



DUYGUSAL EMEK VE KÜLTÜR: KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA¹

EMOTIONAL LABOR AND CULTURE: A COMPARATIVE RESEARCH IN THE HOSPITALITY SECTOR

Işıl ARIKAN SALTİK², Tuncer ASUNAKUTLU³

ÖZ

Müşteri-işgören etkileşiminin toplumsal bağlamda önemli bir çıkarımı, kültürün, duygusal emeğin müşterilere sunulduğunda belirleyici ve baskın bir rol oynamasıdır. Kültür, sadece ziyaretçiler için bir çekicilik unsuru olması nedeniyle değil, aynı zamanda turist davranışı ile yerleşik halk ve turizm çalışanları arasındaki etkileşim üzerindeki etkisi nedeniyle turizmin önemli bir boyutudur. Bu çalışma, farklı kültürlerle mensup müşterilere hizmet sunuyor olmanın, çalışanların duygusal emek düzeylerinde bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma verileri, farklı kültürlerle hizmet sunan 25 konaklama işletmesinde çalışan 535 işgörenden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda hem duygusal çaba hem duygusal çelişki düzeyinin hizmet sunulan müşterinin kültürüne göre farklılaştığı görülmüştür. Buna göre Rus turistlere hizmet sunan çalışanların, İngiliz turistlere hizmet sunan çalışanlara göre daha fazla duygusal çaba ve duygusal çelişki sergilediği görülmüştür. Ayrıca yerli turistlere hizmet sunan çalışanların her iki duygusal emek boyutu düzeylerinde İngiliz veya Rus turistlere hizmet sunan çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Anahtar Sözcükler: *Duygusal Emek, Duygusal Çelişki, Duygusal Çaba, Kültür, Konaklama İşletmeleri*

ABSTRACT

A significant outcome of customer-employee interaction in the societal context is that culture plays a predominant role in the way of defining how emotional labor should be served to the customers. Culture is an important dimension of tourism, not only because it is an element of attraction but also due to its effect on the interaction between tourist behavior, locals and employees in the sector. This research aims to reveal whether servicing to customers belong to different cultures make a difference in the level of emotional labor of employees. The data were gathered from 535 hospitality employees of 25 hospitality managements which provide service to customers from diverse cultures. The results indicate that levels of

¹ Bu çalışma, Işıl Arıkan-Saltık tarafından Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Prof.Dr. Tuncer Asunakutlu danışmanlığında tamamlanan ve TÜBİTAK BİDEB 2211-A programı tarafından desteklenen doktora tezi olarak sunulmuştur.

² Yrd. Doç. Dr. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Turizm Fakültesi, isilas@mu.edu.tr

³ Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi, asunakutlu@gmail.com

both emotional effort and emotional dissonance differed according to culture of customers. In particular, employees servicing to Russian tourists had higher levels of both emotional effort and emotional dissonance than employees servicing to British tourists. Besides, there was no statistically significant difference between those servicing local tourists and British or Russian tourists in terms of two aforementioned dimensions of emotional labor.

Keywords: *Emotional Labor, Emotional Dissonance, Emotional Effort, Culture, Hospitality Managements.*

1.GİRİŞ

Yönetimin bir insan işi olduğuna ve verimliliği sağlamak için insanın nasıl çalışması gerektiğine dair araştırmalar yapılmasının gerekliliğine dayanan klasik yönetim düşüncesinin ortaya çıkardığı ilk paradigma, fabrika örgütlenmesini esas alan bilimsel yönetim olmuştur. Bedensel emeği ile üretimde var olan insanı, duyguları da olan sosyal bir varlık olarak görmekten öte, üretime giren hammaddelerden biri olarak gören Taylor, üretimi artırma yolunda, çalışanların motivasyonlarının ancak maddi unsurlarla sağlanabileceğini savunmaktadır (Berber, 2013: 21). Taylor'un rasyonel yaklaşımında yer edinmeyen duygular, Weber'in geliştirdiği Bürokrasi yaklaşımında ise küçümsenmekte ve örgütte istenmemektedir. İdeal yönetim biçimi olarak nitelendirilen bürokrasinin, ancak rasyonel olmayan ve duygusal öğelerden arınarak kusursuzlaşacağı öne sürülmektedir (Coşkun ve Asunakutlu, 2001).

Neo-klasik dönemde davranış bilimcilerin öncülüğünde gerçekleştirilen, klasik yönetim yaklaşımlarının çözemediği verimlilik ve örgütlenme sorunlarına yönelik araştırmalar davranışsal yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. İnsanı sosyal bir varlık olarak gören ve çalışanların psikolojik özelliklerini ve gereksinimlerini göz önünde tutan bu yaklaşımla yönetim paradigması değişmekte, yalnızca üretime değil örgüt içindeki insana ve insan ilişkilerine odaklanılmaktadır (Koçel, 2010). İşletmenin verimliliği kadar çalışanın motivasyon ve tatminini de önemseyen davranışsal yaklaşım ile birlikte, psikoloji ve sosyoloji yönetim literatüründe yerini almaktadır. Bu yaklaşımın değiştirdiği paradigmayla, üretimin emek faktörünü oluşturan insan, yalnızca fiziksel değil aynı zamanda zihinsel ve psikolojik özellikleri ile değerlendirilmeye başlanmıştır (Berber, 2013).

Klasik yaklaşımda işin fiziksel yönü üzerinde, neo-klasik yaklaşımda insan davranışı üzerinde olan ağırlığın, durumsallık yaklaşımında teknoloji, çevre koşulları ve sosyal davranış üzerinde olduğu görülmektedir (Koçel, 2010). Dolayısıyla, çalışanların örgüt içindeki davranışları ve sarf ettiği emeğin yanı sıra örgüt çevresi ile olan etkileşiminde sergileyeceği davranış ve sarf edeceği emek anlayışı da ortaya çıkmaktadır. Günümüzde, örgütsel olarak istenen duyguların gösterimi, işin gerektirdiği rolündoğal bir parçası olarak görülmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987). Yöneticiler için başarı ve verimliliğin kıstasları içerisinde artık sadece işgörenlerin işlerini yaparken gösterecekleri davranışlar değil, aynı zamanda müşterileri ile etkileşim halindeyken hissettikleri duygular ve bu duyguların dışı vurumu olan davranışlarını sergileme biçimleri de yer almaktadır. Bu bağlamda, işgörenler, iş rolleri kapsamında kişiler arası etkileşimlerinde örgütsel olarak istenen duyguların sergileyebilmek üzere çaba harcadıklarında, duygularını planlama ve kontrol etme ihtiyacı duyduklarında duygusal emek sarf etmektedirler (Morris ve Feldman, 1996: 987).

Turizm sektörü, sunulan hizmetin müşteri ile işgörenin etkileşimiyle şekillenmesi nedeniyle kendine özgü bir yapıya sahiptir. Turizm işletmelerinde çalışanın bilgisini, yeteneğini, deneyimini, becerisini, kişiliğini, içsel ve dışsal ilişkilerini, tutum ve davranışlarını da kapsayan insan kaynakları, işletmeye özgü üstünlükler yaratmada büyük önem taşımaktadır (Kuşluyan, vd., 2010). Müşterilerle yoğun bir etkileşim halinde çalışan işgörenlerin, müşterilere kaliteli hizmet sunumunda asli aktörler olmaları, işgörenleri turizm işletmesi yöneticilerinin önemli bir odak noktası haline getirmektedir (Avcı ve Sayılır, 2006; Karatepe, 2011). Turizm sektöründe, diğer sektörlerden farklı olarak, çalışanların müşterilere karşı güler yüz ve içten davranışlar sergilemeyi işlerinin doğal bir parçası olarak algılaması ve bu gibi olumlu duyguların gösterilmesinde duygusal çaba harcamayı tercih ederek kendilerini olumlu duygularla beslemesi (Kim, 2008; Chu, vd., 2012) sayesinde duygusal emek, hem çalışanlar, hem de işletmeler açısından kazanımlar sağlayacak önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Chau, vd., 2009).

