



FSMBD

FSM Mesleki Bilimler Dergisi



Geliş/Received: 26.07.2022 Kabul/Accepted: 29.09.2022

## DUYGUSAL EMEĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA<sup>1</sup>

Dr. Nevin ÇOLAK<sup>2</sup>

### Özet

Klasik yönetim anlayışının etkisi ile örgütlerin işgörenlerinde aradığı nitelikler arasında zekâ bileşeni olarak yüksek sayısal zekâ (IQ) düzeyi etkin rol oynamaktaydı. Zamanla salt IQ'nun yeterli olmadığı, insanın düşünen bir varlık olmakla beraber, aynı zamanda duygularının da olduğu ve yaptığı işte duygularını yok saymayarak, hissettiği duyguların bilincinde olarak ve hatta onları yöneterek çalışmalarını gerektiği düşüncesi ortaya çıkmıştır. 1983 yılında Sosyolog Hochschild "Duygusal Emek" kavramını ortaya çıkardı. Hochschild fiziksel ve zihinsel emekten ayrı olarak çalışanların özellikle sosyal iletişimi çok olan işletmelerde duygusal emek de göstermeleri gerektiğini, yani duyguların işletmelerin istediği şekilde yönetilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu çalışmada kabin personelinin duygusal emek yeterliliklerinin görev ve bağlamsal performanslarına etkisi çalışılmıştır. Objektifliği sağlamak adına, örneklem grubu olarak bir hava yolu işletmesinden farklı yaş ve tecrübeye sahip 400 kabin personeli seçilmiş ve anket uygulanmıştır. Veriler analiz edilmiş ve kabin personelinin duygusal emek yeterliliklerinin performanslarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Duygusal emek; görev performansı; bağlamsal performans

## THE IMPACT OF EMOTIONAL LABOR ON JOB PERFORMANCE: AN APPLICATION IN THE AVIATION SECTOR

### Abstract

High IQ level played an active role as an intelligence component among the qualities sought by organizations in their employees with the effect of the classical management approach. Over time, the idea emerged that mere IQ is not enough, that human beings are not only a thinking being, but that they also have emotions and that they should work by not ignoring their emotions in their work, being conscious of the emotions they feel and even managing them. Sociologist Hochschild coined the term "Emotional Labor" in 1983. Hochschild argued that apart from physical and mental labor, employees should also show emotional labor, especially in businesses with a lot of social communication, that is, emotions should be managed in the way businesses want.

In this study, the effect of emotional labor competencies of cabin crew on their task and contextual performance was studied. In order to ensure objectivity, 400 cabin personnel of different ages and experiences from an airline company were selected as the sample group and a questionnaire was applied. The data were analyzed and it was

<sup>1</sup> Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Bölümündeki Haziran 2018 tarihli doktora tezi çalışmasından üretilmiştir.

<sup>2</sup>Öğretim Görevlisi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Programı, İstanbul Türkiye, ncolak@fsm.edu.tr, ORCID 0000-0003-3541-4150

concluded that the emotional labor competencies of the cabin crew had a significant positive effect on their performance.

**Keywords:** Emotional labor; task performance; contextual performance

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi/Research Article

**Kaynakça Gösterimi:** Çolak, N. (2022). Duygusal emeğin iş performansına etkisi: Havacılık sektöründe bir uygulama. *FSM Mesleki Bilimler Dergisi*, 1(1), 112-127.

## 1. GİRİŞ

Bütün işletmelerin öncelikli amacı sürdürülebilirlik ve kâr sağlayarak ayakta kalmaktır. İşletmeler işgörenlerden ayrı düşünülemez. Başarılı olabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için işgörenlerin tüm potansiyelinden faydalanmaya çalışmaktadırlar. İşgörenlerin maksimum potansiyel ile çalışabilmesi için çevresi ile sağlıklı ve dengeli ilişkiler içinde olması gerekmektedir. Sağlıklı ve dengeli iletişim için ise duygu, düşünce, davranış ve fizyolojik tepkiler bir bütün olarak işlev görmektedir. Bu bütünlüğün bozulması dengeli iletişimi baltalayacaktır. Bu açıdan bakıldığında duyguların insan ilişkilerinde çok önemli yer kapladığı görülmektedir (Koçak, 2002: 183).

Akılcılık anlayışına sahip Tayloristik düşüncede insan duygularından ayrı adeta bir makine gibi görülmekte idi. Bu düşünce artık tarihe karışmaktadır, zira insan sadece düşünen değil aynı zamanda duyguları olan ve hissedilen bir varlıktır. (Fisher ve Ashkanasy, 2000; Hochschild, 1983; Rafaeli ve Sutton, 1987a, 1989b). Özellikle insanın ön planda olduğu, karşılıklı iletişimin yoğun olarak kullanıldığı havacılık sektöründe duyguların önemli olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır.

Geleneksel olarak iki emek kavramından söz edilir: Fiziksel ve zihinsel emek. Ancak insanın duyguları da vardır. Duygular insan yaşamında çok önemli rol oynadığı için duygusal emek kavramı ilk olarak Arlie Russel Hochschild'in "The Managed Heart" kitabında ortaya çıkmıştır. "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi)" isimli kitabında bir havayolları kabin ekipleri üzerinde yaptığı araştırma neticesinde, "Duygusal Emek" bir işi en uygun şekilde yapabilmek için, duyguların ona uygun şekilde yönetilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Hochschild'e göre duygusal emek çalışanın, işletmenin amaçları doğrultusunda müşteriye en iyi şekilde hizmet verebilmek için uygun duygunun hissedilmesi ve aktarılmasıdır (Kaya, 2009: 11).

İş hayatında, işgörenlerin duygusal durumları ile iş performansları arasında ilişki olduğu (Bono ve Judge, 2001) çeşitli çalışmalarda ifade edilmiştir. İşgörenlerin gösterdiği davranışlar aslında örgütlerin onlardan beklediği davranışlarla uyumlu olmalıdır. Uygun davranışlar göstermek ya da göstermemek ise işgörenin kendi performansını, dolayısı ile örgütün performansını olumlu ya da olumsuz etkileyeceği söylenebilir (Gürbüz, 2008).

