Abraham, 1998; Cote ve Morgan, 2002; Zapf, 2002; Bakker ve Heuven, 2006; Johnson ve Spector, 2007; Gürsoy vd., 2011; Lam ve Chen, 2012; Yozgat vd., 2012).

Duygusal çelişki duygusal tükenmişlik ilişkisinde açıklandığı üzere, turizm işletmelerinde çalışanların kendilerini korumak adına bilinçli bir şekilde yüzeysel davranışı seçmeleri, duygusal çelişki düzeyi arttıkça iş tatmininin de artmasına neden olabilmektedir (Wharton, 1993; Chu vd., 2012). Bu durum, literatürde duygusal emeğin olumsuz sonuçlara neden olan boyutu olarak nitelendirilme eğilimi fazla olan duygusal çelişkinin, düşünüldüğünün tersine olumlu sonuçlara da neden olabileceğini göstermesi açısından anlamlıdır. Duygusal çelişki boyutu üzerine yapılacak daha

kapsamlı ve derinlemesine çalışmalar ile hangi değişkenler devreye girdiğinde duygusal çelişkinin iş tatminini arttırmak, duygusal tükenmişliği azaltmak gibi olumlu sonuçlara neden olduğunun açığa çıkarılması ve bu doğrultuda duygusal emek sürecinin yönetilmesi anlamlı olacaktır. Duygusal emek sürecinin iki sonucundan birisi olarak araştırma modelinde yer alan duygusal tükenmişlik ile diğer bir sonuç olan iş tatmini arasında ise anlamlı ve ters yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuç, literatürde yer alan ve duygusal tükenmişlik düzeyi arttıkça iş tatmininin azalacağını belirten çalışmalar (J. Lee ve Ok, 2012) ile uyum göstermektedir.

Araştırmada yapısal eşitlik modeli uygulanmasının en önemli nedenlerinden birisi, yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda, model kapsamında yer alan değişkenlerin doğrudan etkilerinin yanı sıra dolaylı etkileri de açığa çıkarılabilmektedir. Yapısal eşitlik modeli analizi ile, duygusal emek öncüllerinden kişilik özelliklerinin duygusal emek boyutları üzerindeki doğrudan etkilerin yanı sıra, dolaylı etkileri de ortaya çıkarılmıştır. Araştırma kapsamında, nevroz ve dışadönüklük özelliklerinin duygusal çaba ve duygusal çelişki üzerinde doğrudan etkilerinin yanı sıra dolaylı bir etkiye de sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra nevroz, dışadönüklük, duygusal davranış kuralları ve işte özerkliğin, duygusal tükenmişlik üzerinde ters yönlü; iş tatmini üzerinde ise düz yönlü dolaylı bir etki yarattığı anlaşılmaktadır. Son olarak, iş tatmini üzerinde duygusal çabanın istatistiksel olarak anlamlı bir dolaylı etki yaratmadığı, buna karşın duygusal çelişkinin doğrudan etkisinin yanı sıra dolaylı bir etki de yarattığı ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuç duygusal emek sürecinde sadece duygusal emek boyutlarına olan etkileri nedeniyle değil aynı zamanda duygusal emek sonuçlarına olan dolaylı etkileri nedeniyle de duygusal emek öncüllerine önem verilmesi gerektiğini göstermesi açısından anlamlıdır.

#### **4.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Sonuçlar**

Araştırmada, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki deneyim olmak üzere beş demografik değişkenin, duygusal emek boyutları üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre konaklama işletmesi çalışanlarının cinsiyetleri duygusal emek boyutları üzerinde anlamlı bir fark

yaratmamaktadır. Araştırma sonucu, kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek sarf ettiğini öne süren çalışmalar (Hochschild, 1983; A. Morris ve Feldman, 1996; Schaubroeck ve Jones, 2000; Kim, 2008; Beğenirbaş ve Basım, 2013; Hwa, 2012) ile çelişmektedir. Bununla birlikte, duygusal emek boyutlarının cinsiyetlere göre farklılık göstermediğini belirleyen bazı çalışmalar (Ünler-Öz, 2007; E. Kaya, 2009; Köksel, 2009; Çaldağ, 2010; O. Karatepe ve T. Karatepe, 2010) ile örtüşmektedir. Bu sonuç, araştırmanın yürütüldüğü işletmelerin kurumsal ve profesyonelliği nedeniyle kadın işgörenlerin erkeklerden fazla bir duygusal emek sarf etme zorunluluğu yaşamamasından kaynaklanıyor olabilir.

Yaş ve duygusal emek ilişkisine yönelik bulgular değerlendirildiğinde duygusal çelişki ve yaş arasında literatürde de sıklıkla karşılaşıldığı üzere anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Ünler-Öz, 2007; E. Kaya, 2009; Köksel, 2009; O. Karatepe ve T. Karatepe, 2010; Basım ve Beğenirbaş, 2012; Hwa, 2012). Duygusal çaba ve yaş ilişkisi incelendiğinde ise genel olarak 28 yaşından genç olan çalışanların kendilerinden daha yaşlı çalışanlara göre daha az duygusal çaba sarf ettikleri görülmektedir. Başka bir deyişle konaklama işletmelerinde işgörenlerin yaşı azaldıkça, duygusal çaba düzeyi azalmaktadır. Literatüre bakıldığında yaşlı çalışanların yaşam deneyimlerinin verdiği üstünlükle duygularını daha rahat kontrol edip daha az olumsuz duygusal deneyim yaşadığına yönelik tespitlerin yer aldığı görülmektedir (Hochschild, 1983; Gross vd., 1997; Kruml ve Geddes, 2000). Bu bağlamda araştırma sonucu literatürü desteklemektedir.

Araştırma sonucunda evlilerin bekarlara göre daha fazla duygusal çelişki ve duygusal çaba sergilediği anlaşılmaktadır. Literatürdeki çalışmaların medeni durum ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki bulamadığı (Wharton, 1996; Zammuner ve Gali, 2005; Sloan, 2008; O. Karatepe ve T. Karatepe, 2010; Oral ve Köse, 2011, Basım ve Beğenirbaş, 2012) göz önüne alındığında, araştırma sonucu literatür ile uyumsuz olarak nitelendirilmektedir. Duygusal emek boyutlarında eğitim durumundan kaynaklanan bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Bulunan sonuç literatür ile uyumludur (Çaldağ, 2010; O. Karatepe ve T. Karatepe, 2010; Basım ve Beğenirbaş, 2012).



Mesleki deneyim yılı ile duygusal emek boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, mesleki deneyim yılı 10 yıl ve üzerinde olan çalışanların, deneyimleri daha az olan diğer çalışanlara göre daha fazla duygusal çaba sarf ettikleri görülmektedir. Duygusal çelişki düzeyi ise duygusal çaba kadar olmamakla birlikte yine mesleki deneyimi daha fazla olan çalışanlarda daha yüksek olarak belirlenmiştir. Literatürde birbiriyle çelişir sonuçların varlığı göz ardı edilmemekle birlikte, araştırma sonuçlarının literatür ile örtüştüğü söylenebilir (A.Morris ve Feldman, 1996; Kruml, 1999, Uysal, 2007; Ünler-Öz, 2007; Değirmenci, 2010). Mesleki deneyimin, çalışanların iş ile ilgili bilinmezliklerini azaltması ve çözüme daha hızlı ulaşmalarını sağlayacak bilgi ve deneyim birikimini sağlaması sayesinde çalışanların duygusal çaba gösterme konusunda daha fazla motive olmasına destek olduğu düşünülmektedir.

#### **4.3. Kültür Değişkenine İlişkin Sonuçlar**

Araştırma kapsamında konaklama işletmelerinde farklı kültürlere hizmet sunan işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla İngiliz, Rus ve Türk müşterilere hizmet sunan konaklama işletmesi çalışanlarından toplanan veriler karşılaştırılmıştır. Analiz sonucunda, duygusal çaba gösteriminin hizmet sunulan kültüre göre farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, Rus turistlere hizmet sunan işgörenler, İngiliz turistlere hizmet sunan işgörelere göre daha fazla duygusal çaba sarf etmektedirler. Yerli turiste hizmet sunan işletme çalışanlarının duygusal çaba düzeylerinin ise İngiliz veya Rus turistlere hizmet sunan çalışanlardan istatistiksel olarak farklı olmadığı anlaşılmıştır.

Duygusal emeğin duygusal çelişki boyutu incelendiğinde, hizmet sunulan kültüre göre farklılığının ,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ancak ,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Anlamlılık düzeyi ,10 olarak gerçekleştirilen analiz sonucunda ise duygusal çelişkinin de duygusal çabada olduğu üzere, Rus turistlere hizmet sunan çalışanlarda İngiliz turistlere hizmet sunan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Literatürde konaklama işletmelerinde hizmet sunulan kültür açısından duygusal emeğin farklılık gösterip göstermediğini araştıran çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. U. Avcı ve Kılıç (2010), konaklama işletmelerinde duygusal emeğin yerli ve yabancı müşterilere hizmet sunan çalışanlar açısından farklılık gösterip göstermediğini araştırdıkları çalışmalarında, duygusal çaba boyutu açısından bir farklılık bulamazken, duygusal çelişki düzeyinin yerli turiste hizmet sunan çalışanlarda daha fazla olduğunu belirlemişlerdir. Bu farklılığın, yerli turist ile aynı dili konuşuyor olmanın dolaylı bir sonucu olarak çalışan-müşteri etkileşiminin ve iletişim sürecinin daha çekingenleşmesinden kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Bu araştırmada ise yerli turiste hizmet sunan çalışanların duygusal emekleri, yabancı turist olarak nitelendirilebilecek her iki gruba hizmet sunan çalışanların duygusal emek düzeyleri ile istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır. Bu durumun, evreni ve örnekleme oluşturan işletmelerin homojenliğinden ve turizm işletmeleri içerisinde görece daha kurumsal olan yapılarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Başka bir deyişle 4 ve 5 yıldızlı otel ve tatil köylerinin işletmeciliğinin sektör geneline göre daha profesyonel olarak gerçekleştirilmesi nedeniyle, işletme çalışanları eşdeğer kalitede bir hizmet sunmakta ve hizmet sunulan kültürün dilini akıcı bir şekilde konuşabilmektedir. Dolayısıyla işgörenler, yerli-yabancı turist ayrımı yapmaksızın, müşteriyi memnun etmek gayesiyle hizmet sunmakta ve bu bakış açısı sayesinde çalışan-müşteri etkileşiminde dil veya aidiyetten kaynaklanan bir çekingenlik söz konusu olmamaktadır.

Araştırma sonuçları Hofstede'in kültür boyutları kapsamında değerlendirildiğinde oldukça anlamlıdır. Hofstede (1991) tarafından yapılan sınıflandırma doğrultusunda, skalanın bir ucunda ortaklaşa davranmayı önde tutan, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi seviyesi en yüksek toplumlardan birisi olan, uzun döneme yönelen ve dışı olarak nitelendirilen Ruslar yer almaktadır. Diğer ucunda ise, araştırmanın yürütüldüğü ülkeler arasında bireyciliğin en yüksek olduğu ülkelerden birisi olan, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin en düşük olduğu toplumlar içinde yer alan, orta döneme yönelimin söz konusu olduğu ve eril olarak nitelendirilen İngilizler bulunmaktadır. Türk toplumunun, ortaklaşa davranma eğilimi daha fazla olan, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin yüksek olduğu, orta

döneme yönelen ve dışı olarak nitelendirilen ve her iki taraf ile benzeşen farklı özelliklere sahip olmakla birlikte daha ortalarda yer alan özellikler taşıdığı görülmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmesi çalışanlarının, ortaklaşa davranma eğilimi, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi seviyesi, uzun döneme yönelim ve dışılık özellikleri arttıkça daha fazla duygusal çaba sergilediği yorumu yapılabilir. Bu doğrultuda, Hofstede'in kültür boyutlarına göre yapılan sınıflandırmadaki konumlarına bakılarak hizmet sunulan kültüre göre duygusal çaba ve duygusal çelişki düzeyinin göreceli kestirimi mümkün olabilecektir.