Bu çalışma ile konaklama sektöründe, hizmet sunulan kültürün duygusal emek boyutları üzerindeki etkisinin açığa çıkarılması amaçlanmaktadır. Literatürde yaygın bir çalışma başlığı olmamakla birlikte, hizmet sunulan kültürün özellikle kültürlerarası etkileşimin yoğun olduğu turizm işletmelerinde duygusal emek üzerinde etkili olacağı öngörülmektedir. Çalışmada ilk olarak, duygusal emek kavramı ile duygusal emek davranışları hakkında bilgi verilerek, duygusal emek süreci içerisinde hizmet sunulan kültür irdelenmektedir. Ardından, araştırmanın yöntemi ve bulguları açıklanmaktadır. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi, araştırma sınırlılıklarının belirtilmesi ve gelecek araştırmacılara sunulan öneriler ile çalışma tamamlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Duygusal Emek

Duygular, yaşam deneyiminin ve örgütsel yaşamın derinlemesine hissedilen ayrılmaz bir parçasıdır (Glomb ve Tews, 2004). Güçlü duyguların performans üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri göz önünde tutulduğunda yöneticilerin işgörenlerin duygusal tepkilerini nasıl etkileyeceklerini öğrenmeleri gerekmektedir (Humphrey vd., 2008). “Müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla, çalışanların müşteri ile olumlu ilişkiler kurabilmek için duygularını kontrol etmesi ve kendi duyguları yerine işletmenin gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi” duygusal emek kavramını oluşturmaktadır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 316). Brotheridge ve Lee (2002), duygusal emek kavramını, “çalışan odaklı” ve “iş odaklı” olmak üzere iki farklı kategoride değerlendirmektedir. İşin özelliklerini içeren yaklaşım, *iş odaklı yaklaşım* olarak adlandırılırken, işgörenlerin müşteri ile etkileşimlerinde kullandıkları duygu yönetimi tekniğine odaklanan yaklaşım ise *çalışan odaklı yaklaşım* olarak adlandırılmaktadır.

Duygusal emek ile ilgili yazın incelendiğinde, konuya farklı açılardan yaklaşarak kavramsallaştırmaya çalışan çeşitli araştırmaların var olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, duygusal emek yaklaşımları olarak yaygın kabul gören dört temel yaklaşım öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımların ilki Hochschild tarafından geliştirilen ve yazına duygusal emek kavramını kazandıran yaklaşımdır. Hochschild (1983), örgüt tarafından çalışanlara aktarılan duygusal davranış kuralları doğrultusunda duygularını kontrol

etmeye başlayan çalışanların yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak nitelendirdiği iki farklı tepki vereceğini öne sürmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993: 88) tarafından geliştirilen ve esas olarak duygulara değil davranışın kendisine odaklanan ikinci yaklaşımda ise duygusal emek “müşteriye hizmet süreçlerinde, örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması” olarak tanımlanmakta ve bir tür *izlenim yönetimi* olarak görülmektedir. Yaklaşımı, Hochschild’in yaklaşımından ayıran önemli bir unsur bu odak farklılığıdır. Bununla birlikte, duygusal emek davranışları sınıflandırmasında, yüzeysel ve derin davranış türlerinin yanı sıra üçüncü tür olarak ekledikleri “samimi duyguların sergilenmesi” bir diğer farklılık olarak dikkat çekmektedir. İlk kez bu yaklaşımla birlikte duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının yanı sıra olumlu sonuçlarının da olabileceği öne sürülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal emek üzerine geliştirilen üçüncü temel yaklaşımda Morris ve Feldman (1996), hizmet sektöründeki hızlı gelişme ve artan rekabet sonucunda işletmelerin müşterilere sunulan hizmetin kalitesi üzerinde daha titiz hale geldiklerini ve bu kalitenin temel belirleyicilerinden olan işgörenlerin sundukları hizmetin önemli bir bölümünün örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarının sergilenmesinin oluşturduğuna işaret etmektedir. Araştırmacılar, duygusal emek düzeyinin durumsal koşullara göre farklılaşacağını belirterek, bu farklılığı yaratan unsurları *Duygusal Emek Boyutları* olarak adlandırmakta ve öncüllerıyla birlikte dört boyutun varlığını (Duyguların gösterim sıklığı, Davranış kurallarına gösterilen dikkat, Sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği, Duygusal çelişki) dile getirmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 994). Grandey (2000: 98), her üç yaklaşımın farklı bakış açılarına kendi yorumunu da ekleyerek oluşturduğu sentez üzerinden geliştirdiği yaklaşımında, duygusal emeği *Duygu Ayarı* kavramı ile ilişkilendirmekte ve *örgüt amaçlarına hizmet etmek üzere duyguların ve davranışların düzenlenmesi süreci* olarak tanımlamaktadır.

Duygusal emek sergilenmesinde, temel olarak gösterilen duygunun içselleştirilme durumuna göre yapılan sınıflandırmada yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olmak üzere üç farklı davranış biçimi yer almaktadır. İşletme tarafından istenen duyguyu göstermek için “sadece dış görünümünü ve davranışını değiştirmeyi deneyen bir çalışan yüzeysel davranış” sergilemektedir (Kruml ve Geddes, 2000: 11). Yüzeysel davranış, var olan duygunun gösterilmemesi ya da var olmayan bir duygunun sergilenmesi şeklinde olabileceği gibi, var olan duygunun gösterim derecesinin ayarlanması biçiminde de olabilmektedir (Çukur ve Şahin, 2007). Çalışanlar, istenilen duyguları gerçekte hissetmedikleri ve sahip oldukları olumsuz duyguları (kızgınlık vb.) bastırma ihtiyacı duyduklarında yüzeysel davranış sergileme yoluna gitmektedirler (Yürür ve Ünlü, 2011: 86).

Çalışanlar “sadece fiziksel görünümle değil, aynı zamanda duruma uygun olumlu duyguları yaratmak üzere, hayal etme veya geçmiş neşeli deneyimleri hatırlama yoluyla içsel duygularını da değiştirdiklerinde” derin davranış ortaya çıkmaktadır (Diefendorff vd., 2005: 340; Chu ve Murrmann, 2006: 1182). Sahte duyguların sergilendiği yüzeysel davranışta duyguların değişimi dıştan içe (*outside in*), derin davranışta ise içten dışa (*inside out*) olarak nitelendirilmektedir (Kim, 2008: 152). Çalışanların, gerçekten hissettikleri ile sergiledikleri duygular ve davranış kuralları uyumlu olduğu durumlarda sergilediği davranışlar ise samimi davranış olarak nitelendirilmektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1182). Samimi davranış esnasında, çalışanların kendi hissettikleri duyguları sergilemelerine, başka bir deyişle

duygusal çelişki yaşanmamasına karşın (Ashforth ve Humprey, 1993), hala gösterim için harcanan bir çaba söz konusudur (Wharton ve Erickson, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Kruml ve Geddes, 2000). Nihayetinde sergilenen davranış türü ne olursa olsun, çalışan bu esnada duygusal davranış kurallarına uyma amacı doğrultusunda bir çaba harcamaktadır (Ünler-Öz, 2007).

İşletmenin, daha kaliteli hizmet sunmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak adına belirlediği davranış kurallarına uyan çalışanların sergilediği duygusal emek; duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki alt boyut üzerinden incelenmektedir. Çalışanların gerek rol yaparak yüzeysel davranış sergilediği durumlarda, gerekse istenilen duyguyu gerçekten hissetmeye çalışarak derin davranış sergilediği durumlarda duygusal bir uyumsuzluğun varlığı söz konusudur (Avcı ve Boylu, 2010). Her iki davranışın kökeninde yer alan “hissedilenden farklı bir duygu sergileme” içerisine girilmesi durumu *Duygusal Çelişki* olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983). Başka bir deyişle, çalışanın kendi hisleriyle işletmenin sergilemesini uygun gördüğü hisler arasındaki uyumsuzluğun çalışan üzerinde yarattığı etki duygusal emeğin duygusal çelişki boyutunu oluşturmaktadır. Hochschild’ın (1983) yüzeysel davranış olarak adlandırdığı içsel duygularını değiştirmeksizin duygusal davranışlarını değiştirme durumu kavramsal olarak duygusal çelişki ile ilişkilidir ve bu iki kavram birbirinin yerine geçebilmektedir (Morris ve Feldman, 1997; Kruml ve Geddes, 2000; Zapf, 2002; Karatepe ve Aleshinloye, 2009). Bu ilişkiyi bir adım ötesine taşıyan ve yüzeysel davranışı duygusal çelişkinin bir hali olarak kabul eden araştırmacıların varlığı da dikkat çekicidir. Bu bakış açısına göre, duyguları yönlendirmeyi içeren bir işte neredeyse tüm çalışanlar farklı düzeylerde duygusal çelişki yaşayacaklardır (Zapf, 2002; Giardini ve Frese, 2006). Benzer bir şekilde Brotheridge ve Lee (2002), yüzeysel davranışın duygusal çelişkinin dışavurumu olduğunu öne sürmektedir.