Bu çalışmada aşağıdaki hipotezler incelenecektir:

- Yüzeysel davranışın görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki pozitif ya da negatif etkisi.
- Derinlemesine davranışın görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki pozitif ya da negatif etkisi.
- Samimi davranışın görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki pozitif ya da negatif etkisi.

Bir havayolu işletmesinde kabin memurlarının mesleklerini icra ederken harcadıkları duygusal emeğin performanslarına etkisi incelenirken öncelikle kavramsal çerçevede yer alan değişkenler açıklandıktan sonra araştırma yöntemi, bulgular, sonuç ve tartışma kısmı yer alacaktır.

### 1.1. Duygusal Emek

İnsanın en önemli olgusu arasında olan duygu olgusu, 1800'lü yıllardan bu yana üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. İnsanın düşünce ve davranış biçimini anlamak için öncelikle duyguların

anlaşılmaya çalışılması doğal bir durumdur. Ancak, duygunun insan yaşamındaki önemine rağmen, örgütsel anlamda bu olgunun uzun süre ihmal edildiği hatta kaçınıldığı bir gerçektir. (Leventhal, 1987: 7). Klasik yönetim yaklaşımlarında (Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı ve Weber'in bürokrasi yaklaşımı) daha ziyade organizasyonel yapı, verimlilik, sistem geliştirmeleri, üretim gibi işin teknik boyutlarına ağırlık verilmiş, iş ve görev tanımları dışında insan unsuru dikkate alınmamış ve insanın biyolojik bir varlık olmasının yanında, psiko-sosyal bir varlık olduğu gerçeği görülmemiştir (Seçer, 2005). Ancak Hawthorne çalışmaları ile gelişmeye başlayan davranışçı yaklaşım ile birlikte bu yapı değişmeye başlamış, insan unsurunun örgütteki varlığı duyguları ile birlikte ele alınması gerektiği ve örgütlerde akılcılıkla aynı oranda duygulara da önem verilen bir döneme geçilmiştir.

Ekonomik dünyanın dinamiklerindeki değişim, özellikle, Avrupa ve Amerika'daki ekonominin giderek hizmet sektörüne daha fazla yönelmesi, hizmet kalitesinin odak noktası haline gelmesine ve hizmet alanında çalışan kişilerin yetkinliklerinin önem kazanmasına neden olmuştur. Bu değişim, duyguların iş hayatında bu kadar önem kazanması ve araştırmalara konu olmasının altında yatan diğer önemli bir neden olarak görülmektedir (Morris ve Feldman, 1996; Hülsheger ve Schewe, 2011; Güngör, 2009).

Özellikle, hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin müşteri memnuniyeti için kullanabilecekleri en önemli kaynaklarından biri olan entelektüel sermayesi, yani "insan" unsurudur. Artık müşterilere sunulan hizmet içinde örgüte bağlı çalışanların kurumun sunduğu hizmete ve örgüt taleplerine uygun duygu ve davranışlar sergilemesi kritik önem taşımaktadır ve günümüz rekabetçi ortamında fark yaratabilmek ve süreklilik için yatırım yapılması gereken en önemli konu haline gelmiştir.

İşgörenlerin ortaya koyduğu beceri ve yetkinliklerin tamamı emek olarak adlandırılır ve işin mahiyetine göre bu emek; bilgi ve yeteneğini ortaya koyduğu *zihinsel* ve/veya bedensel çabaları gerektiren *fiziksel* bir emektir. İşgörenlerin sağladığı zihinsel ve fiziksel emekten sonra, emek sürecine katabilecekleri son olgu da *duygularıdır* (Güngör, 2009:167).

## 1.2.İş Performansı (Bütüncül Performans)

Performans kelimesi dilimize Fransızca'dan geçmiştir. Performans kelimesinin Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre anlamları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

- Yapılan iş, uygulama, icraat,
- Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü,
- Kişinin yapabileceği en iyi derece
- Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından mal ve hizmet üretmek amacıyla planlı bir programa dayalı ve belirli amaçları elde etmek üzere yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen sonucun sayısal veya sayısal olmayan değerler ile ifade edilmesi performans olarak tarif edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000 Aktaran Ekmekçi, 2015: 44).

Bir işgörenin performansı, sahip olduğu nitelik ve yetenekler ile inanç ve değerleri ile bağlantılı olup, (Barutçugil, 2002: 184) bütünsel anlamda bireysel performans "görev (task) performansı" ve "bağlamsal (contextual) performans" olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011: 184) ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması, işgörenlerin bireysel performansları ile doğrudan ilişkilidir.

### 1.2.1.Görev Performansı

Görev performansı, işgörenin iş tanımında yer alan ve temel dönüşümlerin sağlanması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin performans olup, bir işin yerine getirilmesi için gereken temel sorumluluklarını ifade eder (Onay, 2011: 590).

Başka bir tanıma göre, göreve ilişkin performans; görev kapsamında önceden belirlenen kriterleri karşılayacak şekilde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünceden oluşmaktadır. Bu anlamda görev performansının daha çok işin uzmanlık ve teknik yönüyle ilgili olduğu belirtilebilir (Bağcı ve Bursalı, 2015: 75).

Çalışanların görev performanslarının yüksek olmasında sahip oldukları mesleki yeterlilik, uygun çalışma ortamı, belirgin görev tanımı ve ahlaki nitelikleri önemli unsurlar olarak ifade edilebilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59).

### **1.2.2. Bağlamsal Performans**

Bağlamsal performans, örgüt içindeki tüm işlere katkı sağlayabilen ve iş tanımında yer alması gerekmeyen, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına faydaları olan gönüllü davranışlardır (Onay, 2011: 590).

