

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK ÖNCÜLLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
M. Murat KIZANLIKLI

ANKARA
2014

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK ÖNCÜLLERİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

M. Murat KIZANLIKLİ

Danışman: Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN

ANKARA
2014

JÜRİ ONAY SAYFASI

Mustafa Murat KIZANLIKLI'nın OTEL İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK ÖNCÜLLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA başlıklı tezi 28/02/2014 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN (Tez Danışmanı)



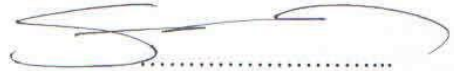
Prof. Dr. Mehmet YEŞİLTAS



Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU



Doç. Dr. Serdar TARAKÇIOĞLU



Doç. Dr. Burhan KILIÇ



ÖN SÖZ

Lisans eğitimimden bu yana bilgi ve tecrübeleriyle bana her zaman yol gösteren, destek olan ve olacağına inandığım, tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın daha nitelikli olması için değerli bilgilerini esirgemeyen Tez İzleme Komitesi'ndeki hocalarım Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU ve Prof. Dr. Mehmet YEŞİLTAS'a, jüride bulunan hocalarım Doç. Dr. Serdar TARAKÇIOĞLU ve Doç. Dr. Burhan KILIÇ'a, tez konusunun belirlenmesi aşamasında bana yol gösteren değerli hocam Doç. Dr. Yasin BOYLU'ya; kıymetli vakitlerinden ayırarak bilgilerini benimle paylaşan değerli hocalarım Prof. Dr. Mehmet ARSLAN'a, Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI'ya, Yrd. Doç. Dr. Ece KONAKLIOĞLU'na, Yrd. Doç. Dr. Banu YÜCEL TOY'a ve Yrd. Doç. Dr. Sıddık ARSLAN'a ve tezimin her aşamasında bana destek olan, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Evren GÜÇER'e teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hayatım boyunca desteklerini her zaman hissettiğim, varlıklarından güç aldığım anneme, babama ve her zaman olduğu gibi bu süreçte de bana anlayış gösteren, destek olan sevgili eşime teşekkürü bir borç bilirim.

M. Murat KIZANLIKLİ

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK ÖNCÜLLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

KIZANLIKLI, Mustafa Murat
Doktora, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN
2014, 140 sayfa

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yüzeysel, derin ya da samimi davranış olarak ortaya çıkan duygusal emek davranışlarının, bireysel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek, duygusal emek davranışı ile davranış kuralı algısı ve iş doyumunu düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır.

Araştırmanın evrenini Antalya ve İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı kademelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu, çalışanların bireysel özellikleri, duygusal emek davranışları, iş doyumunu ve davranış kuralı algısını belirlemeye yönelik soru ve ifadelerin yer aldığı dört bölümden oluşmaktadır. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarından sonra son hali verilen anket formu, Haziran 2012-Mart 2013 tarihleri arasında katılımcılara uygulanmıştır. Yapılan uygulama sonucunda Antalya için 440 ve İstanbul için ise 387 anket olmak üzere toplam 827 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Verilerin analizinde; faktör analizi, yüzde ve frekans analizi, ilişkili ölçümler için tek faktörlü varyans analizi, bağımsız örneklemeler için t-testi, bağımsız örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi (Anova), çoklu karşılaştırma (Tukey), korelasyon analizi, tek değişkenli ve çok değişkenli regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; otel işletmelerinde çalışanlar müşterilerle etkileşim halindeyken en fazla derin davranış sergilemekle birlikte, bunu sırasıyla samimi ve yüzeysel davranışlar takip etmektedir. Eğitim düzeyi dışındaki diğer özelliklerin (cinsiyet, medeni hal, yaş, turizm eğitimi ve düzeyi, bölüm, kademe, sektördeki ve oteldeki deneyim, otelin konumu ve ücret) duygusal emek davranışlarından en az birisinde farklılığa sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca farklı düzeylerde olmakla birlikte duygusal emek davranışlarının hem iş doyumunu hem de davranış kuralı algısı ile aralarında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, iş doyumunu, davranış kuralı algısı, otel işletmeleri.

ABSTRACT

A STUDY ON THE DETERMINATION OF THE ANTECEDENTS OF THE EMOTIONAL LABOR IN HOTELS

KIZANLIKLI, Mustafa Murat
PhD, Tourism Management Education
Advisor: Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN
2014, 140 pages

The main objective of the study is to determine the differences between the act surface, deep or genuine emotional labor behaviours and the individual characteristics. And also another aim of this study is to find out the relationship between emotional labor behaviours', display rule perceptions' and job satisfactions of employees in hotels.

The population of the study is the employees working at 5-star hotels in Antalya and İstanbul. A questionnaire has been used to collect data from the population that consists of four parts: individual characteristics, emotional labor behaviours, display rule perceptions and job satisfaction. A total of 857 questionnaires were completed. Of the respondents, 440 of them from Antalya and 387 from İstanbul. The validity and reliability studies of the scale employed were implemented, then the questionnaire was applied between June 2012 and March 2013 to the sample population.

Data obtained were analysed through factor, mean and frequency, t-test for independent variables, one way ANOVA, Tukey (HSD) test, correlation, simple and multi- linear regression analyses.

According to the results of the study employees employed at 5 stars hotels display deep acting mostly and genuine and surface acting respectively while interacting with customers. Also, emotional labor behaviours differ in at least one attribute such as gender, marital status, age, tourism education and its level, department, seniority, duration of employment in hotel and tourism industry, locations of hotel and wage. It has been determined that there is a statistically significant relation between emotional labor behaviours and job satisfaction and display rule perception.

Key Words: Emotional labor, job satisfaction, display rule perception, hotel establishments.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI	i
ÖN SÖZ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
1.1.Araştırma Problemi.....	4
1.2.Araştırmanın Amacı	9
1.3.Araştırmanın Önemi	12
1.4.Varsayımlar	13
1.5.Sınırlılıklar.....	13
1.6.Tanımlar.....	13
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	15
2.1.Duygusal Emek.....	15
2.1.1. Yüzeysel Davranış	19
2.1.2. Derin Davranış	21
2.1.3. Samimi Davranış.....	23
2.2.Duygusal Emek Üzerinde Etkili Olan Bireysel Faktörler	27
2.2.1. Cinsiyet	28
2.2.2. Yaş.....	29
2.2.3. Medeni Durum	29
2.2.4. Eğitim Düzeyi	30
2.2.5. Deneyim	30
2.2.6. Ücret.....	31
2.3.Duygusal Emegin Sonuçları	31
2.3.1. Duygusal Emegin Olumlu Sonuçları	32
2.3.2. Duygusal Emegin Olumsuz Sonuçları	34
2.4.Davranış Kuralı.....	37

2.4.1. Olumlu Davranış Kuralı.....	40
2.4.2. Olumsuz Davranış Kuralı.....	42
2.5.İş Doyumu	46
2.5.1. İş Doyumu Teorileri.....	51
2.5.1.1.Çift Faktör Teorisi.....	51
2.5.1.2.Değer Teorisi.....	52
2.5.1.3.Sosyal Bilgi Süreci Yaklaşımı	53
2.5.1.4.Ruhsal Yaklaşım	54
2.5.1.5.Bekleyiş Teorisi	55
2.5.1.5.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	55
2.5.1.5.2. Lawler-Porter Modeli.....	55
2.5.1.6.Eşitlik Teorisi.....	56
3. YÖNTEM	60
3.1.Araştırma Modeli.....	60
3.2.Evren ve Örneklem.....	64
3.3.Verileri Toplama Teknikleri	70
3.4.Verilerin Analizi	72
4. BULGULAR	79
4.1.Araştırmaya Katılanların Bireysel ve İş Özelliklerine İlişkin Bulgular	79
4.2.Araştırmaya Katılanların Duygusal Emek Davranışlarına İlişkin Bulgular	82
4.3.Araştırmaya Katılanların Davranış Kuralı Algılarına İlişkin Bulgular	84
4.4.Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	85
4.5.Araştırmaya Katılanların Duygusal Emek Davranışı Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	87
4.6. Araştırmaya Katılanların Duygusal Emek Davranışlarının Bireysel ve İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	88
4.6.1. Yüzeysel Davranış Türünün Katılımcıların Bireysel ve İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	88
4.6.2. Samimi Davranış Türünün Katılımcıların Bireysel ve İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	91
4.6.3. Derin Davranış Türünün Katılımcıların Bireysel ve İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	94

4.7. İş Doyumu ve Davranış Kuralı Algısı ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	97
4.7.1. İş Doyumunun Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	98
4.7.2. Davranış Kuralı Algısının Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	100
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	105
KAYNAKÇA.....	119
EKLER	137

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Duygusal Emek Tanımları	17
Tablo 2. Hizmet Sektörü İçin Düşük ve Yüksek Düzeyde Duygusal Emek Gerektiren Meslekler	34
Tablo 3. Davranış Kuralları, Sergilenen Davranış ve Hislerin Matematiksel İfadesi	43
Tablo 4. İş Doyumu Tanımları	48
Tablo 5. Antalya, İstanbul ve Türkiye Genelindeki Turizm İşletme Belgeli Beş Yıldızlı Oteller ile Oda ve Yatak Sayıları (2012)	66
Tablo 6. Antalya, İstanbul ve Türkiye Genelindeki Beş Yıldızlı Otellerde Konaklayan Ziyaretçi Sayıları (2012)	66
Tablo 7. 2012 Yılı Mayıs Ayı İtibariyle Turizm İşletme Belgeli Beş Yıldızlı Otellerin Antalya ve İstanbul İllerindeki Oda ve Yatak Sayıları	68
Tablo 8. Antalya ve İstanbul İlleri İçin Örneklem Sayıları	69
Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonucu	73
Tablo 10. Davranış Kuralı Algısı Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Faktör Yükleri ve Varyansı Açıklama Oranları	75
Tablo 11. Konukseverlik Duygusal Emek Ölçeği'ndeki İfadelere İlişkin Faktör Yükleri ve Varyansı Açıklama Oranları	76
Tablo 12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	78
Tablo13. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	80
Tablo14. Araştırmaya Katılanların İşleriyle İlgili Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	81
Tablo15. Araştırmaya Katılanların Duygusal Emek Davranışlarına Yönelik Yüzde, Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	83
Tablo16. Araştırmaya Katılanların Davranış Kuralı Algısı İfadelerine İlişkin Yüzde, Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	84
Tablo17. Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Yüzde, Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	86
Tablo18. Araştırmaya Katılanların Duygusal Emek Davranışlarına Yönelik İlişkili Ölçümler İçin Açıklayıcı İstatistik Sonuçları	87

Tablo 19. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özellikleri ile Yüzeysel Davranış Arasındaki Farklılığa İlişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları	89
Tablo 20. Araştırmaya Katılanların İşleriyle ilgili Özellikleri ile Yüzeysel Davranış Arasındaki Farklılığa İlişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları	90
Tablo 21. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özellikleri ile Samimi Davranış Arasındaki Farklılığa İlişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları.....	92
Tablo 22. Araştırmaya Katılanların İşleriyle ilgili Özellikleri ile Samimi Davranış Arasındaki Farklılığa İlişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları	93
Tablo 23. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özellikleri ile Derin Davranış Arasındaki Farklılığa İlişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları.....	95
Tablo 24. Araştırmaya Katılanların İşleriyle ilgili Özellikleri ile Derin Davranış Arasındaki Farklılığa İlişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları	96
Tablo 25. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi	97
Tablo 26. İş Doyumu ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	99
Tablo 27. Davranış Kuralı Algısı ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Duygusal Emek Modeli.....	24
Şekil 2. İş Tatmini Neden-Sonuç İlişkisi.....	50
Şekil 3. Araştırma Modeli	61
Şekil 3.1. Bireysel Özellikler-Duygusal Emek Modeli	62
Şekil 3.2. İş Doyumu-Duygusal Emek Modeli	63
Şekil 3.3. Davranış Kuralı-Duygusal Emek Modeli.....	64
Şekil 4. Hipotez Testi Sonuçları	104

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	:Aktaran
HELs	:Hospitality Emotional Labor Scale
KMO	:Kaiser-Meyer-Olkin
MSQ	:Minnesota Satisfaction Questionary
TDK	:Türk Dil Kurumu
TÜİK	:Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	:Ve benzeri
vd.	:Ve diğerleri
WTTC	:World Tourism & Travel Council

1. GİRİŞ

Teknolojide yaşanan gelişmelerin, hizmet sektörü üzerinde üretimden lojistiğe, pazar araştırmasından satış sonrası desteğe kadar her aşamada etkili olduğunu söylemek mümkündür. Hizmet sektörünün diğer iş kollarında (eğitim, sağlık, bankacılık vb.) olduğu gibi turizm sektörü üzerinde de etkisini gösteren teknoloji, rezervasyon ve biletleme sistemleri, otel otomasyon sistemleri gibi yeniliklerle turizm sektöründe iş süreçlerinde bazı kolaylıklar sağlamıştır.

Bu teknolojik olanakların yanı sıra, bir turistik işletme bulunduğu mevki, sahip olduğu doğal kaynaklar, mimari tasarım, ulaşılabilirlik gibi özellikleriyle rakiplerine karşı üstünlük sağlasa da misafirlere sıcak ve özellikli hizmeti sunacak olan çalışanlarının vasıfsız olması müşteri memnuniyeti noktasında zincirin önemli bir halkasını eksik bırakacaktır. Bu nedenle temel özelliklerinden birisinin emek yoğun nitelikte olması sebebiyle, turizm sektöründe işgörenin davranışları ve müşteri memnuniyeti açısından hizmetin nasıl sunulduğu oldukça önemli bir faktördür.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren ve müşteriyle yoğun temasın yaşandığı otel işletmelerinde, turistik ürünün üretildiği yerde tüketilmesi zorunluluğu, turizm hizmetlerine *canlı yayın* özelliğini kazandırmakta, bu özellik de müşterilerle etkileşimde yaşanacak olumsuzlukların telafisini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinin bir bakıma vitrini olan işgörenlerden beklenen “güler yüzlü” davranış kuralının gerçekleşmesinde, çalışanların duyguları ve duygusal emek davranışlarının araştırılması ayrı bir önem kazanmaktadır.

Duygunun üretim sürecine ilave edilmesiyle birlikte, duygular çalışanın istihdam edilirken bedensel ve zihinsel güçten sonra kullanabileceği bir başka kaynak haline gelmiş, çalışanlar artan rekabet ortamında, duygularını da işletme politikalarının bir gereği olarak üretim sürecine ilave etmek durumunda kalmışlardır (Akgeyik ve Güngör, 2009:41). Bu nedenle, çalışma yaşamında duygular söz konusu olduğunda, çok çeşitli araştırma boyutları gündeme gelmektedir. Özellikle, müşteriye ya da yapılan işin muhatabı kişiye karşı sergilenen davranışlardaki duygusal bileşenler veya bu davranışın duygusal karakteri, çalışma ortamında duygu olgusunun farklı bir boyutu ile ele alınmasına neden olmuştur. Kişinin işini yaparken sergilediği davranışları ile karşı

tarafa belirli bir duygusal mesajın iletilmesini sağlaması, üstlenilen iş rolünün bir özelliği olarak artık birçok işin gereklilikleri arasında yer almaktadır. İşte bu anlamda duygular; işe karşı, işten kaynaklanan ya da iş ile ilgili hissedilenler olarak değil, işi belirli bir “duygu ifadesi” takınarak yapma ve daha çok işin muhatabı olan karşı tarafta (müşteri, hasta vb.) bir his oluşturma çabası boyutunda ele alınmakta ve bu tür bir çaba da “duygusal emek” olarak adlandırılmaktadır (Seçer, 2005:814).

Hizmet sunumu sırasında çalışanların müşterilerle etkileşim içerisinde olması, çalışanlardan işlerine fiziksel çabanın yanı sıra duygusal emeklerini de katmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, hizmet sektöründe yer alan turizmin emek yoğun özelliği ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasının son derece önemli olması, turizm sektöründe duyguları yönetmenin önemini ortaya koymaktadır. Tarım ve sanayi gibi diğer sektörlerde insanın yerini makinenin almasıyla birlikte işgücüne olan ihtiyaç zamanla azalma gösterse de, turizm sektöründe bu etki daha yavaş ve sınırlı olmaktadır. Bu nedenle turizmde hizmetin sunulması ve sürdürülebilmesi noktasında işgörenlere olan ihtiyaç daha belirgin bir şekilde kendisini göstermektedir.

Birçok gelişmiş ülke ekonomisinin, imalat sanayiden hizmet sektörüne doğru geçişiyle birlikte, işin gereği olarak işgörenlerde aranan niteliklerde de birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Fabrikalarda işgören seçiminde zihinsel ya da fiziksel özellikler daha fazla ön planda olurken, hizmet işletmelerinde müşteriye içtenlik gösterme ve müşteriyle ilgilenme duygu ve davranışları daha önemli olmaktadır. Bu nedenle, hizmet sektöründe işgörenlerin sadece zihinsel ve fiziksel çabaya değil, duygusal çabaya da olan ihtiyaçları duygusal emek kavramını ortaya çıkarmıştır (Chu ve Murrmann, 2006: 1181).

Hochschild (1983), hizmet sürecini bir gösteriye benzeterek, hizmeti gerçekleştiren çalışanı aktör, müşterileri izleyici ve işin yapıldığı yeri ise sahne olarak tanımlamış ve duygusal emek kavramını somut hale getirmeye çalışmıştır. Bu benzetmeden hareketle, işletmelerdeki davranış kurallarını da senaryoya benzeterek bu rol sürecinin bir parçası şeklinde ifade etmek mümkündür. Örgütsel, mesleki ve toplumsal normların bir işlevi olarak tanımlanan ve hizmet sırasında olumlu davranışların ortaya konulması ya da olumsuz davranışlardan kaçınılması gerekliliğini ifade eden davranış kurallarının duygusal emek üzerindeki etkisi bu araştırmada ele alınmıştır.

Duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalarda (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005), duygusal davranış kuralları, duygu kontrol

yöntemlerinin ve duygusal davranışların bir belirleyicisi olarak ele alınmıştır (Diefendorff ve Greguras, 2009:881). Davranış kuralları, iş rolünün bir gereği olarak, sergilenmesi ya da sergilenmemesi gereken hisler hakkında örgütsel beklentileri ifade etmekte (Diefendorff, Richard ve Croyle, 2006; Rafaeli ve Sutton, 1990), bu tür duygusal davranış gereklilikleri, örgütlerde işgörenin ne hissettiği veya kiminle etkileşim halinde bulunduğu bakmaksızın yerine getirilmesi gereken kurallar olarak görülmektedir (Diefendorff ve Greguras, 2009:881).

Turizm sektöründe insan gücüne ihtiyaç duyulması turizm işletmelerinde işgörenin davranış sürecinin anlaşılmasının önemini bir kat daha arttırmaktadır. Bu nedenle çalışanların iş doyumunu düzeyleri, hizmet sırasında taşıdığı duygu ve düşünceler, hizmetin kalitesini etkileyebilmekte, konaklama işletmelerinde iş doyumunu ve müşteri memnuniyeti ile işletmenin başarısı arasında doğru orantılı bir ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır (Ehtiyar, 1996:109).

Duygusal emek, müşterilerle temasın yoğun olduğu hizmet sektöründe çalışanların işlerinin bir parçası olduğu için büyük öneme sahiptir. Eğer işgörenler müşterilerle etkileşimleri sırasında olumlu duygularla hareket ederlerse bu hislerin karşı tarafta da algılanması söz konusudur. Bu nedenle, hem müşteri memnuniyeti hem de kendi yararları açısından, işgörenlerin duygularını başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Cho, Rutherford ve Park, 2013:670).

İşgörenlerin kendilerinden beklenen davranış kurallarına göre hareket etmeleri ve çalışana, işletmeye ya da işin niteliğine göre yoğun çaba sarf etmeleri onların duygusal emek harcamalarına neden olmaktadır. Ancak çalışanların işlerinin bir gereği olarak duygusal davranış kurallarına uymaları işgörenlerde farklı duygusal emek davranışlarına neden olabilmektedir. Buradan hareketle; bu çalışmada, işgörenlerin derin, samimi veya yüzeysel olarak ortaya koydukları duygusal emek davranışının, bireysel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği ve duygusal emek davranışı ile davranış kuralı algısı ve iş doyumunu düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

1.1.Araştırma Problemi

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt amaçlarına ulaşmada belirlenen görevleri yerine getiren kişilerin yönetilmesi yerine, insan unsurunun bütün yönleriyle ele alınarak yönetilmesi şeklinde bir değişim süreci geçirmiştir. Söz konusu süreçte insana verilen önemin artması, bu alanda incelenen konuların farklılaşmasında etkili olmuştur. Üretim işletmelerinde üretilen ürünün kalitesi işi yapan kişilerin sahip olduğu fiziksel ve zihinsel güce bağlıyken, hizmet işletmelerinde hizmetin kalitesini belirleyen en önemli özellik, çalışanların işe kattıkları duyguları olmaktadır (Kozak ve Güçlü, 2008:52).

Turizmin hizmet sektöründe olmasından dolayı, otel işletmeleri açısından müşteri-işgören arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Çalışanların ortaya koyduğu performans, sunulan hizmetin kalitesinin müşteriler tarafından algılanmasında önemlidir. Otel işletmelerinde, müşteri ve işgörenlerin aynı ortamda bulunmaları, birlikte geçirilen zaman ve müşterilerin geri bildirimleri doğrudan çalışanlara aktarmaları gibi nedenlerden dolayı, müşteriyle temas halinde olan işgörenler arasında psikolojik bir yakınlığın olduğu ifade edilmektedir (Aksu ve Ehtiyar, 2007:5).

Çalışan ve müşteriler arasında yoğun etkileşimi gerektiren yüksek temas hizmetlerde, işgörenlerin kendilerinden beklenen davranış kurallarına uygun olarak duygularını karşı tarafa nasıl sundukları oldukça fazla önem taşımaktadır. Bu davranış kuralları, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini en üst seviyeye çıkartmak için kişilerarası etkileşimlerde işgörenlerin bazı özel duyguları sergilemelerini gerektirmektedir (Lam ve Chen, 2012:3).

Çok karmaşık bir yapıya sahip olan insan, farklı nedenlerle çok çeşitli davranışlar gösterir. Yönetim açısından önemli olan, işgörenin işletme amaçları doğrultusunda hareket etmesidir (Özdemir ve Muradova, 2008: 148). Otelcilik sektöründe işletmeler, müşterilerle etkileşimleri sırasında çalışanlarından güler yüz ve sıcakkanlı tavır sergilemelerini beklemektedirler (Kim, 2008:153). Bununla birlikte güler yüzle sunulan hizmetin, müşterinin hizmet kalitesine ilişkin algısıyla bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır (Barger ve Grandey, 2006:1235). İşgörenler kendilerinden beklendiği üzere, müşterileri memnun edebilmek adına davranış kurallarına uygun şekilde kendi duygularına yön verirler (Diefendorff vd., 2005:342). Hizmet sektöründe çalışanların, bu beklentileri karşılayabilmeleri için bazı bedensel hareketlerini kontrol altına almaları ve değiştirmeye çalışmaları da duygusal anlamda bir çabayı ve nihayetinde duygusal emek kavramını ifade etmektedir (Hochschild, 1983:7).

Grandey (2000:97) duygusal emeği, duyguların örgütsel davranış kurallarıyla uyumlu hale getirilmesi için iyileştirilmesi, bastırılması ya da değiştirilmesinde harcanan çaba olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle işgörenlerin kendilerinden beklenen davranış kurallarına uygun davranış sergilemeleri noktasında, daha istekli ve verimli çalışmalarını sağlamak, istek ve arzularını artırabilmek amacıyla onların yaptıkları işten doyum elde etmelerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Duygusal emeğin açıklanmasına katkı sağlayan Morris ve Feldman (1996) duygusal emek kavramını iş odaklı duygusal emek olarak farklı şekilde kavramsallaştırmışlardır. Morris ve Feldman duygusal emeği; davranış kurallarına karşı duyarlılık, uygun duygusal gösterimin sıklığı, sergilenen duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olmak üzere dört boyutlu olarak açıklamışlardır.

Duygusal emek kavramı; iş odaklı ya da işgören odaklı yaklaşımlarla ele alınabilmekle birlikte, bu araştırmada işgören odaklı yaklaşımın yüzeysel, samimi ve derin davranış boyutlarıyla araştırılmıştır.

Yüzeysel ve derin davranışta amaç, istenilen davranış kurallarıyla uyum sağlamak için kişinin duygusal gösterimlerini değiştirmesidir. Bu yüzden, teoride, duygusal emek davranışlarından beklenen, gerçek duygusal gösterimler ile davranış kuralları arasındaki uyumsuzlukları en aza indirmektir (Diefendorff ve Gosserand, 2003).

Daha önce yapılmış araştırmalarda (Bagozzi, Gopinath ve Nyer, 1999; Liljander ve Strandvik, 1997) duygular ile davranışlar arasında ilişki olduğu ve olumlu duyguların olumlu davranışlara, olumsuz duyguların ise olumsuz ve şikayetçi davranışlara yol açtığı ortaya konulmuştur. Bununla bağlantılı olarak özellikle hizmet işletmelerinde, müşteri tarafından ilişki kalitesinin yüksek algılanması noktasında “duygusal emek” kavramının göz önünde bulundurulması gerektiği ifade edilmektedir (Şengül, 2009:1201).

Yapılan çalışmalarda yaygın olarak duygusal emeğin duygusal tükenmişlik (Brotheridge ve Grandey, 2002; Wharton, 1993), iş doyumunu (Chu, 2002; Lam ve Chen, 2012; Morris ve Feldman, 1996; Yalçın, 2010), iş gerginliği (Castro, 2003), genel tükenmişlik hali (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996; Tolich, 1993; Wharton, 1993) iş performansı ve işten ayrılma eğilimi gibi (Bailey ve McCollough, 2000; Chau, 2007; Pala ve Tepeci, 2009) örgütsel ve bireysel değişkenlere olan etkilerinin araştırıldığı görülmektedir.

Bazı araştırmalarda, yüzeysel davranışın iş tatminsizliğine neden olduğu, derin davranışın ise yüksek iş tatmini oluşturduğu ortaya konulmuştur (Hochschild, 1983; Lam ve Chen; 2012). Wharton (1993) da bu bulgulara benzer şekilde, duygusal emeğin yüzeysel davranış türünün çalışanlarda iş tatminini azalttığını, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini ise arttırdığını ifade etmektedir. Morris ve Feldman (1996), ise yoğun duygusal emek gerektiren işlerde çalışanlarda, önemli düzeyde iş tatminsizliği, öz güven eksikliği, sağlık sorunları ve depresif belirtilere rastlanıldığını ifade etmektedirler. Rutter ve Fielding (1988) de benzer şekilde, çalışma ortamında hissedilen gerçek duygunun bastırılması gerekliliğine ilişkin algının iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Pugliesi (1999) de yaptığı çalışmada duygusal emeğin iş stresi algısını artırırken iş tatminini azalttığını ortaya koymuştur. Chu (2002) ise, duygusal çaba (derin davranış) ve yüksek duygusal uyumsuzluğun (yüzeysel davranış) daha çok olumlu, düşük duygusal uyumsuzluğun (samimi davranış) ise olumsuz sonuçlara neden olduğunu ortaya koyduğu çalışmasında, yüzeysel ve derin davranış ile iş tatmini arasında olumlu, samimi davranış ile iş tatmini arasında ise olumsuz bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. Pala'ya (2008) göre de çalışanların derin davranış sergilemeleri iş tatminini ve işte kalma niyetlerini artırırken, yüzeysel davranış sergilemeleri sadece işte kalma niyetlerini arttırmaktadır. Parkinson (1991) ise iş doyumuna sahip olmayan çalışanların, tatmin olmuş çalışanlara göre müşterilere karşı daha fazla rol yapma eğilimi içerisinde olduğunu ifade etmektedir (Grandey, 2003:87).

Bu çalışmaların yanı sıra diğer araştırmalarda iş odaklı duygusal emeğin iş tatmini ile arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Adelmann, 1995; Diefendorff ve Richard, 2003; Wong, Wong ve Law, 2005). Yapılan araştırmalarda, duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişki durumuna yönelik farklı bulgular elde edilmektedir. Buna göre bazı araştırmalar, işgören odaklı duygusal emek (örn; duygusal çelişki) ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkiyi ortaya koyarken, iş odaklı duygusal emek davranışını ele alan bazı araştırmalarda da (örn; duygusal gösterimlerin sıklığı) duygusal emek ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişkiye vurgu yapıldığı belirtilmektedir (Zapf, 2002). Ayrıca, derin davranış ile hizmet performansı arasında da olumlu bir ilişkinin varlığı da çeşitli araştırma bulgularıyla desteklenmekle birlikte (Hsieh 2009; Johnson, 2007; Totterdell ve Holman, 2003), duygusal emeğin işgören performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu gibi, iş tatmininden etkilenebildiği de ifade edilmektedir (Gursoy, Boyle ve Avci, 2011:785).

Grandey'e (2000) göre duygusal emek yüzeysel ya da derin davranış şeklinde sergilenebilmekte, derin davranış çalışanlarda daha çok olumlu sonuçlarla ilişkilendirilirken, yüzeysel davranış ise genellikle olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002; Gosserand, 2003; Grandey, Fisk ve Steiner, 2005; Grandey, 2003). Bu yüzden, duygusal emek araştırmacıları duygusal emeğin derin davranış türünün sergilenmesinin işgörenler ve örgütler açısından daha faydalı olacağı görüşünü desteklemektedirler (Chau, 2007:9). Kim'e (2008) göre de, uygun duyguları sergilemek için çaba harcayan yani derin davranış sergileyen işgörelere kıyasla, sahte davranış sergileyip yüzeysel davranışta bulunanlar daha fazla tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar.

Hochschild (1983) de, iş rolünün bir parçası olarak, duyguların yönetiminin çok sayıda olumsuz sonuçlarından (artan iş stresi, tükenmişlik ve düşük iş tatmini vb.) bahsetmektedir (Diefendorff ve Richard, 2003:287). Bazı araştırmalarda da, işyerinde daha fazla yüzeysel davranış sergilenmesi; düşük iş tatminsizliği, iş performansında ve hizmet kalitesinde azalma ve işgören devir hızında artış gibi daha fazla olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Chau, Dahling, Levy ve Diefendorff, 2009; Holman, Chissick ve Totterdell, 2002; Lam ve Chen, 2012; Pugh, 2001). Ayrıca, işinde daha az doyuma ulaşmış işgörenlerin daha düşük düzeyde performans sergileyip aldatıcı rol yapmaya daha yatkın olacakları için duygusal emeğin yüzeysel davranış türüne daha meyilli olacakları belirtilmektedir (Grandey, 2003:89).

Konu ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde işgörenlerdeki davranış kuralı algısının duygusal emek davranışı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyan araştırmaların yanı sıra (Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff vd., 2005; Gosserand ve Diefendorff, 2005; Grandey, 2003;) yüzeysel, derin ya da samimi olarak sergilenen duygusal emek davranışlarının da iş doyumu üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar (Adelmann, 1995; Chu, 2002; Diefendorff ve Richard, 2003; Lam ve Chen, 2012; Morris ve Feldman, 1996; Pala, 2008; Pugliesi, 1999; Rutter ve Fielding, 1988; Wharton, 1993; Wong vd., 2005) bulunmaktadır.

Diefendorff ve diğerleri (2005), işgörenlerdeki olumlu davranış kuralı algısını derin duygusal emek davranışı; olumsuz davranış kuralı algısını ise yüzeysel duygusal emek davranışı ile ilişkilendirmektedirler. Bu ilişkiyi ise, çalışanların davranış kurallarını olumlu duyguları sergilemek olarak algıladıkları zaman olumlu duygusal durumlarını derin davranış yoluyla, davranış kuralı gerekliliklerini olumsuz duyguları

bastırmak olarak algıladıkları zaman beklenen duyguları yüzeysel davranış yoluyla değiştirerek sergilemektedirler.

Ayrıca; iş yaşamındaki duygusal gösterimler ve işgören tatmini, davranış kuralı algısının bir sonucu olarak incelenmekle birlikte, işgören tatmini bazı araştırmacılar tarafından, iş yerindeki duygu gösterim yönetiminin bir sonucu olarak açıklanmakta (Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996) ve iş tatmininin de duygusal davranış kurallarından etkilenebildiği ifade edilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Morris ve Feldman, 1996).

Çalışıkları işletmeye karşı olumlu duygular içerisinde olan işgörenlerin işlerini yaparken daha az rol yapma davranışı içerisinde olabilecekleri ifade edilmektedir. Çünkü özellikle müşteri ile daha yüksek temasın sağlandığı birimlerde işgörenlerin, işleriyle ilgili hissettikleri duygular ile kendilerinden beklenen davranışlar zaten uyumlu olmaktadır. Bu nedenle hizmet sektöründe daha yüksek iş doyumuna sahip kişilerin daha az rol yapma eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Grandey, 2003:87). Benzer şekilde diğer araştırmalarda da (Abraham, 1998; Adelman, 1995; Morris ve Feldman, 1996), iş doyumunun duygusal çelişki ve müşterilerle olan ilişkilerde sahte davranma ile ters yönlü ilişkili olduğu yani daha yüksek iş doyumuna sahip işgörenlerin daha az rol yaptıkları tespit edilmiştir. İşinde tatminsizlik duygusu yaşayan kişilerin daha düşük performans sergilemeleri ve daha samimiyezsiz davranmaları mümkün olabileceği için, bu kişilerde duygusal emeğin daha çok yüzeysel davranış türünün görülebileceği ifade edilmektedir (Grandey, 2003:87).

Hochschild (1983) duygusal emeğin düşük iş tatmini ile ilişkili olabileceğini ifade etmesine rağmen, özellikle de iş ve işgören odaklı duygusal emek ayrımını dikkate alan ve bu ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar duygusal emek ile iş tatmini arasında daha karmaşık ilişki durumlarına dikkat çekmektedirler (Bono ve Vey, 2005; Grandey, 2000). Çoğu araştırma (Adelman, 1995; Diefendorff ve Richard, 2003; Wharton, 1993; Wong vd., 2005) iş odaklı duygusal emeğin boyutları ile iş tatmini arasında olumlu ilişkileri ortaya koymaktadır (Bhave ve Glomb, 2009:687).

Araştırmanın temel problemini açıklayabilmek için söz konusu çalışmanın neden yapıldığı ve ilgili yazında hangi boşluğu dolduracağı ya da doldurulmasına katkı sağlayacağını net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Daha önce bahsedildiği üzere duygusal emek davranışlarının bir sonucu olarak iş doyumunun incelendiği çalışmalar bulunmakla birlikte (Chen, Sun, Lam, Hu, Huo ve Zhong, 2012; Cheung ve Tang, 2010; Diefendorff ve Richard, 2003; Lam ve Chen, 2012; Lee ve Ok, 2012;

Morris ve Feldman, 1996; Pugliesi, 1999; Wharton, 1993; Wong vd., 2005) duygusal emeğin bir belirleyicisi olarak iş doyumuna ulaşmış işgörenin duygusal emek davranışlarının araştırıldığı çalışmalar daha seyreklerdir (Grandey, 2003). Buna karşın turizm alan yazınında bu konuda yapılmış bir çalışmaya henüz rastlanılmamıştır. Turizm sektöründe davranış kuralı algısını ve davranış kuralı algısının duygusal emek davranışına olan etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmaların nadir olması (Pala, 2008) nedeniyle bu araştırmanın yapılmasına gerek duyularak turizm işletmeciliği ve duygusal emek alan yazınında söz konusu boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Hizmet sektöründe, özellikle de turizm işletmelerinde müşteriye karşı güler yüzlü ve sıcak davranmak oldukça önemlidir. Araştırmacılar, hizmet sektöründeki karşılıklı etkileşimlerde, gülümseme ve dostça davranış gibi pozitif yaklaşımların; tekrar tercih etme eğilimi, sunulan kaliteli servisi başkalarına da tavsiye etme gibi önemli müşteri çıktılarında (davranışlarında) etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985; Pugh, 2001; Ünlüöner ve Yüksel, 1996). Bu konuyla ilgili olarak Dijk, Smith ve Cooper (2011), yaptıkları çalışmada işgörenlerin sergiledikleri derin davranışın, ağız yoluyla reklam, işletmeye karşı koruyucu ve olumlu tutum gibi pozitif müşteri çıktılarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Duygusal emek kavramının Hochschild (1979, 1983) tarafından alan yazınına kazandırılmasından sonra, duygusal emek davranışlarının sebepleri ve sonuçlarına ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. İlgili alan yazınında, duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalarda, işin özelliklerinin (Morris ve Feldman, 1996), meslek farklılıklarının (Hochschild, 1983; Wharton, 1993), davranış kurallarının (Schaubroeck ve Jones, 2000), işgören kişilik yapısının (Ashforth ve Humphrey, 1993), duygusal çelişki, duygusal çaba (Kruml ve Geddes, 2000) ve duygusal durumu düzenlemeye yönelik çeşitli stratejilerin (Grandey, 2000) duygusal emek üzerinde farklı etkilerinin olduğu ifade edilmektedir (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 946).

İlgili çalışmalarda, işgörene inisiyatif verme, örgütsel davranış kuralları, işteki rutinlik, işin yapılma sıklığı ve süresi gibi duygusal emek üzerinde etkisi olabilecek işe ilişkin özelliklerin yanı sıra, bazılarında sosyo-demografik veya deneyim gibi işgörenin kişisel özellikleri ile ilgili olan değişkenlere de yer verilmiştir (Gursoy vd., 2011:783).

Bu nedenle işgörenlerin müşteri memnuniyetinin sağlanması ve hizmet sektörünün gerektirdiği davranış kurallarının sergilenmesi noktasında “duygusal emek” davranış algılarının araştırılarak ortaya konulması önemlidir.

Bu kapsamda, turizm sektörünün duygusal emeği olan çalışanların, işini yaparken yüzeysel, samimi veya derin davranış sergilemeye mi daha yatkın olduklarının ve duygusal emek davranışlarının ortaya çıkmasında etkisi olan öncül değişkenlerin belirlenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı kapsamında, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışlarının belirleyicisi olan faktörlerin tespit edilebilmesi amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

H₁: Duygusal emek davranışı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir.

H₂: İş doyumu, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışları üzerinde etkilidir.

H₃: Davranış kuralı algısı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışları üzerinde etkilidir.

Duygusal emek davranışının bireysel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik oluşturulan hipotezin (H₁) alt amaçları olarak cinsiyet, medeni hâl, yaş, eğitim düzeyi, turizm alanında eğitim alınıp alınmadığı, çalışılan bölüm ve kademe, ilgili oteldeki ve turizm sektöründeki deneyim ve aylık ücret değişkenleri ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezi (H₂) ise iş doyumunun duygusal emek davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktadır.

İş doyumu; işgörenin işteki deneyimlerinin, onun üzerinde bıraktığı olumlu etkiyle ilgilidir. Kişi, işinden gerekli tatmini elde ediyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Erdoğan, 1994:285).

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin müşterilere karşı ortaya koydukları davranış ve tutumları, diğer sektörlerle kıyasla daha önemlidir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi tutum ve alışkanlıkların düzeyi ve kullanma şekli müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olabilmektedir. Bu tutum ve alışkanlıkların duygusal kökenli olması iş doyumu ile ilişkisinin boyutunu ortaya koymaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:146).

Hisleri ile kendilerinden beklenen duyguları uyumlu olan işgörenlerin, işyerinde kendilerini iyi hissettikleri zaman rol yapmaya daha az meyilli olmaları muhtemeldir. Yüksek iş tatminine sahip işgörenlerin, işleriyle daha fazla uyum içerisinde oldukları ve işleri hakkında daha olumlu duygulara sahip oldukları ifade edilmektedir (Fisher, 2000; Grandey, 2003:87). Önceki çalışmalarda da iş tatmini ile duygusal çelişki ve müşterilere karşı ifadelerde yapmacık olma arasında ters yönlü ilişki tespit edilmiştir (Abraham, 1998; Adelman, 1995; Morris ve Feldman, 1996).

Grandey (1999) ise, hem yüzeysel hem de derin davranışın iş doyumu ile ters ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Morris ve Feldman (1996) da, duygusal çelişkideki artışın iş doyumunu olumsuz yönde etkilediğini, diğer bir deyişle işgörenlerin yüzeysel davranışı benimseyip daha fazla duygusal çelişki yaşamalarının iş doyumu düzeylerini azalttığını tespit etmişlerdir. Ashforth ve Humphrey (1993) de, yüzeysel davranıştan kaynaklanan ikiyüzlü hissin azalmış tatmin duygusuna neden olacağını belirtmişlerdir.

Turizm sektörü çalışanlarından müşterilere karşı olumlu duygular içerisinde olmaları ve onları tatmin edici davranışlar sergilemeleri beklenir. İşgörenlerin örgütün beklediği davranış kalıpları yani davranış kurallarının bilincinde olması onların sergileyecekleri rol davranışları üzerinde etkili olacaktır (Grandey, 2003:87). Hizmet sektöründe rol yapma yaygın bir davranıştır. Davranış kuralları turizm sektörünün her yerinde mevcuttur ve bu rol tanımlarını yapanlar bile işgörenlerin hissetmelerini istedikleri duyguları her zaman eksiksiz bir şekilde hissedemezler. Bu nedenle, işgörenlerin davranış kuralı algısının, duygusal emek davranışı üzerinde etkili olacağı düşünülmüş ve buna göre araştırma hipotezi geliştirilmiştir (H₃).

Çalışmanın kavramsal çerçeve bölümünde ele alındığı üzere, işletmelerde resmi ya da gayri resmi olarak bulunan davranış kurallarının, ne ya da nasıl olduğundan çok, işgörenler tarafından nasıl algılandığı ve bu algılarının duygusal emek davranışları üzerinde ne gibi bir etkiye sahip olduğu üzerinde durulmuştur.