Çalışanların “duygusal emek davranışı, özellikle de derin davranış sergileyebilmek adına güç harcayarak bir nevi mücadele içerisinde geçirdikleri bu zorlu süreç ise *Duygusal Çaba*” olarak adlandırılmakta ve kavramsal olarak derin davranış ile özdeşleştirilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000: 9; Lee ve Ok, 2012: 1102). Quiñones-Garcia vd. (2013: 364), duygusal çabayı, “duygusal davranış kurallarına uymak üzere duyguların yönetiminde kullanılan kaynakların açık algısı” olarak tanımlamaktadır. Goodwin (2011), duygusal emek yazınında yüzeysel davranışı inceleyen ve anlamlı bir sonuca ulaşamayan çok sayıda çalışma olmasının, duygusal emeğin, duygusal çaba boyutuna verilen önemin eksikliğinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Bu çalışmada duygusal emek, duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki boyutu birlikte ele alınmak suretiyle incelenmektedir.

2. 2. Kültür

Kültür, toplumun bir grubu tarafından paylaşılan ve topluma yeni giren bireyler tarafından başarılı bir şekilde öğrenilen davranışların, inançların, alışkanlıkların ve geleneklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Mead, 1951). Bu tanıma destekler bir yaklaşımla, kalıtımsal değil öğrenilen olarak nitelendirdiği kültürü Geert Hofstede (1991: 5), *bir grup ya da sınıf insan topluluğu üyelerini diğerlerinden ayıran ortak zihin programlama* olarak açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre, yeni kültürel özelliklerin öğrenilip, eskilerinin öğrenilmemesi mümkündür ve bu da kültürel farklılıkların

kaynaştırılmasını olanaklı hale getirmektedir. Benzer şekilde Berthon (1993), kültürü, insan davranışlarının bir sonucu olarak görmekte ve “zihinsel programlama” düşüncesi ile bundan kaynaklanan davranışların sonuçları arasındaki açık bağlantıyı göstermektedir.

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

Farklı kültürlere ait bireyler kendilerine dair farklı yorumlara sahip olabilmekte ve bu farklılıklar bilişsel, duygusal ve motivasyonel süreçlerin doğasında derinden bir etki yaratabilmektedir (Markus ve Kitayama, 1991). Kültürel görecelilik olarak adlandırılan bu durum, “doğru ve iyi kavramlarının kültürden kültüre değişebileceği ve özellikle değerlemeye dayalı inanç ve ilkelerin evrensel olmadığını, zamana bağımlı olduğunu, topluluktan topluluğa değişebileceğini” ifade etmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 37-38). Örneğin, kaba kuvvetçilik ve inatçılığın “doğru” nitelendirildiği Rus toplumunda yaygın görülen bu davranışlara karşılık, Almanlar kendi toplum kültürlerinin etkisiyle sergiledikleri davranışlar doğrultusunda disiplinli ve kaba olarak algılanmaktadır (Arı, 1999). Kültürel görecelilik sonucunda oluşan kültürel farklılık algıları, kültürün ulusların normu olduğu toplumlarda, bireyin ırkının toplumun kültürü için yeterli bir gösterge olarak değerlendirilebilmektedir (Darlington, 1997). Akdeniz’e kıyısı olan Güney Avrupa ülkelerinde yaşayanların sıcakkanlı, Kuzey Avrupa ülkelerinde yaşayan toplumların daha mesafeli ama içten davranışlara sahip olarak nitelendirilmesi, bu duruma örnek olarak verilebilir.

Ulusal kültürler arası karşılaştırma (Hofstede, 1991; Trompenaars, 1984; Hampden-Turner ve Trompenaars, 1993; Adler, 1991; Lessem ve Neubauer, 1994) ve kültür boyutları (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; Hall ve Hall, 1987; Hofstede, 1984; Trompenaars, 1984) üzerine yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar içerisinde yer alan ve literatürde yaygın kabul gören araştırmalardan birisi Hofstede tarafından IBM Personel Araştırma Departmanı müdürlüğü görevini sürdürürken IBM personeli üzerinde gerçekleştirdiği ve kültürün boyutlarını belirlediği çalışmadır. Hofstede, çalışmasında belirli bir ulus için norm olarak beklenen davranış biçimini göstermek amacıyla, farklı ülkeler için çeşitli boyutlarla ilgili skorları karşılaştırmaktadır. Buna göre, ilk çalışmada dört olarak belirlenmekle birlikte, sonrasında araştırma kapsamının geliştirilmesiyle, ulusal kültürlerin beş boyut

üzerinden farklılaştığı belirtilmektedir. Bu boyutlar; *Güç Mesafesi*, *Bireycilik/Toplulukçuluk*, *Erillik/Dişilik*, *Belirsizlikten Kaçınma* ve *Uzun/Kısa Döneme Yönelme* şeklinde sıralanmaktadır (Hofstede, 2001).

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

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

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

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

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

2.3. Kültür ve Duygusal Emek

Bilgi, sanat, din, ahlak, alışkanlıklar, örf ve adetleri kapsayan kültürün yansımaları, insan yaşamının pek çok alanında olduğu üzere tüketim tercihleri üzerinde de etkili görülmektedir. Kişilerin ihtiyaç ve isteklerini belirleyen faktörler arasında en önemlilerinden birisi olarak değerlendirilmesi nedeniyle kültür,

tüketici davranışları üzerinde en kapsamlı etkiye sahip unsur olarak nitelendirilmektedir (Yükselen, 2003). Üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, başka bir deyişle işgörenlerin tutum ve davranışlarının şekillendirdiği hizmet sunumunun tüketicinin şahitliğinde olması nedeniyle (Tayfun ve Yıldırım, 2010), turizm sektöründe kültürün belirleyici etkisi, kişilerin nereye seyahat edeceği kararından satın aldığı hizmeti değerlendirmesine kadar tüketim sürecinin her aşamasında kendisini gösterebilmektedir (Batman, 2013). Turistlerin tüketim davranışlarının kültüre göre farklılığını inceledikleri çalışmalarında Tayfun ve Yıldırım (2010), Alman turistlerle karşılaştırılan Rus turistlerin ürün tercihlerinde, işletme çalışanlarının tutum ve davranışlarının önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

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

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

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

davranış gibi bazı hizmet davranışı teknikleri, hizmet-odaklı Asya kültürleri gibi belirli kültürlerde bulunmamaktadır (Chu ve Murrmann, 2006).

Bu çalışma kapsamında, İngiliz, Rus ve Türk kültüründen müşterilere hizmet sunumunun duygusal emek üzerinde fark yaratıp yaratmadıkları ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda, kültürlerin Hofstede'in kültür boyutları kapsamında sınıflandırılmış özellikleri Tablo 1 üzerinde sunulmaktadır.

Tablo 1. Hofstede Kültür Boyutları Bağlamında İngiliz, Rus ve Türk Kültürlerinin Karşılaştırılması

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

Kaynak: Hofstede, 2001.