Bağlamsal performans, iş görenin örgütsel kural ve prosedürler hakkında bilgi sahibi olması, kendi kişisel görüşlerine ters düşse bile bunlara uyması, örgüt içindeki diğer kişilere yardım etmesi, örgüt amaçlarına katkıda bulunması ve işin tamamlanması için ekstra çaba harcaması gibi çeşitli faaliyetleri içerir. Bu noktada görev performansının belirlenen bir işin yerine getirilmesi ile ilgili bir konu olduğu, bağlamsal performansın ise organizasyon başarısını destekleyecek gönüllü davranışları içerdiği söylenebilir (Onay, 2011: 590).

Bağlamsal performansın gönüllülük esasına dayanması nedeniyle, örgütsel vatandaşlık kavramı ile benzerlik göstermektedir. Ancak örgütsel vatandaşlıktan farklı olarak, bağlamsal performanstaki gönüllü davranışlar iş görenin belli bir ödül beklentisini de beraberinde getirmektedir.

### **1.3. Sivil Hava Taşımacılığı ve Kabin Memuru**

Yolcu taşımacılığı yapan hava araçlarında gerekli emniyet ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasından ve yolcu konforundan sorumlu görevliler “kabin memuru” ya da “kabin personeli” olarak tanımlanmaktadır. Uçuşun emniyetli, güvenli ve konforlu bir şekilde gerçekleşmesi için hava aracının kabin bölümünde görev alan kabin memurları Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan ilgili mevzuatlarda belirtilen gereklilikleri sağlayarak eğitimlerini başarı ile tamamlayan ve bunun sonucunda “Kabin Memuru Sertifikası” almaya hak kazanmış kişilerdir (SHGM; SHGM Havacılık Personeli).

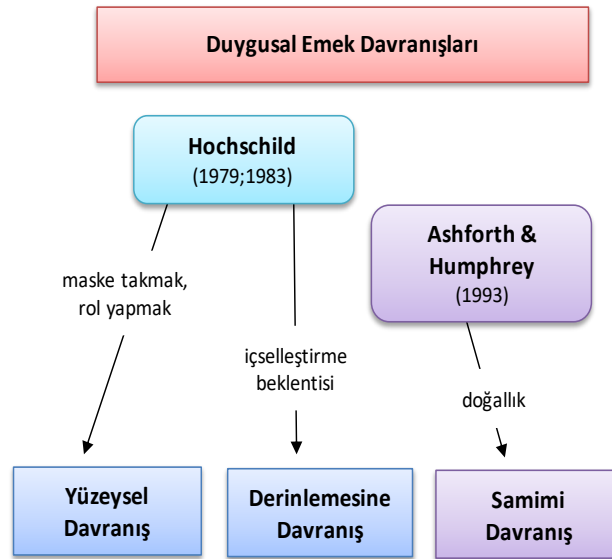
Kabin memurları çalıştıkları hava yolu işletmesinin kalite ve uçuş emniyeti standartlarına uygun çalışma talimatları doğrultusunda, ulusal ve uluslararası sivil havacılık kuralları ile uçuş emniyeti tedbirlerini birebir uygulayarak yolcuların emniyetini, güvenliğini ve konforunu sağlamakla yükümlü olan nitelikli kişilerdir (MYK, 2015: 9).

Kabin memurları kabinde yolcuların seyahat deneyimleri boyunca anlayışlı, güler yüzlü hizmet ederken acil bir durumda yolculara komutlar vererek yönlendirici olmak zorundadır. Kabin memurları içinde birbiri ile çelişebilen özelliklere sahiptirler. Çünkü yolcuların emniyet ve güvenliğinden sorumlu olmakla beraber aynı zamanda yolcuların memnun bir şekilde uçaktan inmesini sağlamaları da gerekmektedir (<http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru>).

Emniyet ve güvenlikle ilgili görevleri uçaktaki tüm acil durum teçhizatlarını bilmek ve gerektiğinde kullanmaktır. Acil bir durumda yolcuları tahliye etmek, ilkyardım gereken durumlarda müdahale etmek, yangın, basınç boşalması gibi durumlarda prosedürleri doğru uygulayarak yolcuların ve ekibinin emniyetini sağlamak durumundadırlar. Uçak kaçırma, sabotaj vb durumlarda da aynı şekilde prosedürleri uygular ve uygulatırlar. Gerektiğinde inisiyatif alırlar. (SHGM, Kabin Memuru).

### **1.4. Duygusal Emek Davranışları**

Hochschild iş görenlerin duygusal emek davranışını yüzeysel davranış (surface acting) ve derinlemesine davranış (deep acting) olmak üzere iki grup altında değerlendirmektedir (Hochschild, 1983:33). Şekil 1’de de görüleceği üzere, Hochschild’in ortaya koyduğu bu iki davranış boyutuna ilaveten, Ashforth ve Humprey (1993) samimi davranış (genuine emotion), üçüncü boyut olarak duygusal emek yaklaşımına kazandırmıştır.

**Şekil 1.** Duygusal Emek Davranışları

#### 1.4.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış genel anlamda, müşteriye yansıtılması istenen duygunun içselleştirmeden sadece duygu ile uyumlu olan davranışın sergilenmesidir (Grandey, 2003: 87). Örnek olarak, bir kabin görevlisinin sınırlı bir yolcu karşısında kızgınlığını belli etmeden güler yüzlü tutumunu korumaya çalışması ve hizmetine devam etmesi verilebilir. Başka bir deyişle, değişik sebeplerle gerçek duygularını baskılayıp maskeleyerek, çevresine farklı duygusal gösterimlerde bulunur (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 79). Esasen, gerçekte hissedilmeyen duyguları, jest, mimik ve ses tonu gibi sözlü ve sözsüz araçların dikkatli kullanımı ile örgüt tarafından talep edilen duygulara benzetmeye çalışmaktır (Rathi, 2013: 36).

Yüzeysel davranış tipinde bazı duyguların hissedilmediği halde, sanki hissediliyormuş gibi yansıtılması çalışanda bir duygusal çelişkiye (*duygusal uyumsuzluk*) neden olabilmekle birlikte, iş gören tarafından bir çeşit ikiyüzlülük ve samimiyetsizlik olarak da algılanabilmektedir (Grandey, 2003: 87).