Bu nedenle, diğer araştırma sonuçlarından da hareketle (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff vd., 2005; Gosserand, 2003) işgörenlerin davranış kuralı algısı, olumlu veya olumsuz davranış kuralı algısı olmak üzere ayrı ayrı ele alınmıştır. Davranış kurallarının olumlu ve olumsuz olmak üzere iki ayrı yapı olarak ele alındığı araştırmalarda, olumlu davranış kuralı algısının duygusal çabanın, olumsuz davranış kuralı algısının ise duygusal uyumsuzluğun bir yordayıcısı olarak ele alındığı görülmekte (Hsieh, 2009) ve bu çalışmada da davranış kuralı algısının işgörenlerin duygusal emek davranışı üzerinde etkisi olduğunu öne süren hipotez araştırmanın

yöntem bölümünde daha detaylı ele alındığı üzere kendi içerisinde ayrı alt hipotezlere ayrılmıştır.

1.3.Araştırmanın Önemi

Duygusal emek kavramının hizmet sektörü ile doğrudan ilgili bir kavram olmasından dolayı, çalışmaların yaygın olarak bu alanda yapıldığı gözlenmektedir. Duygusal emeğin teorik gelişiminin, uçak mürettebatı, fast-food yiyecek hizmeti sunan işletme çalışanları, süpermarket kasiyerleri gibi hizmet çalışanları ile ilgili çalışmalarla başladığı söylenebilir (Pala ve Tepeci, 2009:113). Ancak duygusal emek 1983 yılında ortaya çıkan bir kavram olmasına rağmen, yabancı yazınla kıyaslandığı zaman Türkiye’de daha az sayıda çalışmada ele alındığı görülmektedir.

Öngel (1983:7)’e göre araştırmalar herhangi bir problem durumunu daha iyi açıklamayı amaçlamalıdır. Yapılan araştırmalardan tatmin olmamak, yetersiz olduğunu düşünmek o konunun daha fazla açıklanması isteğini de beraberinde getirir. Araştırmanın problem kısmında ifade edildiği üzere, yapılmış diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada; iş doyumunun, duygusal emek davranışları neticesinde ortaya çıkan bir sonuç olup olmadığının araştırılmasından ziyade, duygusal emek davranışlarının iş doyum ve davranış kuralı algısına göre değişip değişmediğinin araştırılması konunun farklı bir bakış açısı ile ele alınmasını sağlayacaktır.

Özellikle turizm sektörünün uzun mesai saatleri, hafta sonu ve diğer tatillerdeki yoğun çalışma şartları, istihdamın mevsimlik özelliği gibi kendine has çalışma şartları nedeniyle istihdam yapısında ortaya çıkan bazı durumların (Ünlüönen, Tayfun ve Kılıçlar, 2007:169) araştırılarak duygusal anlamda etkilerinin ortaya konulması hem sektörde istihdam edilen işgörenler açısından hem de sektörün gelişimi açısından önem taşımaktadır.

1.4.Varsayımlar

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlara dayandırılarak yapılmıştır:

- İşgörenler, yüzeysel davranış, derin davranış veya samimi davranış olmak üzere duygusal emek davranışları sergilemektedirler.
- 5 yıldızlı oteller, diğer otellere (1, 2, 3, 4 yıldızlı) kıyasla daha profesyonel bir yapılanmaya sahip oldukları için, elde edilen veriler mesleki ve sektörel anlamda daha fazla tatmin edici sonuçlar içermektedir.
- Araştırmaya katılan işgörenler veri toplama aracına tarafsız ve samimi cevap vermişlerdir.
- Seçilen örneklem evreni doğru bir şekilde temsil etmektedir.

1.5.Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde ifade edilebilir:

- Araştırma evreni kıyı otelciliği için Antalya, şehir otelciliği için ise İstanbul illerindeki beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.
- Duygusal emek kavramı gereği, katılımcılar müşteriyle yüz yüze gelebilen çalışanlar ile sınırlı tutulmuştur.

1.6.Tanımlar

Duygusal emek: Açıkça gözlenebilen mimiksel veya bedensel gösterimleri sergilemek için duyguların yönetilmesidir (Hochschild, 1983:7).

Yüzeysel davranış: Bireyin gerçekte hissetmediği duygularını, fiziksel ifadelerini (jest, mimik ya da ses tonu gibi) de kullanarak sergilemesi olarak açıklanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:92).

Derin davranış: Derin davranış, bireyin iyi şeyler düşünerek veya içinde bulunduğu durumu yeniden değerlendirerek duygularını beklenene uygun şekilde değiştirme çabasıdır (Grandey, 2000:96).

Samimi davranış: Bireyin hissettiği duyguları ile ifade edilen duygular ve davranış kuralları arasındaki uyumdur (Chu ve Murrmann, 2006:1182).

Davranış kuralı: Çalışma yaşamında duyguların uygun şekilde ifade edilebilmesi için belirlenmiş standartlardır (Rafaeli ve Sutton, 1987).

İş doyumu: Bireyin kendi işi veya iş deneyimleri üzerinde yaptığı değerlendirme sonucu ortaya çıkan olumlu duygu durumudur (Locke, 1976).

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın ikinci bölümünde kavramsal çerçeve başlığı altında, duygusal emek kavramının ortaya çıkışı, tanımları, duygusal emek türleri, teorileri ve sonuçlarına; davranış kuralı ve türlerine son olarak da iş doyumu tanımlamaları ve teorilerine yer verilmiştir. Ayrıca söz konusu kavramlarla ilgili diğer araştırma bulgularına da değinilmiştir.

2.1. Duygusal Emek

Duygu olgusu, 1800'lü yılların sonlarından itibaren üzerinde çalışılan ve farklı görüşler ileri sürülen bir alandır. İnsanın hislerini ve duygusal durumlarını incelemek, bunun çeşitli etkilerini tahmin etmek, alan yazında her zaman ilgi çeken bir konuma sahip olması nedeniyle, hissedilenlerin ve duyguların biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel açılardan çeşitli etkilerine rastlamak mümkündür. Fakat özellikle 1980'li yıllardan itibaren, duyguların çalışma yaşamındaki varlığı, dışavurum biçimleri, örgütsel başarıdaki rolü giderek artan bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır (Seçer, 2005:814)

Bilimsel yönetimin temellerini atan Taylor, temelde çalışanı mekanik bir ünite olarak düşünmüş, yalnızca hangi durumlarda verimliliğini maksimum yapacağını üzerinde çalışmıştır. Ancak Taylor'u izleyen çalışmalar, işgörenlerin psikolojik yönlerinin ihmal edilmesinin yanlış olacağını farkına varmış, artık geliştirilecek yöntemlerde işçiyi duyguları olan bir ünite olarak hesaba katmaya başlamışlardır (Man ve Öz, 2009:76). Hawthorne çalışmalarıyla gelişmeye başlayan davranışçı yaklaşım ile birlikte bu yapı değişime uğramış, insanın örgütteki varlığı duyguları ile birlikte ele alınmaya başlanmış ve örgütlerde akılcılıkla aynı oranda duygulara da önem verilen bir döneme geçilmiştir. Sonrasında ise insan duygularının örgüt yaşamına etkisini inceleyen çalışmalar birbirini izlemiştir (Köksel, 2009:1).

Duygular, Elton Mayo ve insan ilişkileri hareketinden beri, örgüt bilimciler için gizli bir özellik olarak kalsa da, örgütlerde duyguların kritik rolü uzun süre yeterli bir biçimde açıklanamamış, 1980'lerden sonra ise, çoğu örgüt bilimci daha insancıl bir anlayışla, örgütlerde duyguların önemine daha fazla eğilmeye başlamışlardır (Hsieh, Yang ve Fu, 2012:241).

Hizmet sektörü ekonomisinin gelişmesiyle birlikte, iş yaşamında duyguların önemi kendini daha fazla göstermeye başlamıştır. Hizmet personeli tarafından sağlanan ürünün soyut olmasının yanı sıra, hizmetin algılanan kalitesinin misafir-çalışan arasındaki etkileşimle ilgili olması (Chau, 2007:18), insanları günlük yaşantılarında birtakım davranış kurallarına uygun hareket edip, sergiledikleri davranışlarını bu kalıplara uydurma çabasına yöneltmektedir. Bu davranış kuralları ise; toplumsal, mesleki ve örgütsel düzeyde ortaya çıkmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Davranış kurallarına uygun hareket etme eğilimi, insanların duygularını da kontrol altında tutma gerekliliğini beraberinde getirmektedir.

Duygu yönetimi, başarılı sonuçlar alabilmek ve işin gerekliliği olan kişilerarası ilişkileri korumak için duyguların düzenlenmesini içermekte ve insanlarla etkileşimin yoğun olduğu işlerde önemli bir role sahip olmaktadır. Duruma uygun duyguyu hissetmek ve sergilemek için çaba harcanması günlük yaşamın bir parçası ve kişilerarası ilişkilerde çok rastlanan bir özelliktir. Ancak bu çaba, rolün gereğinin yerine getirilmesi açısından iş yaşamında zorunlu hale gelmektedir. Bunun etkililiği ise, istenen duygusal durumun oluşturabilmesi için işi yapan kişinin duygu yönetimini kullanma yeteneğine bağlıdır (Picardo, Fernández ve Hervás, 2013).

Hochschild ilk olarak (1979) “duygu işi” kavramını ele almış, daha sonra ise hizmet işletmelerinde çalışanlardan beklenen duygusal davranış gereksinimlerine uçuş mürettebatı üzerinde yaptığı araştırmasıyla dikkat çekerek bu talebi duygusal emek olarak açıklamıştır (Hochschild, 1983). Böylece duygusal emek kavramı ilk olarak Hochschild (1983) tarafından ilgili alan yazınına kazandırılmıştır. Hochschild, insan duygularının belirli bir ücret karşılığında satıldığını ve bu nedenle de duyguların bir mübadele değeri olduğunu ifade ederek insan duygularının ticarileşmesine atıfta bulunmuştur. Duygusal emek kavramını da; “açıkça gözlenebilen mimiksel veya bedensel gösterimleri sergilemek için duyguların yönetilmesi” olarak tanımlamıştır (Hochschild, 1983: 7). Kavram, Hochschild tarafından alan yazınına kazandırıldıktan sonra ise farklı alanlarda ele alınarak, önemli bir konu haline gelmiştir.

Hochschild'in duygusal yönetim bakış açısı çerçevesinde duygu işçileri, ortaya koydukları davranışa göre sınıflandırılmaktadır. Hochschild, Goffman'ın (1959) izlenim yönetimi teorisinden de esinlenerek durumsal gerekliliklere veya davranış kurallarına göre duyguların kontrol edilmesinin önemine dikkat çekmektedir (Kruml ve Geddes, 2000:11). Hochschild'e göre, hizmet sağlayıcılardan müşterilere karşı hislerini düzenlemeleri ve yönetmeleri, ücret ve bahşişe dönüştürülebildiği için ekonomik bir değeri olan bu duyguları da ticari çıkarlarına uygun şekilde sergilemeleri beklenmektedir (Chu, 2002:2). Hizmet rollerinin, müşterilerle sık ve yoğun temasları içermesi ise, hizmet sağlayıcılarının sıklıkla duygusal emek sarf etmelerini gerektirmektedir (Biron ve Veldhoven, 2012:1260).

Duygusal emeğin Hochschild tarafından tanımlanmasının ardından konuya ilgi gösteren araştırmacılar tarafından duygusal emek kavramı farklı şekillerde ele alınmış ve tanımlanmıştır. Duygusal emek araştırmalarına yön veren bu tanımlamalar Tablo 1'de yer almaktadır:

Tablo 1. Duygusal Emek Tanımları

Yazar/lar	Tanımlama
Hochschild (1983)	Açıkça gözlenebilen bedensel ve mimiksel gösterimleri oluşturmak için hislerin yönetilmesi.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Hizmet sunumu esnasında beklenen duyguları ifade etme davranışı.
Morris ve Feldman (1996)	Kişilerarası etkileşimlerde örgüt tarafından istenen duyguları ifade etmek için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol.
Grandey (2000)	Duygusal ifadeleri düzenlemek için duyguları yoğunlaştırma, bastırma veya rol yapmaktır.
Kruml ve Geddes (2000)	Çalışanların hissetmeleri gereken veya en azından işleriyle ilgili etkileşimlerde belirli duyguları yansıtmak gerektiği zaman ortaya koyduğu davranışlardır.
Chu (2002)	Kişinin davranış kuralları veya mesleki normlarla uyumlu davranışları sergileyebilmesi için hislerini veya davranışlarını beceriyle yönetme derecesidir.
Diefendorff ve Gosserand (2003)	Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, müşteriler veya çalışma arkadaşları gibi etkileşimde bulunulan kişilerin duygularını etkilemeye yönelik davranışlardır.

Ashforth ve Humphrey (1995), Hochschild'in duygusal emeği tanımlamak için hissi duyguları kullanmasından farklı olarak, kavramın daha çok davranışsal yönünü ele almışlar ve duygusal emeği izlenim yönetimi davranışı olarak ifade etmişlerdir. Hizmet

çalışanlarının hissettiklerinden daha çok sergiledikleri yani gözlenebilen davranışlarına vurgu yapmışlardır (Castro, 2003:18).

Morris ve Feldman (1996) ise, duygusal emeğe etki eden ve duygusal emekten etkilenen değişkenleri nicel yöntemlerle tanımlamaya çalışmışlar ve duygusal emeğin boyutlarını çaba, planlama ve örgütsel olarak beklenen duyguyu ortaya koyabilmek için ihtiyaç duyulan kontrol olarak tanımlamışlardır. Çalışmaları sonucunda duygusal emeği; davranış kurallarına karşı duyarlılık, uygun duygusal gösterimin sıklığı, sergilenen duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olmak üzere dört boyutlu olarak kavramsallaştırmışlardır. Duygusal çelişki durumunu ise gerçekte hissedilen ile yapmacık duygular arasındaki farklılık olarak ifade etmişlerdir. Morris ve Feldman'ın çalışmaları duygusal emeğin boyutlarının açıklanması açısından büyük öneme sahiptir (Morris ve Feldman, 1996:989).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, “çalışanın diğer bireylerle ilişkide olduğu süre içerisinde, örgütün kendisinden beklediği duyguları sergileyebilmek için harcadığı çaba, planlama ve kontrol düzeyi” olarak tanımlamış, duygusal emekte özellikle çaba kavramını ön plana çıkararak Ashforth ve Humphrey'in (1995) yaklaşımından farklı bir bakış açısı ortaya koymuşlardır. Duygusal emeğin sergilendiği bütün davranışlarda (hissedilen gerçek duygu bile olsa) belirli bir çaba sarf edildiğini, derin davranışın ise yüzeysel davranışa göre daha fazla çaba gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir. Artan duygusal bitkinlik ve azalan iş doyumunu duygusal emeğin olası sonuçları arasında yer almakla birlikte, derin davranış sergileyen bireylerin, daha fazla olumsuz sonuçlarla karşılaşacağını belirtmektedirler. Bunun yanı sıra, kişilerin işleri ile ilgili sergilemesi gereken duygular ne kadar çok çeşitlilik gösterirse, kişinin o kadar fazla duygusal emek sarf edeceğini belirtmektedirler (Morris ve Feldman, 1996).

Grandey'e göre (2000) de duygusal emek; örgüt veya iş için gereken davranış kurallarına hitaben, duygusal ifadeyi değiştirmek için duyguları ön plana çıkarma, bastırma veya rol yapmayı içermektedir. Bir başka deyişle, hem hissedilen hem de sergilenen duyguların örgütsel amaçlar doğrultusunda düzenlenmesi sürecidir. Grandey, duygusal emeğin farklı şekillerde tanımlandığını ve kavramsallaştırıldığını ancak, örgütsel amaçlar için hem duyguların hem de ifadelerin düzenlenmesi unsurunun duygusal emeğin temelini oluşturduğunu ifade etmektedir (Grandey, 2000:97).

Hochschild'e göre duygusal emek özellikle, insanlarla doğrudan teması gerektiren, çalışanın karşısındakinde duygusal bir durum yaratmak için duygularını

kullanmasını gerektiren ve çalışanların duyguları üzerinde örgüte kontrol imkânı veren işlerde ortaya çıkmaktadır (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010:256).

Yukarıdaki tanım ve açıklamalardan hareketle duygusal emek kavramını “bireyin başkalarıyla olan etkileşimlerinde kendisinden beklenen davranışlara uygun olarak duygularını yönetmesi” şeklinde ifade etmek mümkündür.

Duygusal emek, ilk olarak hizmet sektöründeki ilişkileri tanımlamak için geliştirilmiş olsa da, hemen her meslek grubunda duygusal emek davranışlarını görmek mümkündür. Örneğin, kabin ekibinin gülümsemesi, market çalışanlarının neşeli olması, kuaförlerin sohbet etmeye istekli olması, doktorların soğukkanlı olması ve icra çalışanlarının sert tavırlar sergilemeleri gerekliliği hizmeti sunan kişilerin müşteri memnuniyeti ve verimliliği sağlamak için gerekli olduğunu düşündükleri duygusal emek davranışlarıdır (Robbins ve Langton, 2005:49).

Hochschild, bireyin davranış kurallarını; *yüzeysel davranış* veya *derin davranış* yoluyla yerine getirmeye çalıştıklarını açıklayarak, duygusal emek davranışlarının iki farklı boyutuna dikkat çekmektedir (Hochschild, 1983).

2.1.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, bireyin gerçekte hissetmediği duygularını fiziksel ifadelerini (jest, mimik ya da ses tonu gibi) de kullanarak sergilemesi olarak açıklanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Chu ve Murrmann, 2006; Grandey, 2000). Örneğin, bir otelde ön büro çalışanının kendini mutsuz hissettiği bir anda gelen müşteriyi keyifli ve neşeli bir şekilde karşılamasıdır. Kişiler yüzeysel davranış tekniğini kullanarak, hizmet esnasında duyguların dışı vurumunu değiştirebilirler. Yüzeysel davranış ile mimiksel veya bedensel ifadeler değiştirilerek (asıklı surat, düşük omuz gibi) gerçekte hissedilmeyen ancak duruma uygun hale dönüştürülebilir (Chu, 2002:19).

Grandey (2000), yüzeysel davranışta tepkilerin duruma göre değiştirilmesinden dolayı bu davranış türünü tepki odaklı olarak nitelendirmektedir. Yüzeysel davranışta; işgören hissettiğinden daha fazlasını ortaya koyarak veya hissettiğini bastırarak duruma uygun davranışı sergiler. Bu duygusal emek türü, hislerden çok davranışların düzenlenmesi ve değiştirilmesi ile ilgilidir (Grandey, 2000:99).

Yüzeysel davranış, çalışma yaşamında duyguların yönetilmesi bağlamında örgütsel davranış kurallarına uygun duygunun sergilenmesini içermektedir. Bu davranış

türü, işgörenin hissettiği ile işi gereği kendisinden beklenen duygular arasındaki çelişkiden kaynaklanan duygusal uyumsuzluğun üstesinden gelmede, uygun davranışın gösterilmesini ifade etmektedir (Crego, Iñigo ve Tschan, 2013:570).

Yüzeysel rol yapan çalışan, kendi içinde farklı duygular hissetse de işini yaparken o duyguları değil, işinin gerektirdiği duyguları hissediyormuş gibi yani, kendi içinde yaşadığı duyguyu değiştirmeden uygun duyguyu hissediyormuş gibi davranır (Başbuğ vd., 2010:256).

Davranış kuralı ile duygular arasında bir uyumsuzluk olduğunda ve böyle bir durumda kişilerin davranış kurallarına uygun hareket etmeleri gerektiğinde, kişiler duygusal emeğin gerçekte hissedileni maskeleyen ancak beklenen duyguyu hissediyormuş gibi görünen yüzeysel davranış türünü sergileyebilirler. Yüzeysel davranış hissedilen duyguyu aynı kalmakla birlikte gösterilen tepkiyi değiştirmekle ilgilidir (Diefendorff ve Gosserand, 2003:954).

Hochschild (1983)'in uçuş mürettebatı üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında, bir çalışan kriz durumunda yolcuların güvenliği açısından kaygı ve korkularına rağmen, hissettiği gibi davranmaması gerektiğini öğrendiğini ifade etmektedir (Hochschild, 1983:107). Diğer bir deyişle, çalışanın yaptığı işin gereklerine yani davranış kurallarına uygun bir şekilde davranması, herhangi bir kriz durumuna karşı soğukkanlı olmasını gerektiriyorsa, hissettiği kaygı ve korku durumunun yerini sakinlik ve ses tonundaki güven mesajının alması yüzeysel davranış yoluyla duygusal emeğin ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Yüzeysel davranış çalışan kişilerin hiçbir şey hissetmemesinden ziyade, sergilenen davranış ile o an sahip olunan duyguların birbiriyle uyumsuzluğu anlamına gelmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:92).

Yüzeysel rol yapan kişi çok farklı duygular hissetse de, işini yaparken o duyguları değil, işinin gerektirdiği duyguları hissediyormuş gibi davranır. Örneğin, mutsuz veya çalışma şevki olmayan bir ön büro çalışanının misafirlerle etkileşim halindeyken güler yüzlü ve sıcak davranmaya çalışması bir yüzeysel rol yapma biçimidir. Grandey'e göre (2000) yüzeysel davranışın işgören üzerindeki olumsuz etkisi, kişinin hissettikleri aynı kalmakla birlikte, sergilemesi gereken davranışı düzenlemesinin gerektirdiği çaba ile açıklanabilir. Bu durum, işgörenin işi açısından belirli bir değere sahip olan davranışlarını değiştirmesi ve her duyguyu alenen açığa çıkarmaması anlamına gelir (Sanz-Vergel, Muñoz, Bakker ve Demerouti, 2012:210). Rafaeli ve Sutton (1987) ise işgörenin davranış kurallarına uygun davranışları

sergiliyor olmasının, işletmeye veya müşterilere yardımcı olmaktan çok, işini korumak amaçlı olduğunu ifade etmektedir.

Totterdell ve Holman'a (2003) göre çalışanların sergiledikleri sahte davranışlar müşterilerle yaşadıkları olumsuz deneyimlerden kaynaklanabilmektedir. Grandey ve diğerleri (2005) de, çağrı merkezi çalışanlarına yönelik gerçekleştirdikleri araştırmalarında, çalışanların müşterilerden rahatsızlık duydukları zaman daha fazla yüzeysel davranış sergileme eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır. Tschan ve diğerleri (2009) ise, görev esnasında kaba müşterilerle muhatap olmanın uçuş mürettebatında yapmacılığa ve daha fazla yüzeysel davranış sergilemeye sebep olduğunu ortaya koymuştur (Crego vd., 2013:572).

2.1.2. Derin Davranış

Derin davranış, bireyin iyi şeyler düşünerek veya içinde bulunduğu durumu yeniden değerlendirerek duygularını değiştirme çabasıdır (Grandey, 2000:96). Derin davranışta sadece fiziksel ifadelerin değil duyguların da davranış kurallarının gerektirdiği şekilde düzenlenmesi süreci söz konusudur. Derin davranışta, kişinin kendi içinde hissettiği duyguyu iradi bir müdahaleyle işe uygun duyguyla değiştirerek, iş için gerekli olan duyguyu gerçekten hissetmeye çalışması söz konusudur (Başbuğ vd., 2010:256). Grandey'e göre de (2000) işgörenlerin, müşterilerle ilgili konularda empati kurmaya çalışması, daha kaliteli hizmetin ortaya çıkmasında etkili olacaktır.

Hochschild (1983), derin davranışı kendi içerisinde aktif derin davranış ve pasif derin davranış olarak ikiye ayırmıştır. *Aktif derin davranışta* kişi, kendisinden beklenen duyguları hissetmek ve bunları sergilemek için önceki deneyimlerini hatırlayarak veya söz konusu duyguyu uyarıcı durumları hayal ederek kendisini ikna etmeye çalışır. Ancak eğer kişi kendisinden beklenen duygusal durumu aktif derin davranışta olduğu gibi herhangi bir çaba sarf etmeden kendiliğinden hissediyorsa bu da *pasif derin davranış* olarak adlandırılmaktadır.

Rafaeli ve Sutton (1987) uygun duyguları üretmek için derin davranış becerisinden faydalanan işgörenlerin, samimi davranıyormuş gibi göründüklerine işaret etmektedir. Samimi davranış kadar doğal olarak hissedilen bir tepki olmasa da; derin davranış, mesleksel normlar veya örgütsel davranış kurallarına uygun hisleri üretmek için zihindeki görüntüler ve hatıralar gibi yapay becerilerle kişinin duygularına müdahale eden duygusal emek türü olarak ifade edilmektedir (Chu, 2002:40).

Duygusal emeğin doğal yapısı itibariyle değer yüklü veya değer yargısı içeren kavram olmaması sebebiyle yüzeysel davranış ve derin davranış olarak ele almanın birçok nedenden dolayı yararlı olduğu ifade edilmektedir. Çelişki kavramının olumsuzluğu ifade etmesinin yanı sıra, yüzeysel ve derin davranışın olumlu veya olumsuz çıktıları ortaya çıkarabilecek süreçler olduğu, bu durumun da araştırmacıları duygusal emeğin müşteri hizmeti gibi olumlu sonuçların yanı sıra, bireysel stres ve sağlık problemleri gibi olumsuz çıktıları da araştırmaya yöneltmektedir (Grandey, 2000:97).

Chau ve diğerleri de (2009:1152), Grandey'in (2000) ifadesine benzer şekilde, yüzeysel ve derin davranış arasındaki ayrımın ortaya konulmasının duygusal emeğin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar verebileceği gerçeğinin açıklanmasında yardımcı olacağını ifade etmektedirler. Özellikle, yüzeysel davranış kişinin değişen duygularından ziyade sadece değişen gösterimleriyle ilgili olmasından dolayı genellikle tatminsizlik, tükenmişlik, yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002; Gosserand, 2003; Grandey vd., 2005; Grandey, 2003; Hur, Moon ve Jun, 2013; Totterdell ve Holman, 2003). Ancak derin davranış hissedilen duyguların değiştirilmesine odaklanmasından dolayı daha az olumsuz duygularla veya kişisel başarı, artan iş doyumunu ve performans gibi daha çok olumlu çıktılar ile ilgilidir (Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey vd., 2005; Grandey, 2003; Grandey, 2000; Totterdell ve Holman, 2003).

Yüzeysel davranış, gerçekten hissedilen duyguları maskeleyerek için belirgin duygusal ifadeleri düzenlemeyi ve istenen duyguyu hissediyormuş gibi yapmayı kapsamaktayken; derin davranış ise, ya bilişsel olarak yeniden değerlendirmeye ya da dikkatte düzenlemeye başarılmaktadır (Grandey, 2000). Örneğin, öfkeli bir müşteri ile yüz yüze görüşen bir banka çalışanı, içinde bu müşteriye karşı derin bir kızgınlık duyuyor olsa da, yüzeysel davranış sergileyerek sakin bir duruş ve gülümseme tavrı takınabilir. Derin davranışta ise, çalışan kızgınlığından kurtulmak ve gerçekten sakinleşmek için derin nefes alma ve pozitif şeyler düşünme gibi güvenilir teknikler kullanarak duygusal çaba harcama yolunu seçer (Grandey, 2000; Hochschild, 1979).

Yüzeysel ve derin davranış, hissedilen duygular ile beklenenleri uyumlu hale getirmek için planlı ve kasıtlı çabaları içermektedirler (Biron ve Veldhoven, 2012:1262). Ancak, genel olarak derin davranışın yüzeysel davranışa göre daha fazla çaba gerektirdiği, yüzeysel davranışta ise yaşanan duygusal çelişkidenden dolayı uyum

gösterememenin yaşandığı ifade edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Yüzeysel davranış, görünüştekilerin davranış kurallarına uygun hale getirilmesi için bir düzenlemeyi içerirken, derin davranış hislerin davranış kuralları ile uyumlu hale getirilebilmesi için düzenlemeye yönelik bir çabayı ifade etmektedir. Her ne kadar farklı anlamlar taşısalarda da, her ikisi de duygusal bir sergilemeyi sahneye koymaktadır (Glomb ve Tews, 2004:3). Bunun yanı sıra her iki duygusal emek davranışı da belirli bir çabayı gerektirmekle birlikte, yüzeysel davranışın stres ve duygusal tükenmişlik ile yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Grandey, 2003).

Groth, Thorsten ve Gianfranco (2009), derin davranışın müşteri uyumu ve hizmet kalitesi gibi olumlu sonuçlarının olduğunu, derin davranışın müşteriler tarafından net bir şekilde fark edilebildiği durumlarda ise bu sonuçların daha da iyi olacağını ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, yüzeysel davranışın neden olacağı olumsuz sonuçların da, müşterinin ilgili davranışı samimiyetsiz ve yüzeysel olarak algıladığı zamanlarda ortaya çıkacağını, karşı tarafın yüzeysel davranışı fark etmemesi durumunda ise herhangi bir problemin söz konusu olmayacağını ifade etmektedirler.

Ashforth ve Humphrey (1993), derin ve yüzeysel davranışın işgörenlerde stres kaynağından ziyade rutin ve zahmetsiz bir davranış olabileceğini belirtmekle birlikte, işgörenlerin duygusal emek davranışlarının sadece yüzeysel ya da derin davranış olarak kısıtlanamayacağını, kişinin gereken duyguyu gerçekten hissedebileceğini, bunun da bir diğer duygusal emek davranışı olarak göz önüne alınması gerektiğini ifade ederek Hochschild'e (1983) eleştiride bulunmuşlardır. Ancak Kruml ve Geddes (2000), söz konusu eleştirinin yersiz olduğunu çünkü Hochschild'in (1983) yukarıda da bahsedildiği üzere *pasif derin davranış* yoluyla zaten duygusal emeğin samimi davranış türüne değindiğinden söz etmektedirler (Kruml ve Geddes, 2000:12).

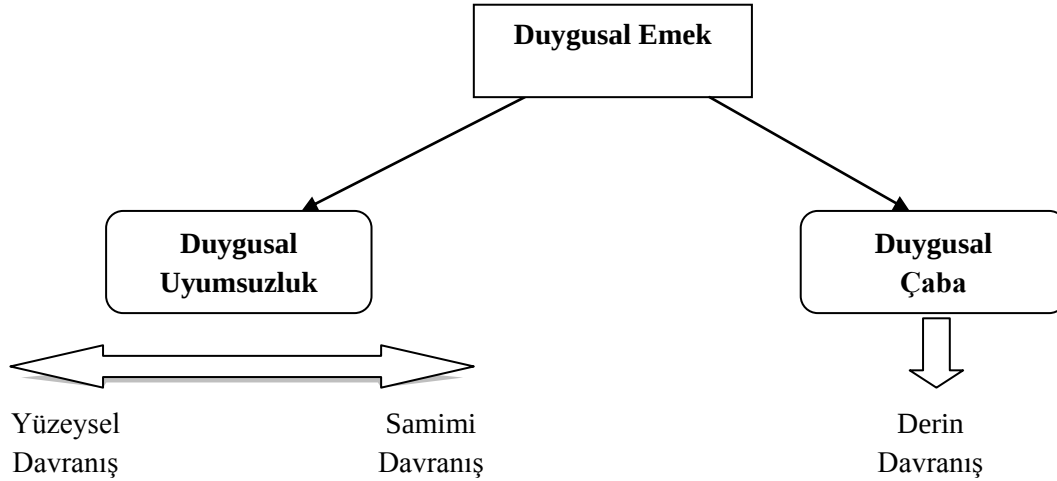
2.1.3. Samimi Davranış

Ashforth ve Humphrey (1993) içten ve samimi duyguların ifadesini bir üçüncü duygusal emek davranışı olarak önermişlerdir. Bireyin hissettiği duygular ile ifade edilen duygular ve davranış kuralları arasında bir uyum söz konusu olduğunda bu, *samimi davranış* türü olarak ortaya çıkmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006: 1182). Ashforth ve Humphrey'den (1993) sonra Diefendorff ve diğerleri de (2005), hemşirelerin sıklıkla hasta çocuklara karşı samimi hislerle karşılık vermesi veya bir

barmenin üzüntülü bir müşterisini rahatlatmak için içten bir ilgi göstermesi (Chu ve Murrmann, 2006:1182) gibi durumların göz önüne alındığında, samimi davranış türünün duygusal emeğin üçüncü ve etkili bir davranış türü olarak ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir (Humphrey, 2012:741).

Diefendorff ve diğerleri (2005), yaptıkları çalışmada samimi duyguların ifade edilmesinin işletmelerde yüzeysel ya da derin davranıştan daha fazla kullanıldığını ifade ederek, Ashforth ve Humphrey (1993) ile Diefendorff ve Gosserand'ın (2003) da öne sürdükleri gibi samimi duyguların ifade edilmesinin duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış ile birlikte üçüncü bir davranış türü olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Duygusal emek ile ilgili daha sonra yapılan çalışmalarda da kavram değişik şekillerde ele alınarak farklı boyutlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin, Kruml ve Geddes (2000) temelde Hochschild'in yaklaşımını esas alarak duygusal emek davranışını *duygusal çelişki* ve *duygusal çaba* olmak üzere birbiriyle ilişkili ancak birbirinden farklı iki boyuta ayırmışlardır. Duygusal emeğin yüzeysel, derin ve samimi davranış türlerini bünyesinde bulunduran duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba boyutlarına ilişkin duygusal emek modeli Şekil 1'de yer almaktadır:



Şekil 1. Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Başbuğ vd., 2010:257

Şekil 1'e göre, duygusal uyumsuzluk/çelişki; yüzeysel davranış ve samimi davranıştan oluşmakta ve bütün bir parçanın iki zıt ucunu temsil etmektedir. Duygusal çaba boyutu ise derin davranıştan meydana gelmektedir. İşgörenler yüzeysel davranış

veya samimi davranışta bulundukları zaman duygusal bir uyumsuzluk yaşamaktayken, duygusal duygusal gösterimleri sergileyebilmek amacıyla derin davranışta bulunduklarında duygusal anlamda bir çaba sarf etmektedirler.

Çalışanlar hizmet sunumları esnasında kendilerini her zaman iyi hissetmeseler de, kendilerinden beklenenin verilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi açısından bazı duygusal düzenlemelere gitmektedirler. Bu nedenle örgütsel davranış kuralları doğrultusunda işgörenden beklenen ve işgörenin hissettikleri arasındaki uyumsuzluk duygusal çelişki olarak adlandırılmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Brotheridge ve Grandey, 2002; Morris ve Feldman, 1996). Hizmet sektörü çalışanlarının kendilerinden beklendiği üzere müşterilerle sürekli ilgilenme ve müşterileri memnun etme gerekliliği, onların duygusal çelişki yaşamalarında etkili olmakla birlikte, duygusal uyumsuzluğun süreklilik göstermesinin işgörenlerdeki stres ve gerginliği arttırdığı ifade edilmektedir (Moon, Hur ve Jun, 2013:107).

Duygusal çaba duygusal emek kavramının farklı bir boyutu olarak ilk defa Kruml ve Geddes (2000) tarafından tanımlanmıştır. Buna göre, duygusal çabanın fiziksel çabadan farklı olarak dışarıdan doğrudan görülmesine gerek yoktur.

Grandey (2000), kişilerin işlerinde duygularını gerektiği ve istenen yönde düzenleyebildiklerine ve yüzeysel ve derin davranışın duygusal emeğin sergilenmesinde sıklıkla kullanılan ve kabul gören yöntemler olduğuna dikkat çekmektedir. Bu yüzden, Grandey (2000) duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Grandey'e (2000), göre yüzeysel davranış dışı vurulanın düzenlenmesi ile ilgiliyken, derin davranış hissedilenin düzenlenmesini ifade etmektedir.

Duygusal emek, araştırmacılar tarafından içsel olarak duygusal durum (Hochschild, 1983) ve içsel süreç (Morris ve Feldman, 1996) veya dışsal davranışlar (Ashforth ve Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Kruml ve Geddes, 2000) olmak üzere farklı şekillerde kavramlaştırılırken, genel anlamda örgütsel beklentiler doğrultusunda uygun duyguları sergileyebilmek için işgören çabaları olarak kabul görmektedir (Hsieh, vd., 2012:242).

Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmaların bazılarında duygusal emek davranışının derin ve yüzeysel davranış (Austin, Dore ve O'Donovan, 2008; Becker, 2010; Biron ve Veldhoven, 2012; Chen vd., 2012; Dijk vd., 2011; Gosserand ve Diefendorff, 2005; Grandey, Chi ve Diamond, 2013; Grandey, 2003; Hopp, Rohrmann, ve Hodapp, 2012; Hsieh vd., 2012; Jiang, Jiang ve Park, 2013; Lam ve Chen, 2012;

McCance, Nye, Wang, Jones ve Chiu, 2013; Mishra, Bhatnagar, D'Cruz ve Noronha, 2012; Onay, 2011; Tang, Seal ve Naumann, 2013; Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011), bazılarında ise duygusal çelişki ve duygusal çaba (Avcı ve Kılıç, 2010; Chu, Baker ve Murrmann, 2012; Chu, 2002; Gursoy vd., 2011; Hsieh, 2009; Kruml ve Geddes, 2000; Lee ve Ok, 2012) olmak üzere iki boyutlu ele alınıp incelendiği görülmektedir. Bazı çalışmalarda da yüzeysel davranış ve derin davranışın yanı sıra duygusal emeğin samimi davranış türünün dâhil edilmesiyle üç boyutlu olarak ele alındığını (Ashforth ve Humphrey, 1993; Buckner ve Mahoney, 2012; Cheung ve Tang, 2010; Diefendorff vd., 2005; Diefendorff ve Gosserand, 2003; Kaya ve Özhan, 2012) görmek mümkündür.

Duygusal emek konusuna ilgi gösteren araştırmacılar tarafından yapılan bazı çalışmalarda ise (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff vd., 2005; Morris ve Feldman, 1996) duygusal emeğin iş odaklı yaklaşım ya da işgören odaklı yaklaşım olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1182; Pala ve Tepeci, 2009: 115).

İş odaklı yaklaşım, duygusal emek gerektiren işlere özgü birtakım özelliklere (işgören-müşteri etkileşiminin sıklığı, süresi, türü ve yoğunluğu) odaklanır. İş odaklı duygusal emek, bir işteki duygusal emek gereğinin düzeyini ifade eder. İşgören odaklı yaklaşım ise, işgörenin duygusal emek davranışını dışa vurma şeklini etkileyen duygu yönetim sürecine vurgu yapmaktadır. İşgören odaklı duygusal emek, kişinin hissettiği ile sergilediği davranış arasındaki farklılığı duygusal çelişki olarak açıklamaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002:18).

Duygular örgütsel yaşamda karmaşık ve önemli rollere sahiptirler ve çoğu zaman memnuniyet, stres ve tükenmişlik gibi sonuçlara neden olabilmekte, işletmelerde örgütsel sonuçların güçlü nedensel faktörleri olabilmektedirler (Bailey ve McCollough, 2000:53). Duygusal emek, iki tür etkileşim durumunu açıklamada kullanılmaktadır: Birincisi; müşteri, müvekkil, misafir gibi örgütün üyesi olmayan kişilerle olan ilişkiler, bir diğeri ise çalışanların iş arkadaşı ya da üstü gibi örgüt üyesi olan kişilerle olan ilişkileri sonucu doğan etkileşimlerdir (Hsieh vd., 2012:242). Ancak, hizmet sektörünün gelişimine paralel olarak duygusal emek kavramının müşteri-çalışan ilişkilerinde yaşanan etkileşimin artmasının bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir (Avcı ve Boylu, 2010:21). Bununla birlikte, hizmet yönetimi açısından bakıldığında, duygusal emek kavramının hizmet sağlayıcılar açısından neden önemli olduğunu gösteren farklı sebepler bulunmaktadır:

Öncelikle, sınır-birim hizmet personeli, örgütün müşteri (hasta, müvekkil, öğrenci, turist vb.) ile karşılaşmasında rol aldığı için işletmeyi müşteriye tanıtan etkin bir birimdir. İkincisi, hizmet sektöründe hizmeti sunan ile müşteri arasındaki işlemler sıklıkla yüz yüze gerçekleşir. Üçüncü neden, müşteri-işgören etkileşimi esnasında müşteriden dolayı ortaya çıkan belirsizliğin dikkate alınması gerekliliğidir ki bu etkileşimler dinamik ve gelişmekte olan bir niteliğe sahiptir. Dördüncü ise, hizmetin soyut olmasından dolayı müşterinin hizmet kalitesini değerlendirebilmesi çoğu zaman zor olmaktadır. Bu faktörler hizmeti sağlayan ile hizmet alanın karşılaşması esnasında hizmeti sunan kişinin, müşterinin hizmet kalitesi algısı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan davranışlarını şekillendirmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Bowen, Siehl ve Schneider, 1989).

Duygusal emeğin çoklu yapısı çift yönlü sonuçları beraberinde getirmektedir. Buna göre duygusal çelişki genellikle tükenmişlik ve iş doyumsuzluğu gibi olumsuz; duygusal çaba ise, iş doyumu ve başarıma hissi gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Lee ve Ok, 2012:1104). Hochschild'in de belirttiği üzere, duygusal emeğin işgören üzerindeki duygusal bitkinlik, depresyon, özgüven eksikliği, sinizm gibi olumsuz etkileri kabul edilmekle birlikte, bazı duygusal davranışları engellemesine rağmen, davranış kurallarının kişinin gerçek duygularını yansıtmasına, kendini ifade edebilmesine ve öz yeterliliğinin artmasına katkıda bulunabileceği de ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Yalçın, 2010).

Duygusal emek kavramının tanımlanması ve boyutlarının açıklanmasının ardından, duygusal emek üzerinde etkisi olan ve bu araştırmada ele alınan bireysel özelliklere değinilmiştir.