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

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şu şekilde kurulmuştur:

H₁: Farklı kültürlere sahip tüketicilere hizmet sunan işgörenlerin duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H₂: Farklı kültürlere sahip tüketicilere hizmet sunan işgörenlerin duygusal çelişki düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H₃: Farklı kültürlere sahip tüketicilere hizmet sunan işgörenlerin duygusal çaba düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, farklı kültürlerle sahip tüketicilere hizmet sunuyor olmanın, duygusal emek boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemektir. Duygusal emek ile hizmet sunulan kültür arasındaki ilişkiye yönelik literatürde sınırlı bir ilgi bulunmaktadır. Örgüt tarafından belirlenen davranış kurallarının etkisiyle de şekillenen duygusal emek davranışının, bireysel ve örgütsel faktörlerle ilintili olduğu kadar hizmet sunulan kültür ile de ilintili olabileceğinin düşünülmesi nedeniyle kültürlerarası karşılaştırmalı görgül bir araştırma yapılmasının bu konudaki sınırlı çalışmaları geliştirmek adına bir katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Stratejisi

Araştırmada, “araştırma bilgilerini ve pratiklerini kesin kurallar, formel prosedürler ve teknikler halinde yeniden düzenlemeye, standartlaştırmaya ve yasalara bağlamaya dayanan ve nicel araştırmanın bir özelliği olan yeniden oluşturulmuş mantık” izlenmektedir (Neuman, 2013: 224). Bu çalışma, araştırmanın alıcı kitlesi ve kullanımına göre yapılan sınıflandırmada, *Temel (Pure) Araştırma* sınıfına girmektedir. “Araştırma kavramının en yalın biçimde temsil edildiği temel araştırmaların salt amacı, var olan bilgiye yenilerini katmaktır” (Karasar, 1991: 24). Başlıca alıcı kitlesi bilimsel topluluk olan ve kuramsal açıklamaları test ederek yeni bilgiler oluşturmak için tasarlanan bu araştırma sınıfı *Akademik ya da Saf Araştırma* olarak da adlandırılmakta ve bağımsız bir araştırmacı tarafından son derece titiz bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Araştırmanın zaman boyutuna göre yapılan sınıflandırmada, “zamanda tek bir noktada pek çok örnek olay üzerine bilgilerin incelendiği” *Kesitsel Araştırma* sınıfında yer almaktadır (Neuman, 2013: 57).

Araştırmanın yöntemi, sosyal bilimler araştırmalarında sıklıkla kullanılan tarama (survey) yöntemidir. Tarama araştırmaları, “geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olayla ilgili olarak görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlenmeye ve durum hakkında ayrıntılı bilgi verilmeye çalışıldığı araştırmalar” olarak tanımlanmaktadır (Karakaya, 2011: 59). Tarama araştırmalarının en önemli özelliklerinden biri, araştırma konusunu oluşturan olay veya bireyi, herhangi bir şekilde değiştirmeye ya da etkilemeye çalışmaksızın, kendi koşulları içinde olduğu biçimde ele almasıdır (Karasar, 1991: 77). Tarama araştırmalarında genellikle yapıldığı üzere (Kağıtçıbaşı, 2006: 58-61), bu çalışmada evrenin tamamından değil, örneklem üzerinden anlık veri toplamak suretiyle kesitsel tarama araştırması yapılmıştır.

Nicel araştırma yöntemleri ile gerçekleştirilen bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ölçüm aracının geliştirilmesi sırasında literatürde daha önce kullanılan ölçekler incelenmiş ve veri toplamada kullanılacak anket formu oluşturulurken daha önce yapılmış araştırmaların ölçeklerinden yararlanılmıştır. Brotheridge ve Lee (2003) tarafından duygusal emeği ölçmek üzere geliştirilen Duygusal Emek Ölçeği (ELS; Emotional Labor Scale) üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda Chu ve Murrmann (2006) tarafından geliştirilen ve konaklama sektörü için geliştirilip güvenilirliği artırılmış ölçekten (HELs; Hospitality Emotional Labor Scale) yararlanılmıştır. Pala (2008) tarafından

Türkçeye uyarlaması yapılan ölçek, 2 boyuttan ve 19 ifadeden oluşmaktadır. “Müşterilerle olan ilişkilerimde aldatici iyi tavırlar sergilerim”, “İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim”, “Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım” ifadeleri bu ölçek içerisinde yer alan ifadeler örnek olarak verilebilir. Ölçeğin orijinal dildeki güvenilirliği duygusal çaba boyutu için 0,77, duygusal çelişki boyutu için 0,89 olarak belirtilmiştir (Chu ve Murrmann, 2006). Pala ve Tepeci (2009), ölçeğin duygusal çaba boyutu için güvenilirliğini 0,85 ve duygusal çelişki boyutu için güvenilirliğini 0,71 olarak hesaplamıştır. Rathi vd. (2013), çalışmalarında duygusal çaba ve duygusal çelişki boyutları için güvenilirliği sırasıyla 0,62 ve 0,68 bulmuşlardır. Bu çalışmada, duygusal çaba ve duygusal çelişki boyutunun iç güvenilirlikleri sırasıyla 0,75 ve 0,61; duygusal emek ölçeğinin güvenilirliği ise 0,78 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

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

Araştırma evreninde yer alan işletmeler, Kültür ve Turizm Bakanlığı resmi web sitesinde sunulan verilerden yararlanılarak belirlenmiştir. Bu işletmelerde müşteri ile birebir etkileşim halinde çalışan işgörenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu çalışmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı (yargısal) örnekleme kullanılmıştır. *Amaçlı Örnekleme* tekniği ile araştırmanın amaçları doğrultusunda bir evrenin temsilci bir örneği yerine, amaçlı olarak bir ya da birkaç alt kesimi örnek olarak alınmaktadır. Uzman örnekleme olarak da adlandırılan bu teknikte (Fişek, 1998: 183), araştırmacı örnekleme seçimini inandığı ve bildiği kriterler doğrultusunda ve yeterli gördüğü birimi seçmek suretiyle gerçekleştirir (Sekaran, 1992; Davis, 1996; Özmen, 2000). Araştırmanın, “farklı kültürlerle hizmet sunan çalışanların duygusal emek düzeylerinin karşılaştırılması” amacı doğrultusunda; Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köyleri içerisinde “tamamen veya ağırlıklı bir şekilde belirli bir millete yönelik hizmet verenler” örnek olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, ağırlıklı olarak İngiliz turistlere hizmet sunan konaklama işletmelerinin bulunduğu Muğla; ağırlıklı olarak Rus turistlere hizmet sunan konaklama işletmelerinin yoğun olarak görüldüğü Antalya ve yerli turistin ağırlıklı olarak müşteri profilini oluşturduğu Mersin illerinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları üzerinden örnekleme yapılmıştır. Konaklama işletmelerinde müşteri ile birebir etkileşim halinde olan çalışanlar olarak; Ön Büro, Yiyecek ve İçecek, Animasyon, Müşteri İlişkileri, SPA ve Güzellik Merkezi Bölümleri çalışanları ve yöneticileri ile Kat Hizmetleri Bölümü yöneticileri değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırma, Eylül – Kasım 2013 tarihleri arasında, ön görüşme yapılan 50 konaklama işletmesi içerisinde, araştırmanın uygulanmasını kabul eden ve müşteri profilinin araştırma amacına uygun olduğu belirlenen 25 konaklama işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci, mümkün olduğunca fazla sayıda ve kültürlerarası karşılaştırma yapmaya elverişli veri seti elde edilinceye kadar devam ettirilmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü işletmelerden edinilen 584 anket içerisinde eksik/hatalı doldurulan 49 adedinin geçersiz kabul edilmesi nedeniyle araştırmanın veri seti olarak 535 adet anket değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu çalışmada, konaklama işletmeleri hizmet sunulan kültürün işgörenlerin duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınan duygusal emekleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmaktadır. Araştırmanın analizleri SPSS 21.0 ve LISREL 8.54 programları ile gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda öncelikle konaklama işletmesinde müşterilerle doğrudan etkileşim halinde çalışan işgörelere ait tanımlayıcı istatistikler gerçekleştirilmiştir. Ardından işgörelerde duygusal emek ve alt boyutlarının varlığı araştırılarak, hizmet sunulan kültürün duygusal emek boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma hipotezlerine cevap aramak amacıyla varyans analizi yapılmıştır.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2’de sunulduğu üzere örneklem kapsamında yer alan konaklama işletmesi çalışanlarının yaşları 16 ile 63 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 28,3 (st. sapma: 8,471) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların % 71,6’sı (N=383) erkek, ve % 62,6’sı (N=335) bekarıdır. Kadın işgören sayısının örneklemde üçte birinden daha düşük bir orana sahip olması, duygusal emek gerektiren işlerde kadınların daha yoğun çalıştığını öne süren çalışmalarla çelişir görünmekle birlikte, esasında konaklama işletmesi çalışanları üzerine yapılmış çalışma sonuçları ile örtüşmektedir.