#### 1.4.2. Derinlemesine Davranış

Diğer boyut olan derinlemesine davranışta ise duygusal tepkiler kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. İş gören gerçek duygularını, örgüt tarafından talep edilen davranışlarla uyumlu hale getirme çabası içerisinde. Diğer bir ifadeyle, kişinin göstermek istediği duyguları deneyimlemeyi veya hissetmeyi içerir (Rathi, 2013: 36)

Derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan farkı, bu davranış şeklinde salt davranışların değil, duyguların da davranış kurallarına uyumlu hale getirilme sürecidir. İş gören içsel duygulara odaklanarak kendisinden istenen rolü bir aktör ya da aktrist gibi oynamak için çaba gösterir ve bu çaba neticesinde karşı tarafa duygularını aktarmaya çalışır (Basım ve Beğenirbaş, 2012:79). Yani, bir nevi iş görenin müşteri ile empati kurup onu anlamaya çalışması ve neticede olumlu duygularla yaklaşması durumudur (Gülova vd., 2014).

#### 1.4.3. Samimi Davranış

Samimi davranış, iş görenden talep edilen davranış ile gerçekte hissettiği duygunun örtüşmesi durumunda ortaya çıkan davranış türüdür. Bu tip davranışlar, bireyin yaptığı işi içselleştirdiği ve kendi duygu ve inançlarıyla örtüştüğü durumlarda gerçekleşir. Örneğin; yaralı bir çocuk ile empati kuran bir hemşirenin rol yapmaya ihtiyacı yoktur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94)

Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışın aksine, bu davranış türünde iş görenlerin çok az duygusal emek sarf edeceğini savunmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

Duygusal emek araştırmaları kapsamında genellikle yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış tipleri irdelenirken, çalışanın gerçek duyguları ile örgüt tarafından beklenen duyguların uyumlu olduğu samimi davranış tipi üzerinde pek durulmamıştır. Çünkü samimi davranış tipinde genellikle duygusal emekle ilişkilendirilen ve gerçek duygular ile örgüt tarafından beklenen duygular arasındaki farklara ve çatışmalara işaret eden “duygusal

çelişki” (Morris ve Feldman, 1996) ve tükenmişlik gibi negatif etkiler söz konusu değildir (Diefendorff vd., 2005: 340 Aktaran: Erken, 2016: 16).

## 2. YÖNTEM

Nicel araştırma yöntemiyle dizayn edilen araştırmada örnekleme herkesi dâhil edebilme kolaylığı nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan katılımcılara anket uygulanmıştır.

### 2.1. Veri Toplama Araçları

Anket tekniği ile oluşturulan soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirleyen yedi adet soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde duygusal emek eğilimini ölçmede kavramsal ve yapısal bağlamda görece üstün özellikler içerdiğini ve kısalık ve anlaşılabilirlik özellikleriyle öne çıktığını değerlendirdiğimiz Diefendorff ve arkadaşları tarafından geliştirilen (2005), 13 soruluk Duygusal Emek anket ölçeğinin Türkçe’ye uyarlaması kullanılmıştır. Ölçeğin tutarlık katsayısı (Cronbach’s alpha)  $\alpha=0.755$  olarak hesaplanmıştır.

Üçüncü bölümde çalışanların performansları ile ilgili 17 maddelik anket uygulanmıştır. Bunların dokuz tanesi Goodman ve Syvanteck (1999) tarafından derlenen görev performansını ölçmeye yönelik ifadeler iken 8 tanesi Jawahar ve Carr (2007) tarafından oluşturulan bağlamsal performans ölçmeye yönelik ifadelerdir ve 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (1, “Hiç katılmıyorum”dan 5, “Kesinlikle katılıyorum”a doğru). Ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları sırasıyla; görev performansı için  $\alpha=0.864$  ve bağlamsal performans için  $\alpha=0.789$  olarak hesaplanmıştır.

### 2.2. Araştırma Örnekleme

Bu çalışmada veri toplanırken objektifliği sağlamak amacıyla, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe, kurumdaki tecrübe, unvan gibi demografik farklılıkları olan 400 kabin personeline anket uygulanmıştır.

### 2.3. Verilerin Analizi

Anket sonuçları objektif kriterlere göre hazırlanmış olup sonuçları bilgisayar ortamında SPSS sistemi ile değerlendirilmiştir.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Betimsel Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine göre yüzdeler dağılımları aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmiştir. Örneklem grubunda 242 kadın, 158 erkek kabin memuru bulunmaktadır. Ankete katılan kişilerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde; 242 kişi (%60,50) kadın, 158 kişi (%39,50) erkektir.

**Tablo 1.** Cinsiyet

Cevap seçenekleri	Cevap sayısı	Cevap yüzdesi %
Kadın	242	60,50
Erkek	158	39,50
Toplam	400	100

Tablo 2’de ankete katılan kişilerin medeni durumları yer almaktadır; 177 kişi (%44,3) evli, 206 kişi (%51,5) bekar ve 17 kişi (%4,3) dul/boşanmıştır.

**Tablo 2.** Medeni Durum

Cevap seçenekleri	Cevap sayısı	Cevap yüzdesi %
Evli	177	44,3
Bekâr	206	51,5
Dul/Boşanmış	17	4,3
Toplam	400	100

Tablo 3'te ankete katılan kişilerin yaş grupları yer almaktadır; 18-25 yaş aralığı 27 kişi (%6,8), 25-30 yaş aralığı 153 kişi (%38,3), 30-35 yaş aralığı 163 kişi (%40,8), 35 yaş ve üstü 57 kişi (%14,3) bulunmaktadır.

**Tablo 3.** Yaş

Cevap seçenekleri	Cevap sayısı	Cevap yüzdesi %
18-25 yaş aralığı	27	6,8
25-30 yaş aralığı	153	38,3
30-35 yaş aralığı	163	40,8
35 yaş ve üstü	57	14,3
Toplam	400	100,0

Ankete katılan kişilerin eğitim düzeyi Tablo 4'te yer almaktadır; 47 kişi (%11,75) lise, 301 kişi (%75,25) üniversite, 50 kişi (%12,50) yüksek lisans, 2 kişi (%0,50) doktora mezunudur.