#### **4.4. Gelecek Araştırmalara Öneriler**

Araştırma kapsamında konaklama işletmelerinde duygusal emek sürecinde belirli öncüller ile duygusal emek boyutları ve duygusal tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İlgili yazındaki çelişen sonuçlar da göz önüne alındığında, duygusal emek davranışını etkileyecek öncül veya aracı faktörler ile duygusal emek davranışının yol açacağı sonuçların bir süreç olarak değerlendirilip kapsamlı bir şekilde ele alınması, araştırma sonuçlarının daha fazla genelleştirilebilmesi ve ilişkilerin detaylarının belirlenebilmesi açısından oldukça anlamlıdır.

Araştırma sonucunda, kişilik özelliklerinin duygusal emek davranışı ve iş sonuçları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde duygusal emek sürecini daha etkin bir şekilde yönetebilmek üzere işe alımlarda bireylerin kişilik özelliklerinin göz önünde tutulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. İşe alımlarda personelin kişiliği, mizacı ve kapasitesi göz önünde bulundurulmalıdır. Genellikle konuşkan, dışadönük, hırslı ve aktif çalışanlar, içedönük ve karamsar çalışanlara göre daha fazla kendini düzenleme yeteneğine sahiptir. Bunu ölçmeye yönelik bilişsel ve kişilik testleri ve görüşme teknikleri işe alımlarda uygulanabilir (Lv vd., 2012).

Hizmet sektörünün dayattığı duygusal taleplerle daha iyi baş edebilmeleri ve duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmeleri göz önünde tutularak konaklama sektörüne daha uygun çalışanlar olarak nitelendirilen dışadönük kişiler

(Judge vd., 2009), işe alımlarda tercih edilmelidir. Bunun yanı sıra konaklama işletmeleri, çalışanlarını içsel duygularını düzenlemeye yönlendirme ve böylelikle duygusal gösterim gayretlerini ve kapasitelerini arttırmak (Lam ve Chen, 2012), misafirlerini daha içten ağırlamak (Hwa, 2012) ve duygusal emeğin olumsuz sonuçları ile yapıcı bir şekilde baş edebilmek (Chu vd., 2012) üzere eğitmelidir. ABD’de yaygın bir şekilde uygulandığı gibi, mevcut çalışanlara profesyonel bir destek sağlayan, öneriler, rehberlik ve aileyi de kapsayacak şekilde psikolojik ve davranışsal sorunları çözmeye yardımcı desteği de içeren bir eğitim programı (Employee Assistance Program EAP - Çalışan Destek Programı) düzenlenebilir. İşletme yöneticileri, farklı pozisyonlarda çalışan personelin duygusal tükenmişlik düzeyindeki farklılığı her zaman göz önünde tutmalı ve bitkin düşüklerini hissettikleri anlarda, zamanında onlara rehberlik etmelidir (Lv vd., 2012).

Yöneticiler, işgörenlerin davranış kurallarına uyma biçimlerinin ayırında olmalıdır. Çünkü işgörenlerin duygusal emek stratejileri, performanslarına ve örgütsel bağlılıklarına katkı sağlamaktadır. Örgütler istenilen duyguları sergilemeye yatkın çalışanlar seçme ve işe alma yoluyla duygusal davranış kurallarını da destekleyebilirler. Yeni başlayanlara sunulacak oryantasyon eğitimi vb. iç eğitimler aracılığıyla çalışanların davranış kurallarını öğrenmelerini kolaylaştırabilirler. Benzer şekilde örgütün ödül-ceza sistemi uygulamaları da duygusal davranış kurallarını güçlendirebilir (Rafaeli ve Sutton, 1987; Wong ve Wang, 2009).

İşte özerkliğin her iki duygusal emek boyutu üzerinde doğrudan, duygusal tükenmişlik ve iş tatmini üzerinde ise dolaylı olarak etkili olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla duygusal emek sürecinde bu kadar etken bir değişken olan işte özerklik, konaklama işletmesi yöneticileri tarafından daha fazla dikkate alınmalıdır. İşte özerklik düzeyi, işgören ve işletme yararları doğrultusunda yeniden düzenlenmelidir. Bu noktada, işin özerkliği ve duygusal çelişki ilişkisinin daha kapsamlı bir şekilde incelenmesinin, konunun açıklanması ve ilişkinin net olarak ortaya konması açısından anlamlı ve gerekli olacağı düşünülmektedir. Benzer bir şekilde, işte özerkliği algılama düzeyleri daha yüksek olan dışadönük bireyler, başka bir deyişle işi hakkında daha fazla inisiyatif ve sorumluluk alabilen işgörenlerin kariyer planları

yapılırken bu özellikleri göz önünde tutulmalıdır. Bu durum özellikle örgütlerde hiyerarşik yapılanmanın oluşturulması esnasında daha fazla önem kazanabilir.

Hizmet sektöründe rekabet gücü yüksek bir işletme olmanın temel yolu, nitelikli çalışanlardan geçmektedir. Ancak, işletme çalışanlarının kaliteli hizmet sunumunun hizmet zeminini oluşturduğu durumlarda, işletme yönetiminin duygusal emeği ve sonuçlarını yöneterek başarısını artırması söz konusu olabilecektir. Çalışanların duygusal gösterimlerinin, müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesinin önemli bir belirleyicisi olması nedeniyle, konaklama işletmesi yöneticileri tarafından çalışanlarının sergiledikleri duygusal emeği gözlemlenmeleri büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte çalışanların duygu yönetim stratejilerine odaklanmak kadar müşterilerin gösterilen duyguların gerçekliğine yönelik algılarını da yönetmek gerektiği göz ardı edilmemelidir (Van Dijk vd., 2011). Duygusal çelişkiye neden olan yüzeysel bir davranış mı yoksa duygusal çaba gerektiren derin bir davranış mı sergilendiğinin asıl belirleyicileri, çalışanlarla doğrudan etkileşim halinde olan müşterilerin algıları – değerlendirmeleri olmalıdır (Peterson ve Wilson, 1992).

Bilişsel gereklerin düşük, duygusal emek gereğinin ise yüksek olduğu bu tarz işlerde, örgütlerin olumlu bir unsur olarak duygusal emeğin yaratacağı fırsatların ve zorlukların altını çizmesi gerekmektedir. Bu durum işgörenlerin işlerini beğenme ve sevme olasılığını arttırabilmektedir (Glomb vd., 2004). Duygusal emeğin neden olduğu iş sonuçları sadece işgörenler üzerinde değil aynı zamanda konaklama işletmesi yöneticileri üzerinde de etkisini gösterdiği (Y. Hsieh ve Eggers, 2010) unutulmamalıdır. Bu bağlamda önerilen konularda eğitimler, yöneticilerin görev ve sorumlulukları doğrultusunda geliştirilerek daha kapsamlı bir şekilde yöneticiler için de uygun bir formatta sağlanmalıdır.

Araştırma evrenini oluşturan konaklama işletmeleri genel olarak farklı kültür ve milliyetten müşteriye hizmet sunmaktadır. Farklı kültürlerden bireylerin etkileşiminin olduğu her alanda olduğu üzere bu durum bir çatışma potansiyeli taşımaktadır. Hem işgören hem de müşterinin bu farklılığın ayırıcılığına olması, etkileşimin niteliği itibarıyla taraflar arasında bir güç mesafesinin var olması ve turistlerin kültürel farklılıklardan kaynaklandığını düşündükleri durumları şikayet

etmeme eğiliminde (Ekiz ve Köker, 2010) olmaları nedeniyle işletme performansı üzerinde doğrudan olumsuz bir etki yaratmaması beklenmemektedir. Bununla birlikte, müşterinin ait olduğu kültürün, işgören kültüründen farklılığından kaynaklanan bu olası riski gidermeye ve işletme lehine çevirmeye yönelik çalışmalar yapmak yöneticilerin öncelikli gündemlerinden birisi olmalıdır. Bu bağlamda çalışanların duygusal emek davranışlarını hizmet sunulan kültürün özelliklerine uygun bir şekilde yönlendirmek önemli bir kazanım sağlayabilecektir. Özellikle yılın belli dönemlerinde farklı kültürlerden turistlerin yoğun bir şekilde ağırlanmasının söz konusu olduğu konaklama işletmelerinde alınacak tedbirlerle duygusal emek sürecini başarılı bir şekilde yönetmek kolaylaşabilecektir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, hizmet sunulan kültürün Hofstede tarafından yapılan kültür boyutları kapsamında sınıflandırılma durumuna göre çalışanların, sergileyeceği duygusal çaba düzeyi konusunda öngörüler oluşturulabilir. Böylelikle, özellikle bu sınıflandırmada birbirinden çok farklı konumlarda yer alan kültür gruplarına ait turistlerin ardışık ağırlanması söz konusu olduğunda, çalışanların bu keskin geçiş öncesi duygularını kontrol etme ve yönetme hususunda motive edilmesi ve farklı dönemlerde farklı yaklaşımlar sergilemelerinin önemi konusunda eğitilmesiyle duygusal emek ve neden olabileceği olumsuz iş sonuçlarını optimum düzeyde tutma yolunda fayda sağlanabileceği düşünülmektedir.

Her ne kadar duygusal emek örgütsel anlamda olduğu üzere bireysel anlamda da iş sonuçlarını etkiliyor olsa, duygusal emeğin önemi henüz gereğince kabullenilmemiş durumdadır. Fiziksel ve zihinsel emeğin bedellerinin yeterince ödendiği sektörlerin tersine, duygusal emeğin yoğun olarak sergilendiği konaklama sektöründe çalışanlar görece daha düşük ücretler kazanmaktadırlar (Chu, 2002). Konaklama sektörü çalışanlarının daha kaliteli hizmet sunması isteniyorsa, sektör çalışanları sadece duygusal emek sarf etmeleri üzerinden değil aynı zamanda sergiledikleri duygusal emeğin ödüllendirilmesi üzerinden de hatırlanılmalıdır. (Hwa, 2012).

Araştırma Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri içerisinden sadece araştırmanın gerçekleştirilmesini kabul eden 4 ve 5 yıldızlı otel ve

tatil köyleri çalışanlarından edinilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Kitle turizminin söz konusu olmadığı ve müşteri ile etkileşimin daha yoğun yaşandığı butik otel kategorisinde yer alan işletmelerde yapılacak bir çalışmanın, konaklama işletmelerinde duygusal emek sürecini açıklamada önemli katkılar sağlayabileceği öngörülmektedir. Nitel araştırma yöntemlerinin tercih edilmesiyle yapılacak bir araştırma ile derinlemesine bilgi toplamak ve nicel araştırma yöntemleri ile açıklanamayan ilişkiler hakkında detaylı bulgulara ulaşmak mümkün olabilecektir.

Gelecek çalışmalarda, bu araştırma örneğinde yer almayan diğer kültürlerden turistlere hizmet sunan işgörenlerin duygusal emek davranışları incelenerek daha kapsamlı bir karşılaştırma yapılabilir. Hizmet sunan birey değişimsiz hizmet sunulan kültürün değişiminin söz konusu olduğu durumlarda duygusal emek sürecini incelemenin turizm sektöründe duygusal emek süreci üzerine kültürlerarası bir karşılaştırma yapmada çok anlamlı katkılar sağlayacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda birden fazla dilde hizmet sunan profesyonel turist rehberlerinin, hizmet sundukları farklı kültürlerden müşterilere karşı sarf ettikleri duygusal emek ve bunun sonuçları incelenerek karşılaştırılacağı bir araştırma yapılabilir.