2.2. Duygusal Emek Üzerinde Etkili Olan Bireysel Faktörler

Yapılan araştırmalarda, kişilerin duygusal emek davranışlarını nasıl sergileyeceğinin bir belirleyicisi olarak bireysel farklılıkların rolü üzerinde durulmaktadırlar (Grandey, 2000; Liu, Perrewe, Hochwarter ve Kacmar, 2004; Rafaeli ve Sutton, 1990). Söz konusu bireysel farklılıklar bu araştırmada cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, deneyim ve ücret olarak incelenmiştir:

2.2.1. Cinsiyet

Örgüt içinde cinsiyet kavramının, kişilerin yaptığı işe bağlı olarak tanımlandığı, erkek ve kadın için toplumsal cinsiyet rolüne göre kamusal ve özel alana ilişkin rollerinin organizasyona yansıdığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile cinsiyet unsurunun organizasyonlardaki yapısı toplumsal normlar tarafından şekillendirildiğini söylemek mümkündür (Temel, Yakın ve Misci, 2006:31). Cinsiyet duygusal emek davranışı üzerinde etkisi olduğu düşünülen önemli bir özellik olarak farklı çalışmalarda ele alınmıştır (Bhave ve Glomb, 2009; Castro, 2003; Erickson, 2005; Erickson ve Ritter, 2001; Hochschild, 1983; Leidner, 1999; Meier, Mastracci ve Wilson, 2006; Morris ve Feldman, 1996; Taylor ve Tyler, 2000; Türkay, Ünal ve Taşar, 2011). Hochschild (1983)'e göre, toplumsal yapının kadınlara yüklediği rollerden dolayı, kadınların erkeklere kıyasla duygu yönetimi uygulamalarında daha başarılı oldukları, erkeklerin olumsuz duygularını bastırmaları ve içe atmaları, kadınların ise duygularını dışa vurmaları yönünde toplumsal bir kalıba vurgu yapılmaktadır (Kruml ve Geddes, 2000:24). Erickson (2005) da, kadın ve erkeklerin duygusal emek performanslarının birbirinden farklı olabileceğine vurgu yapmıştır.

Rafaeli (1989) ise, tezgâhtarlar üzerine yaptığı çalışmasında, kadın çalışanların erkeklere kıyasla müşterilere karşı daha olumlu duygular taşıdıklarını ortaya koymuştur. Rafaeli (1989), cinsiyetten kaynaklanan bu farklılığı ise üç nedene bağlamıştır: Birincisi, kadınlara daha sıcak ve dostça tavır sergilemeleri için toplumsal bir rol yüklenmesi; ikincisi, kadınların erkeklere kıyasla duygularını ifade etmede daha iyi yeteneğe sahip olmaları, üçüncüsü ise, kadınların sahip oldukları sosyal kabul görme ihtiyacından dolayı daha fazla olumlu duygu sergileyebilmeleri olarak tanımlamıştır (Rafaeli, 1989:391). Türkay ve arkadaşları (2011) ise, hizmet işletmelerinde çalışan orta kademe yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmasında erkeklerin yüzeysel davranış gösterim düzeylerinin kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu ortaya koyarak, cinsiyetten kaynaklanan farklılığa dikkat çekmiştir (Türkay vd., 2011). Bu sonuçlardan da hareketle cinsiyetin duygusal emek üzerinde farklılığa sebep olacağı düşünüldükçe, işgörenlerin duygusal emek davranışlarında bir farklılığa sebep olup olmadığı araştırılmıştır.

2.2.2. Yaş

Hochschild (1983)'e göre, yaş duygusal emek davranışı üzerinde etkisi olan bir özelliktir. Daha yaşlı çalışanların daha geniş duygusal hafızaya sahip olduklarını, duruma uygun duyguları oluşturmada ve duygularını kontrol etmede daha yetenekli olduklarını ifade etmektedir. Kruml (1999) da benzer şekilde, hizmet sektörü çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında, daha yaşlı çalışanların daha fazla duygusal çaba harcadıklarını ifade ederek Hochschild'in daha yaşlı çalışanların duygu yönetiminin farklı hallerine uyum sağlayabildikleri yönündeki bulgusuna benzer bir sonuç ortaya koymuştur (Kruml, 1999:104). Cheung ve Tang'a (2010:326) göre ise, yaşın ilerlemesi ile samimi davranışın sergilemesi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yaşlarının artması ile birlikte daha fazla samimi davranış sergilendikleri ifade edilmektedir.

2.2.3. Medeni Durum

Çalışanların medeni durumları, duygusal emek davranışları üzerinde etkisi olduğu düşünülen bir başka kişisel özellik değişkeni olarak ele alınmıştır. Araştırmaya katılanların bekâr, çocuklu evli ya da çocuksuz evli olmalarının duygusal emek davranışlarında farklılığa sebep olacağı düşünülmektedir. Yerli ve yabancı alan yazını incelendiğinde, medeni durum değişkeninin cinsiyet, yaş, deneyim gibi diğer bireysel özellik değişkenlerine kıyasla daha az ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada medeni durum değişkeni ele alınarak, duygusal emek davranışlarının bu özelliğe göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediğinin açıklanmasına ilişkin eksikliğin doldurulmasına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Bununla birlikte, Oral ve Köse'nin (2011) hekimler üzerine yaptıkları araştırmalarında duygusal emek davranışlarının medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediğini araştırmışlar ancak, medeni durum değişkeninin duygusal emek davranışlarında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı sonucunu ortaya koymuşlardır.

2.2.4. Eğitim Düzeyi

Diğer bireysel özelliklere kıyasla eğitim düzeyi değişkeninin konu ile ilgili araştırmalarda daha az ele alındığı görülmektedir. Çaldağ (2010) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında duygusal emek davranışı ile eğitim düzeyi arasında herhangi bir ilişki olmadığını ifade etmektedir. Bu bulgu Seçer ve Tınar'ın (2004) araştırma bulgularıyla benzerlik göstermekte, araştırmacılar eğitim düzeyinin yanı sıra yaş ve medeni durum gibi diğer bireysel özelliklerle de duygusal emek davranışları arasında herhangi bir ilişki elde edememişlerdir. Söz konusu araştırma bulguları bulunmakla birlikte, alan yazınında duygusal emek öncülleri olarak eğitim düzeyi değişkenine çok fazla rastlanılmamış olması, eğitim düzeyi ile duygusal emek davranışı arasındaki farklılığın açıklanmasına katkı sağlayacağı düşüncesiyle bu çalışmada değişken olarak ele alınmıştır. Hsieh ve diğerleri de (2012) yaptıkları çalışmalarında, araştırmaya katılanların cinsiyet, eğitim düzeyi ve aylık gelir değişkenleri ile duygusal emek davranışları arasında herhangi bir ilişki elde edememişlerdir.

2.2.5. Deneyim

Hochschild (1983), yeni bir rol veya kültür deneyiminde olduğu gibi, belirsizlik durumlarında duygusal işçiler çoğu zaman kendiliğinden ortaya çıkan hislerden ziyade, kural olarak iş yerinde uymak zorunda oldukları hissi kuralları (davranış kurallarını) hissetmeye daha yatkın olduklarını vurgulamaktadır. Diğer bir deyişle, daha az deneyime sahip olan işgörenlerin, daha fazla rol belirsizliği yaşaması olasıdır. Bunun da işgörenlerde daha fazla duygusal çelişki yaşanmasına neden olabileceği ifade edilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000:25). Cheung ve Tang (2010) ise, kişilerin yaşlarının ilerlemesi ile birlikte artan tecrübenin daha fazla samimi davranış sergilenmesi yoluyla duygusal emek davranışında etkili olduğunu ifade etmektedirler (Cheung ve Tang, 2010:326). Özellikle Hochschild (1983) ve Kruml ve Geddes (2000), iş deneyiminin önemli bir özellik olduğunu vurgulamışlar ve kişinin duygusal emek davranışı oluşumunda iş deneyiminin önemine değinmişlerdir (Shavelsky, 2006:42). Güzel ve diğerleri (2013:120) ise turist rehberleri üzerine yaptıkları araştırmalarında, sektörde geçirilen çalışma süresi arttıkça işten ayrılma niyetini ağırlıklı olarak etkileyen derin davranışın ve duygularla baş edebilme becerisinin arttığını ortaya koymuşlardır.

2.2.6. Ücret

Yöneticilerin işgörenleri uygun niteliklere sahip ve örgüte önemli katkılar sağlayabilecek değerli unsurlar olarak görmeleri durumunda, çalışanları özendirip örgütsel performansı yükseltebilecekleri ifade edilmektedir. Bu açıdan, ücret hem yapılan işin bir karşılığı hem de işgörenleri motive edici dışsal faktörlerden birisidir (Şimşek, 2009:216). Daha önce de ifade edildiği üzere, Hochschild (1983) duygusal emeği ücret karşılığında satılan ve bu nedenle bir değişim değeri olan emek türü olarak açıklamıştır (Hochschild, 1983:7). Çalışanların duygusal emek davranışlarını ortaya koymalarında etkisi olan örgütsel ve bireysel faktörlerin üzerinde durulmakla birlikte, ücret bazı çalışmalarda (Bhave ve Glomb, 2009; Glomb vd., 2004) önemli bir değişken olarak ele alınmıştır.

Mishra ve diğerleri (2012) ise, işgöreni motive etmede önemli bir unsur olarak ifade edilen olumlu işletme imajının (Carmeli, 2005) çalışanların işlerini yaparken olumlu davranış sergilemelerinde etkili olduğunu, ücretin ise söz konusu algılanan işletme imajını etkilediğini ifade etmektedirler. Aynı şekilde, düşük ücretle çalıştırılan hizmet personelinden davranış kurallarının bir parçası olarak gülümsemelerini istemenin de, işletme açısından istenen çıktılarla sonuçlanmayacağı ifade edilmektedir (Mishra vd., 2012:210). Diğer taraftan işgörelere bahşış gibi maddi ödüllerin sağlanmasının, gerçek duygularını rol yaparak gizleyen çalışanlarda dahi, tatmin duygusu oluşturduğu ifade edilmektedir (Adelmann, 1995). Benzer şekilde, maddi ödüllerin hizmet performansını arttırdığı, bunun da özellikle müşteriyle olumlu etkileşim gerektiren işlerde duygusal emek davranışı yoluyla daha fazla doyum hissinin oluşmasında etkili olduğu ifade edilmektedir (Grandey vd., 2013:582-606).

2.3.Duygusal Emeğin Sonuçları

Kişilerin hissettiklerinin çalışma yaşamının artık bir parçası olması, duygusal emek konusunun giderek artan bir şekilde araştırılmasını da beraberinde getirmektedir (Chen vd., 2012:840). Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, duygusal emek üzerinde etkisi olan faktörlerin (Diefendorff vd., 2005; Johnson, 2007; Kruml ve Geddes, 2000; Mishra vd., 2012) ve duygusal emeğin sonuçlarının (Bartram, Casimir, Djurkovic, Leggat ve Stanton, 2012; Brotheridge ve Grandey, 2002; Castro,

2003; Chen vd., 2012; Morris ve Feldman, 1996; Gosserand, 2003; Grandey, 1999; Hur vd., 2013; Johnson, 2007; Lam ve Chen, 2012; Oral ve Köse, 2011; Rutner, 2008; Wharton, 1993) belirlenmesine yönelik çok sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Bu çalışmalarda duygusal emeğin gerek işgören gerekse de işletmeler açısından olumlu ve/veya olumsuz sonuçlarının ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmada da duygusal emeğin neden olduğu sonuçlar olumlu ve olumsuz faktörler olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır:

2.3.1. Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları

Hochschild'in (1983) ardından duygusal emek konusuna ilgi gösteren araştırmacılar, duygusal emeğin sadece olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiş olmasından dolayı yazara bazı eleştirilerde bulunmuşlardır. Ancak Hochschild, duygusal emeğin nasıl sahnelendiğine bağlı olarak işgören açısından aslında yararlı olabileceği yönünde bir değerlendirmede bulunduğu için bu eleştirinin çok da haklı olduğu söylenemez (Kruml ve Geddes, 2000:12). Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde duygusal emeğin olumlu çıktılarının olduğu görülmektedir.

Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeylerinin belirlenmesine yönelik Türkiye'de yapılan bir araştırmada, işgörenlerin müşteriye hizmet sunarken hem derin, hem de yüzeysel davranış sergiledikleri tespit edilmiştir. Derin davranış sergileyen işgörenlerin göstermesi gereken duyguyu gerçekten hissettiği için iş tatmini düzeylerinin ve işte kalma niyetlerinin arttığı ortaya konulmuştur (Pala ve Tepeci, 2009:118).

Wharton (1993) ise çalışırken duygusal emek harcayan işgörenlerin harcamayanlara kıyasla işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ifade etmektedir. Wharton'a göre, duygusal emek gerektiren işler özellikle başka insanlarla birlikte çalışmaya yatkın nitelikteki işgörelere daha cazip gelmekte, bunun sonucunda da bu işgörelere kendilerinden beklenen gerekliliklere daha iyi uyum sağladıkları için işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır.

Duygusal çabadaki artış, duygusal çelişkide azalmaya sebep olacağından, derin davranış yoluyla çaba harcayan işgörelere, yüzeysel davranış sergileyenler gibi bir duygusal uyumsuzluk yaşamayacaklardır (Chu, 2002:41). Chu (2002), duygusal çabanın iş doyumu ile pozitif, duygusal bitkinlik ile ise negatif ilişkili olduğunu, yani derin

davranışın düşük duygusal bitkinlik ve yüksek iş doyumu gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Chu, 2002:150). Birçok çalışmada buna benzer şekilde, duygusal çaba dolayısıyla derin davranışın işgörenlerdeki başarı ve kendine güven hissini arttırdığı (Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002; Williams, 2003), zamanla yüksek iş doyumu sağladığı (Judge vd., 2009) ve duygusal tükenmişlikte bir azalma sağladığı (Brotheridge ve Lee, 2003) ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra, yüzeysel davranışın yaşanan duygusal çelişkiden dolayı duygusal tükenmişliği arttırdığı, derin davranışın ise gerçek ve olumlu duygulara yakın olmasından dolayı duygusal tükenmişliği düşürdüğü, bu nedenle de derin davranışın işgörenler açısından faydalı olabileceği iddia edilmektedir (Grabarek, 2009; Moon vd., 2013).

Yalçın (2010) ise, garsonlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, duygusal emeğin hem yüzeysel hem de derin davranış türünün kişisel başarıyı olumlu olarak yordadığını, ayrıca derin davranışın iş doyumu ile olumlu ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yüzle ilgili ifadelerin geri bildirimine yönelik araştırmalarda ise (Adelmann, 1995; Adelmann ve Zajonc, 1989; Zapf ve Holz, 2006) olumlu hislerin yüze yansımalarının işgörenin olumlu deneyimleri yaşaması ve iş doyumu hissini arttırması ile sonuçlandığı ifade edilmektedir (Yalçın, 2010:31).

Kaya ve Özhan (2012) da, turist rehberlerine yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında, derin davranışın tükenmişlik kapsamındaki duyarsızlaşma boyutuyla negatif, kişisel başarı hissiyle ise pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Buradan hareketle, turist rehberlerinin derin davranış sergileme eğilimleri arttıkça kişisel başarı hislerinin de arttığı ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı sonucuna varılabilir (Kaya ve Özhan, 2012: 125).

Oral ve Köse (2011), duygusal emek gösterirken derinlemesine davranış stratejisini kullanma eğilimine sahip olmanın, işgörenin hizmet sunduğu kişilere karşı hissizleşmesi, onları birer insandan çok objeymiş gibi görmesi anlamına gelen duyarsızlaşmayı azalttığını ortaya koymuştur (Oral ve Köse, 2011:489).

Hochschild'in (1983) duygusal emeğin olumlu sonuçlarının da bulunabileceği iddiasıyla uyumlu olarak, duygusal emeğin işgörenlerde artan iş doyumu ve öz saygı (Strickland, 1992; Tolich, 1993; Wharton, 1993), öz yeterlilik ve iyi ruh hali (Ashforth ve Humphrey, 1993), kamu vicdanında artış (Kruml ve Geddes, 2000) ve artan iş verimliliği (Ashforth ve Humphrey, 1993) gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirildiği ifade edilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000:13).

2.3.2. Duygusal Emek'in Olumsuz Sonuçları

Hochschild (1983) duygusal emek sergilemenin kişilerin zamanla samimi duygularından yabancılaşmasına neden olabileceğini bu nedenle duygusal emek'in kişinin psikolojisine zarar verebileceğini ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996:1001).

Adelmann (1989) da Hochschild'in duygusal emeğe ilişkin söz konusu yabancılaşma hipotezini desteklemektedir. Adelmann (1989) psikoloji alanındaki duygusal emek ve işgören ruh haline ilişkin gerçekleştirdiği çalışmada, yüksek duygusal emek gerektiren işlerde düşük iş doyumu, öz saygı eksikliği, sağlıksal sorunlar ve depresif belirtilere rastlanıldığını ortaya koymuştur. Adelmann'ın (1989), Hochschild (1979)'ın çalışmasından yararlanarak geliştirdiği ve söz konusu araştırmasında kullandığı meslek sınıflandırması Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Hizmet Sektörü İçin Düşük ve Yüksek Düzeyde Duygusal Emek Gerektiren Meslekler

Yüksek Duygusal Emek	Düşük Duygusal Emek
Barmen	Aşçılar
Garson	Bulaşıkçılar
Sağlık hizmetleri çalışanları	Yemek hizmeti çalışanları
Personel hizmeti çalışanları	Bekçiler
Çocuk bakımı çalışanları	Bireysel hizmet çalışanları
Asansör görevlisi	İtfaiye çalışanları
Kuaförler ve güzellik uzmanları	Temizlik hizmeti çalışanları
Kat görevlisi çalışanları	
Okul gözlemcileri	
Eğlence sektöründeki yer göstericiler	
Sosyal hizmet çalışanları	
Polis şefi ve polis memurları	
İcra memurları	

(Kaynak: Adelmann, 1989:22)

Morris ve Feldman (1997) duygusal çelişkideki artışın, yani işgörenlerin daha fazla yüzeysel davranış göstermesinin iş doyumu ile olumsuz ilişkili olduğunu diğer bir

deyişle işgörenlerin işten elde ettikleri doyumunu düşürdüğünü ifade etmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) ise, bunun düşük iş doyumuna neden olan ve yüzeysel davranışın ortaya çıkardığı ikiyüzlü ve sahte bir his olabileceğini öne sürmektedir. Bundan dolayı, duygusal çelişkideki artışın, iş tatminini azaltacağı tahmin edilmektedir (Chu, 2002:40).

Chau (2007) ise banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada görevlerini yerine getirirken yüzeysel davranış sergileyen işgörenlerde duygusal tükenmişlik durumlarının daha fazla görüldüğünü ortaya koymuştur. Chau'nun bu bulgusu konu ile ilgili yapılan diğer araştırma sonuçlarıyla da (Hur vd., 2013; Morris ve Feldman, 1997) desteklenmektedir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma durumlarının, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile daha fazla ilişkili olduğunu ortaya koyan benzer çalışmalara rastlanılmıştır (Brotheridge ve Lee, 2003; Rutner, 2008). Karatepe (2009:11) ise, duygusal uyumsuzluğun işten uzaklaşma üzerinde etkili olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin ise bu etkiyi azaltıcı bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Yoon ve Kim'in (2013) hemşirelere yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında iş stresinden kaynaklanan depresif belirtilerin yüzeysel davranış sonucu meydana geldiği ortaya konulmuştur (Yoon ve Kim, 2013). Rutter ve Fielding (1988) ise hapishane memurları üzerinde yaptıkları çalışmada, işyerinde duyguların bastırımının stres ile pozitif yönde, iş tatmini ile ise negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Yani hissedilen duyguların ifade edilememesi çalışanlarda hem stres meydana getirmekte hem de iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Bu ilişki bazı çalışmalarda da benzer şekilde ortaya çıkmış, duygusal emeğin işe bağlı stresi arttırdığı yönünde bulgular elde edilmiştir (Grandey, 1999; Pugliesi, 1999). Ancak bu noktada araştırmacıların ortak görüşü duygusal emeğin olumsuz etkilerinin her şartta ve her işgören için geçerli olmayacağıdır. Yani olumsuz etkiler birtakım ortamsal ve kişisel faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Rubin ve diğerleri (2005) işgörenlerin ilave işlevleri yerine getirmek için yeterli kaynaklara sahip olamayabileceği için yoğun duygusal emek harcamanın örgütsel performanslarını olumsuz yönde etkileyebileceğinden bahsetmektedir. Aynı şekilde, Grandey (2000) de geliştirdiği duygusal emek modelinde iş performansını önemli bir duygusal emek çıktısı olarak değerlendirmektedir.

Bununla birlikte bazı çalışmalarda da (Brotheridge ve Lee, 2003; Chau, 2007; Cropanzano, Weiss ve Elias, 2003) duygusal emeğin işten ayrılma niyetini tetiklediğine ilişkin bulgular bulunmaktadır. Duygusal emek, çalışanlar üzerinde kontrol edici bir etkiye sahip olabileceğinden dolayı, onlarda tükenmişlik ve stres gibi psikolojik

sonuçlara neden olduğu ifade edilmektedir. Hochschild (1983) de özellikle duygusal emeğin rutinleşmeye neden olduğunu ve işgörenlerin benlik bilincini tehdit ettiğini, kişileri samimi duygularıyla yabancılaştırdığı ve işlenmiş duygularla duygusal çelişkiye ve yapmacıklığa neden olduğunu ifade etmektedir (Castro, 2003:14). Bununla birlikte Hochschild (1983) yüzeysel davranış türünün suçluluk duygusu oluşturabileceğini ve iş doyumsuzluğuna neden olabileceğini buna karşılık, derin davranış türünün ise sunulan hizmetin kalitesi ile ilgili bir tatmin oluşturabileceğinden bahsetmektedir. Brotheridge ve Grandey (2002:33) ise, Hochschild'in bu hipotezini test etmeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında yüzeysel davranışın kişisel başarı hissini azalttığını, derin davranışın ise bireyde işi için yararlı olduğu hissini oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgu, Ashforth ve Humphrey'in (1993) sadece içten ifadelerin birey için yararlı sonuçlar vereceği iddiasını da destekler niteliktedir.

Chu (2002), duygusal uyumsuzluğun duygusal bitkinlik ile pozitif, iş tatmini ile ise negatif ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Yani, işgörenler yüzeysel davranışın çıktısı olan duygusal uyumsuzluğu daha fazla hissettikleri zaman, daha az duygusal bitkinlik ve daha fazla iş doyumunu yaşamaktadırlar. Bu bulgular diğer araştırma bulgularıyla (Grandey, 1999; Kruml ve Geddes, 2000; Morris ve Feldman, 1997) çelişmektedir (Chu, 2002:150). Sandiford ve Seymour (2002:62) ise, ağırlama sektöründe gerçekleştirdiği araştırmasında duygusal emeğin işgörenlerin özel yaşantılarında strese neden olduğunu ortaya koymuştur.

Türkay ve diğerleri (2011:214) ise, hizmet işletmelerindeki üst ve orta kademe yöneticilere yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında, yüzeysel davranış sergilemenin çalışanların işlerine bağlılıklarının artması dolayısıyla işlerini sevmelerinde etkili olduğunu, derin davranışın ise çalışan açısından daha samimi ancak kırılgan bir psikolojik durum yansıtabileceğini, bunun da işe bağlılık noktasında sorun oluşturabileceğini ifade etmektedir.

Sergilenen davranış; ister duyguların sadece hareketlere yansımalarıyla oluşan yüzeysel davranış olsun, ister geçekten hissedilenlerin davranışlara dökülmesi olarak ortaya çıkan derin davranış olsun, işletmeler hizmet çalışanlarından müşterilerle olan etkileşimlerinde davranışın türünün ne olduğuna bakmaksızın kendilerinden bazı davranış kurallarına uygun davranışları sergilemelerini beklerler (Lam ve Chen, 2012:4).

2.4. Davranış Kuralı

Hizmet sektöründe müşterilere karşı nasıl davranılması gerektiğini düzenleyen bazı davranış kuralları bulunmakla birlikte bu davranış kuralları örgütsel, mesleki ve daha geniş anlamda toplumsal normların bir işlevi olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Özellikle ağırlama sektöründe, davranış kurallarıyla müşterilerde iyi hisler oluşturmak, insanları bir araya getirmek ve sadık müşteriler kazanmak gibi örgütsel çıkarlara hizmet edecek sonuçlar amaçlanmaktadır (Gosserand ve Diefendorff, 2005; Grandey, 2000).

İşletmelerde davranış kurallarının bulunması, işgörenlerin duygusal emek davranışı ortaya koymalarını daha fazla mümkün kılmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Pugh, 2001). Davranış kuralları, işgören davranışlarının olması gerekenlerle daha fazla uyumlu olmasını sağlamakta, bu kurallara göre duyguların nasıl düzenlenmesi gerektiği ise duygusal emek davranışlarını beraberinde getirmektedir (Allen, Pugh, Grandey ve Groth, 2010:101).

Duygusal davranış kuralları ilk olarak Ekman ve Friesen (1969) tarafından ele alınmıştır. Ekman, (1973) davranış kurallarını, iş için hangi duygunun uygun olduğunu ve bu duyguların nasıl davranışa dökülmesi gerektiğini ifade eden davranış standartları olarak tanımlamıştır (Chau, 2007:2). Bu nedenle davranış kuralları iş için uygun olan duygunun hangisi olduğunu açıklığa kavuşturmakla birlikte, işgörenlerin kendi hislerini değerlendirerek davranışlarının örgütsel beklentiler ile uyumlu olup olmadıklarını karşılaştırmalarını sağlar (Diefendorff ve Gosserand, 2003; Diefendorff ve Richard, 2003). Bununla birlikte, işgörenlerin işe ilişkin nasıl davranılması gerektiği konusunda kendisinden beklenenlerin farkında olması, duygusal davranış yönetiminde davranış kurallarına ilişkin önemli bir husus olarak ifade edilmektedir. Ancak bazı araştırmacıların da ifade ettiği üzere (Ashforth ve Humphrey, 1993; Cropanzano vd., 2004; Grandey ve Brauburger, 2002), davranış kuralları örgütlerde çoğu zaman açıkça ifade edilmeyen ve yazılı olmayan normlardır (Diefendorff vd., 2006:273).

Normlar ve kurallar, örgüt içinde kabul gören genel standartlar olmakla birlikte, örgüt üyelerinin birbiriyle ve dış çevre ile olan ilişkileri kapsamında bir davranış kalıbı olarak ortaya çıkarlar. Luthans'a (1998) göre ise kurallar, örgüt içinde uygun davranışların neler olacağını belirterek, özellikle örgütün yeni üyelerinin bu kuralları bilmesi ve bunlara uyması açısından oldukça önem taşımaktadırlar. Özellikle büyük

işletmelerde, örgüt üyelerinin davranışlarına yön vermek adına yazılı davranış kurallarının geliştirildiği ifade edilmektedir (Özden ve Najimudinova, 2013:4820).

Lazarus (1991), duyguların olumlu ya da olumsuz duygular olarak ayrılmasını amaç odaklılık ile açıklamaktadır. Kişilerin amaçlarına ulaşmaya çalışırken, düş kırıklığı ve başarısızlıklardan kaynaklanan duyguları olumsuz duygular olarak ifade edilmekte ve bu duyguların amaçlarla uyuşmayan duygular olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan, olumlu duygular ise yaşamsal amaçlara ulaşma noktasında kişileri harekete geçiren duygular olarak tanımlanmaktadır (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002:140).

Becker (2010) ise duyguların genel anlamda; olumlu (neşe, sevinç, ilgi vb.), olumsuz (hüzün, keder, kızgınlık, nefret, korku vb.) ya da temel duygular (utanma, suçluluk, küçümseme vb.) olmak üzere üçe ayrıldığını ifade etmektedir (Becker, 2010:17). Davranış kurallarının ise, hangi duygu özelliğinin sergilenmesi gerektiği ile ilgili olan örgütsel beklentiler olarak ele alındığı görülmektedir (Moran, Diefendorff ve Greguras, 2013). Glomb ve Tews'e göre (2004) de, duygusal emek; hissedilebilen veya hissedilemeyen duyguların davranış kurallarına göre ifade edilmesi veya ifade edilmemesidir. Davranış kuralları ise, çalışma yaşamında duyguların uygun şekilde ifade edilebilmesi için belirlenmiş standartlar olarak tanımlanmaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987). Bu standartlar Glomb ve Tews'in (2004) de dediği gibi, işyerinde duyguların nasıl sergilenmesi veya sergilenmemesi gerektiğini ifade etmektedir (Diefendorff ve Gosserand, 2003).

Sınırları belirlenmemiş davranış kuralları yanlış duygusal ifadelerin sergilenmesi yoluyla memnun edilememiş müşteriler gibi bazı istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle, birçok işletme davranış kurallarını çalışanların duygusal gösterimlerini düzenlemeleri için faydalı görmektedir. Bununla birlikte kontrolü sağlanmış duygusal ifadeler, sergilenmesi gereken davranışlar için ancak güçlü normlar ve beklentilerin oluşturulmasıyla başarılı şekilde kurulmuş olur (Becker, 2010:18).

Duygusal emek, iş yerinde sergilenmesi beklenen duygusal ifadeler için rehber niteliğinde olan mesleki veya örgütsel davranış kurallarına uygun duyguları yönetmek için gerekli olan psikolojik süreçleri kapsamaktadır (Biron ve Veldhoven, 2012:1260). Örgütsel davranış araştırmacıları da, davranış kurallarını duygusal emek bağlamında ele alarak; duyguların yönetilmesi ve iş rolünün bir parçası olarak uygun duygusal gösterimler şeklinde açıklamışlardır (Grandey, 2000; Hochschild, 1983).

Duygusal davranış yönetiminde davranış kurallarının büyük bir öneme sahip olduğu, çalışanların ise davranış kurallarını bilmelerinin ve bunların farkında olmalarının gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Gosserand ve Diefendorff, 2005; Grandey, 2000). Davranış kuralları; müşteri beklentilerinin karşılanması, çalışanlar arasındaki uyumun sürdürülmesi ve çalışanların mutluluğunun sağlanması açısından oldukça önemlidir (Cropanzano vd., 2004:46).

Davranış kuralları açıkça belirgin ya da üstü kapalı olabileceği gibi (Ashforth ve Humphrey, 1993; Cropanzano vd., 2004), gelişen ve sosyal etkileşimle yayılan kurallardır. Açıkça belirgin olan davranış kuralları, iş tanımlarında da belirtilebileceği üzere uygun duyguların sergilenmesiyle ilgili somut olarak ifade edilen kuralları ifade etmektedir. Açıkça ifade edilmeyen davranış kuralları ise, yazılı olmamakla birlikte, toplumsal ve örgütsel normlar yoluyla yayılırlar (Buckner ve Mahoney, 2012:252).

Hochschild (1983), bu örgütsel gereklilikleri “duygu/his kuralları” olarak ifade etse de, örgütler içsel duygu durumlarından ziyade sadece gözlenebilir davranışları düzenleyebileceği için daha sonra yapılan araştırmalarda (Ashforth ve Humphrey, 1993; Cropanzano vd., 2004; Gosserand ve Diefendorff, 2005; Grandey, 2003; Morris ve Feldman, 1996; Schaubroeck ve Jones, 2000) bu kavram “davranış kuralları” olarak kullanılmıştır (Humphrey, 2012:740).

Diefendorff ve Gosserand (2003), duygusal emek ile ilgili geliştirdikleri süreç tabanlı modelde davranış kurallarını işgörenlerin uymak için çabaladıkları bir tür iş amacı olarak açıklamaktadırlar. Bununla birlikte, duygusal emeği; var olan davranış kurallarına karşılık kişinin duygusal gösterimlerini düzenleme süreci olarak tanımlamışlar, davranış kurallarının temel amacını ise işgörenlerin sergilemesi gerektiği duyguları belirtmek olarak ifade etmektedirler (Gosserand ve Diefendorff, 2005).

Araştırmacılar davranış kurallarına ilişkin farklı sınıflandırmalardan söz etmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1995; Grandey, 2000; Grandey, Rafaeli, Ravid, Wirtz ve Steiner, 2010; Wharton ve Erickson, 1993). Yaygın olarak bu sınıflandırmaların davranış kurallarının birleştirici veya ayırıcı özelliklerine göre yapılabileceği ifade edilmektedir (Cropanzano vd., 2004).

Çoğu örgütler, bütünleştirici ve insanları bir araya getirici duyguları içeren davranış kurallarına sahiptir. Bu birleştirici davranış kuralları ise, ancak olumlu hislerin sergilenmesi ve olumsuz duyguların bastırılması ile gerçekleştirilebilir (Schaubroeck ve Jones, 2000).

Bazı mesleklerde ise (hâkim, doktor vb.), tarafsız duyguların sergilenmesi gerektiği, bu tür işlerde kişilerin hem olumlu hem de olumsuz duygularını gizleyerek duygusal maskeleye gerçekleştirdikleri söylenebilir (Diefendorff vd., 2006). Beklenen duygusal ifade işin özelliğine göre değişmekle birlikte, davranış kurallarının istenen iş ortamının oluşturulmasında önemli olduğu ifade edilmektedir (Diefendorff ve Richard, 2003:284).

Davranış kuralları üzerine yapılan duygusal emek araştırmalarında, davranış kurallarının sergileme ve bastırma olarak incelendiği görülmektedir. İfade etme; hissedilenin sergilenmesi veya gösterilmesi olarak açıklanırken, bastırma ise hissedilenin saklanması olarak ifade edilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff ve Richard, 2003). Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere, ifade etme ve bastırma, kişilerin davranış kurallarına uygun olarak kendilerinden beklenen davranışı sergileme ya da istenmeyen davranıştan kaçınmaları ile ilgilidir (Diefendorff ve Greguras, 2009:882). Olumlu duyguların sergilenmesi ya da olumsuz duyguların bastırılması şeklinde açıklanan davranış kuralları (Diefendorff vd., 2006) olumlu davranış kuralı ve olumsuz davranış kuralı olarak iki farklı boyutta ele alınmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff ve Richard, 2003; Schaubroeck ve Jones, 2000; Simpson ve Stroh, 2004):

2.4.1. Olumlu Davranış Kuralı

Rekabetçi şartlar, yönetimlerin kişilerarası etkileşimlerin başarıyı nasıl etkilediğinin bilinmesinin gerekliliği üzerinde daha yoğun durmalarına neden olmuştur. İşgörenlerin diğerlerine karşı (müşteriler, çalışma arkadaşları vb.) nasıl konuştukları veya davrandıkları satışlar, kalite, müşteri memnuniyeti gibi önemli işletme çıktılarıyla ve nihai olarak işletme kâr-zararıyla ilgilidir. Çünkü duygusal gösterimler kişilerarası etkileşimlerin önemli bir görünüşüdür ve çoğu örgütler işgörenin karşısındakine duygularını nasıl ifade etmesi gerektiği ile ilgili davranış kurallarını belirlemektedir (Diefendorff ve Richard, 2003:284). Ancak çoğu zaman işgörendeki davranış kuralı inancı iş tanımları, lider davranışları, algılanan davranış kuralları ve örgütsel normlar gibi çeşitli kaynaklara göre oluşturulur (Diefendorff ve Richard, 2003; Rafaeli ve Sutton, 1989).

Çoğu işlerde, davranış kurallarıyla kişiler arasında olumlu etkileşimlerin oluşturulması ve bütünleştirici duyguların sergilenmesi sağlanarak insanların bir araya getirilmesi ve bütünleştirilmesi amaçlanır (Wharton ve Erickson, 1993). Eğer örgütler işe ilişkin beklenen duygusal ifadeleri net olarak göstermezlerse, işgörenlerin söz konusu davranışlara ilişkin algıları farklı olabilecektir. Ancak işgörenler davranış kurallarını örgüt için gerekli ve önemli kurallar olarak algıladıkları zaman ise bunları uygulama çabaları da o kadar fazla olacaktır (Diefendorff vd., 2006:274).

Olumlu duygusal gösterimlerin, müşterilerin satın alma kararında, tekrar tercih etme eğiliminde ve çevresindekilere olumlu yorumları aktarmalarında etkisi olduğu ifade edilmektedir. Olumlu duygusal ifadeler, çalışanların bedensel, mimiksel ve ses tonu gibi karşı tarafta etkili olan duygusal yayılmanın bir fonksiyonudur. Çalışanların olumlu hisler sergileyerek karşı tarafta oluşturduğu olumlu izlenim, müşterilerde satın alma davranışı ile sonuçlanmaktadır. Öyle ki, satış elemanları tarafından olumlu hisler sergilenen bir mağazadan bir şey almadan ayrılan bir müşterinin suçluluk duygusu hissetmesi buna örnek olarak gösterilmektedir (Tsai, 2001).

Davranış kurallarına ilişkin örgütsel beklentiler stratejik iş manevraları olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, Disney çalışanlarının sıcak ve dost canlısı davranışları onu diğer işletmelerden ayıran önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir (Pugh, Diefendorff ve Moran, 2013:199)

Turizm sektörü açısından da, müşterilerin memnun edilmesine yönelik sıcak bir gülümseme, nazik ve kibar yaklaşım sergilenmesi, yardımcı olmaya istekli olunması ya da öyle görünme gerekliliği gibi pozitif duygular işletmelerin çalışanlarından beklediği olumlu davranış kuralları olarak ifade edilebilir.

Bunun yanı sıra, bu davranış kurallarının çalışanlara iyi anlatılması ve gerekliliklerinin belirtilmesi gerekir. Çünkü bu davranış kuralları esas olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik olmakla birlikte, hissedilmeyen olumlu duyguların varmış gibi ifade edilmesi ya da ifade edilmeye çalışılması çalışanlarda zamanla kendine saygıda azalma (Mann, 1999), duygusal tükenmişlik (Brotheridge ve Grandey, 2002), duygusal yorgunluk (Morris ve Feldman, 1997), iş stresi (Pugliesi, 1999), işe veya kendine yabancılaşma gibi (Hochschild, 1983) olumsuz sonuçlara neden olabildiği de ifade edilmektedir (Duran ve Gümüş, 2013: 237).

2.4.2. Olumsuz Davranış Kuralı

Fiziki emekten farklı olarak duygusal emek, iş için uygun duygu üretilene ve karşı tarafa sergilenene kadar gizli bir şekilde devam eder (Hsieh vd., 2012:242). Duygusal emek türünün sürekli olarak tek yönlü bir maskelemeyi temsil ettiği yönünde yanlış bir algı olduğundan söz edilmektedir (Man ve Öz, 2009: 80). Duygusal emek kavramını tek bir kalıba sokmak doğru değildir. Duygusal emeğin amacı, şartlara bağlı olarak insanları iyi ya da kötü hissettirmektir (Mastracci, Newman ve Guy, 2006:125). Yani duygusal emek sürekli olarak insanları memnun edebilmek için gülümsemeyi değil, tam anlamıyla ‘duyguların düzenlenmesini’ ifade etmektedir. Bu, müşterilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak için olumlu duyguların sergilenmesi (turizm sektörü, eğitim, sağlık vb.) veya düzenin korunmasını sağlamak için sert ve ciddi görünmek (hapishanelerdeki gardiyanlar ya da polisler) şeklinde ortaya çıkabilir (Steinberg ve Figart, 1999: 11). Bu anlamda turizm sektörü çalışanı ile bir gardiyanın davranış kuralı algısı, duygusal emek ayırımının farklı iki yönünü oluşturmaktadır.

“Her masada neşeli tavır sergilemek” veya “müşterilerle olan etkileşimde enerji dolu ve coşkulu olmak” gibi kalıplar hizmet sektörü davranış kuralları için temel ilkelere aittir. Ayrıca şirketler, davranış kurallarını işgörenlerine benimsetmek ve öğretmek adına bazı politikalar, semboller, efsaneler ve hikâyeler kullanmaktadırlar. Davranış kurallarından yola çıkarak, hizmet sağlayıcılardan can sıkıcı ve sinir bozucu müşterilere karşı dahi dostça ve sıcak davranışları, kızgınlık ve bıkkınlıklarını ise saklamaları beklenir. İşletmeler özellikle zor müşterilerle karşılaştığı zamanlarda, çalışanlarından olumsuz duygusal gösterimleri engelleyip olumlu davranışların ortaya konulmasıyla negatif ortamın pozitif çevrilmesini beklerler (Chu, 2002:2, 18).

Hissedilen duyguların bastırılması daha önce bahsedildiği üzere sadece hizmet sektöründe müşteriye yansıtılması istenmeyen olumsuz duyguların bastırılması şeklinde olmamakla birlikte, bu Sutton (1987)’a göre, bir poker oyuncusunun başarılı olabilmesi için masada her türlü duygularını maskeleymesi şeklinde de gerçekleşebilir. Ancak duyguların bastırılmasına yönelik var olan davranış kurallarının genellikle olumsuz duyguların bastırılmasına yönelik olduğu da ifade edilmektedir (Becker, 2010:20).

Bu nedenle turizm sektörü için olumsuz davranış kuralı algısı; kızgınlık, öfke, asık surat, sert tavırlar gibi müşteri memnuniyeti açısından istenmeyen ruh hali ve davranışların karşı tarafa hissettirilmemeye çalışılması ve bastırılmasına yönelik algı olarak ifade edilebilir.