**Tablo 4.** Eğitim düzeyi

Cevap seçenekleri	Cevap sayısı	Cevap yüzdesi %
Lise	47	11,75
Üniversite	301	75,25
Yüksek Lisans	50	12,50
Doktora	2	0,50
Toplam	400	100

Tablo 5’te ankete katılan kişilerin mesleki tecrübeleri yer almaktadır; 8 kişi (%2) 1 yıldan az, 130 kişi (%32,50) 1-5 yıl, 226 kişi (%56,50) 6-15 yıl, 36 kişi (%9) 16 yıl ve üzeridir.

**Tablo 5.** Mesleki Tecrübe

Cevap seçenekleri	Cevap sayısı	Cevap yüzdesi %
1 yıldan az	8	2,00
1-5 yıl	130	32,50
6-15 yıl	226	56,50
16 yıl ve üzeri	36	9,00
Toplam	400	100

Tablo 6’da ankete katılan kişilerin kurumdaki tecrübeleri yer almaktadır; 14 kişi (%3,50) 1 yıldan az, 166 kişi (%41,50) 1-5 yıl, 195 kişi (%48,75) 6-15 yıl, 25 kişi (%6,25) 16 yıl ve üzeridir.

**Tablo 6.** Kurumdaki Tecrübe

Cevap seçenekleri	Cevap sayısı	Cevap yüzdesi %
1 yıldan az	14	3,50
1-5 yıl	166	41,50
6-15 yıl	195	48,75
16 yıl ve üzeri	25	6,25
Toplam	400	100

Tablo 7’de ankete katılan kişilerin unvan dağılımı yer almaktadır; 195 kişi (%48,75) Kabin Amiri, 205 kişi (%51,25) Kabin Memurudur.

**Tablo 7.** Unvan

Cevap seçenekleri	Cevap sayısı	Cevap yüzdesi %
Kabin Memuru	205	51,25
Kabin Amiri	195	48,75
Toplam	400	100

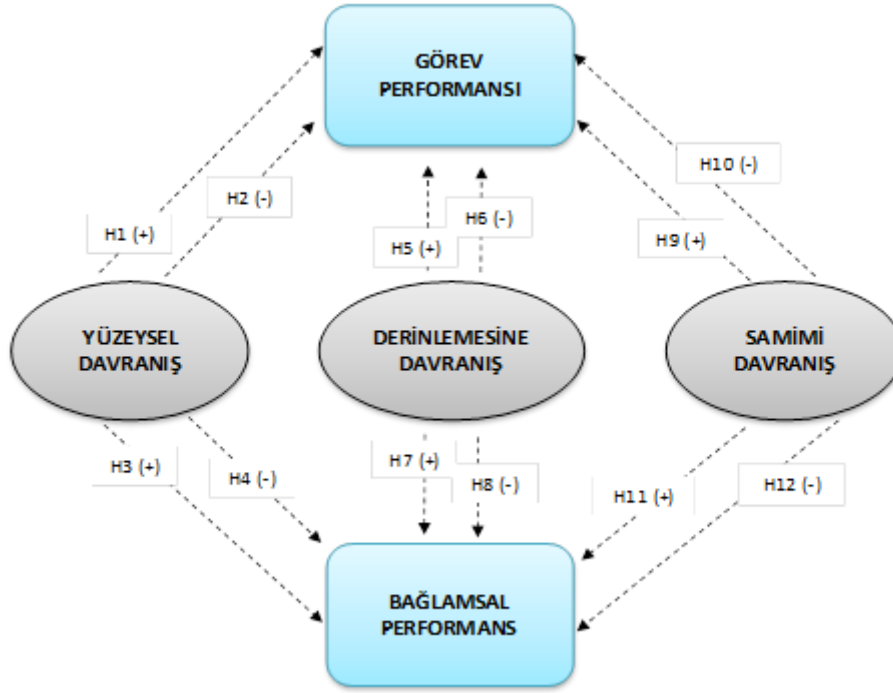
### 3.2. Verilerin Analizi

Araştırmada aşağıda sıralanan hipotezler incelenecektir;

- Yüzeysel davranışın görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki pozitif ya da negatif etkisi.
- Derinlemesine davranışın görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki pozitif ya da negatif etkisi.
- Samimi davranışın görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki pozitif ya da negatif etkisi.



Şekil 1. Araştırma Hipotezleri



### 3.2.1 Faktör Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Duygusal emek anketi sorularının birbirleriyle ilişkisi tespit etmek amacıyla korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Bazı soru tiplerinin korelasyon katsayıları kümelenme eğilimi gösterdiği görülmüş, faktör analizinin uygun olacağı düşünülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda Duygusal Emek anketini sorularının korelasyonlarının 3 alt kümede (boyutta) toplandığı görülmüştür.

Şekil 2. Duygusal Emek Anketi Korelasyon Analizi



### 3.2.2 Güvenilirlik Analizi (Cronbach Alpha)

Cronbach's Alpha istatistiğinin tüm anketlerde 0,7'den büyük olması, anketlerin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 8.** Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha
Duygusal Emek	0,755
Görev Performans	0,864
Bağlamsal Performans	0,789

### 3.5. Korelasyon Analizi ve Hipotezlere Ait Bulgular

Korelasyon, iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığını, eğer ilişki varsa bu ilişkinin miktarını ve yönünü (pozitif-negatif) sayısal olarak belirlememizi sağlayan istatistiksel bir tekniktir. Korelasyon matrisi oluşturularak hipotezde belirtilen kriterleri ilişkilerinin olup olmadığını ve yönünü belirleyebiliriz.