Belirtilen tüm kısıtlarına karşın, bu çalışma konaklama işletmelerinde duygusal emek konusunda anlamlı bulgulara ulaşan bir araştırma niteliğindedir. Edinilen bulguların, ülkemizde konaklama işletmelerinde duygusal emek süreci hakkında daha kapsamlı bilgi edinimine destek olacağı, özellikle sürecin daha önce işlenmemiş olan hizmet sunulan kültür değişkeni açısından incelenmesiyle bu konuda bir bilginin açığa çıkarılmasında katkı sağladığı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarının hem gelecek çalışmaları yürütecek araştırmacılara hem de sektör temsilcilerine ve yöneticilerine yol gösterici ve yardımcı olması arzulanmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences and Moderators, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124(2): 229-246.
- Abraham, R. (1999). The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover, *Journal of Psychology*, 133 (4): 441-455.
- Adelmann, P.K. (1995). Emotional Labor as a Potential Source of Job Stress. İçinde: S.L. Sauter ve L.R. Murphy (Ed.), *Organizational Risk Factors for Job Stress*. (ss. 371-381). American Psychological Association, Washington.
- Adelmann, P.K. ve Zajonc, R.B. (1989). Facial Efference and the Experience of Emotion, *Annual Reviews Psycholog*, 40: 249-280.
- Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organisational Behaviour*, Boston: PWS-Kent Publishing.
- Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M. ve Üner, N. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 6 (12): 1-17.
- Anderson, B., Provis, C. ve Chappel, S. (2002). *The Recognition and Management of Emotional Labour in The Tourism Industry*, Australia: Crc For Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi*, 15/1 (2008): 131-148.
- Arı, T. (1999). *Uluslararası İlişkiler ve Dış Politika*, İstanbul: Alfa Yayınları.



- Ashforth, E.B. ve Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, 18 (1): 88-115.
- Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J. ve Daus, C.S. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research, *Journal of Management*, 28: 307-338.
- Aslan, S.H. (2000). Hekimlerde Tükenme Sendromu ve Önleme Yolları, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* (9): 427-436.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neoklasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme, *Muğla Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Bahar 2001*, 5-6: 1-17.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Kültürün Turist Tercihleri Üzerine Etkileri: Almanya'da Yaşayan Türkler Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E.Dergisi*, 6 (1): 26-49.
- Austin, E.J., 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.
- Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Avcı, U. ve Boylu, Y. (2010). Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7 (2): 20-29.
- Avcı, U. ve Kılıç, B. (2010). Konaklama Sektöründe Duygusal Emek Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*. ss: 290-301. Kuşadası, Aydın, 2-5 Aralık.

- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (1): 63-84.
- Aziz, A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. ve Moncrief, W.C. (1999). The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1): 58-70.
- Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S. (2009). Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT), *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (2): 261-279.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7: 1-30.
- Bakker, A.B. ve Heuven, E. (2006). Emotional Dissonance, Burnout, and In-role Performance among Nurses and Police Officers, *International Journal of Stress Management*, 13: 423-440.
- Bal, C., Doğan, N. ve Doğan, İ. (2000), Path Analizi ve Bir Uygulama. 5. *Ulusal Biyoistatistik Kongresi Bildiri Kitabı*, Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi, Biyoistatistik Ana Bilim Dalı, Biyoistatistik Derneği, Eskişehir, 13-15 Eylül.
- Balcı, A. (1997). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, TDFO Bilgisayar-Yayıncılık.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, Cilt I*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.

- Barrick, M.R. ve Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 44: 1-26.
- Barrick, M.R. ve Mount, M.K. (2003). Impact of Meta-Analysis on Understanding Personality Performance Relations. İçinde K.M. Murphy (Ed.), *Validity generalization: A critical review* (ss.197-221). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Barrick, M.R. ve Mount, M.K. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters, *Human Performance*,18: 359-372.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: KariyerYayıncılık.
- Basım, H.N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1): 77-90.
- Basım H.N., Beğenirbaş, M. ve Yalçın, R.C. (2013). Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emegin Aracılık Rolü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13 (3): 1477-1496.
- Baş, T. (2001). *Anket*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Oluşturulması, Dokuz Eylül Üniversitesi *İ.İ.B.F. Dergisi*,17 (2): 19-37.
- Baş, T. ve Ardiç, K. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği, *İktisat İşletme ve Finans*, 17 (198): 72-81.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58: 254-274.

- Batman, O. (2013). Kültürün Turist Tercihleri Üzerine Etkileri: Almanya'da Yaşayan Türkler Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1 (1): 3-15.
- Baydur, H. ve Eser, E. (2006). Uygulama: Yaşam Kalitesi Ölçeklerinin Psikometrik Çözümlemesi, *Sağlıkta Birikim Dergisi*, 1 (2): 99-123.
- Bayram, N., Aytaç, S. ve Dursun, S. (2012). Emotional Labor and Burnout at Work: A Study from Turkey, *Procedia Journal of Social Sciences*, 65: 306-311.
- Beğenirbaş, M. ve Basım, H.N. (2013). Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma, *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 10/1 (Mayıs 2013): 45-57.
- Beğenirbaş, H. ve Meydan, C. (2012). Duygusal Emegin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14/3 (2012): 159-181.
- Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi, Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Berthon, P.R. (1993). Psychological Type and Corporate Culture: Relationship and Dynamics, *Omega* (21): 329-344.
- Bettencourt, L.A. ve Brown, S.W. (2003). Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviours in Service Organizations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3 (14): 394-408.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Birdir, K. ve Tepeci, M. (2003). Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Bırakma Tutumlarına Etkileri, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2): 93-106.

- Blau, G., Fertig, J., Tatum, D.S., Connaughton, S., Park, D.S. ve Marshall, C. (2010). Exploring Distinction between Types of Surface versus Deep Acting using a Difficult Client Referent, *Journal of Career Development International*, 15 (2): 188-216.
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*, İstanbul: Beta Yayın.
- Bolton, S.C. (2000). Emotion Here, Emotion There, Emotional Organizations Everywhere', *Critical Perspectives on Accounting*, 11 (2): 155-171.
- Bono, J.E., Boles T.L., Judge T.A. ve Lauver K.J. (2002). The Role of Personality in Task and Relationship Conflict, *Journal of Personality*, 70 (3): 1311-1344.
- Bono, J.E. ve Vey, M.A. (2005). Toward Understanding Emotional Management at Work: A Quantitative Review of Emotional Labor research. İçinde C.E. Hartel, W.J. Zerbe ve N.M. Ashkanasy (Ed.), *Emotions in Organizational Behavior*. (ss.213-233). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bono, J.E. ve Vey, M.A. (2007). Personality and Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism, and Self-Monitoring, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12: 177-192.
- Bowen, D. ve Schneider, B. (1988). Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior, *Research in Organizational Behavior*, 10: 43-80.
- Bowen, D., Sichel, C. ve Schneider, B. (1989). A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing, *Academy of Management Review*, 14 (1): 75-95.
- Bradley, G. (2007). Job Tenure as a Moderator of Stressor-Strain Relations: A Comparison of Experienced and New-Start Teachers, *Work and Stress*, 21 (1): 48-64.

- Brayfield, A.H. ve Rothe, H.F. (1951). An Index of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.
- Brotheridge, C.M. ve Grandey, A.A. (2002). Emotional Labour and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work, *Journal of Vocational Behaviour*, 60: 17-39.
- Brotheridge, C.M.ve Lee, R.T. (2002). Testing a Conservation of Resources Model of the Dynamics of Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7: 57-67.
- Brotheridge, C.M. ve Lee, R.T. (2003). Development and Validation of The Emotional Labour Scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (3): 365-379.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 20 (2): 95-108.
- Bulan, H.F., Rebecca J.E. ve Wharton A.S. (1997). Doing for Others on the Job: The Affective Requirements of Service Work, Gender, and Emotional Well-Being, *Social Problems*, 44 (2): 235-256.
- Burke, R.J. ve Greenglass, E. (1996.) Work Stress, Social Support, Psychological Burnout and Emotional and Physical Well-Being among Teachers, *Psychology Health & Medicine - Psychol Health Med* 01/1996,1(2): 193-205.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006).*Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Yayın.
- Cano-Garcia, F.J., Padilla-Muñoz, E.M. ve Carrasco-Ortiz, M.A. (2005). Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout, *Personality and Individual Differences*, 38: 929-940.
- Cemaloğlu, N. (2011). Veri Toplama Teknikleri: Nicel – Nitel. İçinde A. Tanrıoğen (Ed.). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (ss: 133-166). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Cengiz, E. ve Kırkbir, F. (2007). Kar Amacı Gütmeyen Kurumlarda Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Karadeniz Bölgesi Örneği, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (1): 263-287.
- Chan, B. ve Coleman, M. (2004). Skills and Competencies Needed for the Hong Kong Hotel Industry: The Perspective of the Hotel Human Resources Managers, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (4): 421-441.
- Chang, C.P. ve Chiu, J.M. (2004). Flight Attendant's Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry, *Journal of Service Science and Management*, 2 (4): 305-311.
- Chau, S.L., Dahling, J.J., Levy, P.E. ve Diefendorff, J.M. (2009). A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover, *Journal of Organizational Behavior*, 30: 1151-1163.
- Chen, C.ve Kao, Y. (2012). Investigating the Antecedents and Consequences of Burnout and Isolation among Flight Attendants, *Tourism Management*, 33: 868-874.
- Cheung, F.Y. ve Tang, C.S. (2009). Emotional Intelligence, Affectivity and Emotional Labor Strategies, *Journal of Individual Differences*, 30: 75-86.
- Chou, H.Y., Hecker, R. ve Martin, A. (2012). Predicting Nurses' Well-Being from Job Demands and Resources: A Cross-Sectional Study of Emotional Labour, *Journal of Nursing Management*, 20: 502-511.
- Chu, K.H. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. Doktora Tezi, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia. ABD.
- Chu, K.H. ve Murrmann, S.K. (2006). Development and Validation of The Hospitality Emotional Labour Scale, *Tourism Management*, 27(6):1181-1191.

- Chu, K.H., Baker, M.A. ve Murrmann, S.K. (2012). When We Are Onstage, We Smile: The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes, *International Journal of Hospitality Management*, 31: 906-915.
- Cleveland, M. ve Laroche, M. (2007). Acculturation to the Global Consumer Culture: Scale Development and Research Paradigm, *Journal of Business Research*, 60: 249-259.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer, *Psychological Bulletin*, 112 (1): 155-159.
- Constanti, P. ve Gibbs, P. (2005). Emotional Labour and Surplus Value: The Case of Holiday 'Reps.', *Service Industries Journal*, 25 (1): 103-116.
- Copp, M. (1998). When Emotion Work is Doomed to Fail: Ideological and Structural Constraints on Emotion Management, *Symbolic Interaction*, 21 (3): 299-328.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout, *Academy of Management Review*, 18 (4): 621-656.
- Costa, P.T. ve McCrae, R.R. (1995). Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory, *Journal of Personality Assessment*, 64 (1): 21-50.
- Coşkun, B. ve Asunakutlu, T. (2001). Max Weber ve Bürokrasi Teorisi, *Türk İdare Dergisi*, Eylül, 432: 171-189.
- Cote, S. ve Morgan, L.M. (2002). A Longitudinal Analysis of the association Between Emotion Regulation, Job Satisfaction and Intentions to Quit, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 947-962.
- Cropanzano, R., Weiss, H.M. ve Elias, S.M. (2004). The Impact of Display Rules Andemotional Labor on Psychological Well-Being at Work. İçinde P.L. Perrewe ve D.C. Ganster (Ed.), *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, 3, (ss.45-89). Amsterdam: Elsevier.



- Çağlıyan, V., Fındık, M. ve Doğanalp, B. (2013). A Consideration on Emotional Labour, Burnout Syndrome and Job Performance: The Case of Health Institutions, *Mediterranean Journal of Social Science*, 4 (10): 532-540.
- Çaldağ, M.A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çelik, M., Tabak, A., Uysal, M. P. Sıgır, Ü. ve Turunç, Ö. (2010). The Relationship between Burnout and Emotional Labour of the Employees in Hospital Sector, *International Journal of Business and Management Studies*, 2 (1): 47-54.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik, SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem.
- Çukur, Ş.C. ve Şahin, Z. (2007). Duygusal İşçilik Bağlamında Duygu ve Kültür İlişkisi. R. Erdem ve C.Ş. Çukur (Ed.), *Yönetişel-Örgütsel Davranış* (ss.461-516). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 31.
- Darlington, G. (1997). Culture-A Theoretical Review. İçinde: P. Joyn ve M. Warner (Ed.), *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives* (ss.33-55). Londra: International Thomson Publishing.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı* (Çev. K. Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Davis, D. (1996). *Business Research for Decision Making*, A.B.D.: Duxbury Press.
- Değirmenci, S. (2010). *Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Bburnout, *Journal of Applied Psychology*, 86: 499-512.

- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. ve Gosserand, R.H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labour Strategies, *Journal of Vocational Behaviour*, 66 (2): 339-357.
- Diefendorff, J.M. ve Richard, E.M. (2003). Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 88 (2): 284-294.
- Domagalski, T.A. (1999). Emotion in Organizations: Main Currents, *Human Relations*, 52: 82-89.
- DuGay, P. du (1996). *Consumption and Identity at Work*, London: Sage.
- Ekiz, E.H. ve Köker, N.E. (2010). Şikayetlerin Kısıtlayıcı Faktörleri: Turistlerin Belirgin Şikayet Etme Davranışları, *Journal of Yaşar University*, 17 (5): 2859-2873.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları (ss.143-154). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Erickson, R.J. (1991). When Emotion is The Product: Self, Society and (In)authenticity in a Postmodern World, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Washington State University, ABD.
- Erickson, R.J. ve Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout and Inauthenticity: Does Gender Matter? *Social Psychology Quarterly*, 64: 146-163.
- Erickson, R.J. ve Wharton, A.S. (1997). Inauthenticity and Depression: Assessing the Consequences of Interactive Service Work, *Work and Occupations*, 24 (2): 188-213.

- Eroğlu, E. (2011). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi, *Selçuk İletişim*, 6, 3: 18-33.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, H. (2010). *SPSS Paket Programı ile İstatiksel Veri Analizi*, Adana: Nobel.
- Ferguson, E. ve Patterson, F. (1998). The Five Factor Model of Personality: Openness a Distinct But Related Construct, *Personal Individual Differences*, 24 (5): 1-4.
- Fişek, H. (1998). Elementary Methods of Research in the Social Behavioral Sciences,1:The Design of Research, İstanbul: Boğaziçi University Printhouse.
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K. ve Tam, M. (1999). *On the Front Line: Organisation of Work in the Information Economy*, Ithaca: Cornell University Press.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out, *Journal of Social Issues*, 30(1):159-165.
- Gaan, N. (2012). Impact of Emotional Labour on Teaching Effectiveness: A Study of Higher Education in India, *Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (4): 673-684.
- Gabbott, M. ve Hogg, G. (2000). An Emprical Investigation of the Impacy of Nonverbal Communication on Service Evaluation, *European Journal of Marketing*, 34 (3/4): 384-398.
- Gardner, W.L., Fischer, D. ve Hunt, J.G. (2009). Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20: 466-482.
- Geldereren, B.v., Heuven, E., Veldheven, M.v., Zeelenberg, M. ve Croon, M. (2007). Psychological Strain and Emotional Labor among Police-officers: A Diary Study, *Journal of Vocational Behavior*, 71: 446-459.

- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Giardini, A. ve Frese, M. (2006). Reducing The Negative Effects of Emotion Work in Service Occupations: Emotional Competence as a Psychological Resource, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11: 63-75.
- Glomb, T.M., Kammeyer-Mueller, J.D., ve Rotundo, M. (2004). Emotional Labour Demands and Compensating Wage Differentials, *Journal of Applied Psychology*, 89 (4): 700-714.
- Glomb, T.M. ve Tews, M.J. (2004). Emotional Labour: A Conceptualization and Scale Development, *Journal of Vocational Behaviour*, 64 (1): 1-23.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Anchor.
- Goldberg, L.R. (1990). An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 1216-1229.
- Goodwin, R.E. (2011). Understanding the Relationship Between Emotional Labor and Effort. İçinde C.E.J. Hartel, N.M. Ashkanasy ve W.J. Zerbe (Ed.), *Research on Emotions in Organizations: What Have We Learned? Ten Years on* (ss: 45-71). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Goodwin, R.E., Groth, M. ve Frenkel, S.J. (2011). Relationships between Emotional Labor, Job Performance and Turnover, *Journal of Vocational Behavior*, 79: 538-548.
- Gopalan, N., Culbertson, S. ve Leiva, P.I. (2013). Explaining Emotional Labor's Relationships with Emotional Exhaustion and Life Satisfaction: Moderating Role of Perceived Autonomy, *Universitas Psychologica*, 12 (2): 347-356.

- Gosserand, R.H. ve Diefendorff, J.M. (2005). Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 90 (6): 1256-1264.
- Graham, M.W. ve Messner, P.E. (1998). Principals and Job Satisfaction, *International Journal of Educational Management*, 12 (5): 196-202.
- Grandey, A.A. (1999) *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*. Doktora Tezi, Colorado State University, ABD.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1): 95-110.
- Grandey, A. (2003). When The Show Must Go On: Surface and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery, *Academy of Management Journal*, 46: 86-96.
- Grandey, A., Dickter, D. ve Sin, H. (2004). The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees, *Journal of Organizational Behaviour*, 25: 397-418.
- Grandey, A., Fisk, G.M., Mattila, A.S., Jansen, K.J. ve 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.
- Gross, J.J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review, *Review of General Psychology*, 2: 271-299.
- Gross, J.J., Cartensen, L.L., Tsai, J., Skorpen, C.G. ve Hsu, A.Y.C. (1997). Emotion and Aging: Experience, Expression and Control, *Psychology and Aging*, 12 (4): 590-599.

- Guerrier, Y. ve Adib, A. (2003). Work at Leisure and Leisure at Work: A Study of the Emotional Labour of Tour Reps, *Human Relations*, 56 (11): 1399-1417.
- Guy, M.E., Newman, M.A. ve Mastracci, S.H. (2008). *Emotional labor: Putting the service in public service*. Armonk, NY: M.E. Sharpe Inc.
- Gülgöz, (2002). Five-Factor Model and NEO-PI-R in Turkey. İçinde R.R. McCrae ve J. Allik (Ed.), *The Five-Factor Model of Personality across Cultures* (ss. 175-196). New York: Kluwer Academic Publisher.
- Gürsoy, D., Boylu, Y. ve Avcı, U. (2011). Identifying the Complex Relationships among Emotional Labor and its Correlates, *International Journal of Hospitality Management*, 30: 783-794.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. ve Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hall, E.T. ve Hall, M.R. (1987). *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
- Hall, E.J. (1993). Smiling, Deferring, and Flirting: Doing Gender by Giving 'Good Service.', *Work and Occupations*, 20: 452-471.
- Hallowell, R., Schlesinger, L.A. ve Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management, *Human Resource Planning*, 19 (2): 20-31.

- Hammond, M. (2001). The Use of The Five Factor Model of Personality as a Therapeutic Tool in Career Counselling, *Journal of Career Development*, 27 (3): 153-165.
- Hampden-Turner, C. ve Trompenaars, F. (1993) *The Seven Cultures of Capitalism* New York: Doubleday.
- Harris, L.C. (2002). The Emotional Labour of Barristers: An Exploration of Emotional Labour by Status Professionals, *Journal of Management Studies*, 39: 553-584.
- Hartley, P. (1999). *Interpersonal Communication*. (Chapter:9 – Using Codes 2: Incorporating the Nonverbals), A.B.D.: Routley.
- Hayes, N. ve Joseph, S. (2002). Big Five Correlates of Three Measures of Subjective Weel-Being, Personality and Individual Differences, *Personality and Individual Differences* 34(4), March 2003: 723-727.
- Heskett, J.L., Schlesinger, L.A. ve Sasser, W.E. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York: The Free Press.
- Heuven, E. ve Bakker, A.B. (2003). Emotional Dissonance and Burnout among Cabin Attendants, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (1): 81-100.
- Higgs, M. (2004). A Study of the Relationship between Emotional Intelligence and Performance in UK Call Centers, *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4): 442-454.
- Hing, N. ve Nuske, E. (2012). Responding to Problem Gamblers in the Venue: Role Conflict, Role Ambiguity, and Challenges for Hospitality Staff, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*,11: 146-164.

- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A.R. (2003). *The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values*, Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Maidenhead, UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Londra: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organisations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Londra: McGraw-Hill.
- Holbrook, M.B. ve Hirschman, E.C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions, *Journal of Marketing*, Summer: 92-101.
- Howard P.J. ve Howard, J.M. (1998). *The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals*, Charlotte, NC: Center for Applied Cognitive Studies.
- Howard, A. ve Timmons, S. (2012). Emotional Labour: The Challenges of Working with Children and Cancer, *Nursing Children and Young People*, 24(5): 14-18.
- Hsieh, C.-W. (2009). *Emotional Labor in Public Service Roles: A Model of Dramaturgical and Dispositional Approaches*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Florida State University, College of Social Sciences and Public Policy, Florida, ABD: UMI Dissertation Publishing.



- Hsieh, Y. ve Eggers, P. (2010). Coping Strategies Used by Lodging Managers to Balance Work and Personal Lives, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 11 (1): 39-58.
- Humphrey, R.H., Pollack, J.M. ve Hawver, T. (2008). Leading with Emotional Labor, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2): 151-168.
- Hwa, M.A.C. (2012). Emotional Labor and Emotional Exhaustion, Does Co-worker Support Matter?, *Journal of Management Research*, 12 (39): 115-127.
- Innstrand, S., Espnes, G. ve Mykletun, R.(2002). Burnout Among People Working with Intellectually Disabled Persons: A Theory Update and an Example, *Scandinavian Journal of Caring Science*, 16: 272-279.
- International Personality Item Pool. (Tarihsiz). *IPIP, Big Five Factor Markers* <http://ipip.ori.org/newBigFive5broadKey.htm> adresinden 1 Mayıs 2013 tarihinde erişildi.
- Ito, J.K. ve Brotheridge, C.M. (2003). Resources, Coping Strategies, and Emotional Exhaustion: A Conservation of Resources Perspective, *Journal of Vocational Behavior*, 63: 490-509.
- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Jackson, S.E., Schwab, R.L. ve Schuler, R.S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon, *Journal of Applied Psychology*, 71 (4): 630-640.
- Jain, R. ve Jain, S. (2005). Towards Relational Exchange in Services Marketing: Insights from Hospitality Industry, *Journal of Services Research*, 5: 139-150.
- Jansz, J. ve Timmers, M. (2002). Emotional Dissonance: When the Experience of an Emotion Jeopardizes an Individual's Identity, *Theory&Psychology*,12: 79-95.

- Jaramillo, F., Mulki, J.P. ve Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salespersons' Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intentions and Job Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3):271-282.
- John, O.P. ve Srivastava, S. (1999). The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. İçinde L. Pervin ve O.P. John (Ed.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (ss.102-138). New York: Guilford.
- Johnson, H.M. (2007). *Service with a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Florida, Tampa, A.B.D.
- Johnson, H.M. ve Spector, P.E. (2007). Service with a Smile: Do Emotional Intelligence, Gender and Autonomy Moderate the Emotional Labor Process?, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (4): 319-333.
- Jones, J.R. (1998). *An Examination of the Emotional Labour Construct and its Effects on Employee Outcomes*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Nebraska Üniversitesi, ABD: ETD Collection for University of Nebraska.
- Jöreskog, K.G. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language*, Hilldale: Lawrence Erlbaum Assoc..
- Judge, T.A., Woolf, E.F. ve Hurst, C. (2009). Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study, *Personnel Psychology*, 62 (1): 57-88.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kahveci, H. (2001). Yardım Arama Davranışları ile Fatalistik Düşünce ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın.
- Kalbers, L.P. ve Fogarty, T.J. (2005). Antecedents to Internal Auditor Burnout, *Journal of Managerial Issues*,17 (1): 101-118.
- Kang, M. ve Moscardo, G. (2006). Exploring Cross-Cultural Differences in Attitudes towards Responsible Tourist Behavior: A Comparison of Korean, British and Australian Tourists, *Asia Pasific Journal of Tourism Research*,11(4):303-320.
- Kaplan, D. (2009), *Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Karakaya, İ. (2011). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. İçinde: A. Tanrıoğen (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (ss:57-84). Ankara: AnıYayıncılık.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Sanem Matbaası.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*,24: 285-308.
- Karatepe, O.M. (2009). The Effects of Involvement and Social Support on Frontline Employee Outcomes: Evidence from the Albanian Hotel Industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*,10(4):326-343.
- Karatepe, O.M. (2011). Customer Aggression, Emotional Exhaustion and Hotel Employee Outcomes: A Study in the United Arab Emirates, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 28 (3): 279-95.
- Karatepe, O.M. ve Aleshinloye, K.D. (2009). Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion among Hotel Employees in Nigeria, *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3): 349-358.