Rafaeli ve Sutton (1987), çalışanların iş yerinde sergilediği davranışlar, hissettikleri ve davranış kurallarına ilişkin olası durumları Tablo3'te matematiksel denklemler ile şu şekilde açıklamaktadır:

Tablo 3. Davranış Kuralları, Sergilenen Davranış ve Hislerin Matematiksel İfadesi

<i>Duygusal Uyum</i>	$\text{Davranış kuralları} = \text{Davranış} = \text{Hissedilen}$
<i>Duygusal Çelişki</i>	$(\text{Davranış kuralları} = \text{Davranış}) \neq \text{Hissedilen}$
<i>Duygusal Çarpıklık</i>	$\text{Davranış kuralları} \neq (\text{Davranış} = \text{Hissedilen})$

(**Kaynak:** Rafaeli ve Sutton, 1987)

Buna göre, duygusal uyum işgörenin hissettikleri ile davranış kuralları ve sergilenen davranışın birbirleriyle uyuşması sonucu ortaya çıkmaktadır. Duygusal uyum, çalışan ve iş arasındaki uyum olarak görülebilmekte ve bu durumda işgörenin duygusal çarpıklık veya çelişkiden kaynaklanan zararlı iş stresine sahip olmaması beklenmektedir.

Duygusal çelişki, hissedilenden farklı olmakla birlikte davranış kuralları ile sergilenen davranışın birbirleriyle uyumlu olmasını ifade etmektedir. Rafaeli ve Sutton'a göre, duygusal çelişki kişi-rol çatışmasına bunun sonucunda da işgörenler için zararlı etkilere neden olabilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987).

Duygusal çarpıklık ise, hissedilenler doğrultusunda sergilenen davranışların, davranış kuralı algısı ile çatışma halinde olması durumudur. Bu durumda, işgören açısından yine bir kişi-rol karmaşası söz konusu olmakta, ancak yıkıcı etkiler bu sefer örgütsel müeyyideler ile kendisini göstermektedir (Seffrin, 2002:11).

Örgütlerde, işgören duygularının belirli şekilde sergilenmesi gerekliliğine yer verildiği ve örgütlerin, bu gerekliliklerin mahiyeti ve uygulanması noktasında birbirlerinden ayrıldığı ifade edilmektedir. Ayrıca, istenen duygusal gösterimlerin daha iyi ortaya konulması için insan kaynakları yönetiminin hem formel uygulamalarından hem de normlar, iklim ve kültür gibi informal uygulamalardan yararlanıldığına vurgu yapılmaktadır (Pugh vd., 2013).

Diefendorff ve Richard (2003), olumlu davranışların sergilenmesi gerekliliğine ilişkin algının hem iş doyumunu hem de duygusal gösterimlerin değerlendirmesiyle pozitif ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Diğer taraftan, olumsuz davranışların sergilenmemesi gerekliliğine olan algının ise iş doyumunu ile ters ilişkili olduğunu ortaya

koymuşlardır. Diefendorff ve diğerleri (2005) ise, olumsuz davranış kuralı algısının daha az samimi davranış sergilenmesi ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Duygusal davranış kuralları, duygusal emeğin bir öncülü olarak en sık araştırılan konudur (Bono ve Vey, 2005). Bazı araştırmacıların örgütlerdeki davranış kuralını tek boyutlu olarak (Allen vd., 2010; Brotheridge ve Lee, 2003; Grandey, 2003), bazılarının ise olumlu ya da olumsuz davranış kuralı alt boyutlarına ayırarak (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey vd., 2010; Hsieh, 2009) ele aldıkları görülmektedir. Brotheridge ve Grandey (2002), hem olumlu hem de olumsuz davranış kuralının yüzeysel ve derin davranış ile olumlu ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Diefendorff ve diğerleri de (2005:353), olumlu davranış kuralının çalışanlarda derin davranışa, olumsuz davranış kuralının da yüzeysel davranışa olan eğilimin bir belirleyicisi olduğunu ifade etmektedirler. Yani, kişilerden çalıştıkları işletmede olumlu hislerin sergilenmesi beklendiği zaman işgörenler daha fazla derin davranış sergilemeye çalışırlarken, olumsuz duyguların bastırılması ve gizlenmesi gereken işlerde de daha fazla yüzeysel davranış sergilemektedirler. Hsieh (2009) de benzer şekilde, olumlu davranış kurallarının varlığının işgörenin kendisinden beklenen davranışları sergileyebilmek adına duygularını değiştirme çabasını, olumsuz davranış kurallarının ise gerekli davranışları yapıyormuş gibi görünme olasılığını arttırdığını ortaya koymuşlardır (Hsieh, 2009:79). Chau'nun (2007) banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasının sonuçları da, bu bulguları destekler niteliktedir. Diğer taraftan, gerek olumlu davranışların sergilenmesi gerekse de olumsuz davranışların bastırılmasına ilişkin olan davranış kurallarının yüzeysel davranış ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Bono ve Vey, 2005; Brotheridge ve Lee, 2003; Gosserand ve Diefendorff, 2005; Grandey, 2003).

Buckner ve Mahoney (2012), olumlu davranış kuralının derin davranışın bir belirleyicisi olduğunu ve bunun sonucunda da çalışanların beklenen duyguları davranışa dökerek istenen sonuçların elde edildiğini ortaya koymuşlardır. Duygusal emeğin diğer davranış türleriyle ise herhangi bir ilişki tespit edememişlerdir. İşgörenler davranış kurallarıyla belirlenen rol gereklerine duygusal emek yoluyla uyum sağlamaya çalışırlar. Brotheridge ve Lee'nin (2003) araştırma sonuçlarına göre de, duygusal davranış kuralları işin algılanan duygusal rol özellikleriyle doğrudan, yüzeysel ve derin davranış ile ise hem doğrudan hem de dolaylı olarak ilişkilidir (Chau, 2007:28).

Asforth ve Humphrey (1993) ise davranış kurallarının iş performansı üzerinde etkili olduğunu iddia etmekle birlikte, algılanan davranış kuralı ile gerçek davranışlar

arasındaki ilişkiyi açıklayan az sayıda çalışmanın bulunduğundan söz edilmektedir (Diefendorff ve Richard, 2003:286). Bazı araştırmacılar (Diefendorff vd., 2005; Schaubroeck ve Jones, 2000), olumsuz duyguların bastırılması gerekliliğinden hareketle ortaya çıkan duygusal emek davranışının daha etkisiz olacağını, bunun aksine olumlu duyguların sergilenmesi beklentisinin oluşturduğu duygusal emek davranışının ise işgören performansı ve olumlu ruh hali üzerinde daha faydalı olduğunu ifade etmektedir (Hopp vd., 2012).

Diefendorff ve Gosserand (2003) da, duygusal düzenlemenin açıklanmasında davranış kurallarının önemli bir role sahip olduğunu ifade etmektedirler. İşgörenler, mevcut davranış kuralları ile algıladıkları davranış kuralları arasında bir farklılık yaşadıkları zaman davranışsal değişikliklerde bulunacaklardır. Bu davranışsal değişiklikler ise yüzeysel veya derin davranış gibi duygusal düzenlemeler yoluyla duygusal gösterimleri değiştirmeyi ifade etmektedir (Chau, 2007:27). Bazı araştırmalarda da davranış kuralı algısı ile yüzeysel davranış ve derin davranış arasında ilişki olduğuna vurgu yapılmaktadır (Allen vd., 2010; Brotheridge ve Lee, 2003; Chau, 2007; Diefendorff vd., 2005; Gosserand ve Diefendorff, 2005; Grandey, 2003; Hsieh, 2009).

Jiang ve diğerleri (2013), yüzeysel davranış sergileyen işgörenlerin örgütsel davranış kurallarına uygun davranmak için doğru olan hislerini bastırabileceklerini, bunun da iş doyumunu düzeyini azaltacağını belirtmektedirler. Çünkü işgörenler derin davranış sergileyerek davranış kuralları ve hisleri arasındaki uyumu koruyabilmekte, bu da onların iş doyumunu arttırmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, derin davranış sergileyen işgörenlerin yüzeysel davranış sergileyenler ile kıyaslandığında daha az duygusal tükenmişlik yaşamaları söz konusudur.

Hopp ve diğerleri (2012), davranış kurallarının sonuçları ile ilgili yaptıkları araştırmada, olumsuz duyguları bastırma gerekliliğinin çalışanlardaki iyi ruh halini azalttığını, olumlu duyguları sergileme beklentisinin ise daha kaliteli hizmet ile sonuçlandığını ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, hizmet kalitesindeki artışın, örgütün işgörenlerden olumlu duyguları sergileme beklentisinin olumsuz duyguları bastırma talebi ile desteklenmediği durumlarda gerçekleştiğini belirtmektedirler. Yani çalışanlardan olumsuz duygusal gösterimlerden kaçınmaları yönünde bir beklenti içerisinde olunmasının, pozitif duyguları sergileme beklentisinin önüne geçtiğini bunun da olumsuz çıktılarla sonuçlandığını belirtmektedirler. Benzer şekilde Johnson (2007:10) da, duygusal emek davranışlarının örgütsel amaçlara ulaşılmasına olanak

sağladığını, bununla birlikte bu davranışların zamanla işgören psikolojisinde ve sağlık durumunda olumsuz etkilere neden olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle, olumlu davranış kurallarının işgörenler için olumlu duygular oluşturulması yoluyla daha faydalı olduğunu ifade etmektedir.

2.5. İş Doyumu

Turizm sektörünün makine ve otomasyon kullanımının daha sınırlı olan yapısı sebebiyle, emek faktörüne olan ihtiyaç diğer sektörlerle oranla çok daha fazladır. Emek yoğun üretimden dolayı turizm sektörünün istihdam ağırlığı da oldukça yüksektir (Ünlüöner vd., 2007:40). Bu nedenle turizm sektöründe çalışanların müşterisine tatmin edici hizmeti sunması ve müşteri tatminini sağlaması açısından iş doyumuna ulaşmış olması gerekir. Müşterilerin yüksek düzeyde tatmin alarak konaklaması ve işletmeden ayrılması için çalışanların da işlerinden tatmin olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002:2). Örgüt başarılarının insan faktöründen büyük oranda etkilendiği düşünüldüğünde de, iş doyumunu yüksek olan çalışanların yüksek performansa sahip olması beklenmekte bu açıdan iş doyumunun iş performansı ile yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Yelboğa, 2012: 21).

Mutlu işgörenin üretken işgören olduğu fikri Western Elektrik'teki Hawthorne çalışmalarından elde edilen bulguların sonucu olarak 1930 ve 1940'larda geliştirilmiş ve zamanla genel kabul gören bir ifade haline gelmiştir (Robbins ve Judge, 2012:84). İşgörenler çalıştıkları örgütü sadece gelir elde etmek için bulundukları bir yer olarak görmemekte, aynı zamanda sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayabilecekleri bir yer olarak kabul etmektedirler. İşgörenlerin yaptıkları işle ilgili olarak duygu, düşünce ve isteklerinin belirlenmesi, iş doyumunu olumlu veya olumsuz olarak etkileyen unsurların saptanması, hem işgörenler hem de örgüt için oldukça önemlidir (Tengilimoğlu, 2005:25).

Herzberg ve diğerleri ise (1959) işe karşı olan tutumlarda etkili olan faktörleri belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonuçlarından derledikleri çalışmalarında, iş ortamında insanı memnun eden ve etmeyen faktörler bulunduğundan söz etmektedirler. İş tutumlarını olumlu yönde etkileyen ve seyrek olarak faydalı olan faktörler, işin kendisine değil işin yapıldığı ortamın özelliklerine yoğunlaşır. Bu özellikler, çalışma şartları, kişiler arası ilişkiler, denetleme, şirket politikası, bu politikaların yönetimi,

Çalışanların zel hayatlarına etkileri, iş emniyeti ve maaş gibi unsurlardan oluşur. Memnun edici faktörlerin işin kendisiyle, memnun edici olmayan faktörlerin ise çalışma ortamıyla ilgili olduğu ifade edilmektedir (Adair, 2003:62,67).

İnsanlar işlerini genel anlamda severler mi? Bu soruda yer alan hissiyat, insanların işlerine karşı olan tutumlarını ifade eden iş doyumunu kavramını ortaya çıkarmaktadır (Greenberg, 2005:166).

Tatmin kelimesi Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre; "istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Buradan da anlaşıldığı üzere, tatmin kelimesi doyum kavramıyla eř anlama geldiği için çalışmada iş doyumunu ve iş tatmini kavramları birlikte kullanılmıştır.

Locke'a (1976) göre iş doyumunu, "bireyin kendi işi veya iş deneyimleri üzerinde yaptığı değerlendirme sonucu ortaya çıkan olumlu duygu durumudur (şengül ve Ceyhun, 2009:264). Bir başka tanıma göre ise, "işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk olarak tanımlanmaktadır (şimşek, Akgemici ve elik, 2003:150). İş doyumunu, kişinin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına yönelik algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Bu anlamda, iş doyumunu, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Yıldız ve Kocaman, 2009:13).

İş doyumunu, işgörenin işine karşı gösterdiği genel bir tutumdur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olabilmekte, bu da işgörenin işine ilişkin tatmin veya tatminsizliğinde etkili olmaktadır (Erdoğan, 1999:231). İşletmeler işgörenlerinin aldıkları karşılığında verdikleri tepkiyi ifade etmesi ve çaba ve performanslarını olumlu yönde etkilemesi sebebiyle iş doyumuna oldukça fazla önem verirler (Jiang vd., 2013:934).

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalarda, tanımı üzerinde tam bir görüş birliği bulunmamakta, tanımlar araştırma konusu ve ilgili alanın iş doyumunu ile ilişkisine göre değişiklik göstermektedir (ztrk ve Alkış, 2011: 439). Bununla birlikte iş doyumunu ile ilgili yapılan temel tanımlar ve bunların ilişkili olduğu teoriler Tablo 4'te gösterilmektedir:

Tablo 4. İş Doyumu Tanımları

Tanımlama	İlişkili Olduğu Teori
Bireysel ihtiyaçlar ile mesleğin bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik algılanan potansiyeli arasındaki uyumdur (Kuhlen, 1963). İşin, işgörenlerin işe ilişkin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamaması durumudur (Worf, 1970). Kişilerin ihtiyaç olarak neyi algıladıkları ve işlerinden ödül olarak neyi algıladıklarının bir uyumudur (Conrad vd., 1985).	Maslow'un İnsan İhtiyaçları Teorisi (Maslow, 1954)
İşin çeşitli öğeleriyle birlikte doyumun bir işlevidir (Herzberg and Mausner, 1959).	Herzberg ve Mausner'in Hijyen-Motivasyon Teorisi (Herzberg and Mausner, 1959)
Kişinin işi hakkında tüm hissettikleridir (Gruneberg, 1976). Kişinin işine karşı hissettiği etkili yönelimidir (Price, 2001).	Bilişsel Süreçlere Odaklanma (Spector, 1997).

Kaynak: (Lu vd., 2005:212)

İş doyumu üzerinde farklı tanımlar bulunmakla birlikte üzerinde mutabakata varılan nokta, iş doyumunun dinamik bir yapıda olduğudur. Buna göre, iş doyumu hızlı bir şekilde elde edilebileceği gibi tam tersine hızla doyumsuzluğa da dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli gösterge iş doyumunun düşük olmasıdır (Akıncı, 2002:3). İş doyumu, kişinin önemli bulduğu ihtiyaçlarını işinin ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. İş doyumu işe karşı duygusal bir tepkidir, bu nedenle açıkça gözlenemez. Diğer taraftan, iş doyumu ile elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığıyla ilgilidir (Erdoğan, 1999:232).

Güney (2011) de iş doyumunun duygusal bir reaksiyon olduğuna dikkat çekmekle birlikte, farklı tanımlamalardan yola çıkarak iş doyumunu; “işgörenlerin

işlerinden elde ettiklerinin onların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılaması sonucunda oluşan mutlu ve huzurlu olma durumu” olarak açıklamaktadır (Güney, 2011:12).

İş doyumu dışsal ve içsel tatmin olarak incelenebilmektedir. Dışsal doyum; ücret, ekonomik ödüller, ücret güvencesi gibi çalışmanın karşılığında elde edilen tatmini; içsel doyum ise, başarıma duygusu, kaliteyle ilgili amaçları gerçekleştirme, yeni çalışma yöntemlerine uyum gibi çalışma esnasında hissedilen tatmini ifade etmektedir (Deniz, 2005:311).

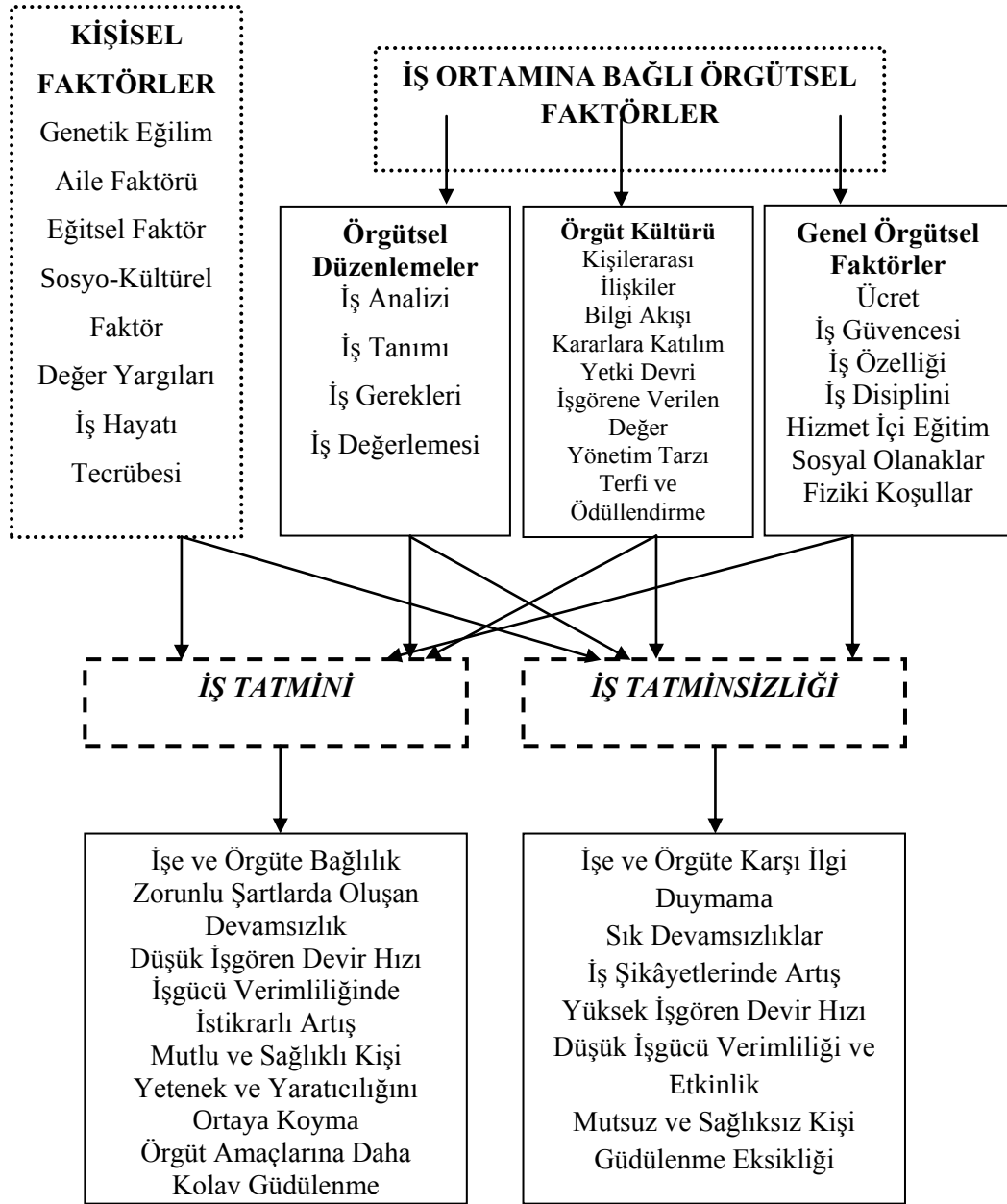
İş doyumu kavramı, kişinin işinden tatmin olması ya da olmaması şeklinde bazen tek başına bir olgu gibi düşünülmektedir. Oysaki iş doyumu iş çevresi ya da işin kendisinden kaynaklanan farklı etmenlerden etkilenebilmektedir. İş doyumu ya da doyumsuzluğu; işin zorluğu, kişinin işine olan ilgisi, çalışma süresinin uzunluğu, çalışma şartları, yönetimin sunduğu ödüller ve sağlanma koşulları, iş arkadaşları gibi kişiden kişiye farklılık gösteren faktörlere bağlı olarak meydana gelmektedir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1998:54).

Mullins (2005:701), iş doyumunun karmaşık bir kavram olduğunu ve iş doyumunu nesnel bir şekilde ölçmenin zor olduğunu belirtmektedir. Mullins, iş doyumu düzeyinin bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel olmak üzere çok sayıda değişkenden etkilendiği belirtmekte ve bu değişkenleri şu şekilde açıklamaktadır:

- ✚ *Bireysel faktörler*; karakter, eğitim, vasıf, zekâ ve kabiliyet, yaş, medeni durum ve işe uyumu.
- ✚ *Sosyal faktörler*; iş arkadaşlarıyla ilişkiler, takım çalışması ve normlar, etkileşim için fırsatlar, gayri resmi örgüt yapısı.
- ✚ *Kültürel faktörler*; temel tutum, inanç ve değerler.
- ✚ *Örgütsel faktörler*; örgütün yapısı ve büyüklüğü, formel yapısı, işgören politikaları, işgörenler arası ilişkiler, işin doğası, teknoloji ve iş organizasyonu, denetim yapısı, liderlik türleri, yönetim sistemleri ve çalışma şartları.
- ✚ *Çevresel faktörler*; ekonomik, sosyal, teknik ve siyasi etkiler.

Yapılan araştırmalarda iş doyumunun örgütsel verimlilik (Koys, 2001; Ostroff, 1992), bireysel performans (Poza ve Poza, 2000), işgören devri (Ryan vd. 1996), müşteri memnuniyeti (Brown ve Lam, 2008; Rogers vd., 1996), başarıya yönelme (Lush ve Serpkenci, 1990) ve hizmet kalitesi (Hartline ve Ferrel, 1996) olmak üzere bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki olumlu etkilerinde değinilmiştir (Millan, Hessels, Thurik ve Aguado, 2013:651).

Akıncı (2002), iş doyumuna veya doyumsuzluğuna neden olan faktörleri ve sonuçlarını Şekil 2.'de şu şekilde açıklamaktadır (Akıncı, 2002:6):



Şekil 2. İş Tatmini Neden-Sonuç İlişkisi

Şekil 2’de de görüldüğü üzere, iş doyumuna ve doyumsuzluğuna neden olan faktörler örgütsel veya bireysel olarak ortaya çıkabilmektedir. Kişi aile, eğitim, sosyo-kültürel gibi bireysel faktörlerin yanı sıra, örgütsel düzenlemeler, örgüt kültürü ve genel örgütsel faktörler gibi işi ile ilgili faktörlerin etkisiyle işinden doyum veya doyumsuzluk elde edebilmektedir. Kişinin işinden elde ettiği doyumsuzluk hem bireye hem de

işletmeye olumsuz yönde yansırken, iş doyumu sonucunda bireyin elde ettiği olumlu sonuçlar işletme açısından da istenilebilir çıktılarla sonuçlanmaktadır.

Yöneticilerin çoğunlukla, motivasyon ve tatmin kavramlarını birbirleriyle karıştırmaları nedeniyle araştırmacı ve eğitimci olan Lawler motivasyon ve tatmin arasındaki farkı şu şekilde açıklamaktadır. Lawler'a göre motivasyon, performans ve ödül arasındaki ileri görüşlü algıdan etkilenmekteyken; tatmin, insanların elde etmiş oldukları ödül ile ilgili hislerini ifade etmektedir. Bu nedenle, motivasyon kişilerin gelecek hakkındaki beklentilerinin bir sonucu iken, tatmin geçmiş eylemlerin bir sonucu olmaktadır. Tatmin, geçmiş; motivasyon ise gelecek odaklı kavramlardır (Hersey, Blanchard ve Johnson, 1996).

2.5.1. İş Doyumu Teorileri

Örgütlerin başarısı, işgörenlerin verimliliği kadar onların işlerinden duydukları tatminle de yakından ilişkilidir. Yöneticiler, örgütlerin etkinliği için işleri cazip kılmalı, çalışanların örgütte uzun süre kalmalarını sağlamalı ve bu süre zarfında görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için onları motive edebilmelidir (Güney, 2011:11).

İş doyumu ile ilgili teoriler motivasyon teorileri paralelinde ele alınmakla birlikte bazı motivasyon teorileri hem bir motivasyon teorisi hem de iş tatmini teorisi olarak adlandırılmaktadır (Deniz, 2005:314).

İş doyumu örgütler için önemli bir faktördür ve iş doyumunu açıklamak için iş doyumu teorilerini ele almak yerinde olacaktır. Bu kapsamda farklı araştırmalarda; iş doyumu teorileri olarak belirtilen ve ele alınan Çift Faktör Teorisi, Beklenti Teorisi, Değer Teorisi, Eşitlik Teorisi, Sosyal Bilgi Süreci Modeli ve Ruhsal Model Yaklaşımları ele alınacaktır (Greenberg, 2005; Greenberg ve Baron, 1997; Weiss, 2002; Weiss, Nicholas ve Daus, 1999):

2.5.1.1. Çift Faktör Teorisi

Bu teori, Frederick Herzberg tarafından, iş ile ilgili tatmin ve tatminsizlik durumlarının belirlenebilmesi amacıyla mühendis ve muhasebecilerden oluşan 203 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre geliştirilmiştir. Herzberg, kritik olay yönteminden yararlandığı bu araştırmasında, katılımcılara işleri ile ilgili kendilerini iyi

hissettiren ve kötü hissettiren nedenlerle ilgili iki soru yöneltmiştir (Bloisi, Cook ve Hunsaker, 2003:178).

Herzberg, elde ettiği sonuçlara göre çalışma ortamında bazı koşulların olmamasının kişide doyumsuzluk yaratmakla birlikte bu koşulların varlıklarının ise insanları motive etmediğini tespit etmiştir. Bu faktörlere, durum koruyucu-hijyen faktörleri adını vermiştir. Buna karşın, bazı çalışma şartlarının, insanları oldukça motive ettiği ve yokluklarının ise çok fazla doyumsuzluk meydana getirmediğini ortaya koymuştur. Bu faktörleri ise motive edici faktörler olarak tanımlamıştır (Güney, 2011:322).

Tatminsizlik; işin kendisinden ziyade çalışma şartları, ücret, güvenlik, yönetsel uygulamalar ve kişilerarası ilişkiler gibi işi çevreleyen faktörlerle ilgilidir. Çünkü hijyen faktörleri olarak adlandırılan bu faktörler, olumsuz tepkileri önleyici rol oynamaktadır (Greenberg ve Baron, 1997:183). Hijyen faktörlerinin belirli bir sınırın altına düşmesinin doğurduğu tatminsizlik sonuçları işgörenin işine karşı soğuyup işinden nefret etmesine neden olmaktadır. Bu nedenle bu koşullar sağlanmalı ve korunmalıdır. Hijyen etmenlerinde sağlanan artışlar işgöreni teşvik edici bir rol oynamamaktadır. Bu yüzden hijyen faktörleri sağlandıktan sonra, işgöreni güdülemek için teşvik edici içsel faktörleri harekete geçirmek gerekmektedir (Eren, 2012:514).

Diğer taraftan tatmin ise; işin doğası, işteki başarı, yükselme olanakları ve kişisel gelişim gibi işin kendisi veya doğrudan işten kaynaklanan faktörlerle ilgilidir. Bu faktörler yüksek iş tatmini ile ilgilidir ve Herzberg bunları motivasyon faktörleri olarak tanımlamıştır (Greenberg ve Baron, 1997:183).

Özetlemek gerekirse, hijyen faktörleri, çevreye ilişkin ve işin dışındaki etmenlerdir. Bu koşullar olmazsa çalışanlar tatmin olamazlar. Ancak hijyen faktörlerinin iyi olması da iş tatmini için tek başına yeterli olmamakla birlikte, sadece tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırmaktadır. Diğer taraftan motivasyon faktörleri ise, adından da anlaşıldığı üzere güdüleyici etmenlerdir. Kişi işinde bunları bulamazsa işten tatmin duymayacaktır. Buna karşılık işin bu olanakları sunması, iş tatminini arttıracığından kişiyi motive edecektir (Can, Azizoglu ve Aydın, 2011:266).

2.5.1.2. Değer Teorisi

İş doyumunu açıklayan bir başka teori de, Locke'un *değer (value)* teorisidir. Bu teori, ne olduğuna bakmaksızın, çalışanların değer verdiği sonuçlar üzerine

odaklanmaktadır. Bu teoride, tatmin için önemli olan şey; kişinin işi ile ilgili sahip oldukları ile beklentileri arasındaki uyumdur. Uyuşmazlık durumu ise kişinin tatminsizliğine neden olmaktadır (Greenberg, 2005:168; Greenberg ve Baron, 1997:184).

McFarlin ve Rice (1992), değer teorisini açıklamaya yönelik yaptıkları araştırmalarında, kişilerin ücret, sürekli öğrenme olanakları gibi işleri ile ilgili konularda beklentileriyle var olan durum arasındaki farkın beklenti aleyhine olmasının, çalışanlarda tatminsizlik duygusu oluşturduğunu ortaya koymuşlardır.

Bu teori, çalışanlarda iş doyumuna ulaşma noktasında bir inanç ve değer sistemi oluşturmaktadır. Kişiler, kendilerini tatmin eden şeyin ne olduğunu algıladıkları ve bunu elde ettikleri zaman, örgüte olan bağlılıkları ve verimlilikleri artacaktır. Bu da Locke'a göre iş doyumunu meydana getirmektedir (George, Louw ve Badenhorst, 2008:136). Locke'un bu teorisi, iş doyumunun ihtiyaçlara odaklanmaktan ziyade, işin çalışana istediğini veya değer verdiklerini sunup sunmadığı ile daha fazla ilişkili olabileceğini ifade etmektedir (Judy, 1996:13).

2.5.1.3. Sosyal Bilgi Süreci Yaklaşımı

Sosyal Bilgi Süreci yaklaşımının temel dayanak noktası; bireylerin uyum sağlayan canlılar olarak; düşüncelere, davranışlara, sosyal şartlara, geçmiş ve bugünkü davranış ve durumlarına yönelik inançlarına uyum göstermesidir (Salancik ve Pfeffer, 1978:226).

Bu yaklaşıma göre, çalışanların işlerine karşı olan tutumları iş yerindeki diğer kişilerden edindikleri bilgilere göre oluşmaktadır. Kişilerin tutum ve davranışlara olan uyumları, iletişim içerisinde oldukları kişilerden aldıkları ipuçlarına göre şekillenmektedir. İşgörenler diğer kişilerin yaptığı düşüncesiz yorumlar gibi bazı ipuçlarından etkilendiği için de, bu yaklaşımın iş doyumunu açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bu yaklaşıma göre yöneticiler de, çalışanlarının işleri ile ilgili ne düşündükleri ve hissettikleri hususuna gerekli önemi vermeleri gerekmektedir (Greenberg, 2005:168).

İngiltere'de akademisyenler üzerine yapılan bir araştırma sonuçlarına göre (Oshagbemi, 2000), çalışanların iş tatminlerinin zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği iş arkadaşlarının samimiyeti, birbirleriyle olan ilişkileri ve aralarındaki iş birliğinden olumlu yönde etkilendiği ortaya konulmuştur (Deniz, 2005:334).

İşe yeni başlayan bir kişinin, iş ile ilgili olumlu düşünce ve hevesinin iş arkadaşları ile etkileşime geçmesinden sonra onlardan elde ettiği bilgiler neticesinde değişmesiyle birlikte, iş tatminsizliği yaşaması bu yaklaşıma örnek olarak gösterilebilir.

2.5.1.4. Ruhsal Yaklaşım

İş doyumunun bireysellik yönüne, iş doyumuna yönelik yapılan ilk araştırmalarda değinildiği söylenebilir. Örneğin; Hoppock (1935), işgörenlerin duygusal durumları ile iş doyumunu düzeyleri arasında güçlü bir ilişkiden söz etmektedir. Benzer şekilde; Fisher ve Hanna (1931) da, tatminsizliğin büyük bölümünün duygusal çelişkiden kaynaklandığını ifade etmektedir (Judge, Heller ve Mount, 2002:530). Bu nedenle; çalışma yaşamında duyguların rolünü en iyi açıklayan modellerden birisinin, iş doyumunun ruhsal kaynakları olduğu ifade edilmektedir. Judge ve Larsen (2001), iş doyumunun ruhsal yönü üzerine yaptıkları çalışmalarında iş doyumunun olumlu ve olumsuz duygulanım, öz benlik değerlemesi, Beş Faktör Kişilik yapısı gibi farklı bireysel ve psikolojik özelliklerden etkilendiğini belirtmektedirler (Judge ve Larsen, 2001; Judge, Thoresen, Pucik ve Welbourne, 1999).

Greenberg (2005) ise, iş doyumunun ruhsal boyutta göreceli ama istikrarlı bir özellik taşıdığını ifade etmektedir. Buna göre, işinden tatmin olan kişiler farklı zamanlarda farklı bir görev üstlenseler dahi tatmin olma eğilimdeyken, tatminsizlik yaşayanlar için süreç, tatminsizlik yönünde olmaktadır (Greenberg, 2005:168).

Örgütsel davranış yazınında, inanç tabanlı etkiler iş doyumunu teorileri üzerinde daha fazla ağırlıktadır. Weiss ve Cropanzano (1996) bilişsel karar teorileri olarak söz konusu inanç tabanlı yaklaşımları tanımlamaktadır. Değişik yaklaşımlar arasında bazı ayrıntılar farklılık gösterse de, bilişsel yargı teorilerinin genel unsurlarının aynı olduğu ifade edilmektedir. Ücret ve iş arkadaşları iş çevresinin bazı unsurları olarak tanımlanmakta, mevcut iş ise iş doyumunun bir sebebi olarak, bu unsurlara ilişkin değerler, ihtiyaçlar ve beklentiler gibi bazı standartlara yönelik algılarını ve algı ile standartlar arasındaki uyumunu kıyaslamaktadır. Bu teoriler daha önce ifade edilen Değer-Farklılık Modeli'ne ek olarak Beklenti Teorisi ve Eşitlik Teorisi olarak ele alınmaktadır (Weiss, 2002; Weiss vd., 1999):

2.5.1.5. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisi iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri ise bu teorinin Lawler ve Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir (Koçel, 2011:632).

2.5.1.5.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

1969 yılında V.Vroom tarafından ortaya atılan bu kuram, insan davranışlarını bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda, kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlemede ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006:288).

Vroom'a göre motivasyon, kişinin aradığı değerlerle, belirli bir davranışın bu değerlere yol açma ihtimaline ilişkin tahmininin çarpımıdır. Bu teoriye göre motivasyon (M) süreci; Arzulama Derecesi (AD) ile Bekleyiş'in (B) çarpımına eşittir ($M=AD \times B$) (Güney, 2011:326).

Bekleyiş teorisi, üç ilişki üzerine odaklanmaktadır: Birincisi, çaba ve performans arasındaki ilişkidir. İkincisi, performans ve ödül arasındaki ilişkidir. Üçüncüsü ise, ödül ve kişisel amaçlar arasındaki ilişkidir (Robbins, 1998:186). Bu modelde, kişi söz konusu ilişkiler çerçevesinde, ilk önce belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Bu ise, belirli bir gayretin ödül ile sonuçlanacağına ilişkin bekleyişi beraberinde getirir. Eğer kişi, çaba sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, daha fazla gayret gösterecektir (Koçel, 2011:632).

2.5.1.5.2. Lawler-Porter Modeli

Bu model ise Vroom Kuramı'nın bir uzantısıdır ve onun üzerine kurulmuştur. Lawler-Porter Modeli'nin ilk aşamasında da kişi, beklentilerinin şiddeti ölçüsünde belirli bir çaba gösterecektir. Ancak gösterilen bu çabanın, her zaman yüksek performansla sonuçlanacağı söylenemez. Bu noktada, Lawler ve Porter Modeli'ne "bilgi ve yetenek" ile "algılanan rol" unsurları eklenmiştir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009:227).

Bu model; çabayı ödülün algılanan değerinin bir işlevi olarak kabul eder. Çalışan kişi görevini başarıyla tamamladığı takdirde ödül alacağını bildiği zaman daha fazla çaba harcayacaktır. Performans ise çaba ile ilişkili olmakla birlikte, kişinin bilgi ve yeteneklerine bağlı olmaktadır. Daha fazla yetenekleri olan işgören, harcadığı çabaya oranla daha yüksek performans sergilemektedir. Aynı şekilde çalışanların üstlendiği rollerini açık bir şekilde anladıkları ve rolleri ile uyumlu oldukları zaman harcadıkları belirli çaba ile elde edilen performans daha yüksek olmaktadır. Elde edeceği doyum ise, performansı sonucunda aldığı ödülün eşitliğine olan algısına göre oluşmaktadır (Kreitner vd., 2002:215).

Bu teoriye göre çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olması, elde edilmesi gereken çıktı ile elde edilen çıktı arasında karşılaştırma yaparak belirlenmektedir. Eğer çalışan elde etmesi gerektiğine inandığı çıktılarından az elde ederse, doyumsuzluk algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıları elde ederse tatmin algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıdan fazla elde ederse suçluluk hissine kapılarak rahatsızlık hisseder (Güney, 2011:327).

2.5.1.6. Eşitlik Teorisi

J. S. Adams tarafından geliştirilen bu kuram, bir örgütte çalışan kişi veya kişilerin ortaya koydukları performans karşılığında benzerleriyle karşılaştırıldığında yönetimce kendilerine ne ölçüde adil davranıldığına ilişkin algı ve değerlendirmeleri üzerinde yoğunlaşan bir motivasyon yaklaşımıdır (Şimşek, 2009:224).

Bu teorinin temel noktası, çalışanların iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediğidir. Kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Bu teori, bireyin sadece ödüllendirme miktarı ile ilgilenmediğini aynı zamanda ortaya koyduğu emek ile kendi ve başkalarının elde ettikleri sonuçları karşılaştırdıklarını ortaya koymaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011:291).

Eşitlik teorisine göre kişilerin motivasyonu, diğerleriyle karşılaştırıldığında kendisine nasıl davranıldığına yönelik algıdan etkilenmektedir (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012:159). Hemdi ve diğerleri (2012) araştırmalarında Adams'ın eşitlik teorisinden hareketle, işgörenlerin adalet algısının işle ilgili biçimsel gerekliliklere özen göstererek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı ile sonuçlandığını ortaya koymuşlardır (Hemdi Razali, Rashid ve Nordin, 2012:162). İşgörenlerin eşitlik algıları

motivasyonlarını arttırmakta, eşitlik algısı tatmin duygusunu oluşturmakta ve bunun sonucunda da kişiler işlerinde verimli çalışarak örgütsel amaçlara daha fazla katkı sağlamaktadırlar. Bu bilgilerden hareketle, örgüt yöneticilerinin işgören tatmininin sağlanması noktasında adalet ve eşitlik algısına oldukça fazla önem vermeleri gerekmektedir.

İş doyumu veya doyumsuzluğunun işgörenler üzerinde farklı etkileri bulunmaktadır. İş doyumu; verimlilik, işe bağlılık, iş dışı yaşam, moral, ücret, etkili yönetim tarzı ve çalışma arkadaşlarıyla uyum gibi olumlu etkilerin yanı sıra, iş doyumsuzluğunun da, işgücü devir oranını tetiklemesi, bireysel uyumsuzluk ve aile geçimsizliliği gibi olumsuz etkilerinin olduğu ifade edilmektedir (Öztürk ve Alkış, 2011:441; Üngüren ve Yıldız, 2009:38).

İş doyumu işe karşı olumlu davranışlar içerisinde olunmasını sağlamakla birlikte, yapılan etkili sunumun gerçekçiliğini arttırması beklenir. Bettencourt ve diğerleri (2001), kütüphane çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında iş doyumu ile hizmet sunumu arasındaki ilişkinin oldukça güçlü olduğundan söz etmektedirler. Johanson ve Woods (2008) ise, işgören ve iş uyumunun çalışanlarda iş doyumunun yanı sıra duygusal uyumu da sağladığını ifade etmektedir.

İş doyumunun örgüt performansı ve verimliliğine olan etkisinin anlaşılmasıyla birlikte, iş doyumu ve iş doyumunu etkileyen faktörler üzerine araştırmalar yapılmıştır. Özellikle iş doyumunun, işgören duyguları ve tecrübeleri ile doğrudan ilgili olmasıyla birlikte, işgörenlerin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri konuları araştırılmaya başlanmıştır (Çolak, 2009:21).

İş doyumu ile verimlilik arasındaki ilişkiye yönelik, tatmin ve performansın birbirlerini olumlu yönde etkileyerek tatminin performansı performansın da tatmini sağladığı ifade edilmektedir (Deniz, 2005:325). Bunun yanı sıra, çalışanlarda iş doyumunun artmasının verimlilik ile ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmakla birlikte (DelVecchio, 1999; Knoop, 1995; Robbins, 1991); böyle bir ilişkinin varlığından kesin olarak söz etmenin yanlış olacağını ifade eden çalışmalar da (Cherrington, 1994; Davis ve Fuley, 1989) bulunmaktadır (Pelit, 2008:107).

İş doyumu ile duygusal emek arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar, çelişkili bulguları ortaya koymaktadır. Bazı araştırmacılar, duygusal emeğin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu (Adelmann, 1995; Ashforth ve Humphrey, 1993; Wharton, 1993) bazıları da kişileri olduğu kadar duyguları da bir şekilde düzenlemeye çalışmanın

kişisel ifadeleri engelleyebileceğinden, duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkinin negatif ilişkili olduğunu (Hochschild, 1983; Pugliesi, 1999) ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, duygusal emek sergilemelerinde yaşanan çelişki ve sergilenen çabanın daha az iş tatminine neden olabileceği vurgulanmaktadır (Grandey, 2000; Hochschild, 1983).