**Tablo 9** Korelasyon Katsayısı

Korelasyon Katsayısı			
Korelasyon Matrisi	Yüzeysel Davranış	Derinlemesine Davranış	Samimi Davranış
Görev Performansı	0,017	0,224**	0,317**
Bağlamsal Performans	-0,016	0,186**	0,171**

Tablo 10'da korelasyon katsayısı ile ilişki düzeyleri gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Korelasyon Katsayısı İlişki Düzeyleri

Korelasyon Katsayısı	İlişki Düzeyi
0.00	İlişki yok
0.01 - 0.29	Düşük düzeyde ilişki
0.30 - 0.70	Orta düzeyde ilişki
0.71 - 0.99	Yüksek düzeyde ilişki
1.00	Mükemmel ilişki

H<sub>1a</sub>: Yüzeysel davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Yüzeysel davranışın görev performansı üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Yüzeysel davranışın bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: Yüzeysel davranışın bağlamsal performans üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>2a</sub>: Derinlemesine davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>2b</sub>: Derinlemesine davranışın görev performansı üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>2c</sub>: Derinlemesine davranışın bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>2d</sub>: Derinlemesine davranışın bağlamsal performans üzerinde negatif etkisi vardır.

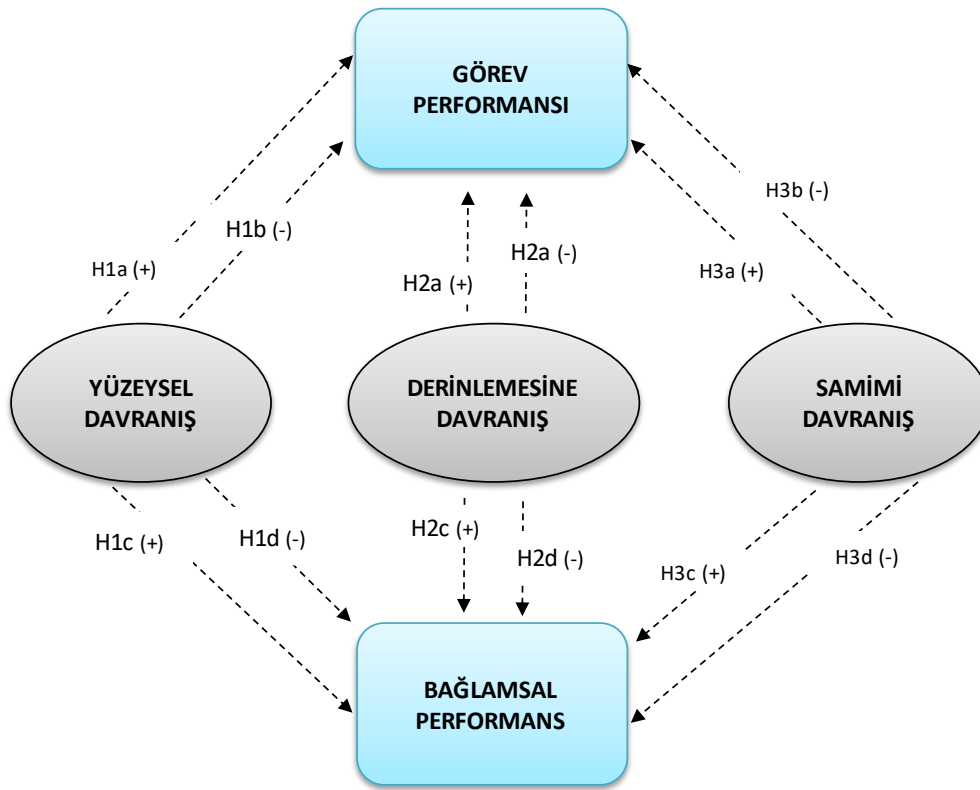
H<sub>3a</sub>: Samimi davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>3b</sub>: Samimi davranışın görev performansı üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>3c</sub>: Samimi davranışın bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>3d</sub>: Samimi davranışın bağlamsal performans üzerinde negatif etkisi vardır.

Şekil 3. Araştırma Modeli



H<sub>1-a</sub>: Yüzeysel Davranışın Görev Performansı Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Yüzeysel Davranış ve Görev Performansı ikili korelasyonu ( $r \sim 0,02$ ) düşük düzeyde pozitif yöndedir. “Yüzeysel davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.” hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemli değildir.

H<sub>1-b</sub>: Yüzeysel Davranışın Görev Performansı Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Yüzeysel Davranış ve Görev Performansı ikili korelasyonu ( $r \sim 0,02$ ) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

H<sub>1-c</sub>: Yüzeysel Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Yüzeysel Davranış ve Bağlamsal Performans ikili korelasyonu ( $r \sim -0,02$ ) negatif olduğu için pozitif yönde bir etkiden söz edilemez.

H<sub>1-d</sub>: Yüzeysel Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Yüzeysel Davranış ve Bağlamsal Performans ikili korelasyonu ( $r \sim -0,02$ ) düşük düzeyde negatif yöndedir. “Yüzeysel davranışın bağlamsal performans üzerinde negatif etkisi vardır.” hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemli değildir.

H<sub>2-a</sub>: Derinlemesine Davranışın Görev Performansı Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Derinleme davranışın, Görev performansı ile ikili korelasyonu ( $r \sim 0,23$ ) düşük düzeyde pozitif yöndedir. “Derinlemesine davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.” hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemlidir.

H<sub>2-b</sub>: Derinlemesine Davranışın Görev Performansı Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Derinleme davranışın, Görev performansı ile ikili korelasyonu ( $r \sim 0,23$ ) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

H<sub>2-c</sub>: Derinlemesine Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Derinleme davranışın, Bağlamsal performans ile ikili korelasyonu ( $r \sim 0,2$ ) düşük düzeyde pozitif yöndedir. “Derinlemesine davranışın bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.” hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemlidir.

H<sub>2-d</sub> : Derinlemesine Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Derinleme davranışın, Bağlamsal performans ile ikili korelasyonu ( $r \sim 0,2$ ) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

H<sub>3-a</sub> : Samimi Davranışın Görev Performansı Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Samimi davranışın, Görev performansı ile ikili korelasyonu ( $r \sim 0,32$ ) orta düzeyde pozitif yöndedir. “Samimi davranışın görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.” hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemlidir.

H<sub>3-b</sub> : Samimi Davranışın Görev Performansı Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Samimi davranışın, Görev performansı ile ikili korelasyonu ( $r \sim 0,32$ ) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

H<sub>3-c</sub> : Samimi Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Pozitif Etkisi Vardır.