- Karatepe, O.M. ve Karatepe, T. (2010). Role Stress, Emotional Exhaustion and Turnover Intentions: Does Organizational Tenure in Hotels Matter?, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 9 (1): 1-16.
- Karatepe, O.M. ve Sokmen, A. (2006). The Effects of Work Role and Family Role Variables on Psychological and Behavioral Outcomes of Frontline Employees, *Tourism Management*, 27 (2): 255-268.
- Karatepe, O.M. ve Uludağ, O. (2007). Conflict, Exhaustion and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 26 (3): 645-665.
- Kaya, E. (2009). Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç.K. (2013). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3 (2): 109-130.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *Çalışma ve Toplum*, 2013/1: 311- 345.
- Kaya, E. ve Tekin, A. (2012). Duygusal Emek Kavramı Çerçevesinde Sağlıkta Yeniden Yapılanma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 5 (8): 110-119.
- Kiffin-Petersen, S.A., Jordan, C.L. ve Soutar, G.N. (2011). The Big Five, Emotional Exhaustion and Citizenship Behaviors in Service Settings: The Mediating Role of Emotional Labor, *Personality and Individual Differences*, 50: 43-48.
- Kim, H.J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labour: The Antecedents and Effects on Burnout, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2): 151-161.

- Kim, H.J., Shin, K. ve Umbreit, T. (2007). Hotel Job Burnout: The Role of Personality Characteristics, *International Journal of Hospitality Management* 26 (2): 421-434.
- Kim, T., Yoo, J.J., Lee, G. ve Kim, J.(2012). Emotional Intelligence and Emotional Labor Acting Strategies among Frontline Hotel Employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (7): 1029-1046.
- King, L.A. ve Emmons, R.A. (1990). Conflict over Emotional Expression: Psychological and Physical Correlates, *Journal of Personality and Social Psychology*, 58: 864-877.
- Kinman, G. (2009). Emotional Labor and Strain in “Front-line” Service Employees, Does Mode of Delivery Matter?, *Journal of Managerial Psychology*, 24 (2): 118-135.
- Kluckhohn, F. ve Strodtbeck F.L. (1961). *Variations in Value Orientations*, Connecticut: Greenwood Press.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (2): 165-185.
- Kruml, S.M. (1999). *The Heart Working: An Empirical Investigation of the Dimensions, Antecedents, and Outcomes of Emotional Labor*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Temple University, A.B.D.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensions of Emotional Labour: The Heart of Hochschild’s Work, *Management Communication Quarterly*, 14 (1): 8-49.

- Kuşlivan, S. ve Eren, D. (2008). Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (2): 177-193.
- Kuşlivan, Z. ve Kuşlivan, S. (2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2): 183-203.
- Kuşlivan, S., Kuşlivan, Z., İlhan, İ. ve Buyruk, L. (2010). The Human Dimension, A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2): 171-214.
- Kwapil, R.T., Wrabel, M.J. ve Pope, C.A. (2002). The Five Factor Personality Structure of Dissocreative Experiences, *Personality and Individual Differences*, 32: 431-443.
- Lam, W. ve Chen, Z. (2012). When I Put on My Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor among Hotel Service Providers According to Affective Event Theory, *International Journal of Hospitality Management*, 31: 3-11.
- Lee, R.T. ve Ashforth, B.E. (1990), On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout, *Journal of Applied Psychology*, 75 (6): 743-747.
- Lee, R.T. ve Ashforth, B.E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model, *Journal of Organizational Behavior*, 14: 3-20.
- Lee, R.T. ve Ashforth, B.E. (1996). A Meta-Analytic Examination of The Correlates of The Three Dimensions of Job Burnout, *Journal of Applied Psychology*, 81 (2): 123-133.
- Lee, J. ve Ok, C. (2012). Reducing Bornout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor, *International Journal of Hospitality Management*, 31: 1101-1112.

- Lee, Y.X. ve Tan, Y.M. (2009). The relationships among Emotional Labor, Job Burnout and Job Satisfaction in Medical Staff, *Chinese Journal of Nursing*, 44 (6): 506-509.
- Leidner, R. (1991). Serving Hamburgers and Selling Insurance: Gender, Work and Identity in Interactive Service Jobs, *Gender & Society*, 5: 154-177.
- Leiter, M.P. ve Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 9: 297-308.
- Lessem, R. ve Neubauer, F. (1994). *European Management Systems: Towards Unity out of Cultural Diversity*, Londra: McGraw-Hill.
- Lewig, K.A. ve Dollard, M.F. (2003). Emotional Dissonance, Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Call Centre Workers, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4): 366-392.
- Lin, W.-B. (2009). Service Recovery Model: The Integrated View, *The Service Industrial Journal*, 29 (5): 669-691.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. İçinde M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (ss.1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E.A. ve Whiting, R.J. (1974). Sources of Satisfaction and Dissatisfaction Among Solid Waste Management Employees, *Journal Of Applied Psychology*, 59 (2): 145-156.
- Lv, Q., Xu, S. ve Ji, H. (2012). Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion and Turnover Intention: An Empirical Study of Chinese Hotel Employees, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 11: 87-105.

- Man ve Selek-Öz, C. (2009). Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek, *Çalışma ve Toplum*, 1: 75-94.
- Mann, S. (1999). Emotion at Work: To What Extent are We Expressing, Suppressing or Faking It?, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 347-369.
- Mann, S. (2004). 'People-work': Emotion Management, Stres and Coping, *British Journal of Guidance and Counseling*, 32 (2): 205-221.
- Markus, H.R. ve Kitayama, S. (1991). Culture and The Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 98: 224-253.
- Martínez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M. ve Holman, D. (2007). Emotional Labour and Emotional Exhaustion: Interpersonal and Intrapersonal Mechanisms, *Work and Stress*, 21: 30-47.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives, *Applied and Preventive Psychology*, 7: 63-74.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2): 99-113.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1986). *Manual Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- McCrae, R.R. ve Costa, P.T. (1991). The NEO Personality Inventory: Using the Five-Factor Model in Counseling, *Journal of Counseling & Development*, 69: 367-372.
- McIntyre, L.J. (2005). *Need to Know: Social Science Research Methods*, Singapore: McGraw-Hill Companies.



- Mead, M. (Ed). (1951). *Cultural Patterns and Technical Change*, Paris: UNESCO.
- Meier, K.J., Mastracci, S.H. ve Wilson, K. (2006). Gender and Emotional Labour in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance, *Public Administration Review*, 66: 899-909.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S. ve Shapira, I. (2006). Burnout and Risk of Cardiovascular Disease: Evidence, Possible Causal Paths and Promising Research Directions, *Psychological Bulletin*, 132: 327-353.
- Merdan, E. (2013). Beş Faktör Kişilik Kuramı ile İş Değerleri İlişkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 7, Ocak 2013.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi, AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mikolajczak, M., Menil, C. ve Luminet, O. (2007). Explaining The Protective Effect of Trait Emotional Intelligence Regarding Occupational Stress: Exploration of Emotional Labour Processes, *Journal of Research in Personality*, 41 (5): 1107-1117.
- Mittal, M. ve Chhabra. (2011). A Study of Emotional Labour and Burnout Symptoms in Teachers, *Global Management Review*, 5(4), August: 55-67.
- Morris, C.T. (2002). *Psikolojiyi Anlamak*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Morris, J.A. ve Feldman C.D. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, 21 (4): 986-1010.
- Morris, J.A. ve Feldman C.D. (1997). Managing Emotions in The Workplace, *Journal of Managerial Issues*, 9 (3): 257-274.

- Mount, M.K., Barrick M.R., Scullen S.M. ve Rounds J. (2005). Higher-Order Dimensions of The Big Five Personality Traits and The Big Six Vocational Interest Types, *Personal Psychology*, 58: 447-478.
- Mumby, D.K. ve Putnam, L.L. (1992). The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality, *Academy of Management Review*, 17: 465-486.
- Musal B., Elçi, Ö.Ç. ve Ergin, S. (1995). Uzman Hekimlerde Mesleki Doyum, *Toplum ve Hekim*, 10(68): 2-7.
- Näring, G., Briët, M. ve Brouwers, A. (2006). Beyond Demands-Control: Emotional Labor and Symptoms of Burnout in Teachers, *Work & Stress*, 20, 4: 303-315.
- Näring, G., Vlerick, P. ve Van de ven, B. (2012). Emotion Work and Emotional Exhaustion in Teachers: The Job and Individual Perspective, *Educational Studies*, 38 (1): 63-72.
- Neuman, W.L. (2013). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri, Nitel ve Nicel Yaklaşımlar, Cilt I ve II*, (Çev. Sedef Özge), Ankara: Yayın Odası.
- Norsby, D.J. ve Dehart-Davis, L. (2007). Gender Differences in Emotional Labor Process. 9. *Public Management Research Conference*. ss.1-24. Tucson, AZ, 25-27 Ekim.
- Nixon, D. (2009). ‘I Can’t Put a Smiley Face On’: Working-Class Masculinity, Emotional Labour and Service Work in the ‘New Economy’, *Gender, Work and Organization*, 16(3): 300-322.
- Ogbonna, E. ve Harris, L.C. (2004). Work Intensification and Emotional Labour among UK University Lecturers: An Exploratory Study, *Organization Studies*, 25: 1185-1203.
- Oktuğ, Z. (2013). Algılanan Örgütsel Destek İle Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijin Biçimlendirici Etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12/46: 370-381.

- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11 (4): 587-600.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011) Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 16 (2): 463-492.
- Özdamar, K. (2001). *SPSS ile Biyoistatistik*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, A. (2008). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*, İstanbul: Beta Yayın.
- Özdemir, G., Yalçın, M. ve Akbıyık, M. (2013). Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği, *E-Journal of New World Sciences Academy*, 8, (3): 301-320.
- Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek Ve Örgütsel İletişim, *Selçuk İletişim*, 7, 4: 64-80.
- Özkoç, H.H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modelleri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özmen, A. (2000). *Uygulamalı Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları (No.1257).
- Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2009). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Duygusal Emegın Çalışanların Tutumlarına Etkileri, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. ss:113-119. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs.

- Paules, G.F. (1991). *Dishing it Out: Power and Resistance Among Waitresses in a New Jersey Restaurant*, Philadelphia: Temple University Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. ve Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future research, *Journal of Marketing*, (Fall): 41-50.
- Pervin, L.A. ve John, O.P. (2001). *Personality Theory and Research*, New York: John Wiley&Sons Inc.
- Peterson, R.A. ve William R.W. (1992). Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact, *Journal of the Academy of Marketing Science* 20 (Winter): 61-71.
- Pienaar, J. ve Willemse, S.A. (2008). Burnout, Engagement, Coping and General Health of Service Employees in The Hospitality Industry, *Tourism Management*, 29: 1053-1063.
- Piko B. F. (2006). Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey, *International Journal of Nursing Studies*, 43: 311-318.
- Pine, J.B. ve Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy, Work is Theatre & Every Business a Stage*, Boston, Massachusetts: Harvard Busin. School Press.
- Pisaniello S.L., Winefield H.R. ve Delfabbro P.H. (2012) The Influence of Emotional Labour and Emotional Work on The Occupational Health and Well-Being of South Australian Hospital Nurses, *Journal of Vocational Behavior*, 80 (3): 579-591.
- Pizam, A. (2004). Are Hospitality Employees Equipped to Hide Their Feelings?, *International Journal of Hospitality Management*, 23: 315-316.
- Prahalad, C.K. ve Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, (January- February): 79-87.