Tablo 2. Konaklama İşletmesi İşgörenlerinin Demografik Özellikleri

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

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

Örneklemin eğitim durumları incelendiğinde, % 46,9'u oluşturan lise mezunlarının ağırlıklı olduğu, ardından % 34,5 ile çeşitli düzeylerde üniversite mezunlarının geldiği görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeylerinin görece yüksekliğinin; araştırmaya dahil edilen konaklama işletmelerinin, turizm sektörünün en kurumsal ve yüksek standartlara sahip olan dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köyleri olması ve örneklemin sektör çalışanlarının müşteri ile doğrudan etkileşim halinde olma ön koşulunu sağlayan ve ön planda yer alan belirli bölümlerden seçilmesi nedenlerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Çalışanların gelir düzeylerine bakıldığında, örneklemin yarısından biraz daha fazlasının (% 50,3; N= 269) 800 - 1199 TL arasında bir gelire sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun nedeninin, araştırmanın yapıldığı dönem için belirlenmiş olan asgari ücret miktarının⁴ bu aralıkta yer alması olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3. Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Mesleki Özellikleri

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

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

⁴ 01.07.2013 - 31.12.2013 Dönemi Net Asgari Ücret: 803, 68 TL (16 yaşından büyükler için), 700,73 TL (16 yaşından küçükler için). Detaylı bilgi için bakınız: www.csgeb.gov.tr

görülmektedir. İşletmedeki mesleki deneyim yılının sektör ortalamalarına göre daha yüksek olmasının, örneklemin seçildiği işletmelerin daha kalifiye yapısı nedeniyle sektörün olumsuz özelliklerinin görece daha az etkisinin görüldüğü dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bunun yanında, konaklama işletmesi çalışanları arasında yöneticilerin önemli bir oranda temsil edilmesinin, gelir düzeyindeki görece yükseklikte olduğu üzere, uzun deneyim yıllarının görülmesinde de etkili olduğu düşünülmektedir. Tablo 3'te katılımcıların mesleki özelliklerine dair bulgular sunulmaktadır.

Araştırma kapsamında amaçlı bir şekilde örnekleme dahil edilen yedi farklı bölüm çalışanlarından veriler edinilmiştir. Çalışanların yarısından fazlası Yiyecek ve İçecek Departmanında (% 53,5; N=286) çalışırken, önemli kabul edilebilecek bir kısmı da Ön Büro Departmanında (% 26,5; N=142) çalışmaktadır. Haftalık çalışma saatlerine göre dağılıma bakıldığında; % 40,2 (N=215) oranında çalışan, haftalık yasal çalışma saatini (48 saat) içeren 41 - 50 saat arasında çalıştığı görülmektedir. Bununla birlikte, haftada 51 saat ve üzerinde çalıştığını belirtenlerin toplam oranı % 54,2 (N=290) dikkate alındığında, veriler turizm sektöründe çalışma saatlerinin standartların üzerinde olduğu bilgisiyyle örtüşmektedir.

4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçme Modelinin Testi

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

Araştırma ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, CEL1 ve CEL8 olarak etiketlenmiş olan iki gözlenen değişken katsayılarının ve t değerlerinin anlamsız olması nedeniyle, modelin iyileştirilmesi amacıyla araştırma modelinden çıkarılmıştır. Belirtilen düzenlemenin ardından araştırma kapsamında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda gizil değişkenlerin, gözlenen değişkenleri açıklama durumuna ilişkin standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t değerleri ve açıklanan varyansları aşağıda Tablo 4 üzerinde sunulmaktadır. Parametre tahminleri, eğer t değerleri 1,96'nın üzerine çıkarsa ,05 düzeyinde ve 2,56'nın üzerine çıkarsa ,01 düzeyinde anlamlıdır. Standartlaştırılmış değerlerin 1'in üzerinde olmaması, t değerinin ise 1,96'nın altında olmaması gerekmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004). Bu bağlamda Tablo 4 üzerinde sunulduğu üzere, doğrulayıcı faktör analizi sonucu edinilen tüm değerlerin anlamlı oldukları (p= ,000) görülmektedir.

Tablo 4. Ölçme Modeline Ait Değerler Tablosu

Gizil Değişkenler (Faktörler)	Gözlenen Değişkenler	Standardize Değerler	Standart Hata	t	R ²
Duygusal Çelişki (DCEL)	CEL2	0,29	0,067	4,30	0,04
	CEL3	0,059	0,028	2,11	0,0017
	CEL4	0,55	0,049	11,19	0,25
	CEL5	0,36	0,062	5,78	0,071
	CEL6	0,50	0,065	7,69	0,12
	CEL7	0,31	0,069	4,45	0,042
	CEL9	0,59	0,055	10,70	0,23
	CEL10	0,66	0,045	14,51	0,39
	CEL11	0,30	0,068	4,45	0,042
Duygusal Çaba (DCAB)	CAB1	0,32	0,062	5,15	0,055
	CAB2	0,67	0,046	14,41	0,36
	CAB3	0,91	0,21	4,34	0,51
	CAB4	0,52	0,052	10,82	0,22
	CAB5	0,86	0,052	17,42	0,48
	CAB6	0,74	0,041	17,95	0,51
	CAB7	0,61	0,04	15,34	0,40
	CAB8	0,54	0,053	10,20	0,20

Ölçme modelinin uygunluğunu belirtebilmek için parametre değerlerinin anlamlılığı gerekli olmakla birlikte yeterli değildir, ayrıca uyum istatistiklerinin de sağlanması gerekmektedir. Uyum iyiliği istatistikleri modelin bir bütün olarak veri tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğine dair yargıya ulaşmamıza olanak sağlar (Şimşek, 2007). Tablo 5’te sunulduğu üzere doğrulayıcı faktör analizi ile gerçekleştirilen ölçme modeline ait uyum değerleri modelin kabul edilmesine yeterli değerlere sahiptir.

Tablo 5. Ölçme Modeli için Uyum İstatistikleri

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

Kaynak: Çokluk vd., 2010: 271-272.

4.3. Varyans Analizi

Hizmet sunulan kültürün duygusal emek boyutları üzerinde fark yaratıp yaratmadığını ortaya koymak amacıyla SPSS ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. İki veya daha fazla sayıda grup

ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla iki aşamalı olarak uygulanan tek yönlü varyans analizi (Erol, 2010), iki ortalama arasındaki farklılığı araştırmada kullanılabilen bir diğer test olan t testinin aksine, 1.tip hata oranını yükseltmeden ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılmasını sağlama üstünlüğüne sahiptir (Kalaycı, 2008). Bu bağlamda, araştırma hipotezlerinde belirtildiği üzere duygusal çaba ve duygusal çelişki düzeyinin hizmet sunulan kültüre göre farklılaşp farklılaşmadığını açığa çıkarmak üzere varyans analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında edinilen tanımlayıcı bulgular Tablo 6 ile sunulmaktadır.

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

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

Tablo 6’da görüldüğü üzere, her üç farklı kültüre hizmet sunan konaklama işletmesi çalışanlarının duygusal çaba düzeyleri ortalama değer olan 3’ten belirgin bir şekilde yüksektir. İşgörenlerin duygusal çelişki düzeylerine bakıldığında ise, her üç kültüre hizmet sunan işgörenlerde duygusal çelişkinin de orta düzeyin üzerinde var olduğu ancak, (ortalama değer olan 3’ten daha yüksek) duygusal çaba düzeyinden daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Duygusal emek boyutlarının hizmet sunulan kültür açısından karşılaştırma sonuçları Tablo 7 üzerinde sunulmaktadır.