İş doyumunu duygusal emek davranışının bir belirleyici olarak araştıran Grandey (2003), iş doyumunun hem derin davranış hem de daha çok yüzeysel davranış ile olumsuz ilişkili olduğunu, Chen ve diğerleri (2012) ise, iş doyumunun yüzeysel davranış ile negatif ancak derin davranış ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Jiang ve diğerleri (2013) süpermarket çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında, yüzeysel davranışın iş doyumunu üzerinde negatif, derin davranışın ise pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgu Grandey (2000) ve Brotheridge ve Lee (2003)'nin araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Çalışanın işinden memnun olması hem birey, hem örgüt, hem de genel olarak toplum açısından oldukça önemlidir. Özellikle hizmet sektörü çalışanlarının, iş yerinde yaşadıkları duygusal uyumsuzluğun iş memnuniyetsizliğine yol açmasının önüne geçilmesi önemlidir (Başbuğ vd., 2010:268). Çünkü daha önce de ifade edildiği üzere, hizmet sektörü çalışanlarının işlerinden genel anlamda doyum sağlamaları onların işlerini severek yapmaları ve bunun sonucunda da müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Hizmet sektöründeki çalışanlar çoğu zaman, müşterilerle etkileşim içine girmektedirler. Bu nedenle hizmet sektörü yöneticilerinin müşteri memnuniyeti ile ilgilenmeleri gerekir ve çalışan memnuniyetini müşteri çıktılarıyla ilişkilendirmek istenen sonuçları vermede etkili olabilir. Müşterilerle etkileşim halinde olan çalışanların müşterilerin memnuniyetinin kendi iş tatminlerini de arttırması mümkün olacağından; tatmin olmuş çalışanların aynı zamanda müşteri tatminini ve sadakatini arttıracacağı ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2012:85).

Çetin ve diğerleri ise (2011), yaptıkları araştırmalarında kişilerin iş tatminlerinin artmasıyla birlikte, örgütte karşılaştıkları problemlerin çözümleri konusunda, kendilerine daha fazla güvendiklerini, çözüme yönelik daha yaklaşımcı tutumlar sergilediklerini, duygu ve davranışlarını daha fazla kontrol edebildiklerini böylelikle de problem çözme becerisi konusunda daha fazla çaba harcadıklarını ortaya koymuşlardır (Çetin, Basım ve Karataş, 2011:82).

Buraya kadar, araştırmada ele alınan kavramların açıklanmasının ardından, yöntem bölümünde araştırmanın modeli, araştırma hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri ve verilerin analizi hakkındaki bilgilere yer verilecektir.

3. YÖNTEM

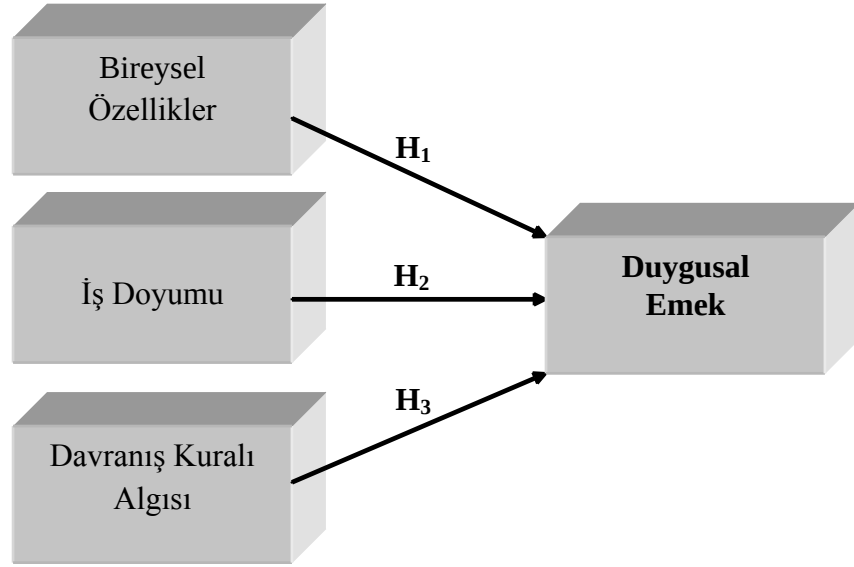
Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli açıklanarak, hipotezler, araştırma evreni ve örnekleme, verileri toplama teknikleri, ölçekler ve toplanan verilerin hangi yöntemler kullanılarak analiz edildiği hakkında detaylı bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bilimsel araştırmalar genellikle; durum saptayıcı, araştırıcı, tanımlayıcı, betimleyici, ilişki kurucu, açıklayıcı, özellik ve eğilim belirleyici, test edici, değişkenler arası ilişkileri açıklayıcı, nicelik ve nitelik belirleyici, bilginin anlaşılması ve arttırılması yanında sorunlara nesnel çözümler üretmeyi amaçlayan biçimlerde tasarlanan çalışmalardır (Ural ve Kılıç, 2006:18).

Betimsel araştırmalar, ana kitlenin birden fazla niteliği arasındaki ilişkilerin belirlenmesini sağlayan araştırmalardır. Özellikle toplumsal olayların incelenmesinde son derece yaygın bir araştırma türü olan betimsel araştırmalarda asıl amaç; anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla ana kitlenin ilgilenilen özelliklerinin ortaya konulmasıdır (Seyidoğlu, 2000: 25). Araştırma odağındaki nesne ya da olgunun mevcut durumunu ifade etmek diğer bir deyişle bir örgüt, birey veya grubun düzgün bir portresini çizmek amacıyla yapılan araştırmalar tanımlayıcı/betimleyici araştırmalardır. Değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisinin araştırıldığı çalışmalar ise açıklayıcı nitelikteki araştırmalardır. Bu tür araştırmalarda amaç, üzerinde çalışılan konuyu değişkenler arasındaki ilişkilerle açıklamaktır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 69-70). Bu açıklamalardan yola çıkılarak bu araştırmanın hem betimsel hem de ilişkisel türde bir araştırma olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada, bağımlı değişken olarak ele alınan duygusal emek davranışları üzerinde farklılığı araştırılan bireysel özellikler ile duygusal emek davranışlarında etkisi araştırılan iş doyumu ve davranış kuralı algısı bağımsız değişkenlerine ilişkin model Şekil 3 üzerinde gösterilmiştir:

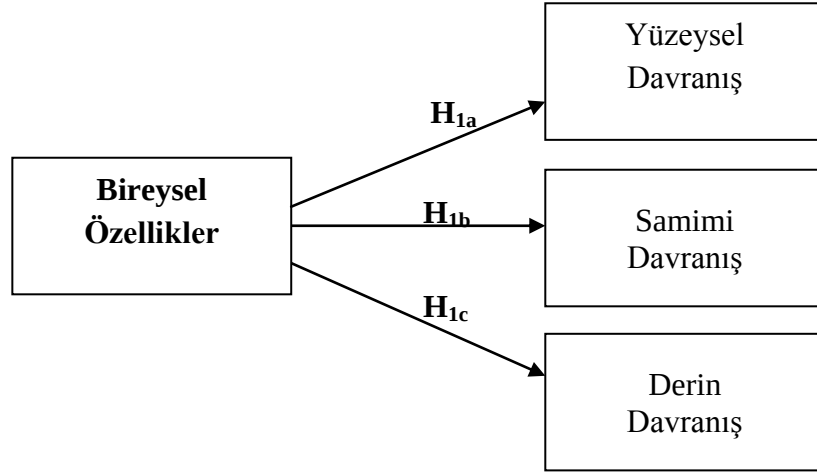


Şekil 3. Araştırma Modeli

Şekil 3’te yer alan araştırma modeli çerçevesinde, araştırmada şu üç soruya cevap aranmaktadır:

- 1) Duygusal emek davranışı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir mi?
- 2) İş doyumu, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışı üzerinde etkili midir?
- 3) Davranış kuralı algısı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışlarında etkili midir?

Araştırma modeli ve araştırma sorularından hareketle oluşturulan ilk hipotez (H_1) duygusal emek davranışının otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın önceki bölümlerinde de açıklandığı üzere, işgörenlerin duygusal emek davranışları üzerinde farklılığa neden olacağı düşünülen cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, turizm ile ilgili eğitim alıp almadıkları, çalıştıkları bölüm ve pozisyon, ilgili otelde ve sektörde çalışma süresi, otelin konumu ve aylık gelir gibi bağımsız değişkenler ilk hipotez kapsamında ele alınmıştır. Ancak duygusal emek davranışlarının yüzeysel, samimi ve derin davranış olmak üzere üç farklı türde ortaya çıkmasından dolayı, H_1 hipotezi alt hipotezlere ayrılmış ve Şekil 3.1’de gösterilmiştir:



Şekil 3.1. Bireysel Özellikler-Duygusal Emek Modeli

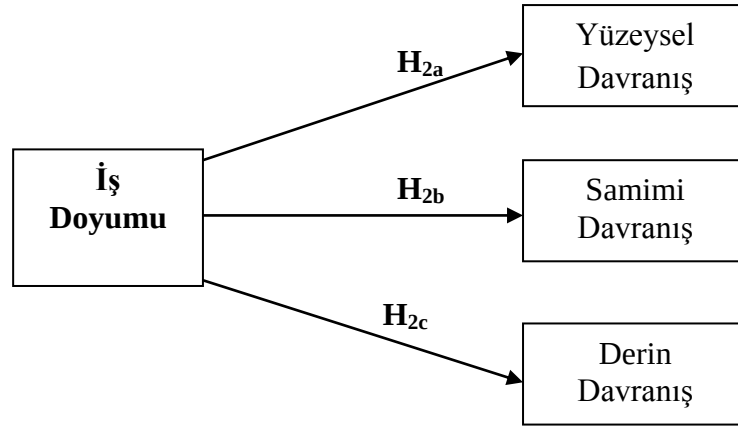
H₁: Duygusal emek davranışı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir.

H_{1a}: Yüzeysel davranış otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir.

H_{1b}: Samimi davranış otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir.

H_{1c}: Derin davranış otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir.

Araştırma modelinin ikinci hipotezi ise (H₂) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunu düzeylerinin duygusal emek davranışı üzerinde etkisinin olup olmadığı belirlemeye yönelik geliştirilen hipotezdir. İşgörenlerin duygusal emek davranışlarının yüzeysel, derin ve samimi davranış boyutlarında ele alınmış olması bu hipotezin üç ayrı alt hipoteze ayrılması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bu nedenle, işgörenlerin iş doyumunu düzeylerinin yüzeysel davranış (H_{2a}), samimi davranış (H_{2b}) veya derin davranış sergilemelerine (H_{2c}) olan etkisini belirlemeye yönelik alt hipotezler geliştirilmiştir. İş doyumuna ilişkin kurulan alt hipotezler Şekil 3.2’de yer almaktadır:



Şekil 3.2. İş Doyumu-Duygusal Emek Modeli

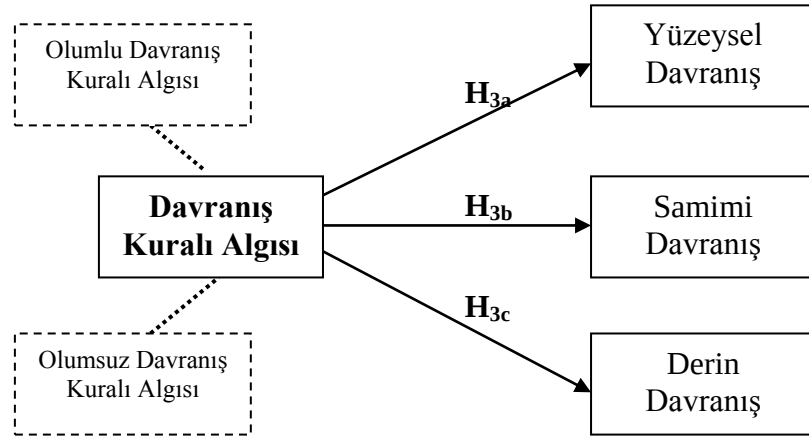
H₂: İş doyumu, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışları üzerinde etkilidir.

H_{2a}: İş doyumu, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yüzeysel davranışları üzerinde etkilidir.

H_{2b}: İş doyumu, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin samimi davranışları üzerinde etkilidir.

H_{2c}: İş doyumu, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin derin davranışları üzerinde etkilidir.

Çalışmanın kavramsal çerçeve bölümünde ele alındığı üzere, duygusal emek araştırmalarında davranış kurallarının, olumlu duyguların sergilenmesi gerekliliğini ifade eden “olumlu davranış kuralı algısı” ve olumsuz davranışlardan kaçınılması gerekliliğini ifade eden “olumsuz davranış kuralı algısı” olarak ikiye ayrılmasından dolayı araştırmanın üçüncü hipotezi (H₃) kendi içinde iki alt hipoteze ayrılmış ve Şekil 3.3 üzerinde gösterilmiştir:



Şekil 3.3. Davranış Kuralı – Duygusal Emek Modeli

H₃: Davranış kuralı algısı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışları üzerinde etkilidir.

H_{3a}: Davranış kuralı algısı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yüzeysel davranışları üzerinde etkilidir.

H_{3b}: Davranış kuralı algısı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin samimi davranışları üzerinde etkilidir.

H_{3c}: Davranış kuralı algısı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin derin davranışları üzerinde etkilidir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bilimsel araştırmaların çoğu amaca dönük verilerin toplanması için gerçekleştirilen sayısal ölçümlere dayanır. Bir araştırmada kimlerden veri toplanacağı evren ve örneklem kavramlarıyla ilgilidir. Evrenin tümüne ulaşmanın gereksiz, pahalı ya da olanaksız olduğu durumlarda evrene ilişkin genel eğilimler çoğu zaman örneklem aracılığıyla belirlenmektedir (Şimşek, 2012: 109). Araştırmalarda yapılan hataları önlemek adına, örneklem seçilirken evrenin sınırlarının net olarak belirlenmesi, evrenin yapısına uygun örneklem seçim yönteminin kullanılması ve örnekte yer alması gereken birey sayısının istatistiksel hesaplama yapılarak bulunması gerekmektedir (Toy ve

Tosunoğlu, 2007:19). Bu nedenle alan araştırması aşamasında kimlerden veri toplanmasının daha doğru olacağı, cevaplanması gereken önemli bir sorudur.

Beş yıldızlı otel işletmelerinin yönetim ve organizasyon yapıları bakımından daha geniş ve hiyerarşik örgütlenme olanaklarına sahip oldukları belirtilmektedir (Kozak, 1997). Ayrıca beş yıldızlı otel işletmelerinin, çalışanların duygusal emek gösterimlerine daha fazla önem verdikleri için farklı eğitim modelleri ile bunu çalışanlarına anlattıkları ve davranış kurallarına daha fazla önem verdikleri, tek yıldızlı otellerde ise işgörenlerin sergilediği duygusal emek davranışları ile daha az ilgilenildiği ifade edilmektedir (Chu ve Murrmann, 2006:1189). Lam ve Chen (2012:6) ise beş yıldızlı otellerin diğer otellere kıyasla iş yerinde davranış kuralları konusunda daha kesin ve net politikalar belirlediklerini ifade etmektedirler.

Bu nedenle beş yıldızlı otellerin diğer otellere kıyasla daha profesyonel yapılandıkları, müşteri ve çalışan memnuniyeti açısından işgörenlerde duygusal emek davranışlarının daha fazla görüldüğü düşünülerek, araştırma evreni beş yıldızlı otel çalışanlarından oluşturulmuştur.

Araştırmacı araştırmayı tasarlarken, evrenin hangi birimleri içereceğini tanımlayarak, evrenin sınırlarını tam olarak ortaya koyabilmelidir (Ural ve Kılıç, 2006:34). Uygulamalı araştırmaların, üretilen bilgilerin değerlendirilmesiyle problemlerin fiilen çözümü ve bilim olaylarını denetim altına alma işlevini gerçekleştirmeyi amaçlayan, üretilmiş ya da üretilmekte olan bilginin denemeli uygulaması olduğu (Karasar, 1999:27) göz önüne alındığında, uygulama alanının belirlenmesinin de önemi ortaya çıkmaktadır. Araştırma evrenini belirlerken hem kıyı otellerinde hem de şehir otellerinde istihdam edilen işgörenlerin araştırma kapsamına dâhil edilmesi esas alınmıştır. Buradan hareketle, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2012 yılı verilerinden hareketle kıyı otelciliğinde en fazla işletme belgeli beş yıldızlı otelin, yatak kapasitesinin ve oda sayısının bulunduğu il olan Antalya ili ile şehir otelciliğinde en fazla beş yıldızlı otele, yatağa ve oda sayısına sahip İstanbul ili araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Evreni oluşturan bu iki şehirdeki işletme belgeli 5 yıldızlı otellerin ve bu otellerdeki oda ve yatak kapasitelerinin Türkiye genelindeki payını gösterebilmek amacıyla söz konusu verilere Tablo 5'te yer verilmiştir:

Tablo 5. Antalya, İstanbul ve Türkiye Genelindeki Turizm İşletme Belgeli Beş Yıldızlı Oteller ile Oda ve Yatak Sayıları (2012)

	Antalya*	İstanbul*	Antalya ve İstanbul Toplamı	Türkiye Geneli **	Antalya ve İstanbul Toplamının Türkiye Geneline Oranı (%)
Beş Yıldızlı Otel Sayısı	219	50	269	398	67.58
Oda Sayısı	84.497	13.640	98.137	128.289	76.49
Yatak Sayısı	181.188	27.714	208.902	272.777	76.58

Kaynak: *İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri
 **T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 2012 yılı sonu itibariyle Türkiye’de toplam 398 adet işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan bu iki şehirdeki 5 yıldızlı otel sayılarının 269 olduğu göz önüne alındığında bu sayının Türkiye genelindeki sayının yaklaşık olarak % 68’i gibi büyük bir kısmını oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Bununla birlikte evreni oluşturan söz konusu illerin ülke genelindeki turizm payını daha iyi açıklayabilmek için 2012 yılı verilerine göre beş yıldızlı otellerde geceleyen yerli ve yabancı ziyaretçi sayıları ile Türkiye toplamına ilişkin veriler Tablo 6’da gösterilmiştir:

Tablo 6. Antalya, İstanbul ve Türkiye Genelindeki Beş Yıldızlı Otellerde Konaklayan Ziyaretçi Sayıları (2012)

	Antalya	İstanbul	Antalya ve İstanbul Toplamı	Türkiye Geneli	Antalya ve İstanbul Toplamının Türkiye Geneline Oranı (%)
Yabancı Ziyaretçi Sayısı	5.793.461	1.478.371	7.271.832	8.894.119	81.76
Yerli Ziyaretçi Sayısı	1.639.365	670.623	2.309.988	4.109.765	56.20
Toplam	7.432.826	2.148.994	9.581.820	13.666.579	70.11

Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Tablo 6'daki veriler incelendiğinde tesis sayısında olduğu gibi Türkiye'ye gelen ziyaretçilerin de büyük bir kısmının Antalya ve İstanbul illerinde geceledikleri görülmektedir. Bu bilgilerden hareketle Antalya ve İstanbul illerinin Türkiye turizmi açısından değerlendirildiğinde paylarının oldukça fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Bir araştırmada evrenin tamamı üzerinde çalışmak yerine, onu temsil yeteneğine sahip örneklem üzerinde çalışma yapmak araştırmacılara birçok yönden kolaylık sağlamaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 34). Buradan hareketle, ana kütlenin tamamına ulaşılmasının güç olması, ana kütleyi temsil edecek en iyi örneklemin nasıl belirleneceği sorusunu gündeme getirmektedir (Nakip, 2005: 164). Bilimsel araştırmalarda evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesini sağlayan temel unsurlardan birisidir (Ural ve Kılıç, 2006:46). Bu nedenle evreni temsil edecek örneklem sayısının belirlenmesi bilimsel araştırmalarda son derece önemli bir aşamadır. Bu çalışmada hem kıyı hem de şehir otellerinde çalışan işgörenler araştırmaya dâhil edildiği için, otellerin bulunduğu konum itibarıyla evrenin kendi içerisinde farklı özellikleri içerdiği ve heterojen bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir (Ural ve Kılıç, 2006: 40).

Alan yazınında evren üzerinden örneklem sayısının belirlenmesine yönelik farklı formüller (Arıkan, 2000; Balcı, 2001; Karasar, 1999; Özdamar, 2001; Özmen, 1999; Yamane, 2001) bulunmakla birlikte (Ural ve Kılıç, 2006:47) bu çalışmada aşağıdaki örneklem hesaplama formülünden yararlanılmıştır (Yamane, 2001:116-117):

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

N: yığındaki birey sayısı

n: örneklemdeki birey sayısı

z: istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık (araştırma için kabul edilebilir hata payı)

p: yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

(örnek çapını maksimum yapmak için p=q=0,50 alınabilir)

Belirli bir anlamlılık düzeyinde –yanılma olasılık değerine- “ α ” veya güven düzeyine “1- α ” karşılık gelen teorik değer $\alpha=0,05$ için $z_{0,05}=1,96$ ve $\alpha=0,01$ için $z_{0,01}=2,58$ 'dir. Bununla birlikte, araştırmaların bir güven aralığında olması son derece önemlidir. Sosyal bilimlerde araştırmalar genellikle %99 ya da %95 güven düzeyinde

yapılmaktadır (Karasar, 1999: 128). Bu araştırmada yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi (α) 0.05 olarak alındığı için z değeri 1,96 olarak kabul edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006: 47).

Evren sayısının (N) belirlenerek ilgili formüle yerleştirilebilmesi için öncelikle evreni oluşturan toplam işgören sayısının belirlenmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde mevcut oda sayısı kullanılarak ortalama çalışan sayısının belirlenebilmesi için, diğer araştırmalarda da (Alkış, 2008; Öztürk ve Alkış, 2011; Pelit, 2008; Tuncer ve Yeşiltaş, 2013; Yavuz ve Tokmak, 2009; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009) kullanılan ve uluslararası standartlar doğrultusunda beş yıldızlı otel işletmelerinde odabaşına 1,1 işgörenin istihdam edildiği varsayımı üzerinden hesaplama yoluna gidilmiştir (Çetiner, 1995:16).

Elitaş da (2010) otel işletmelerinde standart istihdam oranının ülke koşullarına ve otel kalitesine göre değişebileceğini belirtmekle birlikte, odabaşına işgören sayısının 1 veya 1,1 olarak hesaplanabileceğini ifade etmektedir (Elitaş, 2010:66). Benzer şekilde Ağaoğlu (1992) da Türkiye'deki beş yıldızlı oteller için odabaşına işgören sayısının 1,18 olarak ele alınabileceğini ifade etmektedir. Farklı çalışmalarda da bu oran dikkate alınarak araştırma evreninin belirlendiği görülmektedir (Erdem, 2004; Yeşiltaş ve Keleş, 2009).

Söz konusu verilerin daha güncel olması açısından alan araştırmasına başlamadan önce, Antalya ve İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlükleri'nden elde edilen son verilere göre, 2012 yılının Mayıs ayında Antalya ve İstanbul illerinde bulunan işletme belgeli beş yıldızlı otel sayıları dikkate alınarak evren sayısı hesaplanmıştır. Söz konusu veriler Tablo 7'de gösterilmektedir:

Tablo 7. 2012 Yılı Mayıs Ayı İtibariyle Turizm İşletme Belgeli Beş Yıldızlı Otellerin Antalya ve İstanbul İllerindeki Oda ve Yatak Sayıları

İller	Beş Yıldızlı Otel Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
Antalya	219	84.497	181.188
İstanbul	50	13.640	27.714
TOPLAM	269	98.137	208.902

Kaynak: Antalya ve İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri

Bu doğrultuda araştırma evreni İstanbul ve Antalya olmak üzere düşünülmüş, Yamane'nin (2001) formülüne göre ilgili değerler yerleştirildikten sonra evreni temsil edecek olan örneklem sayıları Tablo 8 'de gösterilmiştir:

Tablo 8. Antalya ve İstanbul İlleri İçin Örneklem Sayıları

Nzpqd						n	Anket Sayısı
Antalya	84.497x1.1=92.947	1.96	0.5	0.5	0.05	383	440
$n = \frac{N.z^2.p.q}{N.d^2 + z^2.p.q}$							
İstanbul	13.640x1.1=15.004	1.96	0.5	0.5	0.05	374	387
$n = \frac{N.z^2.p.q}{N.d^2 + z^2.p.q}$							
TOPLAM						757	827

Tablo 8'de de görüldüğü üzere, veri toplanması gereken örneklem sayısı Antalya için en az 383; İstanbul için ise en az 374 işgören olarak tespit edilmiştir.

İstanbul ve Antalya illerinin şehir ve kıyı otelciliğini temsil etmesi bakımından örneklem metodu olarak tabakalı örnekleme yöntemi esas alınmıştır. Şehir ve kıyı otelleri olarak İstanbul ve Antalya illerinin kendi içerisinde homojen tabakalara ayrılmasıyla tabaka için varyansların da o oranda küçüleceği düşüncesiyle bu örnekleme yönteminden yararlanılmıştır (Şenol, 2012:252). Bu tabakaların kendi içerisinde homojenliğini kaybetmemesi için de, Antalya ve İstanbul'un ilçeleri alt tabakalar olarak düşünülmüş ve hemen her ilçesinde bulunan otellerden veri toplanılmaya çalışılmıştır.

Yapılan uygulama sonucunda ise Antalya için 440 ve İstanbul için 387 anket olmak üzere toplam 827 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Verileri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, işgörenlerin duygusal emek davranışına etkisi olacağı düşünülen cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, turizm ile ilgili eğitim alıp almadıkları, çalıştıkları bölüm ve pozisyon, ilgili otelde ve sektörde çalışma süresi ve aylık gelir gibi bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve turizm ile ilgili eğitim alıp almadıklarını belirlemek amacıyla sorulan bireysel sorular dışındaki diğer sorular kapalı uçlu olarak oluşturulmuştur.

Anket formunun ikinci bölümünde ise, işgörenlerin iş doyumlarını ölçmeye yönelik Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen, alan yazında Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionary-MSQ) olarak bilinen ve 100 önermeden oluşan ölçeğin 20 ifadelik kısa formu kullanılmıştır. Yerli ve yabancı yazında da birçok araştırmada kullanılan (Akgündüz, 2013; Çetin vd., 2011; Eğinli, 2009; Eliyana, Yusuf ve Prabowo, 2012; Lu, Shih ve Chen, 2013; Öztürk ve Alkış, 2011; Pelit ve Öztürk, 2010; Pınar, Kamaşak ve Bulutlar, 2008; Toker, 2008; Yeh, 2013;) ölçekte, işgörenlerin mevcut işlerindeki tatmin edici durumuna ilişkin değerlendirmelere olan katılım düzeyi “hiç tatmin edici değil” ifadesinden “çok tatmin edici” ifadesine doğru derecelendirilen 5’li Likert türünde hazırlanmıştır.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde yer alan ifadeler ise işgörenlerin duygusal emek davranışlarını belirlemeye yöneliktir. Duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde duygusal emeğin ölçülmesinde farklı ölçeklerin geliştirildiği görülmektedir (Avcı ve Boylu, 2010; Brotheridge ve Lee, 2003; Chu ve Murrmann, 2006; DeLay, 1999; Diefendorff vd., 2005; Grandey, 2003; Grandey, 1999; Kruml ve Geddes, 2000; Schaubroeck ve Jones, 2000). Söz konusu ölçeklerin hepsinde amaç, duygusal emeği ölçmektir. Ancak konukseverlik sektöründe çalışanların duygusal emek sergilemelerini belirleyebilmek ve bu ölçekleri ağırlama sektörüne uyumlu hale getirebilmek için Chu ve Murrmann (2006), işgören odaklı duygusal emek yaklaşımı ile Konukseverlik Duygusal Emek Ölçeği’ni (Hospitality Emotional Labour Scale-HELS) geliştirmişlerdir.

Chu ve Murrmann (2006) ilgili ölçeği, Brotheridge ve Lee (1998), DeLay (1999), Grandey (1999), Kruml ve Geddes’in (2000) çalışmalarından yola çıkarak iki

boyutlu olarak geliştirmişlerdir. Chu ve Murrmann (2006), üç ayrı uygulama aşamasından sonra ölçeğe 15 maddelik son halini vermişler, ancak araştırmacılarla sondan bir önceki aşamadaki 19 maddelik halini kullanmalarını önermektedirler (Chu ve Murrmann, 2006:1188). Duygusal Emek Ölçeği'nin 11 maddesi "yüzeysel davranış" ve "samimi davranış" türlerini temsil eden *duygusal çelişki* boyutuna ait ifadelerden oluşmakta iken; 8'i duygusal emeğin "derin davranış" türünü ifade eden *duygusal çaba* boyutuna ait maddelerdir.

Chu ve Murrmann (2006) ölçeğin geliştirilmesi aşamasında ilgili maddeleri faktör analizine tabi tutmuştur. Sonuçlara göre, duygusal çaba boyutu varyansın %23'ünü, duygusal çelişki boyutu ise %39'unu açıkladığını ve bu iki boyutun toplam varyansın %62'sini açıkladığını ifade etmektedirler. Bu iki boyutun güvenirlik katsayıları ise sırasıyla $\alpha=0.77$ ve $\alpha=0.89$ olarak elde edilmiş ve oldukça yüksek güvenirliğe sahip olduğu ortaya konulmuştur (Chu ve Murrmann, 2006:1185). Ölçeğin orijinal hali (1) "Kesinlikle Katılmıyorum" ve (7) "Tamamen Katılıyorum" olarak 7'li Likert tipi ölçek olmakla birlikte, bu çalışmada ilgili ölçek (1) "Kesinlikle Katılmıyorum" ve (5) "Tamamen Katılıyorum" olarak 5'li Likert türünde hazırlanmıştır. Chu ve Murrmann (2006) tarafından geliştirilen bu ölçek başka araştırmalarda da (Avcı ve Kılıç, 2010; Başbuğ vd., 2010; Chu vd., 2012; Gursoy vd., 2011; Karatepe ve Aleshinloye, 2009; Lee ve Ok, 2012) kullanılmıştır.

Anket formunun son bölümünde ise, davranış kuralı algısını belirlemek amacıyla Diefendorff ve diğeri (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek; olumlu davranış kuralı ve olumsuz davranış kuralı algısını ölçen önermelerin bulunduğu iki bölümden oluşmaktadır. İlgili ölçekte, olumlu davranış kuralı algısını belirlemeye yönelik dört ifade bulunmaktadır. Diefendorff ve diğeri (2005) bu ölçekteki ifadelerden üçünü Brotheridge ve Grandey (2002), bir tanesini de Schaubroeck ve Jones (2000)'un geliştirdikleri davranış kuralı algısı ölçeklerindeki ifadeleri düzenleyerek oluşturmuştur. Olumsuz davranış kuralı algısını belirlemeye yönelik ölçek ise bir tanesi Brotheridge ve Grandey (2002), iki tanesi de Schaubroeck ve Jones (2000)'un ölçeklerindeki ifadelerin düzenlenmesiyle oluşturulmuş üç ifadelili olarak geliştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının geçerlik ve güvenirliğinin sağlanabilmesi için; öncelikle duygusal emek ölçeği ve iş doyumu ölçekleri konularla ilgili çalışan iki akademisyen tarafından orijinal halinden Türkçeye çevrilmiştir. Türkçeye çevrilen ölçekler tekrar İngilizceye daha sonra tekrar Türkçe diline çevrilerek anlam kaybına uğrayıp uğramadıkları test edilmiştir. Daha sonra çevirisi yapılan

ölçeklerin dil akıcılığı ve anlam bütünlüğünü taşıyıp taşımadıklarını belirlemek amacıyla bir Türk Dili uzmanına okutularak gerekli düzeltmelerin yapılması sağlanmıştır.

Daha sonra anket formları ön test uygulamasının yapıp, ifadelerin anlaşılabilirliğini test edebilmek amacıyla beş yıldızlı bir otelde çalışan 36 personele ve daha önce otel işletmelerinde iş deneyimlerine sahip 25 kişilik lisans düzeyinde turizm işletmeciliği eğitimi almakta olan son sınıf öğrencileriyle birebir görüşmeler yapılarak uygulanmıştır. Alınan geri bildirimlerden sonra anket formuna son hali verilerek ilgili form Haziran 2012-Mart 2013 tarihleri arasında katılımcılara uygulanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Veri toplama aracı ile elde edilen veriler öncelikle istatistik paket programına aktarılmış daha sonra ise, araştırmaya katılanların bireysel özellikleriyle ilgili sorulara, duygusal emek ölçeği, iş doyumu ölçeği ve davranış kuralı algısı ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtlardan elde edilen verilere ilişkin yüzde ve frekans dağılımı ile standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri hesaplanarak tablo haline getirilmiş ve yorumlanmıştır.

Analizlerin sağlıklı, güvenilir ve faydalı olabilmesi için sadece kullanılan verinin kaliteli olması yeterli olmayıp, uygun analiz tekniğinin seçimi de son derece önemlidir (Altunışık vd., 2010:168). Bu nedenle verilerin analizi aşamasında doğru istatistik yönteminin uygulanabilmesi için parametrik ya da non-parametrik yöntemlerden hangisinin kullanılacağına belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmadaki değişkenlerin ve verilerin normal dağılım göstermesi, verilerin nicel özellikte olması, örnekleme oluşturan deneklerin birbirinden bağımsız olması, örneklem büyüklüğünün 30'dan büyük olması ve varyansların homojen olmasından dolayı parametrik testler kullanılmıştır (Altunışık vd., 2010:180; Ural ve Kılıç, 2006:83).

Araştırmaya katılanların duygusal emek davranışlarının cinsiyet ve turizmle ilgili eğitim alıp almadıklarına göre farklılık gösterip göstermediğini, yani iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla “Bağımsız Örneklemeler İçin t-testi” uygulanmıştır. Duygusal emek davranışının ikiden fazla grubu içeren diğer bireysel özelliklere göre (yaş, medeni durum, eğitim durumu, turizm eğitimi alanlar için turizm eğitimi düzeyi, çalıştığı bölüm ve pozisyon, ilgili

otelde ve turizm sektöründe çalışma süresi, aylık ücreti) farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ise, “Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi (Anova)” testi uygulanmıştır. Ayrıca, bu testler sonucu, aralarında anlamlı farklılık çıkan ve ikiden fazla grup içeren değişkenler için; farklılığın, hangi değişkenler arasında meydana geldiğini belirlemeye yönelik, “Çoklu Karşılaştırma (Tukey)” testi yapılmıştır.

Araştırmaya katılanların iş doyumu düzeylerinin, duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla “Tek Değişkenli Regresyon Analizi”, duygusal emek davranışlarının, olumlu ve olumsuz davranış kuralı algısından etkilenip etkilenmediğini belirlemek için ise “Çoklu Regresyon Analizi” yapılmış ve elde edilen veriler tablolaştırılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için ise “Basit Korelasyon Analizi” kullanılmış ve değişkenler arasındaki “Pearson Korelasyon Katsayısı” hesaplanmıştır.

Ayrıca duygusal emek davranışının, iş doyumu ve davranış kuralı algısı bağımsız değişkenlerine hangi oranda bağlı olduğunu göstermek için belirlilik (determinasyon) katsayısı (R^2) hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör ve güvenirlik analizleri de yapılmıştır. Faktör analizinde amaç, değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkartmak, başka bir ifadeyle değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2006:321). Ancak faktör analizinin yapılabilmesi için, verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla, öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi (Bartlett’s Test) uygulanmış ve sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir:

Tablo 9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonucu

Ölçek	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Bartlett Küresellik Testi (sig.)
İş Doyumu	0.954	0.000*
Duygusal Emek	0.884	0.000*
Davranış Kuralı Algısı	0.819	0.000*

*<0.01

Tablo 9’da da görüldüğü üzere, KMO değerleri İş Doyumu Ölçeği’nde 0.90’dan, diğer iki ölçekte ise 0.80’den yüksek çıkmıştır. Bu değerler yorumlandığında İş Doyumu Ölçeği’nin veri yapısının faktör analizi yapabilmek için mükemmel, diğer iki ölçeğin ise çok iyi derecede yeterli olduğunu söylemek mümkündür (Akgül ve Çevik, 2003:428; Kalaycı, 2006:322). Bartlett testi sonuçlarına göre ise, elde edilen ki kare değerlerinin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu ve bu sonuçlara göre faktör analizinin uygulanabileceği ifade edilebilir.

Davranış Kuralı Algısı Ölçeği için faktör analizine ölçeğin orijinal halindeki yedi madde dâhil edilmiş ve faktör yükleri değerlendirilmiştir. Buna göre öz değeri 1’in üzerinde olan iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmış ve bu iki faktörün varyansı açıklama oranı % 67 olarak gerçekleşmiştir. Ancak maddelerin döndürülmüş bileşenler matrisi tablosuna göre binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamadıkları kontrol edilmiş ve ölçekteki “iş yerim, işimin bir parçası olarak benden müşterilere karşı olumlu duygular sergilememi beklemez” ifadesinin faktörü yükünün birinci faktör için 0.217, ikinci faktör için ise -0.396 olduğu görülmüştür.

Faktör analizinde bazı kaynaklarda 0,50’nin (Kalaycı, 2006) bazılarında ise 0,32’nin (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010) altında kalan ve düşük ortak varyansa sahip olan değişkenlerin analizden çıkartılarak, faktör analizinin yeniden yapılması önerilmektedir. Bu nedenle faktör yük değeri düşük olan ilgili madde analizden çıkartılmış, kalan altı madde için Davranış Kuralı Algısı Ölçeği’ne ilişkin faktör yükleri ve faktörlerin varyansı açıklama oranları Tablo 10’da gösterilmiştir:

Tablo 10. Davranış Kuralı Algısı Ölçeğindeki İfadelerle İlişkin Faktör Yükleri ve Varyansı Açıklama Oranları

İfade	Faktör 1 (Olumsuz Davranış Kuralı Algısı)	Faktör 2 (Olumlu Davranış Kuralı Algısı)
1. Müşterilere kendilerini iyi hissettirmek işimin bir parçasıdır.	0.130	0.879
2. Bu işletme müşterilere sunulan ürünlerin bir parçasının da sıcak ve güler yüzlü hizmet olduğunu söyleyebilir.	0.305	0.839
3. İşletmem benden, müşterilerle etkileşim halindeyken heyecanlı ve hevesli şekilde davranmayı denememi bekler.	0.317	0.723
4. Benden, müşterilere karşı olumsuz davranışlarımı veya kötü ruh halimi bastırmam beklenir.	0.818	0.324
5. İşletmem benden mutlu veya stressizmişim gibi davranmayı denememi bekler.	0.894	0.218
6. Benden, işimde sinirli değilmişim gibi davranmayı denemem beklenir.	0.893	0.223
Varyansı Açıklama Oranı (%)	41.295	36.718
Toplam (%)	78.213	

Tablo 10'daki faktör yüklerinden de anlaşıldığı üzere, yapılan faktör analizi sonucunda, ilk üç madde Olumlu Davranış Kuralı Algısı, diğer maddeler ise Olumsuz Davranış Kuralı Algısı olarak iki faktöre ayrılmıştır.

Chu ve Murrmann (2006:1189) tarafından da araştırmacılara önerildiği üzere kültürler arası farklılıklardan kaynaklanabilecek yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla Konukseverlik Duygusal Emek Ölçeği için de faktör analizi uygulanmış ve faktör yükleri Tablo11'de gösterilmiştir:

Tablo 11. Konukseverlik Duygusal Emek Ölçeği'ndeki İfadelere İlişkin Faktör Yükleri ve Varyansı Açıklama Oranları

İfade	Faktör 1 (Yüzeysel Davranış)	Faktör 2 (Derin Davranış)	Faktör 3 (Samimi Davranış)
1.Müşterilerle etkileşim halindeyken mutluymuşum gibi yaparım.	0,606	-0,338	0,308
2.Müşterilerle ilgilenirken göstermiş olduğum duygular hissettiklerimden farklıdır.	0,758	-0,149	0,265
3.İşimle ilgili gerçek duyguları ifade ederken maske takarmış gibi yaparım.	0,779	-0,42	0,154
4.Müşterilere yansıttığım duygular, gerçekte hissettiklerimle bire bir uyumludur.	0,036	0,261	0,654
5.Davranışlarımla gerçekte hissettiklerim birbirlerinden farklıdır.	0,767	-0,058	-0,043
6.Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	0,791	-0,14	-0,26
7.Müşterilerle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim.	0,758	0,042	-0,285
8.Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.	0,555	-0,031	-0,378
9.Müşterilerle ilgilenirken gerçek duygularımı gizlemek zorundayım.	0,580	-0,288	-0,061
10.İşimi iyi yapmak için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.	0,010	0,488	0,505
11.Hissettiğim duyguları müşterilere aynen yansıtırım.	-0,016	0,226	0,746
12.Duygularımı, müşterilere göstermem gerektiği şekilde değiştirerek yansıtmaya çalışırım.	-0,432	0,495	-0,002
13.Müşterilerle etkileşim halindeyken işletmemin istediği imajı sunmak üzere kendimde bazı duygular yaratmaya gayret ederim.	-0,200	0,685	0,064
14.Çalışmaya hazırlanırken iyi şeyler düşünürüm.	0,003	0,767	0,074
15.Müşterilere yardım ederken hissettiğim şeyleri, gerçekten hissetmekten kurtulmak için, kendimi ikna etmeye çalışırım.	-0,432	0,434	0,074
16.İşe hazırlanırken kendime iyi bir gün geçireceğimi söylerim.	0,028	0,765	0,117
17.Müşterilerle etkileşimde bulunurken göstermek zorunda olduğum duyguları yaşamaya çalışırım.	-0,131	0,659	0,230
18.Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için elimden gelen her şeyi yaparım.	-0,003	0,694	0,268
19.Gerçekten hissetmediğim bir duyguyu göstermek istediğimde davranışlarıma daha fazla konsantre olmak zorundayım.	-0,235	0,634	0,147
Varyansı Açıklama Oranı (%)	23,520	20,945	9,648
Toplam (%)		54,113	

Konukseverlik Duygusal Emek Ölçeği 'ne ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 11'de yer almaktadır. Buna göre öz değeri 1'in üzerinde olan üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Konukseverlik Duygusal Emek Ölçeği'nin Chu ve Murrmann (2006) geliştirilen hali yüzeysel davranış ve samimi davranış türlerinden oluşan *duygusal çelişki* boyutu ve derin davranışı ifade eden *duygusal çaba* boyutlarından oluşmakla birlikte bu çalışmada ilgili boyutlar yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olarak üç ayrı faktörde toplanmıştır. Chu ve Murrmann'ın Konukseverlik Duygusal Emek Ölçeği'ni duygusal çelişki/uyumsuzluk ve duygusal çaba olmak üzere iki faktör olarak geliştirmelerinin yanı sıra, araştırmalarının bazı aşamalarında yüzeysel, derin ve samimi davranış olarak ele alınan üçlü faktörün daha iyi uyum gösterdiği de ifade edilmiştir (Chu ve Murrmann, 2006:1188). Bu çalışmada da yapılan faktör analizi sonucunda üç yapıli bir faktör ortaya çıkmış ve duygusal emek davranışı yüzeysel, samimi ve derin davranış boyutlarıyla ele alınmıştır.