- Prati, L.M., Lui, Y., Perrewe, P.L. ve Ferris, G.R. (2009). Emotional Intelligence as Moderator of the Surface Acting- Strain Relationship, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4): 368-380.
- Pugh, S.D. (2001). Service with A Smile: Emotional Contagion in The Service Encounter, *Academy of Management Journal*, 44(5): 1018-1027.
- Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labour: Effects of Work Stress, Job Satisfaction and Well-Being, *Motivation and Emotion*, 23 (2): 283-316.
- Quiñones-García, C., Rodríguez-Carvajal, R., Clarke, N. ve Moreno-Jiménez, B. (2013). Development and Cross-National Validation of the Emotional Effort Scale (EEF), *Psicothema*, 25 (3): 363-369.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R.I. (1987). Expression of Emotion as Part of The Work Role, *Academy of Management Review*, 12 (1): 23-37.
- Rafaeli, A. (1989). When Cashiers Meet Customers: An Analysis of The Role of Supermarket Cashiers, *Academy of Management Journal*, 32: 245-273.
- Rathi, N., Bhatnagar, D. ve Mishra, S.K. (2013). Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion and Work Attitudes among Hospitality Employees in India, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12: 273-290.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Percieved Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Richards, J.M. ve Gross, J.J. (2000). Emotion Regulation and Memory: The Cognitive Costs of Keeping One's Cool, *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (3): 410-424.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)*, (Çev. Ed.: İnci Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Robert, C. ve Wasti, S.A. (2002). Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure, *Journal of Management*, August, 28 (4): 544-566.
- Rose, M. (2001). The Working Life of A Waitress, *Mind, Culture, and Activity*, 8 (1): 3-27.
- Rupp, D.E., McCance, A.S., Spencer, S. ve Sonntag, K. (2008). Customer (In) Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation, *Journal of Management*, 34 (5): 903-924.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A.G. (1988). Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction, *Academy Of Management Journal*, 31 (3): 599-627.
- Sandiford, P.J. ve Seymour, D. (2002). Emotional Labor in Public Houses: Reflections on a Pilot Study, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26 (1): 54-70.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Savaş, A.C. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Saxton, M.J., Phillips, J.S. ve Blakeney, R.N. (1991). Antecedents and Consequences of Emotional Exhaustion in The Airline Reservations Service Sector, *Human Relations*, 44: 583-595.
- Schaubroeck, J. ve Jones, J.R. (2000). Antecedents of Work Place Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms, *Journal of Organizational Behavior*, 21: 163-183.

- Schmitt, B.H. (1999). *Experiential Marketing, How to get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*. New York: The Free Press.
- Schneider, B. ve Bowen, D.E. (1995). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension, *Journal of Applied Psychology*, 70: 423-433.
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*, Londra: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Seçer, Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş'a Armağan Özel Sayısı: 813-834.
- Seçer Ş. ve Tınar M.Y. (2004). İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek - Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. 9. *Ulusal Ergonomi Kongresi Bildirileri*, s.272-292. Denizli, 16-18 Ekim.
- Seery, B.L., Corrigan, E.A. ve Harpel, T. (2008). Job-Related Emotional Labour and its Relationship to Work-family Conflict and Facilitation, *Journal of Family and Economic Issues*, 29: 461-477.
- Seery, B.L. ve Corrigan, E.A. (2009). Emotional Labor: Links to Work Attitudes and Emotional Exhaustion, *Journal of Managerial Psychology*, 24 (8): 797-813.
- Segall, M.H., Dasen, P.R., Berry, J.W. ve Poortinga, Y.H. (1999). *Human Behavior in Global Perspective*, Boston: Allyn & Bacon.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*, A.B.D.: Wiley and Sons.
- Sencer, M. (1989). *Toplum Bilimlerinde Yöntem*, İstanbul: Beta Basım.

- Seymour, D. (2000). Emotional Labour: A Comparison between Fast Food and Traditional Service Work, *International Journal of Hospitality Management*, 19: 159-171.
- Sheehan, C. (2012). Hard Labour at 35,000 Feet: A Reconsideration of Emotional Demands in Airline Service Work, *Hospitality and Society*, 2, 1: 99-116.
- Shulei, M. ve Miner, H. (2006). Emotional Labor; Surface Acting and Deep Acting, Which One is Better? *Acta Psychologica Sinica*, 38: 262–270.
- Sloan, M.M. (2008). Emotion Management and Workplace Status: Consequences For Well-Being, *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 2 (3): 236-255.
- Sohn, H.-K. ve Lee, T.J. (2012). Relationship Between HEXACO Personality Factors and Emotional Labour of Service Providers in The Tourism Industry, *Tourism Management*, 33: 116-125.
- Somer, O. (1998). Türkçe’de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli, *Türk Psikoloji Dergisi*, 13 (42): 17-32.
- Somer, O. ve Goldberg, L.R. (1999). The Structure of Turkish Trait Descriptive Adjective, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (3): 421-450.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Londra: Sage.
- Sutton, R. (1991). Maintaining Norms about Expressed Emotions: The Case of Bill Collectors, *Administrative Science Quarterly*, 36: 245-268.
- Sutton, R. ve Rafaeli, A. (1988). Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores, *Academy of Management Journal*, 31: 461-487.



- Sünter, A.T., Canbaz, S., Dabak, Ş., Öz, H. ve Pekşen, Y. (2006). Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri, *Genel Tıp Dergisi*, 16 (1): 9-14.
- Şahin, B. (2011). Metodoloji. İçinde A. Tanrıöğen (Ed.). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (ss:111-132). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şimşek, L. (1995). İş Tatmini, *Verimlilik Dergisi*, 2: 91-122.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, İstanbul: Adım Matbaacılık.
- Tabak, A., Basım, H.N., Tatar, İ. ve Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10 (2) 2010: 539-557.
- Tan, H.H., Foo, M.D., Chong, C.L. ve Ng, R. (2003). Situational and Dispositional Predictors of Displays of Positive Emotions, *Journal of Organizational Behavior*, 24: 961-978.
- Taormina, R.J. ve Kuok, A.C. (2009). Factors Related to Casino Dealer Burnout and Turnover Intention in Macau: Implications for Casino Management, *International Gambling Studies*, 9 (3): 275-294.
- Tayfun, A. ve Yıldırım, M. (2010). Turistlerin Tüketim Davranışları Kültüre/Milliyete Göre Farklılık Gösterir mi? Alman ve Rus Turistler üzerine bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/2 (2010): 43-64.
- Taylor, S. ve Tyler, M. (2000). Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry', *Work, Employment and Society*, March: 77-95.

- Teas, R.K. (1981). A Test of a Model of Department Store Salespeople's Job Satisfaction, *Journal of Retailing*, 57 (1): 3-25.
- Testa, M.R., Mueller, S.L. ve Thomas, A.S. (2003). Cultural Fit and Job Satisfaction in a Global Service Environment, *Management International Review*, 43 (2): 129-148.
- Tevrüz, S. ve Türk Smith, Ş. (1996). Üniversite gençliğinin kişilik profilleri [Personality profiles of the university students]. İçinde Y. Topsever ve M. Göregenli (Ed.), *Proceedings of the Eight National Congress of Psychology* (ss. 99-113). Ankara: Turkish Psychological Association.
- Timmons, S. ve Tanner, J. (2005). Operating Theatre Nurses: Emotional Labour and The Hostess Role, *International Journal of Nursing Practice*, 11: 85-91.
- Tiyce, M., Hing, N., Cairncross, G. ve Breen, H. (2013). Employee Stress and Stressors in Gambling and Hospitality Workplaces, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12: 126-154.
- Tolich, M.B. (1993). Alienating and Liberating Emotions at Work. Supermarket Clerks' Performance of Customer Service, *Journal of Contemporary Ethnography*, 22 (3): 361-381.
- Totterdell P. ve Holman D. (2003) Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 8: 55-73.
- Trompenaars, F. (1984). *The Organisation of Meaning and the Meaning of Organisation – A Comparative Study on The Conceptions and Organisational Structure in Different Cultures*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Pennsylvania, ABD.

- Tsai, W.-C. ve Huang, Y.-M. (2002). Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions, *Journal of Applied Psychology*, 87: 1001-1008.
- Tunç, P., Gitmez, A. ve Boothby, M.R.K. (2014) An Investigation of Emotional Labor Strategies on The Basis of Empathy among Nurses Working at Intensive Care and Inpatient Units, *Anatolian Journal of Psychiatry*, 15 (1): 45-54.
- Türk Dil Kurumu – Büyük Sözlük (Tarihsiz). *Kültür*. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=K%C3%9CLT%C3%9CR](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=K%C3%9CLT%C3%9CR) adresinden 20 Mart 2014 tarihinde erişildi.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Resmi Web Sitesi (Tarihsiz). *Asgari Ücretin Net Hesabı ve İşverene Maliyeti*. [www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/cgm/asgariuret/2013\\_ikinci\\_alti\\_ay](http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/cgm/asgariuret/2013_ikinci_alti_ay) adresinden 3 Mart 2014 tarihinde erişildi.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Resmi Web Sitesi (Tarihsiz). *Turizm Tesisleri İşlemleri* (<http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri-islemleri.html>) 31.05.2013 adresinden 1 Haziran 2013 tarihinde erişildi.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, A.A. (2007). *Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin Mesleki İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Üngören, E., Doğan, H. Özmen, M. ve Tekin, Ö.A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri İlişkisi, *Journal of Yaşar University*, 17 (5): 2922-2937.

- Ünler-Öz, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Van Dijk P.A. ve Brown A.K. (2006). Emotional Labour and Negative Job Outcomes: An Evaluation of The Mediating Role of Emotional Dissonance, *Journal of Management and Organization*, 12: 101-115.
- Van Dijk, P., Smith, L. ve Cooper, B. (2011). Are You For Real? An Evaluation of The Relationship between Emotional Labour and Visitor Outcomes, *Tourism Management*, 32 (1): 39-45.
- Van Maanen, J. (1991). The Smile Factory: Work at Disneyland. İçinde P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg ve J. Martin (Ed.), *Reframing Organizational Culture* (ss. 58-76). Newbury Park, CA: Sage.
- Varoğlu, A.K., Basım, N. ve Ercil, Y. (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modellemeleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, (ss.421-441).Nevşehir, 25-27 Mayıs.
- Warhurst, C. ve Nickson, D. (2009). ‘Who's Got the Look?’ Emotional, Aesthetic and Sexualized Labour in Interactive Services, *Gender, Work & Organization*, 16: 385-404.
- Wasti, S.A., Lee, K., Ashton, M.C. ve Somer, O. (2008). Six Turkish Personality Factors and the HEXACO Model of Personality Structure, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2008,39: 665-684.
- Westaby, C. (2010). “Feeling Like a Sponge”: The Emotional Labour Produced by Solicitors in Their Interactions with Clients Seeking Asylum, *International Journal of the Legal Profession*, 17 (2): 153-174.
- Wharton, A.S. (1993). The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on The Job, *Work and Occupations*, 20 (2): 205-232.

- Wharton, A.S. (1996). Service with a Smile: Understanding The Consequences of Emotional Labor. İçinde C.L. MacDonald ve C. Sirianni (Ed.), *Working in the Service Society*, (ss. 91-112). Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Wharton, A.S. (1999). The Psychosocial Consequences of Emotional Labor, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561 (1): 158-176.
- Wharton, A.S. (2009). The Sociology of Emotional Labour, *Annual Review of Sociology*, 35: 147-165.
- Wharton, A.S. ve Erickson, R.J. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding The Consequences of Multiple Emotional Roles, *Academy of Management Review*, 18 (3): 457-486.
- Wharton, A.S. ve Erickson, R.J. (1995). The Consequences of Caring: Exploring the Links between Women's Job and Family Emotion Work, *Sociological Quarterly*, 36(2): 273-296.
- White, J.K., Hendrick, S.S. ve Hendrick, C. (2004). Big Five Personality Variables and Relationship Constructs, *Personality and Individual Differences*, 37 (7) November: 1519-1530.
- Williams, C. (2003). Sky Service: The Demands of Emotional Labor in the Airline Industry, *Gender, Work & Organization*, 10: 513-550.
- Wong, J.-Y. ve Wang, C.-H. (2009). Emotional Labor of the Tour Leaders: An Exploratory Study, *Tourism Management* 30 (2009): 249-259.
- Wouters, C. (1989). The Sociology of Emotions and Flight Attendants: Hochschild's Managed Heart, *Theory, Culture and Society*, 6 (1): 95-123.
- Wright, T.A. ve Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 83 (3): 486-493.