Samimi davranışın, Bağlamsal performans ile ikili korelasyonu ( $r \sim 0,2$ ) düşük düzeyde pozitif yöndedir. “Samimi davranışın bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.” hipotezi desteklenir. Bu etki istatistiksel olarak önemlidir.

H<sub>3-d</sub> : Samimi Davranışın Bağlamsal Performans Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.

Samimi davranışın, Bağlamsal performans ile ikili korelasyonu ( $r \sim 0,2$ ) pozitif olduğu için negatif yönde bir etkiden söz edilemez.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti işletmelerin ayakta kalabilmesini ve devamlılığını sağlayan en önemli kriterdir. Müşterilere yönelik hizmetlerde, hizmet sunulurken müşterilerin beklentilerinin karşılanması ile ortaya çıkar. İşletmeler müşteri memnuniyetine yönelik odaklandıklarında müşterinin talep ve istekleri doğrultusunda çalışmalar yaparak müşterinin tatmin olmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Müşteri odaklı yaklaşım, modern pazarlama anlayışının temelini oluşturmaktadır (Türk, 2005: 198).

Hizmetin müşterinin beklediği kalite ve seviyede olması önemlidir. Hizmeti sunan kişinin tecrübesi, sunuş şekli önemlidir. Aynı şekilde müşterinin sunulan hizmeti algılama şekli, daha önceki tecrübeleri, hatta o anki ruh hâli dahi hizmetten memnun olup olmamasını etkilemektedir. Hizmetin niteliği onu üreten insanın beceri, performansı ve kapasitesi ile çok ilintilidir (Palmer, 1997).

Hizmet sektörünün yükselişi ile paralel olarak duyguların örgütlerdeki önemi de artmıştır. Klasik düşüncenin aksine artık çalışanın sadece düşünen değil aynı zamanda duyguları olan bir varlık olduğu kabul edilmiş buna göre yönetim anlayışları benimsenmiştir. Müşteriye sunulan bir ürün veya hizmetin beklenen etkiyi göstermesi bu ürünü sunanın duygu durumu ile doğrudan ilişkilidir. Duyguların örgütler tarafından önemsenmesi ile birlikte geleneksel emek kavramları da değişmiştir (Köse ve Gülöva, 2006).

Fiziksel ve zihinsel emek yanında duygusal emek kavramı Hochschild’in “The Managed Heart” kitabında hayatımıza girmiştir, Hochschild bir havayolu kabin personeli üzerine yaptığı araştırmada çalışanların duygularını işletmenin amaçları doğrultusunda yönetmesi gerektiğini belirtmiştir (Kaya, 2009: 11).

Duygusal emek bir duygu yönetim sürecidir (Güngör 2009:167) ve duyguların yönetimi büyük ölçüde iş yaşamında genel olarak başarının anahtarı olarak görülmektedir (Goleman, 2000).

Birey bulunduğu çevre ile uyumlu olmak, kendini kabul ettirmek, sempati toplamak, yakın ilişkiler kurmak vb. nedenlerle kendi duygularını kontrol etmek zorunda kalmaktadır. Toplumsallaşma süreci içinde bulunduğu kültür bireye ‘duygularını kontrol etmeyi’ öğretmektedir. Böylelikle birey, gerçek duygusu yerine bulunduğu ortamın veya durumun gerektirdiği başka bir duygu durumu sergilemek durumunda kalabilmektedir. Kimi zaman bireyin sergilemesi gereken duygu, gerçekte hissettiği duygu ile çelişkili bile olabilir. Duygusal davranış

kurallarının olumlu duyguların sergilenmesini gerekli kıldığı iş veya mesleklerde, olumsuz duygu sahibi olan iş görenlerin duygusal çelişki ve uyumsuzluk yaşama ihtimalleri yüksek olacaktır (Morris ve Feldman 1996: 992).

Bu nedenle, duyguyu kontrol etme kapasitesi insanın çevreye uyumu için son derece önemlidir (Ochsner ve Gross, 2005: 242). İş görenler yaptıkları işin gerektirdiği duygusal gösterim kurallarına uymaları ve duygularını kontrol etmeleri gerekmektedir (Grandey, 2000: 99);

Kabin memurluğu sosyal iletişimin yoğun olduğu mesleklerden biridir. Yolcular kabin personelinden seyahatlerinde beklentilerinin karşılanmasını isterler. Kabin personelinin kendini mutsuz hissetse bile yolculara güler yüzle hizmet sunması ve yolcuların seyahatlerinden memnun ayrılmalarını sağlaması beklenmektedir. Bu çalışmada kabin personelinin görevlerini yaparken örgütlerin kendilerinden beklenen davranışı ve performansı göstermelerinde duygusal emeği kullanma yetkinlikleri ölçülerek analiz edilmiştir.

Yapılan faktör analizinde; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, tecrübe, yaş, unvan kontrol değişkenleri kullanılmıştır. Bu demografik değişkenler incelendiğinde kabin personelinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve unvanın duygusal emek kullanma yetkinlikleri üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak farklı kurumlarda mesleki tecrübe ile aynı kurumdaki mesleki tecrübe değişkenlerinin performanslarını etkilediği görülmüştür.

1 ila 5 yıl farklı kurumlarda mesleki tecrübeye sahip kabin personeli, 6 ila 15 yıl ve 15 yıl üstü tecrübeye sahip kabin personeline göre duygusal emek davranışlarından samimi davranışta daha başarılı olduğu görülmüştür. Benzer olarak aynı kurumda olup yine 1 ila 5 yıl tecrübeye sahip kabin personeli 6 ila 15 yıl ve üstü kabin personeline göre duygusal emek davranışlarından samimi davranış ve derinlemesine davranış gösteriminde daha başarılı oldukları görülmüştür. Bu sonuçlara göre kabin memurları en çok duygusal emek davranışlarından samimi davranışa meyilli oldukları görülmüştür.