İş Doyumu Ölçeği ise, yapılan faktör analizi sonucunda tek faktörlü olarak tespit edilmiş ve bu faktör toplam varyansın %48'ini açıklamaktadır. Bu oranın araştırmada kullanılan diğer iki ölçeğin varyans oranlarıyla kıyaslandığında daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak, tek faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olmasının yeterli olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007).

Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin ölçülmesiyle ortaya çıktığı belirtilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006:286). Bu noktada, bir ölçekte yer alan soruların varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile bulunan ve 0 ile 1 arasında bir değer alan Alfa katsayısı güvenilirliğin hesaplanmasında kullanılan bir yöntemdir (Akgül ve Çevik, 2003:435). Alfa katsayısı yöntemi içsel tutarlılığın ölçümünde yaygın olarak kullanılan yöntemdir ve kabul edilebilir değerinin en az 0,70 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değerin 0,50'ye kadar makul kabul edilebileceği ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2010:124). Bunun yanı sıra, Alfa katsayısının değerinden hareketle ölçeğin güvenilirlik durumu için 0,60-0,80 arası oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arası ise yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilebilir (Akgül ve Çevik, 2003:436). Bu bilgilerden hareketle, araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ve geneline göre Cronbach Alfa değerleri hesaplanmış sonuçlar Tablo 12'de gösterilmiştir:

Tablo 12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Madde Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (α)
İş Doyumu Ölçeği	20	0.94
Konukseverlik Duygusal Emek Ölçeği	19	0.69
<i>Yüzeysel Davranış</i>	8	0.86
<i>Derin Davranış</i>	8	0.84
<i>Samimi Davranış</i>	3	0.66
Davranış Kuralı Algısı Ölçeği	6	0.87
<i>Olumlu Davranış Kuralı Algısı</i>	3	0.81
<i>Olumsuz Davranış Kuralı Algısı</i>	3	0.89

Tablo 12'deki verilere göre; Konukseverlik Duygusal Emek Ölçeği'nin genelinin (0.69) ve Samimi Davranış alt boyutunun (0.66) güvenilirlik katsayıları dikkate alındığında oldukça güvenilir, diğer alt boyutlar ve ölçekler için ise yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, araştırmaya katılanların özelliklerine, duygusal emek davranışlarına, davranış kuralı algılarına ve iş doyumu düzeylerine ilişkin bulgulara ve aralarındaki farklılık ve ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılanların özelliklerine ve kullanılan ölçeklere ilişkin yüzde ve frekans dağılımlarına, hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak t testi, Anova testi, Tukey testi ve Regresyon Analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmaya Katılanların Bireysel ve İş Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların özelliklerine ilişkin bulgular bireysel (Tablo 13) ve iş özellikleri (Tablo 14) olmak üzere ele alınmış, yüzde ve frekans verileri tablolatırılmıştır:

Tablo13. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Bireysel Özellikler	Antalya	İstanbul	f	%
Cinsiyet				
<i>Erkek</i>	311	252	563	68,1
<i>Kadın</i>	129	135	264	31,9
Toplam	440	387	827	100
Medeni Hâl				
<i>Bekâr</i>	261	188	449	54,8
<i>Evli çocuklu</i>	133	153	286	34,8
<i>Evli çocuksuz</i>	41	44	85	10,4
Toplam	435	385	820	100
Yaş Grubu				
<i>18'den küçük</i>	16	6	22	2,7
<i>18-22</i>	83	49	132	16
<i>23-27</i>	147	115	262	31,7
<i>28-32</i>	97	90	187	22,6
<i>33-37</i>	53	62	115	13,9
<i>38-42</i>	27	37	64	7,7
<i>43 ve üzeri</i>	17	28	45	5,4
Toplam	440	385	827	100
Eğitim Düzeyi				
<i>Okur-yazar</i>	8	4	12	1,5
<i>İlköğretim</i>	73	66	139	17,0
<i>Lise</i>	205	172	377	46,3
<i>Ön lisans</i>	62	70	132	16,2
<i>Lisans</i>	80	67	147	18,0
<i>Lisansüstü</i>	2	6	8	1
Toplam	430	385	815	100
Turizm Eğitimi				
<i>Turizm eğitimi aldım</i>	303	230	533	64,4
<i>Turizm eğitimi almadım</i>	137	157	294	35,6
Toplam	440	387	827	100
Turizm Eğitimi Düzeyi				
<i>Turizm ile ilgili kurslar</i>	99	61	160	30,0
<i>Lise</i>	109	75	184	34,5
<i>Ön lisans</i>	47	43	90	16,9
<i>Lisans</i>	47	46	93	17,5
<i>Lisansüstü</i>	1	5	6	1,1
Toplam	303	230	533	100

Tablo 13'te de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların çoğunluğu erkek (%68,1), bekâr (%54,8) ve 23-27 (%31,7) yaş aralığındaki bireylerden oluşmaktadır. Eğitim düzeylerine göre ise çoğunluk %46,3 ile lise mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%64,4) turizm ile ilgili eğitim aldıklarını belirtmekle birlikte, turizm eğitimi alanların içerisinde çoğunluğu %34,5 ile lise düzeyinde turizm eğitimi alanlar oluşturmaktadır.

Tablo 14'te ise araştırmaya katılanların işleriyle ilgili özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır:

Tablo14. Araştırmaya Katılanların İşleriyle İlgili Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

İş Özellikleri	Antalya	İstanbul	f	%
Çalışılan Bölüm				
<i>Yiyecek-İçecek</i>	250	206	456	55,1
<i>Ön büro</i>	92	41	133	16,1
<i>Kat Hizmetleri</i>	54	73	127	15,3
<i>Güvenlik</i>	9	13	22	2,7
<i>Satış-Pazarlama</i>	3	15	18	2,2
<i>Muhasebe</i>	7	11	18	2,2
<i>Teknik Servis</i>	7	9	16	1,9
<i>İnsan Kaynakları</i>	3	5	8	1
<i>Diğer</i>	15	14	29	3,5
Toplam	440	387	827	100
Kademe				
<i>Stajyer</i>	17	16	33	4
<i>Alt kademe</i>	360	287	647	78,2
<i>Orta kademe (şef, kaptan)</i>	49	64	113	13,7
<i>Üst kademe (müdür, müdür yrd.)</i>	14	20	34	4,1
Toplam	440	387	827	100
Turizm Sektöründeki Deneyim				
<i>1 yıldan az</i>	44	32	76	9,2
<i>1-3 yıl</i>	78	109	187	22,8
<i>3-5 yıl</i>	68	54	122	14,8
<i>5-7 yıl</i>	72	59	131	15,9
<i>7-9 yıl</i>	61	27	88	10,8
<i>10 yıl ve üzeri</i>	113	105	218	26,5
Toplam	436	386	822	100
Çalışılan Oteldeki Deneyim				
<i>1 yıldan az</i>	144	91	235	28,5
<i>1-3 yıl</i>	152	152	304	36,9
<i>3-5 yıl</i>	50	39	89	10,8
<i>5-7 yıl</i>	34	46	80	9,8
<i>7-9 yıl</i>	25	15	40	4,8
<i>10 yıl ve üzeri</i>	31	44	75	9,2
Toplam	436	387	823	100
Aylık Ücret				
<i>1000TL'den az</i>	189	61	250	30,2
<i>1000 TL-1500 TL</i>	182	197	379	45,8
<i>1501 TL-2000 TL</i>	21	50	71	8,6
<i>2001 TL-2500 TL</i>	3	15	18	2,2
<i>2501 TL-3000 TL</i>	2	2	4	0,5
<i>3000 TL üzeri</i>	9	7	16	1,9
<i>Bilgi yok</i>	34	55	89	10,8
Toplam	440	387	827	100

Tablo 14'teki verilere göre, katılımcıların yarısından fazlası (%55,1) yiyecek-içecek bölümünde çalışmakta, kademelerine göre değerlendirildiğinde ise, katılımcıların büyük çoğunluğu (%78,2) alt kademe çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların turizm sektöründeki deneyimlerine bakıldığında, çoğunluğun (%26,5) 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu ve şu andaki otelde 1-3 yıl arası süredir (%36,9) çalıştıkları görülmektedir. Aylık ücrete göre ise %45,8 ile katılımcıların çoğunluğunun 1000 TL-1500 TL arası ücret alanlardan oluştuğu görülmektedir.

4.2. Araştırmaya Katılanların Duygusal Emek Davranışlarına İlişkin Bulgular

Tablo 15'te katılımcıların duygusal emek davranışlarına ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgular yer almaktadır:

Tablo15. Araştırmaya Katılanların Duygusal Emek Davranışlarına Yönelik Yüzde, Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	İfade		1	2	3	4	5	Toplam	$\bar{X}$	s.s.
Yüzeysel Davranış	1.Müşterilerle etkileşim halindeyken mutluymuşum gibi yaparım.	f	118	119	140	302	147	826	3,29	1,30
		%	14,3	14,4	16,9	36,6	17,8	100		
	2.Müşterilerle ilgilenirken göstermiş olduğum duygular hissettiklerimden farklıdır.	f	88	160	178	288	109	823	3,20	1,20
		%	10,7	19,4	21,6	35	13,2	100		
	3.İşimle ilgili gerçek duyguları ifade ederken maske takarmış gibi yaparım.	f	117	163	175	236	114	805	3,08	1,28
		%	14,5	20,2	21,7	29,3	14,2	100		
	4.Davranışlarımla gerçekte hissettiklerim birbirlerinden farklıdır.	f	87	155	201	256	120	819	3,20	1,21
		%	10,6	18,9	24,5	31,3	14,7	100		
	5.Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	f	88	162	180	272	118	820	3,20	1,22
		%	10,7	19,8	22,0	33,2	14,4	100		
Samimi Davranış	6.Müşterilerle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim.	f	100	182	208	221	107	818	3,06	1,22
		%	12,2	22,2	25,4	27,0	13,1	100		
	7.Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.	f	89	158	197	246	131	821	3,20	1,23
		%	10,8	19,2	24,0	30,0	16,0	100		
	8.Müşterilerle ilgilenirken gerçek duygularımı gizlemek zorundayım.	f	61	116	195	298	146	816	3,43	1,15
		%	7,5	14,2	23,9	36,5	17,9	100		
	1.Müşterilere yansıttığım duygular, gerçekte hissettiklerimle bire bir uyumludur.	f	68	152	204	250	152	826	3,32	1,20
		%	8,2	18,4	24,7	30,3	18,4	100		
	2.İşimi iyi yapmak için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.	f	28	106	196	315	175	820	3,61	1,06
		%	3,4	12,9	23,9	38,4	21,3	100		
Derin Davranış	3.Hissettiğim duyguları müşterilere aynen yansıtırım.	f	62	167	224	217	136	806	3,24	1,18
		%	7,7	20,7	27,8	26,9	16,9	100		
	1.Duygularımı, müşterilere göstermem gerektiği şekilde değiştirerek yansıtmaya çalışırım.	f	49	86	203	353	136	827	3,53	1,06
		%	5,9	10,4	24,5	42,7	16,4	100		
	2.Müşterilerle etkileşim halindeyken işletmemin istediği imajı sunmak üzere kendimde bazı duygular yaratmaya gayret ederim.	f	38	81	178	353	176	826	3,66	1,05
		%	4,6	9,8	21,5	42,8	21,3	100		
	3.Çalışmaya hazırlanırken iyi şeyler düşünürüm.	f	33	67	176	346	199	821	3,74	1,03
		%	4,0	8,2	21,4	42,1	24,2	100		
	4.Müşterilere yardım ederken hissettiğim şeyleri, gerçekten hissetmekten kurtulmak için, kendimi ikna etmeye çalışırım.	f	51	120	251	278	116	816	3,35	1,08
		%	6,3	14,7	30,8	34,1	14,2	100		
Derin Davranış	5.İşe hazırlanırken kendime iyi bir gün geçireceğimi söylerim.	f	25	85	196	311	206	823	3,71	1,04
		%	3,0	10,3	23,8	37,8	25,0	100		
	6.Müşterilerle etkileşimde bulunurken göstermek zorunda olduğum duyguları yaşamaya çalışırım.	f	39	78	211	325	172	825	3,62	1,06
		%	4,7	9,5	25,6	39,4	20,8	100		
	7.Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için elimden gelen her şeyi yaparım.	f	25	90	211	338	163	827	3,63	1,01
		%	3,0	10,9	25,5	40,9	19,7	100		
	8.Gerçekten hissetmediğim bir duyguyu göstermek istediğimde davranışlarıma daha fazla konsantre olmak zorundayım.	f	34	78	203	323	187	825	3,66	1,05
		%	4,1	9,5	24,6	39,2	22,7	100		

(1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)

Tablo 15'teki değerlere göre, katılımcıların duygusal emek ifadelerinde en yüksek katılımı derin davranış boyutundaki “*çalışmaya hazırlanırken iyi şeyler düşünürüm*” ($\bar{X}=3,74$) ifadesine yönelik olurken, en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise yüzeysel davranış boyutundaki “*Müşterilerle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim*” ($\bar{X}=3,06$) ifadesi olmuştur.

4.3. Araştırmaya Katılanların Davranış Kuralı Algılarına İlişkin Bulgular

Tablo 16'da araştırmaya katılanların davranış kuralı algısı ölçeğindeki maddelere verdikleri cevaplar sonucunda elde edilen frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır:

Tablo16. Araştırmaya Katılanların Davranış Kuralı Algısı İfadelerine İlişkin Yüzde, Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Davranış Kuralı Algısı	İfade		1	2	3	4	5	Toplam	$\bar{X}$	s.s.
Olumlu Davranış Kuralı Algısı	1. Müşterilere kendilerini iyi hissettirmek işimin bir parçasıdır.	f	51	27	98	326	281	783	3,96	1,09
		%	6,5	3,4	12,5	41,6	35,9	100		
	2. Bu işletme müşterilere sunulan ürünlerin bir parçasının da sıcak ve güler yüzlü hizmet olduğunu söyleyebilir.	f	33	59	125	322	288	827	3,93	1,06
		%	4,0	7,1	15,1	38,9	34,8	100		
	3. İşletmem benden, müşterilerle etkileşim halindeyken heyecanlı ve hevesli şekilde davranmayı denememi bekler.	f	34	59	154	334	244	825	3,84	1,05
		%	4,1	7,2	18,7	40,5	29,6	100		
Olumsuz Davranış Kuralı Algısı	1. Benden, müşterilere karşı olumsuz davranışlarımı veya kötü ruh halimi bastırmam beklenir.	f	75	73	115	320	243	826	3,70	1,23
		%	9,1	8,8	13,9	38,8	29,4	100		
	2. İşletmem benden mutlu veya stressizmişim gibi davranmayı denememi bekler.	f	59	79	130	346	209	823	3,68	1,16
		%	7,2	9,6	15,8	42,0	25,4	100		
	3. Benden, işimde sinirli değilmişim gibi davranmayı denemem beklenir.	f	66	83	115	353	208	825	3,67	1,18
		%	8	10,1	13,9	42,8	25,2	100		

(1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)

Tablo 16’da araştırmaya katılanların davranış kuralı algısı ifadelerine katılım düzeylerine ilişkin yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, katılımcıların en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri maddenin olumlu davranış kuralı algısı boyutundaki “*müşterilere kendilerini iyi hissettirmek işimin bir parçasıdır*” ($\bar{X}=3,96$) ifadesi olurken, en az düzeyde katılım gösterdikleri ifade ise olumsuz davranış kuralı algısı boyutundaki “*benden, işimde sinirli değilmişim gibi davranmayı denemem beklenir*” ($\bar{X}=3,67$) ifadesi olduğu görülmektedir.

4.4. Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 17’de araştırmaya katılanların iş doyumu ölçeğindeki maddelere verdikleri cevaplar sonucunda elde edilen frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır:

Tablo17. Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Yüzde, Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfade (şu andaki işim...)		1	2	3	4	5	Toplam	$\bar{X}$	s.s.
1)...beni her zaman meşgul etmesi bakımından	f	87	89	182	347	114	819		
	%	10,6	10,9	22,2	42,4	13,9	100	3,38	1,17
2)...işimde yalnız çalışma şansını bana tanınması bakımından	f	64	121	198	319	121	823		
	%	7,8	14,7	24,1	38,8	14,7	100	3,37	1,13
3)...zaman zaman farklı işler yapabilme fırsatı sunması bakımından,	f	88	119	169	318	125	819		
	%	10,7	14,5	20,6	38,8	15,3	100	3,33	1,21
4)...toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana tanınması bakımından	f	62	105	204	316	133	820		
	%	7,6	12,8	24,9	38,5	16,2	100	3,43	1,13
5)...amirimin çalışanları idare yöntemi bakımından	f	53	112	178	336	142	821		
	%	6,5	13,6	21,7	40,9	17,3	100	3,48	1,12
6)...üstümün karar vermedeki yeteneği bakımından	f	43	104	195	327	143	812		
	%	5,3	12,8	24,0	40,3	17,6	100	3,52	1,08
7)...vicdanıma aykırı şeyleri yapmama tercihimin olması bakımından	f	59	101	202	330	122	814		
	%	7,2	12,4	24,8	40,5	15,0	100	3,43	1,10
8)...işimde kalıcı olmamı sağlaması bakımından	f	54	103	206	298	158	819		
	%	6,6	12,6	25,2	36,4	19,3	100	3,49	1,13
9)...başkaları için bir şeyler yapabilme şansını bana tanınması bakımından	f	51	91	190	332	157	821		
	%	6,2	11,1	23,1	40,4	19,1	100	3,55	1,10
10)...başkalarına ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme şansını bana tanınması bakımından	f	42	93	230	300	152	817		
	%	5,1	11,4	28,2	36,7	18,6	100	3,52	1,07
11)...kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı tanınması bakımından	f	49	87	208	314	159	817		
	%	6,0	10,6	25,5	38,4	19,5	100	3,54	1,10
12)...işletme politikalarının uygulamaya konulması yöntemi bakımından	f	44	99	254	294	124	815		
	%	5,4	12,1	31,2	36,1	15,2	100	3,43	1,05
13)...yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	f	102	144	236	227	110	819		
	%	12,5	17,6	28,8	27,7	13,4	100	3,12	1,21
14)...terfi etme şansını bana tanınması bakımından	f	77	130	218	260	131	816		
	%	9,4	15,9	26,7	31,9	16,1	100	3,29	1,18
15)...kendi kararlarımı uygulayabilme özgürlüğünü bana vermesi bakımından	f	66	140	221	273	119	819		
	%	8,1	17,1	27,0	33,3	14,5	100	3,29	1,15
16)...iş yaparken kendi yöntemlerimi deneme şansını bana tanınması bakımından	f	59	103	220	317	122	821		
	%	7,2	12,5	26,8	38,6	14,9	100	3,41	1,10
17)...iş yerindeki ısınma, aydınlatma ve havalandırma gibi fiziksel şartlar bakımından	f	57	110	201	304	154	826		
	%	6,9	13,3	24,3	36,9	18,6	100	3,46	1,14
18)...çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	f	36	81	192	352	163	824		
	%	4,4	9,8	23,3	42,7	19,8	100	3,63	1,04
19)...yaptığım iyi iş karşılığında takdir edilmem bakımından	f	52	86	236	303	147	824		
	%	6,3	10,4	28,6	36,8	17,8	100	3,49	1,09
20)...işimden elde ettiğim başarı hissi bakımından	f	45	84	190	325	182	826		
	%	5,4	10,2	23,0	39,4	22,0	100	3,62	1,09

(1: Hiç tatmin edici değildir, 2: Tatmin edici değildir, 3: Ne tatmin edici ne değildir, 4: Tatmin edicidir, 5: Çok tatmin edicidir)

Tablo17’de katılımcıların iş doyumu düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Ortalamalar dikkate alındığında, en yüksek katılımın “*şu andaki işim çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından...*” ($\bar{X}=3,63$) ifadesine ilişkin olduğu görülmekle birlikte, en düşük düzeyde katılımın “*şu andaki işim yaptığım işin karşılığında aldığım ücret bakımından...*” ($\bar{X}=3,12$) ifadesine yönelik olduğu görülmektedir.

4.5. Araştırmaya Katılanların Duygusal Emek Davranışı Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

İşgörenlerin duygusal emek davranışlarının karşılaştırılmasına yönelik ilişkili ölçümler için açıklayıcı istatistik sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır:

Tablo18. Araştırmaya Katılanların Duygusal Emek Davranışlarına Yönelik İlişkili Ölçümler İçin Açıklayıcı İstatistik Sonuçları

Duygusal Emek Davranışı	n	$\bar{X}$	s.s.
Yüzeysel Davranış	827	3,21	0,86
Samimi Davranış	827	3,39	0,89
Derin Davranış	827	3,61	0,71

Tablo 18’de yer alan duygusal emek davranışlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde katılımcıların en fazla derin davranış türünü ($\bar{X}=3,61$) sergiledikleri, bu davranış türünü ise samimi ($\bar{X}=3,39$) ve yüzeysel davranış ($\bar{X}=3,21$) türleri takip etmektedir.

Bu bulgu, çalışanların müşterilerle olan ilişkilerinde daha fazla çaba harcayarak mevcut duruma uyum sağlama gayreti içerisinde olduklarının bir göstergesidir. Derin davranıştan sonra samimi davranış sergilemeleri ise, çalışanların zaten kendilerinden beklenen davranışlara uygun duygulara sahip olduklarını ve bu konuda müşterilerle olan etkileşimlerde gereken duyguyu doğal olarak hissettiklerini göstermektedir.

4.6. Araştırmaya Katılanların Duygusal Emek Davranışlarının Bireysel ve İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, işgörenlerin duygusal emek davranışlarına yönelik algılarının bireysel ve iş özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analizler yer almaktadır. Birbirinden bağımsız iki grubun karşılaştırılması için t testi, bir bağımsız değişkene ilişkin iki veya daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla ise “Tek Faktörlü Varyans (Anova) Analizi” uygulanmıştır.

Duygusal emek davranışlarının bireysel ve iş özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği yüzeysel, samimi ve derin davranış olarak ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır.

4.6.1. Yüzeysel Davranış Türünün Katılımcıların Bireysel ve İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların özellikleri bireysel ve iş özellikleri olarak ayrı tablolar halinde ele alınmış ve katılımcıların duygusal emeğin yüzeysel davranış türüne ilişkin algılarının söz konusu özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik t testi, Anova testi ve Tukey testi sonuçları Tablo 19 ve Tablo 20’de yer almaktadır:

Tablo 19. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özellikleri ile Yüzeysel Davranış Arasındaki Farklılığa İlişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

Bireysel Özellikler		n	$\bar{X}$	s.s.	F/t	p	Tukey HSD
Cinsiyet	<i>Erkek</i>	563	3,20	0,87	0,139	0,889	-
	<i>Kadın</i>	264	3,21	0,85			
Medeni Hâl	<i>Bekâr^a</i>	449	3,23	0,85	6,964	0,000*	c-a
	<i>Evli çocuklu^b</i>	286	3,06	0,88			c-b
	<i>Evli çocuksuz^c</i>	85	3,53	0,77			a-b
Yaş Grubu	<i>18'den küçük</i>	22	3,14	0,83	2,965	0,007*	a-c b-c
	<i>18-22</i>	132	3,18	0,77			
	<i>23-27^a</i>	262	3,32	0,82			
	<i>28-32^b</i>	187	3,26	0,85			
	<i>33-37</i>	115	3,13	1,02			
	<i>38-42</i>	64	3,05	0,88			
	<i>43 ve üzeri^c</i>	45	2,83	0,83			
Eğitim Düzeyi	<i>Okur-yazar</i>	12	3,46	0,81	0,678	0,640	-
	<i>İlköğretim</i>	139	3,17	0,86			
	<i>Lise</i>	377	3,23	0,84			
	<i>Ön lisans</i>	132	3,13	0,89			
	<i>Lisans</i>	147	3,25	0,89			
	<i>Lisansüstü</i>	8	3,42	1,12			
Turizm Eğitimi	<i>Turizm eğitimi aldım</i>	533	3,23	0,90	0,962	0,336	-
	<i>Turizm eğitimi almadım</i>	294	3,17	0,80			
Turizm Eğitimi Düzeyi	<i>Turizm ile ilgili kurslar</i>	160	3,26	0,94	0,234	0,919	-
	<i>Lise</i>	184	3,20	0,83			
	<i>Ön lisans</i>	90	3,21	0,97			
	<i>Lisans</i>	93	3,23	0,89			
	<i>Lisansüstü</i>	6	3,50	1,30			

*p<0.05

Tablo 19'daki verilere göre çalışanların duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutuna ilişkin algılamaları ile cinsiyetleri arasında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Buna karşın, katılımcıların yüzeysel davranışa yönelik algıları ile medeni durumları ve yaşları arasında bir farklılık ortaya çıkmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre evli ama çocuksuz olan çalışanların, bekâr ve evli-çocuklu işgörenlere; bekâr olanların ise evli ve çocuklu olanlara kıyasla daha fazla yüzeysel davranış sergileme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Katılımcıların yaşlarına göre bakıldığında ise, 23-27 ve 28-32 yaş aralığındaki çalışanların kendilerinden daha yaşlı olan 43 ve üzeri yaş aralığındakilere kıyasla daha fazla yüzeysel davranış sergileme eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Anova testi

sonuçlarına göre, diğer kişisel özellikler (eğitim düzeyi, turizm eğitimi ve düzeyi) ile yüzeysel davranış arasında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 20. Araştırmaya Katılanların İşleriyle ilgili Özellikleri ile Yüzeysel Davranış Arasındaki Farklılığa İlişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

	İş Özellikleri	n	$\bar{X}$	s.s.	F/t	p	Tukey HSD
Çalışılan Bölüm	Yiyecek-İçecek	456	3,17	0,85	2,145	0,037*	a-b
	Ön büro	133	3,28	0,95			
	Kat Hizmetleri	127	3,30	0,81			
	Güvenlik ^a	22	3,58	0,77			
	Satış-Pazarlama	18	3,28	0,77			
	Muhasebe ^b	18	2,66	0,87			
	Teknik Servis	16	3,12	0,70			
	İnsan Kaynakları	8	3,18	0,70			
Kademe	Stajyer	33	3,06	0,76	3,198	0,023*	a-b
	Alt kademe ^a	647	3,25	0,83			
	Orta kademe (şef, kaptan)	113	3,11	1,03			
	Üst kademe (müdür, müdür yrd.) ^b	34	2,86	0,95			
Turizm Sektöründeki Deneyim	1 yıldan az	76	3,14	0,76	5,034	0,000*	a-d b-d c-d
	1-3 yıl ^a	187	3,33	0,74			
	3-5 yıl ^b	122	3,33	0,85			
	5-7 yıl	131	3,23	0,87			
	7-9 yıl ^c	88	3,38	0,86			
	10 yıl ve üzeri ^d	218	2,98	0,96			
Çalışılan Oteldeki Deneyim	1 yıldan az	235	3,21	0,79	2,104	0,063	-
	1-3 yıl	304	3,31	0,83			
	3-5 yıl	89	3,21	1,06			
	5-7 yıl	80	3,03	0,85			
	7-9 yıl	40	3,13	0,78			
	10 yıl ve üzeri	75	3,03	0,95			
Aylık Ücret	1000TL'den az	250	3,16	0,80	2,055	0,069	-
	1000 TL-1500 TL	379	3,31	0,83			
	1501 TL-2000 TL	71	3,13	0,92			
	2001 TL-2500 TL	18	3,06	1,03			
	2501 TL-3000 TL	4	4,00	0,10			
	3000 TL üzeri	16	3,11	1,11			
Otelin Konumu	Kıyı	440	3,23	0,88	0,673	0,501	
	Şehir	387	3,19	0,85			

* $p<0.05$

Tablo 20'de ise, katılımcıların yüzeysel davranış algılarının işleri ile ilgili özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Buna göre, çalışanların bölümleri, kademeleri ve turizm sektöründeki deneyimleri ile yüzeysel davranış algılamaları arasında bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Bu farklılıkların kaynağını belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonuçlarına göre ise, güvenlik bölümünde çalışan işgörenler muhasebe; alt kademedeki çalışanlar ise üst kademe (yönetim) çalışanlara kıyasla daha fazla yüzeysel davranış sergileme eğilimine sahiptirler.

Turizm sektöründeki toplam deneyimleri açısından ise 1-3, 3-5 ve 7-9 yıl arasında sektör deneyimi olan çalışanlar 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlara kıyasla daha fazla yüzeysel davranış sergileme eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir. Aylık ücret, çalışılan oteldeki deneyim ve otelin konumu değişkenlerine göre ise herhangi bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Bu sonuçlar, H_{1a} (yüzeysel davranış otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir) hipotezini desteklemektedir.

4.6.2. Samimi Davranış Türünün Katılımcıların Bireysel ve İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin, duygusal emeğin samimi davranış türünü sergilemelerinin bireysel ve iş özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi sonuçları Tablo 21 ve Tablo 22’de yer almaktadır:

Tablo 21. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özellikleri ile Samimi Davranış Arasındaki Farklılığa İlişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

Bireysel Özellikler		n	$\bar{X}$	s.s.	F/t	p	Tukey HSD
Cinsiyet	Erkek	563	3,43	0,90	1,870	0,062	-
	Kadın	264	3,31	0,85			
Medeni Hâl	Bekâr ^a	449	3,30	0,91	4,025	0,007*	b-a
	Evli çocuklu ^b	286	3,53	0,87			
	Evli çocuksuz	85	3,44	0,76			
Yaş Grubu	18'den küçük ^a	22	3,04	0,95	4,705	0,000*	d-a d-b d-c
	18-22 ^b	132	3,25	0,87			
	23-27 ^c	262	3,28	0,86			
	28-32	187	3,48	0,91			
	33-37 ^d	115	3,70	0,85			
	38-42	64	3,31	0,87			
	43 ve üzeri	45	3,52	0,91			
Eğitim Düzeyi	Okur-yazar	12	3,27	0,93	0,408	0,843	-
	İlköğretim	139	3,42	0,86			
	Lise	377	3,39	0,88			
	Ön lisans	132	3,44	0,93			
	Lisans	147	3,35	0,88			
	Lisansüstü	8	3,70	0,98			
Turizm Eğitimi	Turizm eğitimi aldım	533	3,46	0,92	2,986	0,003*	-
	Turizm eğitimi almadım	294	3,27	0,82			
Turizm Eğitimi Düzeyi	Turizm ile ilgili kurslar ^a	160	3,64	0,94	2,670	0,032*	a-b
	Lise ^b	184	3,35	0,88			
	Ön lisans	90	3,42	0,90			
	Lisans	93	3,38	0,92			
	Lisansüstü	6	3,77	1,14			

*p<0.05

Tablo 21'deki verilere göre, katılımcıların samimi davranış algılarının bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların medeni halleri, yaşları, turizm eğitimi alıp almadıkları ve turizm alanında almış oldukları eğitim düzeyi arasında bir farklılık tespit edilmiştir (p<0,05).

Ortalamalar dikkate alındığında, medeni hal değişkeni için söz konusu farklılığın; evli ve çocuklu çalışanların bekâr olanlara kıyasla daha fazla samimi davranış gösterme eğiliminde olmalarından kaynaklandığı ifade edilebilir. Yaş grubu açısından ise, 33-37 yaş aralığındaki katılımcıların 18'den küçük, 18-22 ve 23-27 yaş aralığındakiler olmak üzere kendilerinden yaşça daha küçük çalışanlara kıyasla daha

fazla samimi davranış gösterme eğiliminde olmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Turizm alanında alınan eğitimin düzeyi açısından ise, turizm ile ilgili kurslara katılan katılımcıların, turizm liselerinden mezun olanlara kıyasla samimi davranış eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. T testi sonucuna göre ise herhangi bir düzeyde turizm eğitimi alanların, turizm eğitimi hiç almayanlara kıyasla samimi davranış sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların cinsiyetleri ve eğitim düzeylerine göre ise herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 22. Araştırmaya Katılanların İşleriyle ilgili Özellikleri ile Samimi Davranış Arasındaki Farklılığa İlişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

	İş Özellikleri	n	$\bar{X}$	s.s.	F/t	p	Tukey HSD
Çalışılan Bölüm	Yiyecek-İçecek	456	3,36	0,89	1,615	0,128	-
	Ön büro	133	3,28	0,95			
	Kat Hizmetleri	127	3,55	0,90			
	Güvenlik	22	3,77	0,77			
	Satış-Pazarlama	18	3,27	0,70			
	Muhasebe	18	3,41	0,81			
	Teknik Servis	16	3,41	0,77			
	İnsan Kaynakları	8	3,50	1,02			
Kademe	Stajyer ^a	33	3,17	0,77	2,812	0,038*	b-a
	Alt kademe	647	3,36	0,87			
	Orta kademe (şef, kaptan)	113	3,56	0,98			
	Üst kademe (müdür, müdür yrd.) ^b	34	3,59	0,90			
Turizm Sektörün deki Deneyim	1 yıldan az	76	3,25	0,84	2,836	0,015*	b-a
	1-3 yıl ^a	187	3,28	0,83			
	3-5 yıl	122	3,38	0,84			
	5-7 yıl	131	3,48	0,88			
	7-9 yıl	88	3,29	1,01			
	10 yıl ve üzeri ^b	218	3,55	0,92			
Çalışılan Oteldeki Deneyim	1 yıldan az ^a	235	3,21	0,88	5,088	0,000*	d-a e-a e-b
	1-3 yıl ^b	304	3,39	0,89			
	3-5 yıl ^c	89	3,48	0,96			
	5-7 yıl ^d	80	3,54	0,80			
	7-9 yıl ^e	40	3,89	0,73			
	10 yıl ve üzeri ^f	75	3,44	0,92			
Aylık Ücret	1000TL'den az	250	3,38	0,84	0,770	0,572	-
	1000 TL-1500 TL	379	3,35	0,92			
	1501 TL-2000 TL	71	3,46	0,86			
	2001 TL-2500 TL	18	3,48	0,93			
	2501 TL-3000 TL	4	3,08	0,50			
	3000 TL üzeri	16	3,72	1,04			
Çalışılan Otelin Konumu	Kıyı	440	3,37	0,91	0,842	0,400	-
	Şehir	387	3,42	0,87			

* $p<0.05$

Tablo 22’de ise, katılımcıların samimi davranış sergileme eğilimlerinin işleriyle ilgili özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlardan hareketle kademe, çalışılan oteldeki deneyim ve turizm sektöründeki toplam deneyime göre samimi davranış gösterme eğiliminin farklılık gösterdiği ifade edilebilir.

Farklılıkların kaynağını belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonuçlarına göre ise üst kademe (yönetici) çalışanların, en alt düzeyde çalışanlar olan stajyerlere kıyasla samimi davranış gösteriminin daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, turizm sektöründeki deneyimleri 10 yıl ve üzeri olanların, 1-3 yıl arasında olanlara kıyasla daha fazla samimi davranış eğilimine sahip oldukları ifade edilebilir.

Çalışılan oteldeki deneyim ele alındığında ise, 5-7 yıl ve 7-9 yıl arası deneyime sahip olan çalışanların söz konusu otelde 1 yıldan daha az süreden beri çalışanlara; yine 7-9 yıl arası aynı otelde çalışan işgörenlerin, söz konusu otelde 1-3 yıl arası süreden beri çalışanlara kıyasla samimi davranış algılarının daha yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir. Ancak, yapılan t testi ve Anova testi sonucuna göre, samimi davranış türü çalışılan bölüm, aylık ücret ve otelin konumu değişkenlerine göre ($p>0,05$) herhangi bir farklılık göstermemiştir.

Bu sonuçların H_{1b} (samimi davranış otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir) hipotezini desteklendiğini söylemek mümkündür.

4.6.3. Derin Davranış Türünün Katılımcıların Bireysel ve İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin derin davranış sergileme eğilimlerinin bireysel ve iş özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik t testi, Anova testi ve Tukey testi sonuçları Tablo 23 ve Tablo 24’te yer almaktadır:

Tablo 23. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özellikleri ile Derin Davranış Arasındaki Farklılığa İlişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

Bireysel Özellikler		n	$\bar{X}$	s.s.	F/t	p	Tukey HSD
Cinsiyet	Erkek	563	3,43	0,90	2,105	0,036*	-
	Kadın	264	3,31	0,85			
Medeni Hâl	Bekâr	449	3,60	0,69	0,690	0,558	-
	Evli çocuklu	286	3,62	0,74			
	Evli çocuksuz	85	3,68	0,70			
Yaş Grubu	18'den küçük	22	3,21	0,88	1,623	0,138	-
	18-22	132	3,61	0,71			
	23-27	262	3,62	0,69			
	28-32	187	3,66	0,68			
	33-37	115	3,67	0,74			
	38-42	64	3,52	0,77			
	43 ve üzeri	45	3,57	0,79			
Eğitim Düzeyi	Okur-yazar	12	3,62	0,85	1,480	0,194	-
	İlköğretim	139	3,56	0,74			
	Lise	377	3,57	0,72			
	Ön lisans	132	3,73	0,68			
	Lisans	147	3,70	0,65			
	Lisansüstü	8	3,71	1,06			
Turizm Eğitimi	Turizm eğitimi aldım	533	3,66	0,72	2,644	0,008*	-
	Turizm eğitimi almadım	294	3,52	0,70			
Turizm Eğitimi Düzeyi	Turizm ile ilgili kurslar ^a	160	3,74	0,77	2,529	0,040*	a-b
	Lise ^b	184	3,53	0,69			
	Ön lisans	90	3,68	0,68			
	Lisans	93	3,75	0,65			
	Lisansüstü	6	3,79	1,18			

*p<0.05

Tablo 23'teki değerlere göre, katılımcıların duygusal emeğin derin davranış türü ile cinsiyet, turizm eğitimi alınıp alınmadığı ve alınan turizm eğitiminin düzeyi arasında bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu bulgulara göre, erkek katılımcılar kadın katılımcılara, turizm eğitimi alanlar turizm eğitimi almayanlara ve turizm ile ilgili herhangi bir kursta turizm eğitimi alanlar da turizm lisesinden mezun olanlara kıyasla daha fazla derin davranış sergileme eğilimindedirler. Buna karşın, derin davranış türü ile medeni hal, yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 24. Araştırmaya Katılanların İşleriyle ilgili Özellikleri ile Derin Davranış Arasındaki Farklılığa İlişkin t testi, Anova testi ve Tukey testi Sonuçları

İş Özellikleri		n	$\bar{X}$	s.s.	F/t	p	Tukey HSD
Çalışılan Bölüm	Yiyecek-İçecek	456	3,54	0,73	2,523	0,014*	-
	Ön büro	133	3,66	0,70			
	Kat Hizmetleri	127	3,65	0,72			
	Güvenlik	22	3,93	0,58			
	Satış-Pazarlama	18	3,59	0,62			
	Muhasebe	18	3,95	0,67			
	Teknik Servis	16	3,92	0,38			
	İnsan Kaynakları	8	3,85	0,67			
Kademe	Stajyer	33	3,43	0,69	3,084	0,027*	b-a
	Alt kademe ^a	647	3,59	0,71			
	Orta kademe (şef, kaptan) ^b	113	3,78	0,74			
	Üst kademe (müdür, müdür yrd.)	34	3,69	0,63			
Turizm Sektöründeki Deneyim	1 yıldan az	76	3,47	0,61	1,063	0,379	-
	1-3 yıl	187	3,62	0,70			
	3-5 yıl	122	3,63	0,69			
	5-7 yıl	131	3,56	0,78			
	7-9 yıl	88	3,70	0,73			
	10 yıl ve üzeri	218	3,65	0,73			
Çalışılan Oteldeki Deneyim	1 yıldan az	235	3,56	0,69	1,012	0,409	-
	1-3 yıl	304	3,61	0,69			
	3-5 yıl	89	3,69	0,70			
	5-7 yıl	80	3,61	0,75			
	7-9 yıl	40	3,80	0,74			
	10 yıl ve üzeri	75	3,59	0,84			
Aylık Ücret	1000TL'den az ^a	250	3,57	0,73	2,612	0,024*	a-b
	1000 TL-1500 TL	379	3,60	0,69			
	1501 TL-2000 TL	71	3,72	0,70			
	2001 TL-2500 TL ^b	18	4,09	0,89			
	2501 TL-3000 TL	4	3,90	0,47			
	3000 TL üzeri	16	3,87	0,78			
Çalışılan Otelin Konumu	Kıyı	440	3,55	0,73	2,504	0,012*	
	Şehir	387	3,68	0,69			

*p<0.05

Tablo 24'te ise katılımcıların işleriyle ilgili özellikler ile derin davranış algıları arasındaki farklılığa ilişkin t testi, Anova ve Tukey testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, bölüm, kademe ve aylık ücret değişkenleri ile derin davranış algısı arasında bir farklılık tespit edilmiştir. Tukey testi sonucunda ise ortalamalar karşılaştırıldığında, orta kademede çalışanlar alt kademedekilere, 2001-2500 TL arasında aylık ücret alanlar ise 1000 TL'den daha az ücret alanlara kıyasla daha fazla derin davranış sergilemektedirler. Çalışılan bölüm değişkeninde ise bir farklılık tespit

edilmekle birlikte ($p<0.05$), Tukey testi sonucuna göre bu farklılığın kaynağı belirlenememiştir.