- Yagil, D. (2008). When The Customer is Wrong: A Review of Research on Aggression and Sexual Harassment in Service Encounters, *Aggression and Violent Behavior*, 13 (2): 141-152.
- Yalçın, A. (2010), *Emotional Labor: Dispositional Antecedents and The Role of Affective Events*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ, Ankara.
- Yaman, H. ve Ungan, M. (2002). Tükenmişlik: Aile Hekimliği Asistan Hekimleri Üzerinde Bir İnceleme, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49): 37-44.
- Yanchus, N.J., Eby, L.T., Lance, C.E. ve Drollinger, S. (2010). The Impact of Emotional Labor on Work-Family Outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 76: 105-117.
- Yang, F.H. ve Chang, C.C. (2008). Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey, *International Journal of Nursing Studies*, 45: 879-887.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ybema, J.F. ve Smulders, P. (2001,). Adverse Effects of Emotional Work: Does Social Support Help? Paper Presented at the European Academy of Occupational *Health Psychology Conference*, Barcelona, 24-27 Ekim.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2): 196-211.
- Yeloğlu, H.O. (2011). Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma, ODÜ S.B.E. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2 (4): 153-170.
- Yılmaz, V. (2004). LISREL ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1): 77-90.

- Yılmaz, V. ve Çelik, E.H. (2009). *LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I*, İstanbul: Pegem Akademi.
- Yoon, J. ve Thye, S.R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support, *Work and Occupations*, 29 (1): 97-124.
- Yozgat, U., Çalışkan, S. C. ve Ürü, O.F. (2012). Exploring Emotional Dissonance: on Doing What You Feel and Feeling What You Do, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58: 673-682.
- Yücenur, G. N., Demirel, N. Ç., Ceylan, C. ve Demirel, T. (2011). Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Ölçülmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1): 156-168.
- Yükselen, C. (2003). *Pazarlama İlkeleri – Yönetim*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yürür, S. ve Keser, A. (2011). İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4): 165-193.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2): 81-104.
- Zammuner, V.L. ve Galli, C. (2005). The Relationship with Patients. Emotional Labor and its Correlates in Hospital Employees. İçinde C.E.J. Hartel, W.J. Zerbe ve N.M. Ashkanasy (Ed.), *Emotions in Organizational Behavior*, ss.67-86. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of The Literature and Some Conceptual Considerations, *Human Resource Management Review*, 12 (2): 237-268.

- Zapf, D. ve Holz, M. (2006). On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1): 1-28.
- Zapf D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. ve Isic, A. (1999). Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 371-400.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. ve Holz, M. (2001). Emotion Work and Job Stressors and Their Effects on Burnout, *Psychology & Health*, 16: 527-545.
- Zerbe, W.J. (2000). Emotional Dissonance and Employee Well-being. İçinde N.M. Ashkanasy, C.E.J. Hartel ve W.J. Zerbe (Editörler), *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice* (ss.189-214). Westport, CT: Quorum / Greenwood.
- Zhang, L.F. (2002). Thinking Styles and the Big Five Personality Traits, *Educational Psychology*, 22(1): 17-31.
- Zhang, Q. ve Zhu, W. (2008). Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout and Satisfaction in Chinese Higher Education, *Communication Education*, 57 (1): 105-122.



## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

<p>Sayın Katılımcı,</p> <p><b>Duygusal Emek</b>; çalışanların müşteriye hizmet süreçlerinde, işletme tarafından arzu edilen duyguları yansıtacak davranışları göstermeleridir (<i>Örneğin, müşteriye her koşulda güler yüzlü hizmet vermek, samimiyet göstermek</i>).</p> <p>Bu anket, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında yürütülmekte olan doktora tez çalışması için bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketin yapılma amacı, katılımcıların iş yerlerinde sarf ettikleri duygusal emek davranışlarını ve bunların iş ile ilgili sonuçlarını tespit etmektir. Ölçekte katılımcının kimliği ile ilgili hiçbir soru yer almamaktadır. Anketin geçerli olabilmesi için <b>tüm</b> soruların <b>gerçekçi</b> biçimde cevaplanması gerekmektedir. Lütfen tüm ifadeleri dikkatlice okuyup, her ifadenin karşısında size uyan seçeneğin altındaki kutucuğu <b>çarpı (X)</b> ile işaretleyiniz. Soruları <b>şu anda çalıştığınız</b> otelde hizmet sunduğunuz <b>İngiliz / Rus / Türk turistleri</b> göz önüne alarak yanıtlayınız. Desteyiniz için teşekkür ederiz.</p> <p style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Uzm. Işıl ARIKAN SALTIK Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi isilas@mu.edu.tr</span> <span>Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi</span> </p>
--

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

(Lütfen anket formunun herhangi bir bölümüne isminizi yazmayınız.)

<b>1. Cinsiyetiniz</b>	K ( ) E ( )
<b>2. Yaşınız</b>	
<b>3. Medeni Durumunuz</b>	Bekar ( ) Evli ( ) Diğer ( )
<b>4. Eğitim Durumunuz</b>	İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )
<b>5. Çalıştığınız Departman</b>	
<b>6. Pozisyonunuz</b>	
<b>7. Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?</b>	1 yıldan daha az ( ) 1-3yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve üstü ( )
<b>8. Aylık Ortalama Geliriniz</b>	799TL ve daha az ( ) 800-1199 TL ( ) 1200-1599 TL ( ) 1600 TL ve daha fazla ( )
<b>9. Haftalık Çalışma Saatiniz</b>	40 saat ve altı ( ) 41-50 saat ( ) 51-60 saat ( ) 61-70 saat ( ) 71 saat ve üstü ( )

* İtalik sözcüklerin olduğu 8 ifadeyi <b>olumsuz</b> olarak değerlendiriniz)	Hiçbir Zaman	Oldukça Nadiren	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
<b>Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği</b>					
1. Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar), gerçekten hissettiklerimle örtüşür.					
2. Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de <i>numaradan</i> hoş görünmeye çalışırım.					
3. Gerçekten nasıl hissediyorsam o duyguları müşterilere yansıtırım.					
4. Müşteri beklentilerini karşılayabilmek için her türlü <i>rolü yaparım</i> (her şekilde girerim).					
5. İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtılabilmek için, <i>sahte yüz ifadeleri</i> takınırım.					
6. Müşterilere yansıttığım (hoş) duygular <i>gerçekten hissetmediğim</i> duygulardır.					
7. Çalışırken gerçek <i>hislerimi yansıtmayacak şekilde</i> farklı (olumlu) davranabilirim.					
8. Müşterilerle olan ilişkilerimde <i>aldatıcı</i> iyi tavırlar sergilerim.					
9. Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçek hislerimi değiştiririm.					
10. Müşterilerle yüz yüze çalışırken, işletmemin göstermemi istediği belli başlı duygu ve tavırları yansıtmaya çalışırım.					
11. İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.					
12. Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermem konusunda başarılıyım.					
13. Müşterilerle ilişkilerim <i>etkileşim içermez</i> , sadece (mekanik bir şekilde) işimi yaparım.					
14. Müşterilere göstermem gereken olumlu duyguları yansıtılabilmek için elimden geleni yaparım.					
15. Müşterilere hizmet sunarken gerçek duygularımı (daha çok olumsuz) <i>gizlemeliyim</i> .					
16. Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.					
17. Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm.					
18. Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.					
19. Gerçekten hissetmediğim (olumlu) duyguları davranışlarımda yansıtmaya çalışırken, daha fazla çaba harcarım.					

	Hiçbir Zaman	Oldukça Nadiren	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
<b><i>Duygusal Davranış Kuralları Ölçeği</i></b>					
1. Müşterilere nasıl davranmamız gerektiği hakkındaki kurallar yazılı olarak işyerimiz tarafından hatırlatılır.					
2. İşyerimizdeki diğer çalışanlar genelde nasıl hissediyorlarsa öyle davranabilirler.					
3. İşyerimiz bizden olumsuz duygularımızı müşterilere <u>yansıtmamızı</u> bekler.					
4. İşyerimiz bizden göstermekle yükümlü olduğumuz duygusal ifadeleri (dostça ifadeler gibi) göstermemizi bekler.					
5. Müşterilerle ilişki sırasında göstermemiz gereken duyguları yansıtmanız karşılığında iş yerimiz bize ödül veya ikramiye verir.					
6. Müşterilerin iyi hissetmelerini sağlamanın işimizin bir parçası olduğu bize belirtilir.					
7. İş yerimiz, müşterilere belli duyguları yansıtmanız için bize eğitim verir.					
8. İş yerimiz işe alımlarda, uygun duyguları yansıtma yeteneğine sahip olanları seçmeye çalışır.					
9. İş yerimiz, müşteri hizmeti verirken tüm çalışanların arkadaşça ve samimi davranmalarının gerekli olduğunu dile getirir.					
10. İş yerimiz, müşteri hizmeti sırasında, yansıtmanız gereken duygular konusundaki kuralları açık ve net olarak bildirir.					
<b><i>İşte Özerklik Ölçeği</i></b>					
11. İşimi ne zaman ve nasıl yapacağıma benim karar verme imkanım var.					
12. İşimi yaparken şahsi karar ve inisiyatifimi kullanma fırsatım var.					
13. İşimi nasıl yapacağım konusunda bana önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük verilmektedir.					
<b><i>İş Tatmini Ölçeği</i></b>					
14. Genel olarak işimden memnunum.					
15. Genel olarak işimi seviyorum.					
16. Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum.					
17. İşimden zevk alıyorum.					
18. İşime karşı ilgimi kaybediyorum.					

	Hiçbir Zaman	Oldukça Nadiren	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
<b>Duygusal Tükenmişlik Ölçeği</b>					
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
5. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
6. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
7. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
8. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
9. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					

	Hiçbir Zaman	Oldukça Nadiren	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
<b>Dışadönüklük Ölçeği</b>					
1. Etrafıma neşe saçarım, tam bir eğlence insanıyım.					
2. Başkalarının yanında kendimi rahat hissederim.					
3. Sohbetleri ben başlatırım.					
4. Partilerde bir çok farklı insanla konuşurum.					
5. İlgi odağı olmak beni rahatsız etmez.					
6. Çok fazla konuşmam.					
7. Arka planda kalırım.					
8. Konuşacak çok az şeyim vardır.					
9. Dikkatleri üzerime çekmekten hoşlanmam.					
10. Yabancılar arasında sessiz kalırım.					
<b>Nevrotiklik Ölçeği</b>					
11. Çoğu zaman rahat bir insanım.					
12. Nadiren keyifsiz hissederim.					
13. Kolaylıkla gerilirim.					
14. Olaylar hakkında endişelenirim.					
15. Kolaylıkla rahatsız olurum.					
16. Kolay üzülürüm.					
17. Ruh halim çok fazla değişir.					
18. Çok sık <u>ani</u> ruh değişiklikleri yaşarım					
19. Kolay öfkelenirim.					
20. Genellikle keyifsiz hissederim.					
<b>Anketimiz sona ermiştir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.</b>					