Tablo 7. Duygusal Emek Boyutlarının Hizmet Sunulan Kültür Açısından Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık	Farkın Kaynağı
Duygusal Çaba	Gruplar Arası	5,741	2	2,871	5,650	,004	R, T (p=,253)
	Gruplar İçi	270,315	532	,508			R, İ (p=,002)
	Toplam	276,056	534				T, İ (p=,458)
Duygusal Çelişki	Gruplar Arası	2,021	2	1,010	2,493	,084	R, T (p=,812)
	Gruplar İçi	215,623	532	,405			R, İ (p=,073)
	Toplam	217,643	534				T, İ (p=,428)

Tablo 7’de görüldüğü üzere, gruplar arasındaki farklılığın ,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eden I. aşama testi sonucunda, duygusal çaba düzeyinde en az bir grubun

diğerlerinden anlamlı bir farklılığının ($p=,004$) olduğu belirlenmiştir. Duygusal çaba düzeyindeki farklılığın hangi kültüre hizmet eden çalışan grubundan kaynaklandığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi II. aşama (Post Hoc) çoklu karşılaştırmalar testlerinden Tukey ile ,05 anlamlılık düzeyinde analize devam edilmiştir. Buna göre, Ruslara hizmet veren işgörenler, İngiliz turistlere hizmet veren işgörelere göre daha fazla duygusal çaba sarf etmektedirler ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ($p=0,002$). Duygusal çaba göstermede, Türk turistlere hizmet sunan işgörenler ile diğer iki kültürden turiste hizmet sunan işgörenler arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, Türk müşterilere hizmet sunan işgörenlerin duygusal çaba düzeyleri, ayrı ayrı olmak üzere, her iki kültüre hizmet sunan işgörenlerin duygusal çaba düzeyleri ile istatistiksel açıdan eşdeğer kabul edilmektedir.

Tablo 7'de sunulduğu üzere, gruplar arasındaki farklılığın ,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eden I. aşama testi sonucunda, duygusal çelişki düzeyinin, hizmet sunulan kültüre göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,084$), bununla birlikte duygusal çelişki düzeyinde hizmet sunulan kültür açısından farklılaşmanın ,10 anlamlılık düzeyinde ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi kültüre hizmet eden çalışan grubundan kaynaklandığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi II. aşama (Post Hoc) çoklu karşılaştırmalar testlerinden Tukey testi ,10 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Buna göre, duygusal çaba düzeyinde olduğu üzere, Ruslara hizmet veren işgörenler, İngilizlere hizmet veren işgörenlerden daha fazla duygusal çelişki ($p=0,073$) yaşamaktadırlar.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma kapsamında konaklama işletmelerinde farklı kültürlere hizmet sunan işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla İngiliz, Rus ve Türk müşterilere hizmet sunan konaklama işletmesi çalışanlarından toplanan veriler karşılaştırılmıştır. Analiz sonucunda, duygusal çaba gösteriminin hizmet sunulan kültüre göre farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, Rus turistlere hizmet sunan işgörenler, İngiliz turistlere hizmet sunan işgörelere göre daha fazla duygusal çaba sarf etmektedirler. Yerli turiste hizmet sunan işletme çalışanlarının duygusal çaba düzeylerinin ise İngiliz veya Rus turistlere hizmet sunan çalışanlardan istatistiksel olarak farklı olmadığı anlaşılmıştır. Duygusal emeğin duygusal çelişki boyutu incelendiğinde, hizmet sunulan kültüre göre farklılığının ,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ancak ,10 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Anlamlılık düzeyi ,10 olarak gerçekleştirilen analiz sonucunda ise duygusal çelişkinin de duygusal çabada olduğu üzere, Rus turistlere hizmet sunan çalışanlarda İngiliz turistlere hizmet sunan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Literatürde konaklama işletmelerinde hizmet sunulan kültür açısından duygusal emeğin farklılık gösterip göstermediğini araştıran çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Avcı ve Kılıç (2010), konaklama işletmelerinde duygusal emeğin yerli ve yabancı müşterilere hizmet sunan çalışanlar açısından farklılık gösterip göstermediğini araştırdıkları çalışmalarında, duygusal çaba boyutu açısından bir farklılık bulamazken, duygusal çelişki düzeyinin yerli turiste hizmet sunan çalışanlarda daha fazla olduğunu belirlemiştir. Bu

farklılığın, yerli turist ile aynı dili konuşuyor olmanın dolaylı bir sonucu olarak çalışan-müşteri etkileşiminin ve iletişim sürecinin daha çekingenleşmesinden kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Bu araştırmada ise yerli turiste hizmet sunan çalışanların duygusal emekleri, yabancı turist olarak nitelendirilebilecek her iki gruba hizmet sunan çalışanların duygusal emek düzeyleri ile istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır. Bu durumun, evreni ve örneklemini oluşturan işletmelerin homojenliğinden ve turizm işletmeleri içerisinde görece daha kurumsal olan yapılarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Başka bir deyişle 4 ve 5 yıldızlı otel ve tatil köylerinin işletmeciliğinin sektör geneline göre daha profesyonel olarak gerçekleştirilmesi nedeniyle, işletme çalışanları eşdeğer kalitede bir hizmet sunmakta ve hizmet sunulan kültürün dilini akıcı bir şekilde konuşabilmektedir. Dolayısıyla işgörenler, yerli-yabancı turist ayrımı yapmaksızın, müşteriyi memnun etmek gayesiyle hizmet sunmakta ve bu bakış açısı sayesinde çalışan-müşteri etkileşiminde dil veya aidiyetten kaynaklanan bir çekingenlik söz konusu olmamaktadır.

Araştırma sonuçları Hofstede'in kültür boyutları kapsamında değerlendirildiğinde oldukça anlamlıdır. Hofstede (1991) tarafından yapılan sınıflandırma doğrultusunda, skalanın bir ucunda ortaklaşa davranmayı önde tutan, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi seviyesi en yüksek toplumlardan birisi olan, uzun döneme yönelen ve dışı olarak nitelendirilen Ruslar yer almaktadır. Diğer ucunda ise, araştırmanın yürütüldüğü ülkeler arasında bireyciliğin en yüksek olduğu ülkelerden birisi olan, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin en düşük olduğu toplumlar içinde yer alan, orta döneme yönelimin söz konusu olduğu ve eril olarak nitelendirilen İngilizler bulunmaktadır. Türk toplumunun, ortaklaşa davranma eğilimi daha fazla olan, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin yüksek olduğu, orta döneme yönelen ve dışı olarak nitelendirilen ve her iki taraf ile benzeşen farklı özelliklere sahip olmakla birlikte daha ortalarda yer alan özellikler taşıdığı görülmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmesi çalışanlarının, ortaklaşa davranma eğilimi, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi seviyesi, uzun döneme yönelim ve dışılık özellikleri arttıkça daha fazla duygusal çaba sergilediği yorumu yapılabilir. Bu doğrultuda, Hofstede'in kültür boyutlarına göre yapılan sınıflandırmadaki konumlarına bakılarak hizmet sunulan kültüre göre duygusal çaba ve duygusal çelişki düzeyinin göreceli kestirimi mümkün olabilecektir.

Araştırma evrenini oluşturan konaklama işletmeleri genel olarak farklı kültür ve milliyetten müşteriye hizmet sunmaktadır. Farklı kültürlerden bireylerin etkileşiminin olduğu her alanda olduğu üzere bu durum bir çatışma potansiyeli taşımaktadır. Hem işgören hem de müşterinin bu farklılığın ayırıcılığında olması, etkileşimin niteliği itibarıyla taraflar arasında bir güç mesafesinin var olması ve turistlerin kültürel farklılıklardan kaynaklandığını düşündükleri durumları şikayet etmeme eğiliminde (Ekiz ve Köker, 2010) olmaları nedeniyle işletme performansı üzerinde doğrudan olumsuz bir etki yaratmaması beklenmemektedir. Bununla birlikte, müşterinin ait olduğu kültürün, işgören kültüründen farklılığından kaynaklanan bu olası riski gidermeye ve işletme lehine çevirmeye yönelik çalışmalar yapmak yöneticilerin öncelikli gündemlerinden birisi olmalıdır. Bu bağlamda çalışanların duygusal emek davranışlarını hizmet sunulan kültürün özelliklerine uygun bir şekilde yönlendirmek önemli bir kazanım sağlayabilecektir. Özellikle yılın belli dönemlerinde farklı kültürlerden turistlerin yoğun bir şekilde

ağırlanmasının söz konusu olduğu konaklama işletmelerinde alınacak tedbirlerle duygusal emek sürecini başarılı bir şekilde yönetmek kolaylaşabilecektir.