Yapılan t testi sonucunda, derin davranış ile çalışılan otelin konumu arasında bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, ortalamalar karşılaştırıldığında şehir otellerinde çalışanların ($\bar{X}=3,68$), kıyı otellerinde çalışanlara kıyasla ($\bar{X}=3,55$) daha fazla derin davranış sergiledikleri görülmektedir.

Turizm sektörü ve ilgili oteldeki deneyim değişkenlerine göre ise herhangi bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

İlgili analizlerden elde edilen sonuçlara göre, H_{1c} (derin davranış otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir) hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

4.7. İş Doyumu ve Davranış Kuralı Algısı ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların iş doyumu düzeyleri, davranış kuralı algısı ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon Analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan Korelasyon Analizi sonuçlarına göre elde edilen Pearson Korelasyon Katsayıları (r) Tablo 25'te yer almaktadır:

Tablo 25. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Yüzeysel Davranış	Samimi Davranış	Derin Davranış	İş Doyumu	Davranış Kur. Algısı	Olumlu D.K.A.	Olumsuz D.K.A.
1. Yüzeysel Davranış	1.00						
2. Samimi Davranış	-	1.00					
3. Derin Davranış	-	-	1.00				
4. İş Doyumu	0,18*	0,38*	0,45*	1.00			
5. Davranış Kur. Algısı	0,22*	0,29*	0,56*	-	1.00		
5a. Olumlu Davr. K.A.	0,18*	0,32*	0,55*	-	-	1.00	
5b. Olumsuz Davr. K. A.	0,19*	0,20*	0,43*	-	-	-	1.00

* $<0,01$

Elde edilen Pearson Korelasyon Katsayıları'ndan (r) hareketle, iş doyumu ve davranış kuralı algısı ile duygusal emek davranışı türleri arasında farklı düzeylerde olmakla birlikte bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$).

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının 0,01–0,29 arasında olması durumunda ilişkinin zayıf veya düşük; 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta; 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek; 0,85-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/ çok yüksek olarak değerlendirilmesinin mümkün olduğu ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006:248).

Bu aralıklar göz önüne alındığında, en yüksek katsayılar derin davranış türünde elde edilmiştir. Tablo 25'teki verilere göre derin davranış ile genel davranış kuralı algısı ($r=0,56$), olumlu davranış kuralı algısı ($r=0,55$), olumsuz davranış kuralı algısı ($r=0,43$) ve iş doyumu arasında ($r=0,45$) orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir.

Samimi davranışta ise iş doyumu ($r=0,38$) ve olumlu davranış kuralı algısı ($r=0,32$) arasında orta düzeyde, diğer değişkenler arasında ise düşük düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir.

Yüzeysel davranışta da bütün değişkenlerle arasında bir ilişki tespit edilmekle birlikte ($p < 0.01$) ilişkiler zayıf (düşük) düzeyde gerçekleşmiştir.

Söz konusu ilişkiler, matematiksel olarak formüle edilebilmesi için regresyon analizi ile açıklanmaya çalışılmış, duygusal emek ile iş doyumu ve davranış kuralı algısına ilişkin bulgular olmak üzere iki ayrı alt başlıkta ele alınmıştır:

4.7.1. İş Doyumunun Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Korelasyon Analizi sonucunda tespit edilen ilişkilerin düzeyini ve yönünü belirlemek için, veriler Regresyon Analizi'ne tabi tutulmuştur. Regresyon Analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2006:253).

Regresyon analizi sonuçlarının yorumlanmasında en sık yapılan hata; X bağımsız değişkeninin Y bağımlı değişkenine sebep olduğu şeklindeki yorumdur. Bağımsız değişken/lerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklıyor olması, sebebselliği gerekli kılmaz. Yani bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişkinin olması her

zaman bağımsız değişken/lerin bağımlı değişkenin sebebi olduğu sonucunu doğurmaz (Altunışık vd., 2010:232).

Tek değişkenli bir regresyon analizi; $Y = a + bX$ şeklindeki genel formülüyle ifade edilebilir.

Duygusal emek davranışları üzerinde etkisi olduğu kabul edilen iş doyumu, tek bağımsız değişken olarak ele alındığı için “Tek Değişkenli Regresyon Analizi” yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 26’da gösterilmiştir:

Tablo 26. İş Doymu ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Duygusal Emek Davranışı	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F
Yüzeysel Davranış	Sabit	2,498	0,137	18,241	0,000*	0,183	0,033	28,511
	İş Doymu	0,207	0,039	5,340	0,000*			
Samimi Davranış	Sabit	1,853	0,132	14,006	0,000*	0,384	0,148	142,597
	İş Doymu	0,448	0,038	11,941	0,000*			
Derin Davranış	Sabit	2,140	0,103	20,865	0,000*	0,457	0,209	217,759
	İş Doymu	0,429	0,029	14,757	0,000*			

*p<0,05

Tablo 26’daki sonuçlara göre iş doyumu ile yüzeysel davranış arasında ilişki ($p<0.05$) bulunmuştur. Bağımlı değişken yüzeysel davranış açıklama iş doymunun pozitif yönlü ama düşük düzeyde etkili olduğunu (0,183) ifade etmek mümkündür. R² belirlilik katsayısı incelendiğinde ise, toplam varyansın sadece %3’lük kısmının iş doymundan kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo’da yer alan sabit değerler regresyon formülü üzerindeki sabit a değeri yerine kullanılan değerdir.

Tek Değişkenli Regresyon Analizi sonucunda elde edilen model aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

$$\text{Yüzeysel Davranış} = 2,498 + 0,207 (\text{İş doymu})$$

Bu nedenle elde edilen bulgular **H_{2a}** (İş doyumunu otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yüzeysel davranışları üzerinde etkilidir) hipotezini desteklemektedir.

Tablo 26'daki sonuçlara göre iş doyumunu ile samimi davranış arasında ilişki ($p<0.05$) tespit edilmiştir. Samimi davranış algısına ilişkin regresyon katsayısı incelendiğinde ise (0,384) iş doyumunun samimi davranış algısı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Samimi davranış algısına ilişkin R^2 belirlilik katsayısı incelendiğinde iş doyumunu ile arasındaki bu ilişkinin yaklaşık %15'lik kısmının iş doyumundan kaynaklandığı ifade edilebilir. Tek Değişkenli Regresyon Analizi sonucunda samimi davranışa yönelik elde edilen model şu şekilde ifade edilebilir:

$$\text{Samimi Davranış} = 1,853 + 0,448 (\text{İş doyumunu})$$

Bu bulgulardan hareketle, **H_{2b}** (İş doyumunu otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin samimi davranışları üzerinde etkilidir) hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 26'daki sonuçlara göre iş doyumunu ile duygusal emeğin derin davranış boyutu arasında da ilişki ($p<0.05$) bulunmuştur. Verilere göre, iş doyumunun derin davranış pozitif yönlü ve orta düzeyde (0,457) etkilediği söylenebilir. Bu etkinin varyansı açıklama oranı (R^2) ise 0,20 olarak ortaya çıkmıştır. Yani derin davranışın %20'lik kısmı iş doyumundan etkilenmektedir.

$$\text{Derin Davranış} = 2,140 + 0,429 (\text{İş doyumunu})$$

Bu doğrultuda, araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında **H_{2c}** 'nin (İş doyumunu otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin derin davranışları üzerinde etkilidir) desteklendiğini söylemek mümkündür.

4.7.2. Davranış Kuralı Algısının Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmaya katılanların davranış kurallarına ilişkin algılarının duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen Regresyon Analizi sonuçları yer almaktadır.

Davranış kuralı algısı çalışmanın önceki bölümlerinde de açıklandığı üzere olumlu ve olumsuz davranış kuralı algısı olarak ele alındığı için, regresyon modeli davranış kuralı algıları olarak iki bağımsız ve duygusal emek davranışı olarak bir bağımlı değişken olmak üzere oluşturulmuştur. Bu noktada ise, hangi regresyon analizinin uygulanması gerektiği sorusu ortaya çıkmıştır. Bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modelleri çok değişkenli regresyon olarak açıklanmaktadır. Bu regresyon modelinde birden fazla bağımsız değişken ele alındığından dolayı; $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$ ile formüle edilebilmektedir (Altunışık vd., 2010:237).

Bu nedenle araştırmanın üçüncü hipotezi (H_3 :*Davranış kuralı algısı, işgörenlerin duygusal emek davranışında etkilidir*) “Çok Değişkenli Regresyon Analizi”nden yararlanılarak test edilmiş ve sonuçlarına Tablo 27’de yer verilmiştir:

Tablo 27. Davranış Kuralı Algısı ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

Duygusal Emek Davranışı	Bağımsız Değişkenler	B	St. Hata	β	t	p	R	R ²	F / p(sig.)
Yüzeysel Davranış	Sabit	2,392	0,135		17,724	0,000*			20,799 0,000*
	Olumlu D.K.A.	0,104	0,038	0,110	2,714	0,007*	0,219	0,048	
	Olumsuz D.K.A.	0,113	0,033	0,140	3,463	0,001*			
Samimi Davranış	Sabit	2,109	0,134		15,704	0,000*			50,420 0,000*
	Olumlu D.K.A.	0,301	0,038	0,309	7,922	0,000*	0,330	0,109	
	Olumsuz D.K.A.	0,030	0,032	0,036	0,924	0,356			
Derin Davranış	Sabit	1,750	0,093		18,976	0,000*			211,128 0,000*
	Olumlu D.K.A.	0,357	0,026	0,456	13,555	0,000*	0,582	0,339	
	Olumsuz D.K.A.	0,128	0,022	0,192	5,696	0,000*			

*p<0,05

Tablo 27’de görüldüğü üzere, Çok Değişkenli Regresyon Analizi’nden elde edilen bulgular sonucunda; regresyon modelinin duygusal emeğin yüzeysel davranış türü için anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ($F=20,799$; $p=0,000$). Söz konusu modele göre, bağımsız değişkenler olan olumlu ve olumsuz davranış kuralı algıları ile

bağımlı değişken yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü ancak düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($R=0,219$), bağımsız değişkenlerin yüzeysel davranıştaki değişimin %4,8'ini açıkladığı söylenebilir ($R^2=0,048$). Yüzeysel davranış açısından, hem olumlu davranış kuralı algısının ($t=2,714$; $p=0,007$) hem de olumsuz davranış kuralı algısının ($t=3,463$; $p=0,001$) modele katkı sağladıkları görülmektedir.

Beta değeri (β), tek değişkenli regresyon analizlerinde, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyona eşit olduğu için, özellikle çok değişkenli regresyon analizlerinde daha da önemli olmaktadır (Altunışık vd., 2010:237).

Beta değeri (β) bağımsız değişkenlerin önem sırasını göstermekte ve en yüksek beta değerine sahip olan değişken en önemli bağımsız değişken olarak nitelendirilmektedir (Kalaycı, 2006:269). Buradan hareketle, yüzeysel davranış için en açıklayıcı bağımsız değişkenin olumsuz davranış kuralı algısı ($\beta=0,14$) olduğu ve olumsuz davranış kuralı algısındaki bir birimlik artışın, yüzeysel davranış algısını 0,14 birim arttırdığı ifade edilebilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda yüzeysel davranışı açıklayan tahmin modeli aşağıda yer almaktadır:

$$\text{Yüzeysel Davranış} = 2,392 + 0,104_{(\text{Olumlu DK})} + 0,113_{(\text{Olumsuz DK})}$$

Bu sonuçlardan hareketle H_{3a} (davranış kuralı algısı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yüzeysel davranışları üzerinde etkilidir) hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 27'deki verilere göre, regresyon modelinin duygusal emeğin samimi davranış türü için anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ($F=50,420$; $p=0,000$). Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken samimi davranış arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ($R=0,33$), samimi davranıştaki değişimin yaklaşık %11'inin bağımsız değişkenlere bağlı olduğu söylenebilir ($R^2=0,109$). Modelde yer alan değişkenlerden, sadece olumlu davranış kuralı algısının ($t=7,922$; $p=0,000$) modele katkı sağladığı görülmekle birlikte, olumsuz davranış kuralı algısının ($t=0,924$; $p=0,356$) etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Olumlu davranış kuralı algısına ait parametre ise $\beta=0,309$ 'dur.

Çok değişkenli regresyon analizi sonucunda samimi davranışı açıklayan tahmin modeli şu şekildedir:

$$\text{Samimi Davranış} = 2,109 + 0,301_{(\text{Olumlu DK})} + 0,030_{(\text{Olumsuz DK})}$$

Tablo 27’de de görüldüğü üzere, samimi davranış üzerinde sadece olumlu davranış kuralı algısının etkisinin olması sebebiyle olumsuz davranış kuralı analizden çıkartılarak olumlu davranış kuralı algısına ilişkin tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Bununla birlikte, olumlu davranış kuralı algısının samimi davranış üzerindeki etkisinin çoklu regresyon analizi sonucuna benzer şekilde orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($R=0,32$).

Bu nedenle yalnızca olumlu davranış kuralı algısının etkisinin olmasıyla birlikte, **H_{3b}** ‘nin (davranış kuralı algısı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin samimi davranışları üzerinde etkilidir) desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 27’deki veriler derin davranış açısından değerlendirildiğinde ise, regresyon modelinin derin davranış türü için de anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ($F=211,128$; $p=0,000$). Bağımsız değişkenler olan olumlu ve olumsuz davranış kuralı algıları ile bağımlı değişken derin davranış arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ($R=0,582$) ve derin davranıştaki değişimin yaklaşık %34’ünün davranış kuralı algısına bağlı olduğu ifade edilebilir ($R^2=0,339$).

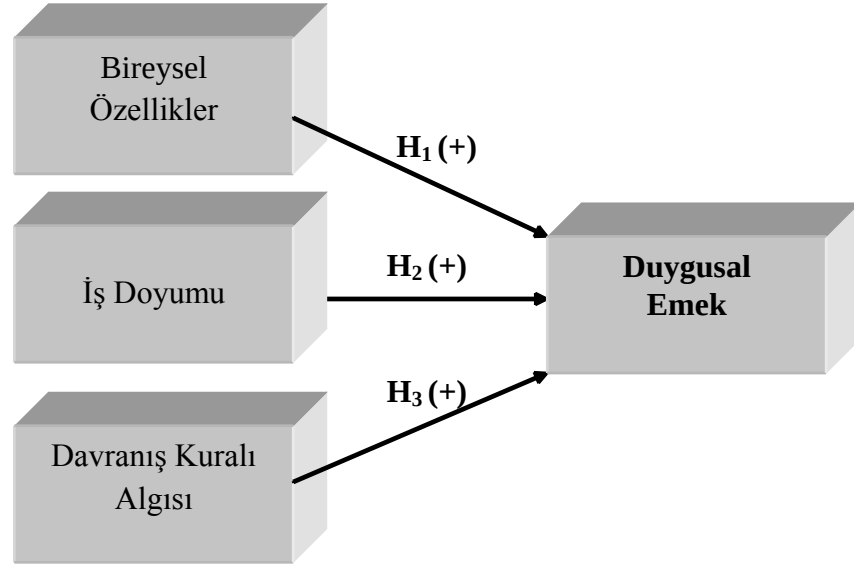
Modelde yer alan değişkenlerden, gerek olumlu davranış kuralı algısının ($t=13,555$; $p=0,000$) gerekse de olumsuz davranış kuralı algısının ($t=5,696$; $p=0,000$) modele katkı sağladığı görülmektedir. Bu etki durumunda, olumlu davranış kuralı algısına ilişkin parametrenin ($\beta=0,456$), olumsuz davranış kuralı algısınıninkine göre daha yüksek olduğu ($\beta=0,192$) ifade edilebilir.

Regresyon analizinden elde edilen bulgular sonucunda derin davranışı açıklayan tahmin modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{Derin Davranış} = 1,750 + 0,357_{(\text{Olumlu DK})} + 0,128_{(\text{Olumsuz DK})}$$

Bu nedenle, **H_{3c}** (davranış kuralı algısı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin derin davranışları üzerinde etkilidir) hipotezi desteklenmektedir.

Buraya kadar elde edilen bulgulardan hareketle, hipotezlerin kabul durumları Şekil 4 üzerinde özetle gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, duygusal emek davranışının eğitim düzeyi dışında ele alınan diğer bireysel özelliklere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklı düzeylerde olmakla birlikte; duygusal emek davranışlarının iş doyumu ve davranış kuralı algısından etkilendiği tespit edilmiştir.



Şekil 4. Hipotez Testi Sonuçları

Şekil 4'te de görüldüğü üzere, H_1 , H_2 ve H_3 hipotezlerine ilişkin yokluk hipotezlerinin (H_0) reddedildiğini söylemek mümkündür. Araştırmaya katılanların duygusal emek davranışlarının bireysel özelliklere göre farklılık gösterdiği (H_1), katılımcıların iş doyumu düzeylerinin (H_2) ve davranış kuralı algısının duygusal emek davranışları üzerinde etkisi olduğu (H_3) kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre Türkiye’de 2012 yılındaki yaklaşık 25 milyon istihdamın % 49,4’ünün hizmetler sektöründe çalıştığı ifade edilmektedir (www.tuik.gov.tr). Dünya Seyahat & Turizm Konseyi’nin (WTTC) verilerine göre ise, 2012 yılında Türkiye’de seyahat ve turizm alanında doğrudan istihdam edilen kişi sayısının 516.500 kişi olduğu (toplam istihdamın % 2,1’i), dolaylı olarak ise 2 milyon kişi olduğu (toplam istihdamın %8,3’ü) ve bu sayının 2023 yılına kadar 2,4 milyon kişiyi aşacağı ifade edilmektedir (www.wttc.org).

Amerikan Çalışma Bürosu İstatistiklerine göre de ilerleyen yıllarda istihdamın hizmetler sektörüne doğru geçişi devam edecek ve 2020 yılında hizmetler sektöründe çalışanların oranı %90’lara doğru çıkacaktır. Bu ise 10 yıl sonra, Amerika’daki her 10 işçiden dokuzunun hizmetler sektöründe çalışacak olmasını ve bu orana bağlı olarak turizmdeki istihdamın artacağını ifade etmektedir (Yorgun, 2013:36). WTTC verileri de, turizm sektöründe doğrudan ve dolaylı istihdam edilen kişi sayısının 2012 yılı için 261.394.000 kişi (toplam istihdamın % 8,7’si) olduğunu, bu rakamın 2023 yılı için 337.819.000 kişi olmasının beklendiğini ortaya koymaktadır (www.wttc.org).

Bahsi geçen rakamlar turizm sektörünün istihdam boyutunun gerek Türkiye gerekse de dünya açısından önemli seviyelerde olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda turizm sektöründe istihdam yapısının daha nitelikli ve verimli hale getirilebilmesi son derece önemlidir. Çünkü sanayi ve tarım sektörleriyle kıyaslandığında hizmetler sektöründe dolayısıyla da turizm sektöründe işgücünün ayrı bir önemi bulunmaktadır. Diğer taraftan, hangi sektörde olursa olsun işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve yoğun rekabet şartlarında ayakta kalabilmeleri açısından müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetlerinin sağlanması önemli bir faktördür. Müşterilerin üründen memnun kalması ise özellikle insan gücüne dayalı olan hizmet sektöründe önemli ölçüde işletme çalışanlarına bağlıdır. İç müşteri olarak da adlandırılan çalışanların memnuniyeti, dış müşterilerin memnun edilmesi kadar önemli bir kavramdır. Çünkü işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri için öncelikle kendi çalışanlarını memnun ederek tatmin etmeleri ve bunun sonucunda da istenilen

verimliliği sağlamaları gerekmektedir. Bu kapsamda işletmelerin çalışanlarından en yüksek verimi sağlayabilmeleri için onları sadece bir çalışan olarak değil, insan olarak ele almaları ve insan olmanın gereği duygularının da yönetilmesi gerekliliğini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Bu konuya ilk olarak dikkat çeken Hochschild (1983), çalışan duygularının ticarileştirilmesine atıfta bulunarak iş yaşamında duygusal emek kavramının varlığından söz etmiş, çalışanların müşterilerle etkileşimleri sırasında duygusal tepkilerinin de dikkate alınması ve açıklanması gerektiğine vurgu yapmıştır. Hochschild'in duygusal emek kavramını alan yazınına kazandırmasından sonra ise duygusal emeğe ilişkin farklı görüşler ortaya atılmakla birlikte (Ashforth ve Humphrey, 1995; Grandey, 2000; Morris ve Feldman, 1996), duygusal emeğin neden ve sonuçlarını ortaya koymaya yönelik çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada ise, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışlarının belirlenmesinin yanı sıra, bu davranışlar üzerinde çalışanların iş doyumunu ile davranış kuralı algısının etkisi ve duygusal emek davranışlarında farklılığa sebep olan bireysel özelliklerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın kavramsal çerçeve bölümünde de ele alındığı üzere, duygusal emek kavramına ilişkin geliştirilen farklı görüşler sonucunda duygusal emek davranışının iki boyutlu ya da üç boyutlu olarak ele alındığı görülmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) içten ve samimi duyguların ifadesini üçüncü duygusal emek davranışı olarak önermekle birlikte bu davranış türü duygusal emek davranışlarında ele alınmaya başlamıştır. Diefendorff ve diğerleri, (2005) iki farklı örneklem grubu üzerinde yaptıkları araştırmalarında, duygusal emeğin samimi davranış türüne dikkat çekerek üç boyutlu bir model önermektedirler. Duygu durumunun doğal olarak hissedilmesiyle ilgili olan samimi davranışın, düşük düzeyde sergilenen yüzeysel davranışın bir karşılığı olduğunu ya da her ikisinin de gerçekte hissedilen duyguların sergilenmesi ile ilgili olduğunu ifade eden görüşe karşı önemli bir bulgu olduğu ifade edilmektedir (Diefendorff vd., 2005:351). Bu çalışmada da yapılan faktör analizi sonucunda duygusal çelişki boyutunu oluşturan yüzeysel ve samimi davranış türleri faktör yüklerinin ayrı ayrı toplanmasından dolayı iki ayrı boyut olarak ele alınmıştır.

Araştırmaya katılanların duygusal emek davranışlarına ilişkin elde edilen bulgulara göre; çalışanların müşterilerle olan etkileşimlerde en fazla derin davranışta

bulundukları, bunu samimi davranış takip etmekle birlikte, en az yüzeysel davranış türünü tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Davranış kuralı algısına bakıldığında ise araştırmaya katılanların en fazla katılım gösterdikleri ifade olumlu davranış kuralı algısı boyutunda yer alan “*müşterilere kendini iyi hissettirmek işimin bir parçasıdır*” ifadesi olurken, olumsuz davranış kuralı boyutunda ise en fazla katıldıkları ifade “*benden, müşterilere karşı olumsuz davranışlarımı veya kötü ruh halimi bastırmam beklenir*” ifadesi olmuştur. Buradan hareketle çalışanların müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında ve işlerinin bir gereği olarak davranış kurallarının farkında olduklarını ifade etmek mümkündür.

Kadın ve erkeklerin duygusal emek performanslarının birbirinden farklı olabileceğine (Erickson, 2005) ve duygusal emeğin bir kadın işçiliği olarak görüldüğüne (Taylor ve Tyler, 2000:91) yönelik yapılan değerlendirmeler duygusal emek davranışlarında cinsiyeti önemli bir unsur olarak öne çıkaran bulgulardan bazılarıdır. Bu araştırmada da katılımcıların cinsiyetleri ile duygusal emeğin sadece derin davranış türü açısından bir farklılık tespit edilmiş, erkek katılımcıların, kadın olanlara kıyasla daha fazla derin davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu bulgunun turizm sektöründeki zor çalışma şartlarından dolayı erkek çalışanların sektöre uyum sağlayabilmek adına daha fazla çaba harcayıp daha fazla derin davranış sergilemeleri ile ilgili olduğu ifade edilebilir. Bunun aksine Türkay ve diğerleri (2011) ise hizmet işletmelerinde çalışanlara yönelik yaptıkları araştırmalarında, erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla yüzeysel davranışta bulunduklarını ortaya koymuşlardır.

Araştırma bulgularına göre, duygusal emek davranışının araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, evli ve çocuksuz olan çalışanların, hem bekâr hem de evli ve çocuklu işgörenlere kıyasla; bekâr olanların ise sadece evli ve çocuklu olanlara kıyasla daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri tespit edilmiştir. Samimi davranış açısından ise, evli ve çocuklu çalışanların bekâr olanlara kıyasla daha fazla samimi davranış gösterdikleri ifade edilebilir. Bu sonuç evli ve çocuklu olan çalışanların bekâr olanlara kıyasla daha fazla samimi davranış ve daha az yüzeysel davranış sergilediklerini göstermektedir. Turizm sektöründe çalışma sürelerinin uzun olması, tatillerde daha yoğun çalışılması, mevsimlik iş imkanı gibi kendine has çalışma şartlarından dolayı sektörde çalışanların aile kurmaları zor olmakla birlikte (Ünlüönen vd., 2007:169) aile yaşantısının duygusal emek davranışlarını etkilediği görülmektedir. Öyle ki, evli ve çocuklu çalışanlar iş yerinde sergilemeleri gereken davranışlara uygun duyguları zaten doğal olarak

hissettiklerini ve davranış kurallarını samimi olarak yerine getirdiklerini ifade etmektedir. Derin davranış ile medeni durum arasında ise herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Medeni durum değişkeninde olduğu gibi, yaş değişkeninde de katılımcıların duygusal emek davranışları derin davranış dışındaki diğer iki davranış türüne göre farklılık göstermiştir. Söz konusu farklılığın kaynağına ilişkin yapılan analizlerden elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılanların yaşlarının artmasıyla birlikte samimi davranış sergileme eğilimlerinin de arttığı bununla birlikte yüzeysel davranış sergileme düzeylerinin ise azaldığı sonucuna varmak mümkündür. Yaşın ilerlemesi ile birlikte tecrübenin de arttığı düşünüldüğünde, bireylerin örgütün kendisinden beklediği davranış kurallarının farkında olmasıyla yerine getirdikleri ve davranış kurallarına uygun şekilde davranmanın artık yüzeysel rol yapmaktan çok, doğal olarak hissedilen bir duygu halini aldığını söylemek mümkündür. Bu nedenle turizm sektörü açısından ilerleyen yaşın sadece bir tecrübe göstergesi olmadığı, aynı zamanda müşterilerle olan etkileşimlerde daha samimi davranış sergilenmesi yoluyla duygusal emek davranışı üzerinde de etkisi olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların turizm eğitime sahip olup olmadıklarının, duygusal emek davranışlarında bir farklılığa sebep olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, herhangi bir düzeyde turizm eğitimi alanların, turizm eğitimi hiç almayanlara kıyasla samimi davranış ve derin davranış sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, turizm eğitimi turizm ile ilgili kurslardan alan katılımcıların, turizm liselerinden mezun olanlara kıyasla hem samimi hem de derin davranış eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Yüzeysel davranışın, turizm eğitime göre ise herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle sektör çalışanlarının samimi ve derin davranış sergilemeleri açısından turizm eğitime sahip olmalarının önemli olduğunu ifade etmek gerekir.

Çalışılan bölüm açısından ise, yüzeysel ve derin davranış türlerinde farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, güvenlik bölümünde çalışan işgörenler muhasebe bölümünde çalışanlara kıyasla daha fazla yüzeysel davranış sergilemektedirler. Derin davranış türünde, çalışılan bölüme göre bir farklılık tespit edilmekle birlikte, Tukey testi sonucuna göre farklılığın kaynağı belirlenememiştir. Bu bulgulardan hareketle, muhasebe bölümünde çalışanlara kıyasla müşteriyle daha fazla etkileşim halinde olan güvenlik bölümü çalışanlarının duygusal gösterimlerini yüzeysel olarak düzenleme gereği duydukları ifade edilebilir. Müşteriyle yüksek temas halinde olan çalışanların

motive edilip işlerini severek yapmalarının sağlanması turizm sektöründe oldukça önemlidir. Çünkü ön büro, servis, kat hizmetleri, güvenlik ve bazen de teknik servis gibi müşteriyle yüz yüze gelebilen çalışanların müşterilere karşı olan tutum ve davranışları işletmenin sunduğu ürünün bir parçası olmakla birlikte, aynı zamanda işletmenin yüzüdür. Bu nedenle, özellikle sınır birim çalışanlarının duygusal emek davranışlarını samimi ya da çaba harcayarak derin davranış olarak sergilemelerinin sağlanması önemlidir.

Turizm sektöründeki toplam deneyim ise duygusal emek davranışlarında farklılığa sebep olan bir başka değişkendir. Öyle ki, katılımcıların yüzeysel veya samimi davranış sergilemeleri ile deneyim arasında bir farklılık tespit edilmiş, sektörde 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışanların daha az yüzeysel davranış ve özellikle 1-3 yıl arası deneyime sahip olanlara kıyasla daha fazla samimi davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bulgulardan da anlaşıldığı üzere duygusal emek davranışının sergilenmesinde deneyim açısından 10 yıl ve üzeri kritik bir zaman dilimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar diğer araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir (Cheung ve Tang, 2010; Kruml ve Geddes, 2000).

Araştırmada deneyim olarak ele alınan bir başka değişken ise çalışılan otelde ne kadar süredir çalışıldığı olmuştur. Çalışılan oteldeki deneyim ile sadece samimi davranış türü arasında bir farklılık tespit edilmiş, aralarında farklılık tespit edilen ortalamalar karşılaştırıldığında çalışılan oteldeki deneyim arttıkça daha fazla samimi davranış sergilendiği tespit edilmiştir. Kişilerin çalıştıkları oteldeki ve dolayısıyla sektör deneyimlerinin artmasıyla birlikte davranışlarında daha samimi oldukları, bunun ise artan deneyim ile birlikte işini severek ve isteyerek yapma davranışı ile mümkün olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çalıştıkları kademe duygusal emeğin bütün davranış türlerinde farklılığa sebep olan tek değişken olarak ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgulara göre, alt kademedeki çalışanların, üst kademedeki çalışanlara kıyasla daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri; üst kademedeki çalışanların, stajyerlere kıyasla daha fazla samimi davranış sergiledikleri ve orta kademedeki çalışanların, alt kademedeki çalışanlara kıyasla daha fazla derin davranış sergiledikleri tespit edilmiştir. Buna göre; müdür, müdür yardımcısı gibi üst kademedeki ve şef, kaptan gibi orta kademedeki çalışanların duygusal emek davranışlarının daha alt kademedekilere kıyasla samimi ya da derin davranış şeklinde gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Bu bulgular doğrultusunda, kademenin yükselmesiyle birlikte daha fazla derin ve samimi davranış sergilendiği, yüzeysel

davranış sergileme düzeyinin ise azalma gösterdiği ifade edilebilir. Yükselen kademe ile birlikte çalışanların daha fazla sorumluluk sahibi oldukları ve müşterilere karşı daha fazla samimi duygular sergiledikleri ya da sergilemek için çaba harcadıkları ifade edilebilir.

Aylık ücret değişkeni ise çalışanların sadece derin davranış türünü sergilemelerinde bir farklılığa sebep olmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, 2001-2500 TL arasında aylık ücret alanlar 1000 TL'den daha az ücret alanlara kıyasla daha fazla derin davranış sergilemektedirler. Bu bulguya göre ortalamalar karşılaştırıldığında daha fazla ücret alanların daha fazla derin davranış sergiledikleri ifade edilebilir. Bu bulgulara göre, çalışanların yaptığı işin karşılığı olan ücreti almasının ya da aldığını düşünmesinin duygusal emek davranışı üzerinde farklılığa neden olduğunu söylemek mümkündür. Daha fazla ücret alanların daha fazla derin davranış sergiledikleri ve ücretin çalışanların davranış kurallarına uygun şekilde davranmak için çaba harcamalarında etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle hem motivasyon açısından hem de duygusal emek davranışları açısından çalışanların yaptığı işin karşılığı olan ücreti almalarının yönetimlerin önündeki en önemli kararlardan birisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda çalışanların sergiledikleri performansa göre prim ya da ikramiye verilmesini hem işgörenlerin isteklendirilmesi hem de kişilerin daha fazla gelir elde etmesini sağlayacak önlemler olarak ifade etmek mümkündür.

İşletmelerde verimlilik ve doyumu sağlayıcı iyi bir işgören programının temel hedeflerinden birisi, çalışanlara işin gereklerine uygun ücretlerin ödenmesi ve benzer işleri yapanlar arasında adil ücret dağılımının sağlanmasıdır. İş tatmini ile işgören davranışları ele alındığında, işten elde edilen doyumun büyük ölçüde alınan ücrete bağlı olduğu ifade edilmekte ve iyi oluşturulmuş bir teşvikli ücret sisteminin işgörenin içsel motivasyonunu arttırdığı ileri sürülmektedir (Yüksel, 2004:221-232).

Eğitim düzeyi değişkeni ise duygusal emek davranışlarında farklılık oluşturmayan tek kişisel özellik olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgu araştırmanın kavramsal çerçeve bölümünde de ifade edildiği üzere, diğer araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir (Çaldağ, 2010; Seçer ve Tınar, 2004).

Duygusal emek davranışlarının araştırmaya katılanların hangi bireysel özelliklerine göre farklılık gösterdiğini özetlemek gerekirse; çalışanların yüzeysel davranış türünü sergilemeleri medeni hal, yaş, çalışılan bölüm, kademe ve turizm sektöründeki deneyim değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

Samimi davranış türüne bakıldığında, araştırmaya katılanların medeni hal, yaş, turizm eğitimi alınıp alınmadığı, alınan turizm eğitiminin düzeyi, kademe, turizm sektöründeki ve çalışılan oteldeki deneyim gibi kişisel özellik değişkenlerinin bu davranış türünün sergilenmesinde bir farklılığa sebep olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılanların, duygusal emeğin derin davranış türünün sergilemelerinin ise cinsiyet, turizm eğitimi alınıp alınmadığı, alınan turizm eğitiminin düzeyi, çalışılan bölüm, kademe, aylık ücret ve otelin konumu değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu araştırmada bireysel özelliklerin yanı sıra çalışanların iş doyumu düzeylerinin duygusal emek davranışı üzerinde etkisi olup olmadığı da araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre iş doyumunun üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu duygusal emek davranışı derin davranış olarak ortaya çıkmış, bunu sırasıyla samimi ve yüzeysel davranışlar takip etmiştir. Bu bulgu çalışanların iş doyumu düzeylerinin artırılmasının onların istenen duygusal tepkimeleri ve davranışları sergilemelerinde daha fazla çaba harcayacaklarının bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Aynı şekilde iş doyumunun düşük olmasının da işgörenlerin daha fazla yüzeysel davranış sergilemelerinde etkili olacağı ifade edilebilir. İşgörenlerin derin davranış sergilemeleri için motive edilmesi, yüzeysel davranışta bulunmamaları konusunda ise önlem alınmasının örgütler açısından önemli bir konu olduğu düşünüldüğünde (Mishra vd., 2012:209) çalışanların iş doyumlarının artırılmasının hem işletme hem de çalışan verimliliği açısından gerekli olduğu ifade edilebilir. Bu noktada, sosyal bir varlık olan insanın, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi ve örgüt içerisinde önemsendiğinin hissettirilmesi işgören performansı açısından önemlidir (Mishra vd., 2012:209,210). Yüksek iş doyumuna sahip işgörenlerin daha az rol yapmaları (Abraham, 1998; Adelman, 1995; Morris ve Feldman, 1996), işinden tatmin olmayan kişilerin ise daha düşük performans sergilemeleri ve daha samimiyetsiz davranışları nedeniyle daha fazla yüzeysel davranış sergileyecekleri ifade edilmektedir (Grandey, 2003:87).

Çalışmada duygusal emek davranışı üzerinde etkisi araştırılan diğer değişken ise, davranış kuralı algısıdır. Davranış kuralı algısının hem tek bir değişken olarak hem de olumlu ve olumsuz davranış kuralı algıları olmak üzere, farklı düzeylerde olmakla birlikte duygusal emek davranışları üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Elde edilen bulgulara göre, davranış kuralı algısının en fazla ilişkili olduğu duygusal emek türü derin davranış olurken, bunu sırasıyla samimi ve yüzeysel davranış türleri takip etmektedir.

Yapılan araştırmalarda, olumlu davranış kuralı algısının çalışanlarda derin davranışa, olumsuz davranış kuralı algısının da yüzeysel davranışa olan eğilimin bir belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur (Buckner ve Mahoney, 2012; Chau, 2007; Diefendorff vd., 2005; Hsieh, 2009). Yani iřęrenlerden olumlu hislerin sergilenmesi beklendiği zaman bireyler daha fazla derin davranış sergilemeye çalışırken, olumsuz duyguların bastırılması ve gizlenmesi beklendiğinde daha fazla yüzeysel davranış sergileme eğiliminde oldukları belirtilmektedir.

Bunun yanı sıra, olumsuz duyguların bastırılması gerekliliğinden hareketle ortaya çıkan duygusal emek davranışının daha etkisiz olacağı, bunun aksine olumlu duyguların sergilenmesi beklentisinin oluşturduğu duygusal emek davranışının ise iřęren performansı ve ruh hali üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiğini ortaya koyan araştırma bulgularından hareketle (Diefendorff vd., 2005; Hopp vd., 2012; Johnson, 2007; Schaubroeck ve Jones, 2000), işletmelerde istenen davranışların oluşumunda olumlu davranış kurallarının daha fazla ön plana çıkartılması gerektiği ifade edilebilir.

Ayrıca araştırmaya katılanların tamamı beş yıldızlı otellerde çalışanlardan oluşmakla birlikte, çalıştıkları şehirlere göre duygusal emek davranışlarında bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde alışanların Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışanlara kıyasla daha fazla derin davranış sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Yüzeysel ve samimi davranış türlerinde ise otelin bulunduğu şehre göre bir farklılık tespit edilmemiştir. İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde alışanların Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışanlara kıyasla derin davranış gösterimlerinin daha fazla olduğu, buradan hareketle de şehir otellerinde çalışan iřęörenlerin kıyı otellerinde çalışanlara kıyasla davranış kurallarına uygun davranabilmek için derin davranış sergileyerek daha fazla çaba harcadıkları sonucuna varılabilir. Bu bulgu, kıyı otellerinin mevsimlik olarak hizmet verdiği için, çalışanların sezonluk olarak çalışmalarından kaynaklanan bir davranış sonucu olarak yorumlanabilir. şehir otellerinde çalışanlar ise en azından sezonun sona ermesi nedeniyle işletme ya da iş değiştirmek zorunda kalmadıklarından gerekli olan davranışları sergileyebilmek için duygusal çaba harcamaları yoluyla daha fazla derin davranış sergilemeleri ile açıklanabilir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; derin davranışın olumsuz sonuçlarla daha az; kişisel başarı, artan iş doyumunu ve performans gibi olumlu çıktılar ile ise daha fazla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge

ve Grandey, 2002; Grandey vd., 2005; Grandey, 2003; Grandey, 2000; Totterdell ve Holman, 2003). Ayrıca derin davranış sergileyen işgörenlerin göstermesi gereken duyguyu gerçekten hissettiği için iş tatmini düzeylerinin ve işte kalma niyetlerinin arttığı ortaya konulmuştur (Pala ve Tepeci, 2009:118). Chu (2002:150) ise derin davranışın düşük duygusal bitkinlik ve yüksek iş doyumu gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Birçok çalışmada buna benzer şekilde, duygusal çaba dolayısıyla derin davranışın işgörenlerdeki başarı ve kendine güven hissini arttırdığı (Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002; Williams, 2003), zamanla yüksek iş doyumu sağladığı (Judge, Woolf ve Hurst, 2009) ve duygusal tükenmişlikte bir azalma sağladığı (Brotheridge ve Lee, 2003) ortaya konulmuştur. Ayrıca, derin davranışın gerçek ve olumlu duygulara yakın olmasından dolayı duygusal tükenmişliği düşürdüğü, bu nedenle de işgörenler açısından faydalı olabileceği iddia edilmektedir (Moon vd., 2013). Derin davranış türünün kullanılması, işgörenin hizmet sunduğu kişilere karşı duyarsızlaşmasını azalttığını ortaya koymuştur (Oral ve Köse, 2011:489).