## Ek 2. SPSS Çıktı Dosyası

### Ek 2.1. Yaş - Duygusal Çaba Post Hoc Test Sonuçları

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: orDCAB

Tukey HSD

(I) yas	(J) yas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
17 yaş ve altı	18-27	-,11789	,12583	,785	-,4422	,2064
	28-37	-,38790*	,12915	,015	-,7207	-,0551
	38 üstü	-,40361*	,14308	,026	-,7724	-,0349
18-27	17 altı	,11789	,12583	,785	-,2064	,4422
	28-37	-,27001*	,06961	,001	-,4494	-,0906
	38 üstü	-,28572*	,09295	,012	-,5253	-,0462
28-37	17 altı	,38790*	,12915	,015	,0551	,7207
	18-27	,27001*	,06961	,001	,0906	,4494
	38 üstü	-,01571	,09739	,999	-,2667	,2353
38 yaş ve üstü	17 altı	,40361*	,14308	,026	,0349	,7724
	18-27	,28572*	,09295	,012	,0462	,5253
	28-37	,01571	,09739	,999	-,2353	,2667

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Ek 2.2. Mesleki Deneyim - Duygusal Çaba Post Hoc Test Sonuçları

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: orDCAB

Tukey HSD

(I) yıl	(J) yıl	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
-1	1-3	,06506	,09175	,954	-,1861	,3162
	4-6	-,02721	,10266	,999	-,3082	,2538
	7-9	-,04840	,10922	,992	-,3474	,2506
	10-	-,33570*	,08765	,001	-,5756	-,0958
1-3	-1	-,06506	,09175	,954	-,3162	,1861
	4-6	-,09227	,10055	,890	-,3675	,1830
	7-9	-,11345	,10724	,828	-,4070	,1801
	10-	-,40076*	,08517	,000	-,6339	-,1676
4-6	-1	,02721	,10266	,999	-,2538	,3082
	1-3	,09227	,10055	,890	-,1830	,3675
	7-9	-,02118	,11671	1,000	-,3406	,2983
	10-	-,30849*	,09683	,013	-,5735	-,0435
7-9	-1	,04840	,10922	,992	-,2506	,3474
	1-3	,11345	,10724	,828	-,1801	,4070
	4-6	,02118	,11671	1,000	-,2983	,3406
	10-	-,28731*	,10375	,046	-,5713	-,0033
10-	-1	,33570*	,08765	,001	,0958	,5756
	1-3	,40076*	,08517	,000	,1676	,6339
	4-6	,30849*	,09683	,013	,0435	,5735
	7-9	,28731*	,10375	,046	,0033	,5713

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Ek 2.3. Mesleki Deneyim - Duygusal Çelişki Post Hoc Test Sonuçları

## Multiple Comparisons

Dependent Variable: orDCEL

Tukey HSD

(I) yıl	(J) yıl	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
-1	1-3	,10340	,08264	,721	-,1228	,3296
	4-6	,05988	,09246	,967	-,1932	,3130
	7-9	,00195	,09837	1,000	-,2673	,2712
	10-	-,14207	,07894	,375	-,3582	,0740
1-3	-1	-,10340	,08264	,721	-,3296	,1228
	4-6	-,04352	,09057	,989	-,2914	,2044
	7-9	-,10144	,09659	,832	-,3658	,1629
	10-	-,24547*	,07671	,013	-,4554	-,0355
4-6	-1	-,05988	,09246	,967	-,3130	,1932
	1-3	,04352	,09057	,989	-,2044	,2914
	7-9	-,05792	,10512	,982	-,3457	,2298
	10-	-,20195	,08721	,141	-,4407	,0367
7-9	-1	-,00195	,09837	1,000	-,2712	,2673
	1-3	,10144	,09659	,832	-,1629	,3658
	4-6	,05792	,10512	,982	-,2298	,3457
	10-	-,14403	,09345	,536	-,3998	,1118
10-	-1	,14207	,07894	,375	-,0740	,3582
	1-3	,24547*	,07671	,013	,0355	,4554
	4-6	,20195	,08721	,141	-,0367	,4407
	7-9	,14403	,09345	,536	-,1118	,3998

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Ek 3. LISREL Çıktı Dosyası

#### Ek 3.1. Uyum İyilik Değerleri

##### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 1751

Minimum Fit Function Chi-Square = 4689.53 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 5455.74 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 3704.74

90 Percent Confidence Interval for NCP = (3485.75 ; 3931.20)

Minimum Fit Function Value = 8.78

Population Discrepancy Function Value (F0) = 6.94

90 Percent Confidence Interval for F0 = (6.53 ; 7.36)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.063

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.061 ; 0.065)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Normed Fit Index (NFI) = 0.90

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97

Comparative Fit Index (CFI) = 0.98

Incremental Fit Index (IFI) = 0.97

Standardized RMR = 0.073

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.91

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.93

Ek 3.2. Korelasyon Matrisi

Correlation Matrix of Independent Variables								
	nevr	disd	ddk	isoz	dcab	dcel	istat	dtuk
nevr	1.00							
disd	0.37 (0.05) 8.21	1.00						
ddk	0.31 (0.05) 6.73	0.27 (0.05) 5.33	1.00					
isoz	0.10 (0.05) 2.08	0.19 (0.05) 3.71	0.24 (0.05) 4.99	1.00				
dcab	0.37 (0.05) 8.11	0.34 (0.05) 7.14	0.67 (0.03) 19.42	0.26 (0.05) 5.29	1.00			
dcel	0.35 (0.05) 6.61	0.40 (0.05) 7.20	0.66 (0.04) 14.90	0.31 (0.06) 5.62	0.98 (0.03) 33.48	1.00		
istat	0.40 (0.04) 9.60	0.32 (0.05) 7.09	0.60 (0.03) 17.40	0.33 (0.04) 7.43	0.61 (0.03) 17.83	0.55 (0.05) 11.94	1.00	
dtuk	-0.60 (0.03) -18.37	-0.30 (0.05) -6.66	-0.47 (0.04) -11.81	-0.21 (0.05) -4.54	-0.51 (0.04) -13.27	-0.44 (0.05) -8.97	-0.65 (0.03) -22.89	1.00



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Işıl ARIKAN SALTİK  
**Doğum Yeri** : Ankara  
**Doğum Yılı** : 1980  
**Medeni Hali** : Evli (1 çocuk)

### EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

**2011-2014** **Doktora** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi  
S.B.E., İşletme A.B.D.  
*TÜBİTAK BİDEB 2211-A Doktora Bursiyeri*

**2007-2011** **Yüksek Lisans** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi  
S.B.E., Turizm İşletmeciliği A.B.D.  
Bir senelik Bilimsel Hazırlık Eğitimini içermektedir  
*S.B.E. Mezuniyet Birincisi*

**2007-2012** **Lisans (II)** Anadolu Üniversitesi  
İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

**1998-2002** **Lisans (I)** Ege Üniversitesi  
Mühendislik Fakültesi, Tekstil Mühendisliği

**1994-1998** **Lise** Fethiye Süper Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı Lise)  
*Mezuniyet Birincisi*

**Yabancı Diller** İleri düzeyde yazılı & sözlü İngilizce  
İyi düzeyde yazılı & sözlü İspanyolca

### MESLEKİ BİLGİLER

**2013-...** **Uzman** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi,  
Fethiye İşletme Fakültesi

**2011-2012** **Uzman** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi,  
Uluslararası İlişkiler Ofisi

**2009-2011** **Araştırma Görevlisi** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi,  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

<b>2006-2009</b>	<b>Profesyonel Turist Rehberi</b>	İspanyolca & İngilizce (Serbest - Free Lance)
<b>2004-2006</b>	<b>Tekstil Mühendisi &amp; Merchandiser</b>	H&M Liason Ofis – İstanbul
<b>2003-2004</b>	<b>Tekstil Mühendisi &amp; Merchandiser</b>	JC Textile International - İzmir
<b>2002-2003</b>	<b>Tekstil Mühendisi &amp; Merchandiser</b>	Confecciones Mayoral SA - İspanya

### YAYINLANAN ESERLER

#### A- Uluslararası Hakemli Dergilerdeki Makale

- Fırat, A., Kutucuoğlu, K. Y., **Arıkan-Saltık, I.** ve Tuncel, O. (2013). Consumption, Consumer Culture and Consumer Society, *Journal of Community Positive Practices*, XIII (1) 2013: 182-203.
- **Arıkan-Saltık, I.**, Coşar, Y. ve Kozak, M. (2011). Film-induced Tourism: Benefits and Challenges for Destination Marketing, *EJTR* 4(1), Spring: 44-54.

#### B- Uluslararası Konferanslarda Sunulan ve Bildiri Kitabında (*Proceedings*) Basılan Bildiri

- **Arıkan-Saltık, I.** ve Asunakutlu, T. (2014). Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek Süreci: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz, *9. Uluslararası Kongre: Turizm İşletmeciliğinde Yeni Perspektifler (Tourman 2014)*, 25-27 Eylül 2014, Burhaniye, Balıkesir, Türkiye.
- **Arıkan-Saltık, I.**, Coşar, Y. ve Kozak, M. (2009). Movie-induced Tourism: Benefits and Challenges for Destination Marketing, *4<sup>th</sup> ATMC (Advances in Tourism Marketing)*, 5-10 Eylül 2009, Bournemouth, UK.

#### C- Ulusal Hakemli Dergilerdeki Makaleler

- Marangoz, M., Yesildağ, B. ve **Arıkan-Saltık, I.** (2012). E-ticaret işletmelerinin Web ve Sosyal Ağ Sitelerinin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi, *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 3(2).
- Fırat, A., Tuncel, O., **Arıkan-Saltık, I.** ve Kutucuoğlu, K. Y. (2012). Toplumsal Paradigmadaki Değişimler Bağlamında Tüketim Diyalektiğine Bakış, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 49 (571): 19-32.

- **Arıkan-Saltık, I.**, Coşar, Y. ve Kozak, M. (2010). Televizyon Dizilerinin Destinasyon Pazarlaması Açısından Olası Sonuçları, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), Bahar: 41 – 50.
- Bahar, O. ve **Arıkan (Saltık), I.** (2010). Euro'nun Uluslararası Turizm Talebi Üzerindeki Olası Etkisi, *Vergi Raporu Dergisi*, 18 (124), Ocak: 22-36.

#### **D- Ulusal Konferanslarda Sunulan ve Bildiri Kitabında (Proceedings) Basılan Bildiriler**

- **Arıkan-Saltık, I.** ve Asunakutlu, T. (2014). Duygusal Emek, Duygusal Tükenmişlik ve İş Doyumu İlişkisi: Konaklama Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *13. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 8-10 Mayıs 2014, Antalya, Türkiye.
- Marangoz, M., **Arıkan-Saltık, I.** ve Yeşildağ, B.(2012). Arı Ürünlerinin Pazarlanmasında Ortak Marka Oluşturma Stratejisi: Muğla İline Yönelik Bir Araştırma, *3.Muğla Arıcılık ve Çam Balı Kongresi*, 1-4 Kasım 2012, Marmaris, Muğla, Türkiye.
- **Arıkan-Saltık, I.**, Cabael-Güner, T. ve Kozak, M. (2010). Kamp Turizmi: Katılımcıların Beklentileri ve Deneyimleri, 5. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Konferansı, Serbest Bildiriler, Nevşehir (27-30 Mayıs 2010).
- **Arıkan-Saltık, I.**, Coşar, Y. ve Kozak, M. (2010). Televizyon Dizilerinin Destinasyon Pazarlaması Açısından Olası Sonuçları, 5. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Konferansı, Serbest Bildiriler, Nevşehir (27-30 Mayıs 2010).
- Coşar, Y., Kozak, M. ve **Arıkan-Saltık, I.** (2010). Küreselden Yerele Turizm İşletmelerinde Kalite Belgelendirmesi: Datça Badem Projesi, 5. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Konferansı, Serbest Bildiriler, Nevşehir (27-30 Mayıs 2010).

#### **E- Ulusal Hakemli Dergilerde Yayınlanan Çeviri**

- **Arıkan-Saltık, I.** (2009). Ekrandan Alana: Filmin Turizm ve Rekreasyon Üzerindeki Etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (2),Güz: 230-239. [Seçme Çeviri Makale: Beeton, S. (2008). *From the Screen to the Field: The Influence of Film on Tourism and Recreation*, *Tourism Recreation Research*, 30 (1): 39-47)]