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

Araştırma Türkiye’de Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri içerisinde sadece dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köyleri çalışanlarından edinilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Diğer tesis türü ve sınıfındaki konaklama işletmelerinin araştırmaya dahil edilmemesi nedeniyle araştırma bulgularının geçerliliği Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel ve tatil köyleri ile sınırlıdır. Bu araştırma kapsamında sadece Türk, Rus ve İngiliz kültürlerinden turistlere hizmet veren işgörenlerin duygusal emek davranışları arasında bir karşılaştırma yapılabilmesi araştırmanın bir diğer sınırlılığı olarak görülmektedir. Gelecek çalışmalarda, bu araştırma örneğinde yer almayan diğer kültürlerden turistlere hizmet sunan işgörenlerin duygusal emek davranışları incelenerek daha kapsamlı bir karşılaştırma yapılabilir. Hizmet sunan birey değişmeksizin hizmet sunulan kültürün değişiminin söz konusu olduğu durumlarda duygusal emek sürecini incelemenin turizm sektöründe duygusal emek süreci üzerine kültürlerarası bir karşılaştırma yapmada çok anlamlı katkılar sağlayacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda birden fazla dilde hizmet sunan profesyonel turist rehberlerinin, hizmet sundukları farklı kültürlerden müşterilere karşı sarf ettikleri duygusal emek ve bunun sonuçları incelenerek karşılaştırılacağı bir araştırma yapılabilir.

6. KAYNAKLAR

- Adler, Nancy J. (1991), *International Dimensions of Organisational Behaviour*, PWS-Kent Publishing, Boston.
- Arı, Tayyar (1999), *Uluslararası İlişkiler ve Dış Politika*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Ashforth, Blake E.- Humphrey, Ronald H. (1993), “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, *Academy of Management Review*, Cilt.18, Sayı.1, (88-115).
- Asunakutlu, Tuncer - Safran, Barış (2004), “Kültürün Turist Tercihleri Üzerine Etkileri: Almanya’da Yaşayan Türkler Üzerine Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E.Dergisi*, Cilt.6, Sayı.1, (26-49).
- Avcı, Nilgün (2008), *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*,Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir.
- Avcı, Umut – Sayılır, Ali (2006). Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Bir İnceleme, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl:2006, Sayı.1, (21-

138).

Avcı, Umut - Boylu, Yasin (2010), “Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt.7, Sayı.2, (20-29).

Avcı, Umut - Kılıç, Burhan (2010), Konaklama Sektöründe Duygusal Emek Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*. (290-301). Kuşadası, Aydın, 2-5 Aralık.

Batman, Orhan (2013), “Kültürün Turist Tercihleri Üzerine Etkileri: Almanya’da Yaşayan Türkler Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, (3-15).

Baydur, Hakan - Eser, Erhan (2006), “Uygulama: Yaşam Kalitesi Ölçeklerinin Psikometrik Çözümlemesi”, *Sağlıkta Birikim Dergisi*, Cilt.1, Sayı.2, (99-123).

Berber, Aykut (2013), *Klasik Yönetim Düşüncesi, Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Berthon, Pierre (1993), “Psychological Type and Corporate Culture: Relationship and Dynamics”, *Omega*, Cilt.21, (329-344).

Brotheridge, Celeste M. - Grandey, Alicia A. (2002), “Emotional Labour and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work”, *Journal of Vocational Behaviour*, Cilt.60, (17-39).

Brotheridge, Celeste M.- Lee, Raymond T. (2002), “Testing a Conservation of Resources Model of the Dynamics of Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Cilt.7, (57-67).

Brotheridge, Celeste M. - Lee, Raymond T. (2003), “Development and Validation of The Emotional Labour Scale”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt.76, Sayı.3, (365-379).

Chau, Samantha L.- Dahling, Jason J.- Levy, Paul E. - Diefendorff, James M. (2009), “A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt.30, (1151-1163).

Chu, Kay H.- Baker, Melissa A. - Murrmann, SuzanneK. (2012), “When We Are Onstage, We Smile: The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes”, *International Journal of Hospitality Management*, Cilt.31, (906-915).

Chu, Kay H. - Murrmann, Suzanne K. (2006), “Development and Validation of The Hospitality Emotional Labour Scale”, *Tourism Management*, Cilt.27, Sayı.6, (1181-1191).

Cleveland, Mark - Laroche, Michel (2007), “Acculturation to the Global Consumer Culture: Scale Development and Research Paradigm”, *Journal of Business Research*, Cilt.60, (249-259).

Cohen, Jacob (1992), “A Power Primer”, *Psychological Bulletin*, Cilt.112, Sayı.1, (155-159).

Coşkun, Bayram - Asunakutlu, Tuncer (2001), “MaxWeber ve Bürokrasi Teorisi”, *Türk İdare Dergisi*, Eylül, Cilt.432, (171-189).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, www.csgeb.gov.tr (30.11.2013).

Çokluk, Ömay - Şekercioğlu, Güçlü - Büyüköztürk, Şener (2010), *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik, SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem, Ankara.

Çukur, Cem Şahin - Şahin, Zehra (2007), “Duygusal İşçilik Bağlamında Duygu ve Kültür İlişkisi”, (Ed.) Ramazan Erdem ve Cem Şafak Çukur, *Yönetim-Örgütsel Davranış*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 31, Ankara, (461-516).

Darlington, Gerry (1997), “Culture-A Theoretical Review”, (Ed.) Pat Joynt ve Malcolm Warner, *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, International Thomson Publishing, Londra, (33-55).

- Davis, Duane (1996), *Business Research for Decision Making*, Duxbury Press, A.B.D.
- Diefendorff, James M.- Croyle, Meredith H. - Gosserand, Robin H. (2005), “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labour Strategies”, *Journal of Vocational Behaviour*, Cilt.66, Sayı.2, (339-357).
- Ekiz, Erdoğan H. - Köker, Nahit E. (2010), “Şikayetlerin Kısıtlayıcı Faktörleri: Turistlerin Belirgin Şikayet Etme Davranışları”, *Journal of Yaşar University*, Cilt.17, Sayı.5, (2859-2873).
- Eroğlu, Feyzullah (2013), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erol, Hamza (2010), *SPSS Paket Programı ile İstatiksel Veri Analizi*, Nobel, Adana.
- Fişek, M. Hamit (1998). *Elementary Methods of Research in the Social Behavioral Sciences,1:The Design of Research*, Boğaziçi University Printhouse, İstanbul.
- Gabbott, Mark - Hogg, Gillian (2000), “An Emprical Investigation of the Impacy of Nonverbal Communication on Service Evaluation”, *European Journal of Marketing*, Cilt.34, Sayı.3/4, (384-398).
- Giardini, Angelo - Frese, Micheal (2006), “Reducing The Negative Effects of Emotion Work in Service Occupations: Emotional Competence as a Psychological Resource”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Cilt.11, (63-75).
- Glomb, Theresa. M. - Tews, Micheal (2004), “Emotional Labour: A Conceptualization and Scale Development”, *Journal of Vocational Behaviour*, Cilt.64, Sayı.1, (1-23).
- Goodwin, Robyn E. (2011), “Understanding the Relationship Between Emotional Labor and Effort”, (Ed.) Charmine E.J. Hartel, Neal M. Ashkanasy ve Wilfred J. Zerbe, *Research on Emotions in Organizations: What Have We Learned? Ten Years on*, Emerald Group Publishing, Bingley, (45-71).
- Grandey, Alicia A. (2000), “Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Cilt.5, Sayı.1, (95-110).
- Grandey, Alicia A. - Fisk, Glenda M. - Mattila, Anna S. - Jansen, Karen J. - Sideman, Lori A. (2005), “Is ‘Service with A Smile’ Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt.96, (38-55).
- Hall, Edward T. - Hall, Mildred R. (1987), *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Anchor Press/Doubleday, Garden City, NY.
- Hampden-Turner, Charles - Trompenaars, Fons (1993), *The Seven Cultures of Capitalism: Value, Systems for Creating Wealth in the United State, British, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands*, Doubleday, New York.
- Hartley, Peter (1999), *Interpersonal Communication*, (Chapter: 9 – Using Codes 2: Incorporating the Nonverbals), Routley, A.B.D.
- Hochschild, Arlie Russel. (1983), *The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley.
- Hofstede, Geert (1984), *Culture’ Consequences: International Differences in Work –Related Values*, Sage, Beverly Hills.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, Maidenhead, UK.
- Hofstede, Geert (2001), *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and*

Organizations Across Nations, Sage, Londra.