Yüzeysel davranış ise; daha çok tatminsizlik, tükenmişlik, yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmekte (Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002; Gosserand, 2003; Grandey vd., 2005; Grandey, 2003; Hur vd., 2013; Totterdell ve Holman, 2003), yüzeysel davranışın yaşanan duygusal çelişkiiden dolayı duygusal tükenmişliği arttırdığı ifade edilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2003; Chau, 2007; Hur vd., 2013; Moon vd., 2013; Morris ve Feldman, 1997). Ayrıca, yüzeysel davranış sergilenmesinin iş doyumu ile olumsuz ilişkili olduğu, diğer bir deyişle işgörenlerin işten elde ettikleri doyumu düşürdüğü ifade edilmektedir (Chu, 2002; Morris ve Feldman, 1997). Yoon ve Kim (2013) de, iş stresinden kaynaklanan depresif belirtilerin yüzeysel davranış sonucu ortaya çıktığını tespit etmişlerdir (Yoon ve Kim, 2013). Karatepe (2009) ise, duygusal uyumsuzluğun işten uzaklaşma üzerinde etkili olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin bu etkiyi azaltıcı bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Karatepe, 2009:11). Bu nedenle de, derin davranışın işgörenler için faydalı olduğu, yüzeysel davranışın ise gerek duygusal gerekse de fiziksel olarak daha külfetli olduğu ifade edilmektedir (Grabarek, 2009:4).

İşgörenlerin daha fazla derin davranış sergilemelerinin onların daha az duygusal tükenmişlik yaşamalarında ve daha iyi ruh haline sahip olmalarında etkili olduğu ifade edilmektedir. Yüzeysel ve derin davranış ile kıyaslandığında ise, samimi davranışın örgütlerde daha seyrek görüldüğü bununla birlikte, samimi davranış türünün işgörenler açısından yararlı sonuçlar verdiği de belirtilmektedir (Cheung ve Tang, 2010:325).

Kaya ve Özhan (2012) turist rehberleri üzerine yaptıkları araştırmalarında duygusal emeğin samimi davranış türünün duyarsızlaşma ile negatif ve kişisel başarı hissiyle pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu ve samimi davranışta bulunma düzeyi yüksek olan turist rehberlerinin duyarsızlaşma düzeylerinin düşük olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır (Kaya ve Özhan, 2012:126).

Otel işletmelerinde çalışanların müşterilere sunduğu mal ve hizmetlerin lüks ihtiyaçlar sınıfına girmesi, müşterilerin tatil için harcadıkları paranın işgörenlerin hayatını idame ettirmeleri için kazandığı paradan daha fazla olması gibi durumlar, çalışanlarda müşterilerin yaşam tarzlarına karşı özentî ve kıskançlığı beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle yönetimlerin çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarına cevap vererek, fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik uygulamaları çalışanlar için önemlidir (Ünlüöner ve Olcay, 2003:98). Pugh (2001) da bu hususla ilgili olarak, mutlu çalışanların sunduğu hizmetin müşteri tatmini ile sonuçlandığını ifade etmektedir.

Bir işgörenin duygusal davranışları artık özel bir deneyim olmaktan çıkıp, çalışanın denetiminde olan toplumsal bir hareket haline dönüşmüştür. Örgütlerde, işgörenlerin içten şekilde nasıl gülmeleri gerektiği veya kızgınlıklarını, sabırsızlıklarını nasıl kontrol altına almaları gerektiğinin öğretilmesi için düzenli eğitimlerin sağlanması hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemlidir (Chu, 2002:2).

Diğer taraftan Mishra ve diğerleri (2012:210) ise, işletmenin örgüt çevresindeki itibarının yüksek olmasının işgörenlerin yüzeysel davranışlardan vazgeçmelerinde, arkadaşlarının etkisiyle ya da işlerini kaybetme korkusuyla derin davranış sergilemelerinde etkili olduğunu ifade ederek, işletme itibarının işgörenlerin duygusal emek davranışı üzerindeki etkisine dikkat çekmektedirler.

Özellikle duygusal emek gerektiren işlerde çalışanların başarılı olmak için kendi hislerinin farkında olmaları ve hislerini yönetebilmeleri, bunun yanı sıra başkalarının duygularını anlayabilmeleri ve bu duygulara örgüt amaçlarına uygun yöntemlerle karşılık vermeleri ve kendilerini iş için motive edebilmeleri önemlidir (Guy ve Newman, 2004:295).

Çalışanlar tarafından duygusal emeğin derin davranış türünün sergilenmesi daha fazla olumlu sonuçlarla ilişkilendirilirken, yüzeysel davranış ise genellikle olumsuz çıktılara neden olmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002; Gosserand, 2003; Grandey vd., 2005; Grandey, 2003). Uygun duyguları sergilemek için çaba harcayan yani derin davranış sergileyen işgörelere kıyasla, sahte davranış

sergileyip yüzeysel davranışta bulunanlar daha fazla tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar (Kim, 2008). Bu yüzden, duygusal emek araştırmacıları işgörenler ve örgütler açısından duygusal emeğin daha çok derin davranış türünü desteklemektedirler (Chau, 2007:9).

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda şu önerilerde bulunmak yerinde olacaktır:

- Medeni durum değişkeninden elde edilen bulgulara göre aile, duygusal emek davranışlarında farklılığa sebep olmaktadır. Bu nedenle, 4857 sayılı İş Kanunu'nda da yer aldığı üzere evlilik ve doğum izni gibi aile yaşantısını yakından ilgilendiren konularda çalışan haklarına karşı daha hassas yaklaşılması ve yetkili kurumlar tarafından bu tür yasal uygulamaların işletmelerde uygulanıp uygulanmadığının etkili bir şekilde denetlenmesi sektördeki çalışma şartlarına rağmen aile kurulmasını kolaylaştıran bir uygulama olacaktır. Ayrıca çalışma saatleri düzenlenirken, çocuklu aileleri olan çalışanların mesai saatlerinin aile yaşantısını olumsuz etkilemeyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.
- Turizm eğitiminin niteliği sektörün ihtiyacı olan kalifiye eleman açığını önlemede son derece önemli bir konudur. Nitelikli işgücü ise, sektör deneyimi olan ve turizm sektörünü takip eden eğitimcilerin kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri sayesinde, iyi eğitilmiş ve uygulamada zorlanmayacak kişilerin sektöre kazandırılması ile mümkün olabilecektir. Bu nedenle otel işletmelerindeki duygusal emek davranışlarının önemi açısından, hem lise hem de üniversite düzeyinde teorik ve uygulamalı eğitim yoluyla kaliteli işgücünün yetiştirilmesi gerekir.
- Turizm sektöründeki çoğu zaman yoğun ve tempolu çalışma şartları göz önüne alındığında, işgören devir hızının yüksek olmasının işletmelerde maliyet ve zaman kaybına yol açmakla birlikte, çalışılan otelde daha az deneyime sahip olan çalışanların samimi davranış sergileme eğilimlerinin de daha az olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, hem samimi duygusal emek davranışı yoluyla çalışan verimliliğini hem de maliyetlerin düşürülmesi açısından işletme kârlılığını arttırabilmek için; çalışanların örgütsel, ekonomik ve sosyo-psikolojik motivasyon araçlarıyla güdülenmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve

işgörene önem verildiğinin hissettirilmesi yoluyla işgören devrini azaltacak önlemlerin alınması gerekmektedir.

- Yeterli bilgi deneyimi, tecrübe ve mesleki donanımına sahip çalışanlara adil terfi ve yükselme imkânları sağlanarak çalışanlarda hem motivasyonun ve örgütsel bağlılığın arttırılması hem de yükselen kademe ile birlikte çalışanların daha fazla samimi ve derin duygusal emek davranışlar sergilemesi sağlanabilir.
- İşletmelerde adil ücret sistemi, etkili performans değerlendirme sistemi, ödüllendirici denetim sistemi, katılmalı yönetim ve etkili iletişim gibi anlayış ve uygulamalarla çalışanların iş doyumu düzeylerinin arttırılması sağlanarak istenen duygusal emek davranışlarının ortaya konulması sağlanabilir.
- Elde edilen bulgulara göre, müşterilerle olan ilişkilerde pozitif duyguların sergilenmesini ifade eden olumlu davranış kurallarının oluşturulması duygusal emek davranışları açısından önemlidir. Bu nedenle derin duygusal emek davranışlarının ortaya konulması açısından “gülümseme, sıcak tavırlar sergileme, yardımcı olmaya istekli olma, saygılı, duyarlı, neşeli ve pozitif olma” gibi olumlu davranış kurallarının yazılı ya da kurum kültürü şeklinde sözlü olarak oluşturulması gerekmektedir.
- İşgören verimliliği açısından, duygusal emeğin kişilerarası becerilere, örgütsel değerlere ve normlara yönelik eğitimlerle yönetilebilmesi mümkündür. Bu nedenle; örgütsel değerlerin daha hızlı ve kolay aktarılabilmesi için yeni işe başlayacak olan personele bu konuda işe alıştırma eğitimlerinin etkili bir şekilde verilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra; hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri ilişkileri yönetimi, etkili iletişim, örgüt kültürü, duygu yönetimi gibi konularda çalışanlara faydalı olacak eğitimlerin sağlanarak duygusal emek davranışlarının etkin bir şekilde yönetilebilmesi sağlanacaktır.

Müşteriyle yüz yüze ve yoğun etkileşimin olduğu, özellikle de hizmet sektöründeki iş kollarında duygusal emek konusu dikkate alınması gereken bir emek türüdür. Bu kapsamda, hizmet kalitesi ve çalışan verimliliği açısından işgörenlerin fiziksel ve bilişsel yönlerinin yanı sıra duygusal boyutunun da doğru yönetilmesi

gerekliliği işletmeler ve yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır. İşgören verimliliğinin artırılmasında fiziki şartların uygun olması, işgörenin bilişsel ve psikolojik olarak kendini rahat hissetmesi ve/veya olumlu duygusal yapıya sahip olması önemli olmakla birlikte, hepsinin bir bütün olarak sağlanmasının verimlilik açısından gerekli ve önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Bu araştırmada duygusal emek üzerinde etkisi olduğu tespit edilen ve çalışanların davranışlarını şekillendirmesinde rol oynayan davranış kurallarının işletmelerde açık ve belirgin bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Öyle ki, olumlu davranışların sergilenmesi ya da olumsuz davranışlardan kaçınılmasını içeren davranış kurallarının yazılı olarak ortaya konulması ve uzun vadede kurum kültürü haline getirilmesi oldukça önemlidir. Buckner ve Mahoney'in (2012) araştırmalarında ortaya koydukları üzere, davranış kuralları kısa yazılmış talimatlar yoluyla daha etkili açıklanabilmekle birlikte bu kuralların iş tanımları, işgören el kitapları gibi araçlarla da işgörenlere istenilir şekilde aktarabilmesi mümkündür.

Otel işletmelerinin farklı kademelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışlarını belirlemek, bu davranışlar üzerinde etkisi olan ve farklılığa neden olan faktörleri tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda farklı öneriler geliştirilmiştir. Elde edilen bulgu ve geliştirilen önerilerin turizm sektöründeki insan kaynağının daha iyi anlaşılabilmesi ve daha etkin yönetilebilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, farklı sınıf ve türdeki otellerde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışlarının araştırılması önerilebilir. Ayrıca, bu çalışmada müşterilerle yüksek temas halinde olan yiyecek-içecek ve ön büro gibi bölümlerde çalışanların duygusal emek davranışlarında herhangi bir farklılık tespit edilememekle birlikte, farklı türdeki ve bölgelerdeki otel işletmelerin de aynı sonuçları verip vermeyeceği de araştırılmalıdır.

Yüzeysel, samimi ya da derin davranış olarak ortaya çıkan duygusal emek davranışlarının müşteriler tarafından nasıl algılandığının ve kalite algısında bir farklılığa sebep olup olmadığının belirlenmesine yönelik yapılacak çalışmaların, bu çalışmadan farklı olarak duygusal emeğin müşteri algısı boyutuyla ele alınmasını sağlayacaktır.

Bununla birlikte, duygusal emek davranışlarının ve davranış kurallarının sadece müşterilerle değil çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde de söz konusu olabileceği düşünüldüğünde, bundan sonraki araştırmalarda kişilerin çalışma

arkadaşlarıyla olan ilişkilerindeki duygusal emek davranışlarının araştırılmasının alan yazınına farklı yönlerden katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Elde edilen bulguların ve önerilerin otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden daha verimli yararlanılmasına, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin arttırılarak Türkiye turizminin gelişmesine, çalışanların duygusal davranışlarının da dikkate alınarak yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla ve müşterilerle daha olumlu ilişkiler kurulmasına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.
- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon* (çeviri: S. Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Adelmann, P. K. (1995). *Emotional labor as a potential source of job stress*. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress*: 371-381. Washington, DC: American Psychological Association.
- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul'da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 167-193.
- Akgeyik, T. ve Güngör, M. (2009). Müşteri saldırganlığı: Sonuçları ve mücadele stratejisi. *Kamu-İş*, 10 (3), 33-71.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları"*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Akgündüz, Y. (2013). Konaklama işletmelerinde iş doyumunu, yaşam doyumunu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 180-204.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Aksu, A. ve Ehtiyar, V. R. (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Al-Zawahreh, A. and Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 46, 158-170.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in çift etmen (hijyen-motivasyon) kuramının işgörenin iş tatminine etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A. and Groth, M. (2010). Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human Performance*, 23, 101-115.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Arıkan, R. (2000). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Austin, E. J., Dore, T.C.P. and 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, U. ve Kılıç, B. (2010). Konaklama sektöründe duygusal emek üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Kuşadası: 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, 290-301. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avcı, U. ve Boylu, Y. (2010). Türk turizm çalışanları için duygusal emek ölçeği geçerlemesi. *SOİD-Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2), 20-29.
- Bagozzi R. P., M. Gopinath and P. U. Nyer, (1999), The Role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206
- Bailey, J. J. and McCollough, M. A. (2000). Emotional labor and the difficult customer: Coping strategies of service agents and organizational consequences. *Journal of Professional Services Marketing*, 20(2), 51-72.
- Barger, P. B., and Grandey, A. A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1229-1238.
- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S. G. and Stanton, P. (2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68 (7), 1567-1578.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). Duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 253-274.
- Becker, W. J. (2010). *Shared display rules and emotional labor in work teams*. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Arizona.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P. and Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 29-41.
- Bhave, D. P. and Glomb, T. M. (2009). Emotional labour demands, wages and gender: A within-person, between-jobs study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 683-707.

- Biron, M. and Veldhoven, M. V. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human Relations*, 65(10), 1259-1282.
- Bloisi, W., Cook, C. W. and Hunsaker, P. L. (2003). *Management and Organisational Behaviour*. (European Edition) Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. (Gözden Geçirilmiş 2. Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bono, J. C. and Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C. E. J. Hartel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (213-233). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bowen, D. E., Siehl, C. and Schneider, B. (1989). A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review*, 14(1), 75-95.
- Brotheridge, C. M. and Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Buckner, J. E. and Mahoney, K. T. (2012). Individual differences and emotional labor: An experiment on positive display rules. *Personality and Individual Differences*, 53, 251-256.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. (7. Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. (8. Baskı) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carmeli, A., and Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5 (1), 51–68.
- Castro, A. B. (2003). *The effect of emotional labor on depression and job dissatisfaction among young workers*. Unpublished Doctoral Dissertation, Johns Hopkins University, Baltimore.
- Chau, S.L., Dahling, J.J., Levy, P.E. and Diefendorff, J.M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1151–1163.

- Chau, S. L. (2007). *Examining the emotional labor process: A moderated model of emotional labor and its effects on job performance and turnover*, Unpublished Doctoral Dissertation, The Graduate Faculty of the University of Akron.
- Chen Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y. and Zhong, J. A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (4), 826-845.
- Chen, L. H. and Lin, S. P. (2009). Reducing service agents' emotional labor by emotion-focused human resource management practices. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(3), 335-341.
- Chen, F. C., Ku, E. C. S., Shyr, Y. H., Chen, F. H. and Chou, S. S. (2009). Job demand, emotional awareness and job satisfaction in internships: The moderating effect of social support. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(10), 1429-1440.
- Cheung, F. Y. and Tang, C. S. (2010). Effects of age, gender and emotional labor strategies on job outcomes: Moderated mediation analyses. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2 (3), 323-339.
- Cho, Y. N., Rutherford, B. N. and Park J .K. (2013). The impact of emotional labor in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66, 670-677.
- Chu, K. H., Baker, M. A. and Murrmann, S. K. (2012). When we are on stage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 906-915.
- Chu, K.H.L. and Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Chu, K. H. L. (2002). *The effects of emotional labor on employee work outcomes*, Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Crego, A., Iñigo, D. M. and Tschan, F. (2013). Moderating effects of attributions on the relationship between emotional dissonance and surface acting: a transactional approach to health care professionals' emotion work. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 570-581.
- Cropanzano, R., Weiss, H. M. and Elias, S. M. (2004). The impact of display rules and emotional labor on psychological well-being at work. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 45-89.
- Çetin, F., Basım, N. ve Karataş, M. (2011). Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin rolü. *Yönetim ve Ekonomi*. 18 (1), 71-85.

- Çetiner, E. (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Tutibay Yayınları.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çolak, G. (2009). *İşgören motivasyonu ile iş doyumunu arasındaki ilişki. Kuşadası'ndaki beş ve dört yıldızlı otellerde bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- DelVecchio, G. (1999). *Determinants of job satisfaction and organizational commitment after an acquisition*. Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale.
- Deniz, M. (2005). Bir tutum çeşidi olarak iş tatmini. M. Tikici (Editör). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları. (295-339).
- Diefendorff, J. M. and Greguras, G. J. (2009). Contextualizing emotional display rules: Examining the roles of targets and discrete emotions in shaping display rule perceptions. *Journal of Management*, 35 (4), 880-898.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. and Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 273-298.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Diefendorff, J. M. and Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.
- Diefendorff, J. M. and Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 284-294.
- Dijk, P. V., Smith, L. and Cooper, B.K. (2011). Are you for real? An evaluation of the relationship between emotional labour and visitor outcomes. *Tourism Management*, 32, 39-45.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). Turizm lisans öğrencilerinin duygusal emek deneyimlerinin kariyer tercihlerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 233-251.
- Eğnli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.

- Ehtiyar, R. (1996). Otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini ve Antalya yöresinde yapılan bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*, (4), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Ekman, P. (1973). *Darwin and facial expression: A century of research in review*. New York: Academic Press.
- Eliyana, A., Yusuf, R. M. ve Prabowo, K. (2012). The influence of employee's job satisfaction factors on organizational commitment. *American Journal of Economics* (Special Issue), 141-144.
- Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 35-54.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (13. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erickson, R. J. (2005). Why emotion work matters: Sex, gender and the division of household labor. *Journal of Marriage and Family*, 67, 337-351.
- Erickson, R. J. and Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Fisher, C. D. (2000). Moods and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- George, E., Louw, D. and Badenhorst, G. (2008). Job satisfaction among urban secondary-school teachers in Namibia. *South African Journal of Education*, (28), 135-154.
- Glomb, T. M. and Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.
- Gosserand, R. H. and Diefendorff, J. M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1256-1264.
- Gosserand, R. H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor*. Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University
- Grabarek, P. E. (2009). *Understanding "smile school": Emotional labor training occurrence and consequences*. Unpublished Master Dissertation. The Pennsylvania State University.

- Grandey, A. A., Chi, N.W. and Diamond, J. A. (2013). Show me the money! Do financial rewards for performance enhance or undermine the satisfaction from emotional labor? *Personnel Psychology*, 66, 569-612.
- Grandey, A., Rafaeli, A., Ravid, S., Wirtz, J. and Steiner, D. D. (2010). Emotion display rules at work in the global service economy: The special case of the customer. *Journal of Service Management*, 21 (3), 388-412.
- Grandey, A., Fisk, G.M. and Steiner, D.D. (2005), Must 'service with a smile' be stressful? The moderating role of personal control for US and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 893-904.
- Grandey, A. A. (2003). When "The show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. and Brauburger, A. (2002). The emotion regulation behind the customer service smile. In R. Lord, R. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*: 260-294. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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. A. (1999). *The effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and performance*. Unpublished Doctoral Dissertation, Colorado: Colorado State University.
- Greenberg, J. (2005). *Managing Behavior in Organizations*. (Fourth Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (1997). *Behavior in Organizations* (Sixth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Groth, M., Thorsten, H. T. and Gianfranco, W. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5): 958-74.
- Gursoy, D., Boylu, Y. and Avci, U. (2011). Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 783-794.
- Guy, M. E. and Newman, M. A. (2004). Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor. *Public Administration Review*, 64(3), 289-298.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Güzel, Ö., Gök, G. A. ve İşler, D. B. (2013). Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 107-123.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. and Woodman, R. W. (1998). *Organizational Behavior*. (Eighth Edition) Ohio: South-Western College Publishing.
- Hemdi, M. A., Razali, M. A., Rashid, N.R. and Nordin, R. (2012). Organizational citizenship behavior of hotel employees: Investigating the impact of organizational justice. *Current Issues in Hospitality and Tourism Research and Innovations*. (Ed: Zaniyal vd.) London: Taylor & Francis Group. 159-164.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. and Johnson, D. E. (1996). *Management of Organizational Behavior (Utilizing Human Resources)*. (Seventh Edition). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. California: University of California Press.
- Hoffmann, E. A. (2007). Open-ended interviews, power and emotional labor. *Journal of Contemporary Ethnography*, 36(3), 318-346.
- Holman, D., Chissick, C. and Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.
- Hopp, H., Rohrmann, S. and Hodapp, V. (2012). Suppression of negative and expression of positive emotions: Divergent effects of emotional display rules in a hostile service interaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (1), 84-105.
- Hsieh, C.W., Yang, K. and Fu, K.J. (2012). Motivational bases and emotional labor: Assessing the impact of public service motivation. *Public Administration Review*, 72 (2), 241-251.
- Hsieh, C.W. (2009). *Emotional labor in public service roles: A model of dramaturgical and dispositional approaches*. Unpublished Doctoral Dissertation, Florida State University.
- Humphrey, R. H. (2012). How do leaders use emotional labor? *Journal of Organizational Behavior*, 33, 740-744.
- Hur, W. M., Moon, T. W. and Jun, J. K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (1), 105-123.

- Jiang, X., Jiang, Z. and Park, D.S. (2013). Emotional labor strategy and job satisfaction: A Chinese perspective. *Social Behavior and Personality*, 41 (6), 933-938.
- Johanson, M.M. and Woods, R.H. (2008). Recognizing the emotional element in service excellence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (3), 310-316.
- Johnson, H. A. M. (2007). *Service with a smile: Antecedents and consequences of emotional labor strategies*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Florida.
- Judge, T. A., Woolf, E. F. and Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Judge, T. A., Heller, D. and Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530-541.
- Judge, T. A. and Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 67-98
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. and Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 107-122.
- Judy, F. W. Y. (1996). *Quality management system and job satisfaction of supervisors*. Unpublished Dissertation. University of Hong Kong.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (2. Baskı) Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (9.Basım), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O. M. (2009). Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout? A study in the city of Ankara, Turkey. *Emerald Group Publishing Limited, (Pre-print)*. 1-26.
- Karatepe, O. M. and Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 349-358.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 151-161.
- Knoop, R. (1995). Relationship among job involvement, job satisfaction and organizational commitment for nurses. *The Journal of Psychology*, 129 (6) 643-649.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13. Baskı) İstanbul: Beta Yayınları.

- Kozak, A. M. (1997). Konaklama endüstrisinde kadın yöneticilerin yönetsel davranışları ve etkinlik algılamaları analizi. *Turizmde Seçme Makaleler: 27*, TUGEV Yayınları, No:41.
- Kozak, A. M. ve Güçlü, H. N. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 39-56.
- Köksel, L. (2009). *İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Köroğlu, Ö. (2011). İşgören doyumu ve turizm işletmelerinde yapılan araştırmalara ilişkin bir değerlendirme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 245-266.
- Kreitner, R., Kinicki, A. and Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour*. (2nd European Ed.) Berkshire: McGraw-Hill
- Kruml, S. M. and Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kruml, S. M. (1999). *The heart working: An emprical investigation of the dimensions, antecedents and outcomes of emotion labor*. Unpublished Doctoral Dissertation, Temple University.
- Lam, W. and Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labour among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*. 31, 3-11.
- Larson, E. B. and Yao, X. (2005). Clinical empathy as emotional labor in the patient-physician relationship. *The Journal of the American Medical Association*. 293(9), 1100-1106.
- Lee, J. H. and Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1101-1112
- Leidner, R. (1999). Emotional Labor in Service Work. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 81-95.
- Liljander, V. and Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (2), 148-169
- Liu, Y., Perrewe, P. L., Hochwarter, W. A. and Kacmar, C. J. (2004). Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 12-25.

- Lively, K. J. (2002). Client contact and emotional labor. *Work and Occupations*, (29)2, 198-225
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
- Lu, C.J., Shih, Y.Y. and Chen, Y.L. (2013). Effects of emotional labor and job satisfaction on organizational citizenship behaviors- A case study on business hotel chains. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5 (4), 165-176.
- Lu, H., While, A. E. and Barriball, L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211-227.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. (10th Ed.) McGraw-Hill
- Man, F. ve Selek Öz, C. (2009). Görüldüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünmemek: Çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum*, 1, 75-94.
- Martin, S. E. (1999). Police force or police service? Gender and emotional labor. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 111-126.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Mastracci, S. H., Newman, M. A. and Guy, M. E. (2006). Appraising emotion work: Determining whether emotional labor is valued in government jobs. *American Review of Public Administration*, 36(2), 123-138.
- McCance, A.S., Nye, C.D., Wang, L., Jones, K.S. and Chiu, C. (2013). Alleviating the Burden of Emotional Labor: The Role of Social Sharing. *Journal of Management*, 39 (2), 392-415.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H. and Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909.
- Millan, J. M., Hessels, J., Thurik, R. and Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: A European comparison of self-employed and paid employees. *Small Bus Econ*, 40, 651-670.
- Moon, T. W., Hur, W. M. and Jun, J. K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123

- Moran, C. M., Diefendorff, J. M. and Greguras, G. J. (2013). Understanding emotional display rules at work and outside of work: The effects of country and gender. *Motiv Emot.*, 37, 323-334.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mishra, S. K., Bhatnagar, D., D'Cruz, P. and Noronha, E. (2012). Linkage between perceived external prestige and emotional labor: Mediation effect of organizational identification among pharmaceutical representatives in India. *Journal of World Business*, 47, 204-212.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. (7th Ed) Prentice Hall, Financial Times.
- Nakip, M. (2005). *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekasının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Öngel, E. (1983). *A Research Guide*. Riyadh: Institute of Public Administration.
- Öz, C. S. ve Man, F. (2007). Çalışan bedenin düşen son kalesi: Duygular çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek süreçleri. *Sakarya: 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 625-632.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Özden, K. ve Najimudinova, S. (2013). Örgüt kültürü görsel öğelerinin örgüt çalışanları tarafından algılanması: Bışkek Örneği. *E-Journal of Yaşar University*, 29 (8), 4813-4834.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. (5. Baskı) Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztürk, Y. ve Alkış, H. (2011). Konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmininin ölçülmesi üzerine bir araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 437-460.
- Öztürk, Z. ve Dünder, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2009). Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve duygusal emeğin çalışanların tutumlarına etkileri. *Eskişehir: 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 113-119.

- Pala, T. (2008). *Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parvez, Z. F. (2006). The labor of pleasure: How perceptions of emotional labor impact women's enjoyment of pornography. *Gender and Society*, 20(5), 605-631.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri: Sayfiye ve şehir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 43-72.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde işgören güçlendirmenin işgörenlerin iş doyumuna etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pınar, İ., Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2008). İş tatmini oluşturan boyutların toplam tatmin üzerindeki etkilerinin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesi üzerine Türk işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 151-166.
- Picardo, J. M., Fernández, C. L. and Hervás, M. J. A. (2013). The Spanish version of the Emotional Labour Scale (ELS): A validation study. *Nurse Education Today*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2012.12.008>
- Pugh, S. D., Diefendorff, J. M. and Moran, C. M. (2013). Emotional labor: Organization-level influences, strategies and outcomes. *Emotional Labor in the 21st Century: Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*. (Ed.: Grandey, et. al.) New York and London: Routledge. 199-223.
- 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 labor: Effect on work stress, job satisfaction and well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Rafaeli, A. and Sutton, R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion? *Academy of Management Journal*, 33 (3), 623-637.
- Rafaeli, A. and Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (çeviri: İ.Ö. Türetgen ve G. Başbuğ). (14. Basımdan Çeviri) Ankara: Nobel Yayınları.

- Robbins, S. P. and Langton, N. (2005). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. (2nd Canadian Ed.) Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior* (Eighth Edition) Prentice-Hall International.
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S. and 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.
- Rutter, D. R. and Fielding, P. J. (1988). Sources of occupational stress: An examination of British prison officers. *Work & Stress*, 2(4), 291-299.
- Sandiford, P. J. and Seymour, D. (2002). Emotional labor in public houses: Reflections on a pilot study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26 (1), 54-70.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23 (2), 224-253.
- Sanz-Vergel, A.I., Muñoz, A. R., Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2012). The daily spillover and crossover of emotional labor: Faking emotions at work and at home. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 209-217.
- Scandura, T. A. and Lankau, M. J. (1997). Relationship of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- Schaubroeck, J. and Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 163-183.
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50,813-834.
- Seffrin, B. A. (2002). *Emotional labor in caregiving organizations*. Unpublished Doctoral Dissertation. The Ohio State University, Ohio.
- Seyidoğlu, H. (2000). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. (Geliştirilmiş 8. Baskı), İstanbul: Güzem Yayınları.
- Seymour, D. (2000). Emotional labour: A comparison between fast food and traditional service work. *Hospitality Management*, 19, 159-171.
- Shavelsky, M. (2006). *E-motional labor: The expression of emotions in mediated service organizations*. Unpublished Doctoral Dissertation. The State University of New Jersey.

- Simpson, P. A. and Stroh, L. K. (2004). Gender differences: Emotional expression and feelings of personal inauthenticity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 715-721.
- Steinberg, R. J. and Figart, D. M. (1999). Emotional labor since: The managed heart. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 561(1), 8-26.
- Şengül, A. (2009). Hizmet işletmelerinde yüksek ilişki kalitesine ulaşılmasında sınır birim işgörenlerinin duygu işçisi olarak değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1193-1211.
- Şengül, C. M. ve Ceyhun, G. Ç. (2009). İş doyumunu, yaşam doyumunu ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkide ekonomik kriz algısının düzenleyici rolü. Eskişehir: 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 263-267.
- Şenol, Ş. (2012). *Araştırma ve Örneklem Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, A. (2012). Evren ve örneklem. A. Şimşek (Editör). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. (108-133)
- Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. (11. Baskı) Konya: Adım Ofset & Matbaacılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (Yenilenmiş 3. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık & Ofset.
- Tang, C., Seal, C. R. and Naumann, S. E. (2013). Emotional labor strategies, customer cooperation and buying decisions. *Journal of Management and Marketing Research*, 13, 1-15.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımlı değerlendirilmesi ve iş doyumunu analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-163.
- Temel, A., Yakın, M. ve Misci, S. (2006). Örgütsel cinsiyetlerin örgütsel davranışa yansması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (1), 27-38.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Toker, B. (2008). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8 (1), 92-107.
- Tolich, M. (1993). Alienating and liberating emotions at work: Supermarket clerks' performance of customer service. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22, 361-381.

- Totterdell, P. and Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55-73.
- Toy, B. Y. ve Tosunoğlu, N. G. (2007). Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda bilimsel araştırma süreci, istatistiksel teknikler ve yapılan hatalar. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 1-20.
- Tsai, W. C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27, 497-512.
- Tuncer, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma yaşam kalitesinin otel işletmesi çalışanları üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 57-78.
- Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve yapısal etkenler altında duygusal emeğin işe bağlılığa etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 201-222.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üngüren, E. ve Yıldız, S. (2009). Konaklama işletmelerinde çalışanların demografik değişkenlerinin iş tatminine etkilerinin saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (DÜSBED)*, 1(1), 37-47.
- Ünlüöner, K., Tayfun, A. ve Kılıçlar, A. (2007). *Turizm Ekonomisi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ünlüöner, K. ve Olcay, A. (2003). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ahlâk sorumluluklarını yerine getirebilmesinde eğitim düzeyinin önemi üzerine bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-112.
- Ünlüöner, K. ve Yüksel, S., (1996). Turizm işletmelerinde hizmet buluşmalarının algılanan hizmet kalitesine etkileri. *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Hafta Sonu Semineri III*, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 107-108.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 713-194.
- Weiss, H. M., Nicholas, J. P. and Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 1-24.
- Wharton, A. (1993). The affective consequences of service work. Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20, 205-232.

- Wharton, A. S. and Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18, 457–486.
- Wilson, J. (2003). *Emotional labor and burnout among church of christ ministers in the Mid-Atlantic region of the United States*, Unpublished Doctoral Dissertation, Argosy University, Florida.
- Wilton, R. D. (2008). Workers with disabilities and the challenges of emotional labour. *Disability and Society*, 23(4), 361-373.
- Wong, J. Y. and Wang, C.H. (2009). Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. *Tourism Management*, 30(2), 249-259.
- Wong, C. Wong, P. and Law, K. S. (2005). The interaction effect of emotional intelligence and emotional labor on job satisfaction: A test of Holland's classification of occupations. *Emotions in organizational behavior*, 235-250. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Yalçın, A. (2010). *Emotional labor: Dispositional antecedents and the role of affective events*. Unpublished Master Dissertation. Middle East Technical University, Ankara.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örneklem Yöntemleri*. (çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, E. Gürbüzsel). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1(2), 17-35.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Toplaoğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Yelboğa, A. (2012). İş doyumunu oluşturan boyutların iş performansı ile ilişkisi. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. D.E.Ü. İşletme Fakültesi. 21-23.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2009). İşgörenlerin eğitim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 17-40.
- Yıldız, M. ve Kocaman, S. (2009). Engellenme duygusu: Zincir ve bağımsız otel işletmesi çalışanları arasındaki farklılık üzerine bir araştırma. *Eskişehir: 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 10-16.
- Yoon, S. L. and Kim, J. H. (2013). Job-related stress, emotional labor and depressive symptoms among Korean nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 45(2), 1–8.

Yorgun, S. (2013). *Turizm Sektörü İstihdam Raporu*. Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı) Ankara: Gazi Kitabevi.

Yürür, S., Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2011). Çalışan-müşteri ilişkilerinde algılanan adalet/adaletsizliğin duygusal emek davranışlarına etkisi. *Journal of Yaşar University*, 23(6), 3826-3839.

Zapf, D. and 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. (2002). Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237–268.

<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/belge/1-58505/turizm-istatistikleri.html>

http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/turkey2013.pdf

http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2013_1.pdf

http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=770dWcfa0AoC&oi=fnd&pg=PA1940&dq=emotional+labor&ots=cqml2MND_L&sig=Trer6VkBEgwD9QLzzGfsuFEtudc&redir_esc=y#v=onepage&q=emotional%20labor&f=false

<http://www.ewidgetsonline.net/dxreader/Reader.aspx?token=ccfcc2ff0b5141ae891e3107785d3aa4&rand=1814046917&buyNowLink=&page=&chapter=>

www.tdk.gov.tr

EKLER

EK 1

**ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN ÖZELLİKLERİ İLE DUYGUSAL EMEK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN FARKLILIK ÖZETİ TABLOSU**

Bireysel Özellikler	Yüzeysel	Samimi	Derin
Cinsiyet	Yok	Yok	Var
Medeni Hâl	Var	Var	Yok
Yaş	Var	Var	Yok
Eğitim Düzeyi	Yok	Yok	Yok
Turizm Eğitimi	Yok	Var	Var
Turizm Eğitimi Düzeyi	Yok	Var	Var
İş Özellikleri			
Çalışılan Bölüm	Var	Yok	Var
Kademe	Var	Var	Var
Turizm Sektöründeki Deneyim	Var	Var	Yok
Çalışılan Oteldeki Deneyim	Yok	Var	Yok
Aylık Ücret	Yok	Yok	Var
Otelin Konumu	Yok	Yok	Var

EK 2
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ SONUÇ TABLOSU

Araştırma Hipotezi	Sonuç
H₁: Duygusal emek davranışı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir.	Kısmen kabul edildi*
H₂: İş doyumu, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışları üzerinde etkilidir.	Kabul edildi.
H₃: Davranış kuralı algısı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışları üzerinde etkilidir.	Kabul edildi.
*Ek 1'deki tabloda da görüldüğü üzere duygusal emek davranışları, bazı özelliklere göre farklılık göstermektedir.	

EK 3 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışlarını ve bu davranışları ile iş doyumu, davranış kuralı algısı ve kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan doktora tezi çalışmasına veri toplamak için hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup size herhangi bir sorumluluk getirmeyecektir. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN
Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Öğretim Üyesi
kurban@gazi.edu.tr

M. Murat KIZANLIKLI
Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Araştırma Görevlisi
muratkizanlikli@gazi.edu.tr
Tel: 0 506 594 39 63

1. **Cinsiyetiniz:** ☐ Kadın ☐ Erkek
2. **Yaşınız:**
3. **Medeni Durumunuz:** ☐ Evli-çocuklu ☐ Evli-çocuksuz ☐ Bekâr ☐ Diğer
4. **Eğitim durumunuz:** ☐ Okuryazar ☐ İlköğretim ☐ Lise
☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
5. **Turizmle ilgili eğitim aldınız mı?** ☐ Evet ☐ Hayır
Cevabınız evet ise almış olduğunuz eğitim düzeyi nedir?
(Lütfen en son bitirmiş olduğunuz eğitim düzeyini işaretleyiniz)
☐ Turizm ile ilgili kurslar ☐ Turizm ile ilgili meslek lisesi
☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
6. **Çalıştığınız departman:**
7. **Bu departmanda hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?**
8. **Bu otelde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?** (Lütfen yıl ve ay olarak belirtiniz)
9. **Bu otelde aylık ne kadar ücret alıyorsunuz?**(TL)
10. **Turizm sektöründe ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?** (Lütfen yıl ve ay olarak belirtiniz)

<i>Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılım derecenizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz.</i>		HİÇ tatmin edici değildir.	Tatmin edici değildir.	Ne tatmin edici ne değildir.	Tatmin edicidir.	Çok tatmin edicidir.
<u>Su andaki isim:</u>						
1.	...beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.	...işimde yalnız çalışma şansını bana tanıması bakımından					
3.	...zaman zaman farklı işler yapabilme fırsatı sunması bakımından,					
4.	...toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana tanıması bakımından					
5.	...amirimin çalışanları idare yöntemi bakımından					
6.	...üstümün karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.	...vicdanıma aykırı şeyleri yapmama tercihimin olması bakımından					
8.	...işimde kalıcı olmamı sağlaması bakımından					
9.	...başkaları için bir şeyler yapabilme şansını bana tanıması bakımından					
10.	...başkalarına ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme şansını bana tanıması bakımından					
11.	...kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını tanıması bakımından					
12.	...işletme politikalarının uygulamaya konulması yöntemi bakımından					
13.	...yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.	...terfi etme şansını bana tanıması bakımından					
15.	...kendi kararlarımı uygulayabilme özgürlüğünü bana vermesi bakımından					
16.	...iş yaparken kendi yöntemlerimi deneme şansını bana tanıması bakımından					
17.	...iş yerindeki ısınma, aydınlatma ve havalandırma gibi fiziksel şartlar bakımından					
18.	...çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19.	...yaptığım iyi iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20.	...işimden elde ettiğim başarı hissi bakımından					

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

<i>Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılım derecenizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz.</i>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Müşterilerle etkileşim halindeyken mutluymuşum gibi yaparım.					
2.	Müşterilerle ilgilenirken göstermiş olduğum duygular hissettiklerimden farklıdır.					
3.	İşimle ilgili gerçek duyguları ifade ederken maske takarmış gibi yaparım.					
4.	Müşterilere yansıttığım duygular, gerçekte hissettiklerimle bire bir uyumludur.					
5.	Davranışlarımla gerçekte hissettiklerim birbirlerinden farklıdır.					
6.	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
7.	Müşterilerle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim.					
8.	Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.					
9.	Müşterilerle ilgilenirken gerçek duygularımı gizlemek zorundayım.					
10.	İşimi iyi yapmak için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.					
11.	Hissettiğim duyguları müşterilere aynen yansıtırım.					
12.	Duygularımı, müşterilere göstermem gerektiği şekilde değiştirerek yansıtmaya çalışırım.					
13.	Müşterilerle etkileşim halindeyken işletmemin istediği imajı sunmak üzere kendimde bazı duygular yaratmaya gayret ederim.					
14.	Çalışmaya hazırlanırken iyi şeyler düşünürüm.					
15.	Müşterilere yardım ederken hissettiğim şeyleri, gerçekten hissetmekten kurtulmak için, kendimi ikna etmeye çalışırım.					
16.	İşe hazırlanırken kendime iyi bir gün geçireceğimi söylerim.					
17.	Müşterilerle etkileşimde bulunurken göstermek zorunda olduğum duyguları yaşamaya çalışırım.					
18.	Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için elimden gelen her şeyi yaparım.					
19.	Gerçekten hissetmediğim bir duyguyu göstermek istediğimde davranışlarıma daha fazla konsantre olmak zorundayım.					

<i>Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılım derecenizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz.</i>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Müşterilere kendilerini iyi hissettirmek işimin bir parçasıdır.					
2.	İş yerim işimin bir parçası olarak benden müşterilere karşı olumlu duygular sergilememi beklemez.					
3.	Bu işletme müşterilere sunulan ürünlerin bir parçasının da sıcak ve güler yüzlü hizmet olduğunu söyleyebilir.					
4.	İşletmem benden, müşterilerle etkileşim halindeyken heyecanlı ve hevesli şekilde davranmayı denememi bekler.					
5.	Benden, müşterilere karşı olumsuz davranışlarımı veya kötü ruh halimi bastırmam beklenir.					
6.	İşletmem benden mutlu veya stressizmişim gibi davranmayı denememi bekler.					
7.	Benden, işimde sinirli değilmişim gibi davranmayı denemem beklenir.					

Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.