Hofstede, Geert- Hofstede, Gert Jan - Minkov, Micheal (2010), *Cultures and Organisations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, Londra.

Humphrey, Ronald H.- Pollack, Jeffrey M. - Hawver, Thomas H. (2008). Leading with Emotional Labor, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2): 151-168.

İçöz, Orhan (2001), *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*, Turhan Kitabevi, Ankara.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem (2006), *Yeni İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş*, Evrim Yayınevi, İstanbul.

Kalaycı, Şeref (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın, Ankara.

Kang, Mihee - Moscardo, Gianna (2006), “Exploring Cross-Cultural Differences in Attitudes towards Responsible Tourist Behavior: A Comparison of Korean, British and Australian Tourists”, *Asia Pasific Journal of Tourism Research*, Cilt.11, Sayı.4, (303-320).

Karakaya, İsmail (2011), “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, (Ed.) Abdurrahman Tanrıoğen, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Anı Yayıncılık, Ankara, (57-84).

Karasar, Niyazi (1991), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Sanem Matbaası Ankara.

Karatepe, Osman M. (2011), “Customer Aggression, Emotional Exhaustion and Hotel Employee Outcomes: A Study in the United Arab Emirates”, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Cilt.28, Sayı.3, (279-295).

Karatepe, Osman M. - Aleshinloye, KayodeDare (2009), “Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion among Hotel Employees in Nigeria”, *International Journal of Hospitality Management*, Cilt.28, Sayı.3, (349-358).

Kaya, Ufuk - Serçoğlu, Neslihan (2013), “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Çalışma ve Toplum*, 2013/1, (311- 345).

Kim, Hyun Jeong (2008), “Hotel Service Providers’ Emotional Labour: The Antecedents and Effects on Burnout”, *International Journal of Hospitality Management*, Cilt.27, Sayı.2, (151-161).

Kluckhohn, Florence – Strodtbeck Fred (1961), *Variations in Value Orientations*, Greenwood Press, Connecticut.

Koçel, Tamer (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

Kruml, Susan M. - Geddes, Deanne (2000), “Exploring The Dimensions of Emotional Labour: The Heart of Hochschild’s Work”, *Management Communication Quarterly*, Cilt.14, Sayı.1, (8-49).

Kuşluyan, Salih - Kuşluyan, Zeynep - İlhan, İbrahim - Buyruk, Lutfi (2010), “The Human Dimension, A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Cilt.51, Sayı.2, (171-214).

Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr, (31.05.2013)

Lee, Jung Hoon (Jay) - Ok, Chih Yung (2012), “Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees’ Emotional Intelligence and Emotional Labor”, *International Journal of Hospitality Management*, Cilt.31, (1101-1112).

Lessem, Ronnie - Neubauer, Fred (1994), *European Management Systems: Towards Unity out of Cultural Diversity*, McGraw-Hill, Londra.

- Markus, Hazel Rose - Kitayama, Shinobu (1991), "Culture and The Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt.98, (224-253).
- Mead, Margaret (Ed). (1951), *Cultural Patterns and Technical Change*, UNESCO, Paris.
- Meydan, Cem Harun - Şeşen, Harun (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi, AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Morris, J. Andrew- Feldman Daniel C. (1996), "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, Cilt.21, Sayı.4, (986-1010).
- Morris, J. Andrew - Feldman Daniel C. (1997), "Managing Emotions in TheWorkplace", *Journal of Managerial Issues*, Cilt.9, Sayı.3, (257-274).
- Neuman, W. Lawrence (2013), *Toplumsal Araştırma Yöntemleri, Nitel ve Nicel Yaklaşımlar, Cilt I ve II*, Çev: Sedef Özge, Yayın Odası, Ankara.
- Özmen, Ahmet (2000), *Uygulamalı Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları (No.1257), Eskişehir.
- Pala, Tuğba (2008), *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, SBE, Mersin.
- Pala, Tuğba - Tepeci, M. (2009), Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Duygusal Emegin Çalışanların Tutumlarına Etkileri, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. ss:113-119. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs.
- Quiñones-García, Cristina- Rodríguez-Carvajal, Raquel- Clarke, Nicholas - Moreno-Jiménez, Bernardo (2013), "Development and Cross-National Validation of theEmotional Effort Scale (EEF)", *Psicothema*, Cilt.25, Sayı.3, (363-369).
- Rafaeli, Anat - Sutton, Robert I. (1987), "Expression of Emotion as Part of TheWork Role", *Academy of Management Review*, Cilt.12, Sayı.1, (23-37).
- Rathi, Neerpal- Bhatnagar, Deepti - Mishra, Sushanta Kumar (2013), "Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion and Work Attitudes among Hospitality Employees in India", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Cilt.12, (273-290).
- Robert, Christopher - Wasti, S. Arzu (2002), "Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure", *Journal of Management*, August, Cilt.28, Sayı.4, (544-566).
- Sargut, Selami (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Schumacker, RandallE. - Lomax, Richard G. (2004), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Londra.
- Segall, Marshall H.- Dasen, Pierre R.- Berry, John W. - Poortinga, Y.H. (1999), *Human Behavior in Global Perspective*, Allyn& Bacon, Boston.
- Sekaran, Uma (1992), *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*, Wiley and Sons, A.B.D.
- Şimşek, Ömer Faruk (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Tayfun, Ahmet - Yıldırım, Mustafa (2010), "Turistlerin Tüketim Davranışları Kültüre/Milliyete Göre

Farklılık Gösterir mi? Alman ve Rus Turistler üzerine bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi* Cilt.2, Sayı.2, (43-64).

Türk Dil Kurumu – Büyük Sözlük (Tarihsiz). *Kültür*.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=K%C3%9CLT%C3%9CR (20.03.2014).

Trompenaars, Fons (1984), *The Organisation of Meaning and the Meaning of Organisation – A Comparative Study on The Conceptions and Organisational Structure in Different Cultures*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Pennsilvannia, ABD.

Ünler-Öz, Ela. (2007), *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Varoğlu, A. Kadir - Basım, Nejat - Ercil, Yavuz (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce – Bütünleşik Düşünce Modellemeleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, (ss.421-441).Nevşehir, 25-27 Mayıs.

Wharton, Amy - Erickson, Rebecca J. (1993), “Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding The Consequences of Multiple Emotional Roles”, *Academy of Management Review*, Cilt.18, Sayı.3, (457-486).

Wong, Jehn Yih - Wang, Chih Hung (2009), “Emotional Labor of the Tour Leaders: An Exploratory Study”, *Tourism Management*, Cilt.30, (249-259).

Yeloğlu, Hakkı Okan (2011), “Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, *ODÜ S.B.E. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt.2,Sayı.4,(153-170).

Yükselen, Cemal (2003), *Pazarlama İlkeleri – Yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yürür, Senay - Ünlü, Onur (2011), “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.13,Sayı.2, (81-104).

Zapf, Dieter (2002), “Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of The Literature and Some Conceptual Considerations”, *Human Resource Management Review*, Cilt.12, Sayı.2, (237-268).