Sonuç olarak kabin memurlarında tecrübe yılı arttıkça duygusal emek gösterme düzeyleri düşmektedir. Araştırmada önemli diğer sonuç ise kabin memurlarının duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranış gösterme eğiliminde olmadıkları hatta yüzeysel davranışın bağlamsal performanslarını negatif etkilediği görülmektedir. Ancak derinlemesine ve samimi davranış göstermede daha istekli ve başarılı oldukları görülmüştür.

Duygusal emek kavramının literatürde çok yeni olması ve mevcut kabin ekipleri eğitim programlarında yer almaması bu kavramın çok bilinmediğini ve dolayısı ile bilinçli kullanılmadığını göstermektedir. Kabin eğitimlerinde kabin ekiplerine duygusal emek kavramı eğitim içeriği olarak anlatılır, örnek olaylar ile uygulanır ve farkındalık sağlanırsa kabin memurları tarafından çok daha bilinçli kullanılacağı ön görülmektedir.

## 5. KAYNAKÇA

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labour in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.

Bağcı, Z. & Bursalı, Y.M. (2015). Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: denizli ilinde hizmet sektöründe görgül bir araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(10), 69-90.

Basım H. N. & Beğenirbaş M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1) 77- 90,

Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık

Bono, J. E., & Judge, T. A (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.

DHMi Havacılık Terimleri Sözlüğü, 2011

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.

- Ekmekçi, M. (2015). Yöneticilerin *liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkileri üzerine bir alan araştırması*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(Spec Issue), 123–129.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>.
- 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.
- Gülova, A. A., İspirli, D., & Eryılmaz, İ. (2014). İşkoliklik ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 25-39.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-184.
- Gürbüz, S. & Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389.
- Jawahar, I. M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Kaya, E. (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, R. (2002). Aleksitimi: Kuramsal çerçeve tedavi yaklaşımları ve ilgili araştırmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 183-212.
- Leventhal, H., & Scherer, K. (1987). The relationship of emotion to cognition: A Functional approach to a semantic controversy. *Cognition And Emotion*, 1(1), 3–28.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- MYK, Ulusal Meslek Standardı, Uçak Kabin Memuru, Resmi Gazete, 19.03.2015, sayfa 9.
- 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.
- Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri, *KMU İİBF Dergisi*, 11, 53-82.

Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1989). *The Expression Of Emotion in Organizational Life*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp.1–42). Greenwich, CT: JAI Press.

Rathi, N., Bhatnagar, D. & Kumar Mishra, S. (2013) Effect of emotional labor on emotional exhaustion and work attitudes among hospitality employees in India, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(3), 273-290.

Seçer, Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 813-834.

Seçer, Ş. & Tınar, M.Y. (2004). *İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*. 9.Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

SHGM. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. 2012. <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce>

SHGM Havacılık Personeli. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. 2012. <http://web.shgm.gov.tr>

SHGM Kabin Memuru. <http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru>

SHT OPS 1. (2013). Uçakla Ticari Hava Taşıma İşletmeciliği Operasyon Usul ve Esasları Talimatı. Cilt Bölüm O. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 16 Ocak 2013, 84-85.

Ünlü, O. & Yürür, Ş. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81–104.

TDK: ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=duygu](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=duygu)

[http://web.shgm.gov.tr/havaci\\_personel,2138-kabin\\_memuru](http://web.shgm.gov.tr/havaci_personel,2138-kabin_memuru)

## 6. EXTENDED ABSTRACT

In order to be maintain their existence successfully, all businesses try to benefit from the full potential of their employees. In order for the employees to work with their maximum potential, they must be in healthy and balanced relations with their environment. For healthy and balanced communication, emotions, thoughts, behaviors and physiological responses function as a whole. Disruption of this integrity will undermine balanced communication. From this point of view, it is seen that emotions occupy a very important place in human relations (Koçak, 2002: 183).

In particular, one of the most important resources that businesses operating in the service sector can use for customer satisfaction is the intellectual capital, that is, the 'human' element. From now on, it is critical for the employees affiliated with the company to display emotions and behaviors in line with the service offered by the organization and the demands of the business, and it has become the most important issue to invest in making a difference and sustainability in today's competitive environment. In Tayloristic thought, which had a rationalist understanding, it was seen as a machine separate from human emotions. This idea is now a thing of the past, because man is not only a thinker, but also a sentient being. (Fisher and Ashkanasy, 2000; Hochschild, 1983; Rafaeli and Sutton, 1987a, 1989b).

Traditionally, two concepts of labor are mentioned: physical and mental labor. But people also have feelings. Since emotions play a very important role in human life, the concept of emotional labor first appeared in Arlie Russel Hochschild's book "The Managed Heart". In her book titled "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling", as a result of her research on airline cabin crews, she stated that in order to do a job in the most appropriate way, emotions must be managed in accordance with it. According to Hochschild; Emotional labor is the feeling and transfer of the appropriate emotion in order to provide the best service to the customer in line with the objectives of the business (Kaya, 2009: 11).

In business life, it has been stated in various studies that there is a relationship between the emotional states of the employees and their job performance (Bono & Judge, 2001). The behaviors exhibited by the employees should actually be compatible with the behaviors that the organizations expect from them. It can be said that showing or not showing appropriate behaviors will affect the employee's own performance and therefore the performance of the organization positively or negatively (Gürbüz, 2008).

Hochschild evaluates the emotional labor behavior of employees under two groups as 'surface acting' and 'deep acting' (Hochschild, 1983: 33). In addition, Ashforth and Humphrey (1993) introduced the third dimension to the emotional labor approach of genuine emotion.

In general, the superficial behavior is trying to make the emotions that are not felt in reality like the emotions demanded by the organization with the careful use of verbal and non-verbal tools such as gestures, mimics and tone of voice (Rathi, 2013: 36).

In-depth behavior it is the process of harmonizing not only behaviors but also emotions with the rules of behavior. it is the situation where the employee empathizes with the customer and tries to understand him, approaches with positive emotions (Gülova et al., 2014).

Sincere behavior is the type of behavior that occurs when the behavior demanded from the employee overlaps with the emotion he actually feels. He does not need to pretend (Ashforth & Humphrey, 1993:94).

In this research, the effect of emotional labor competencies of cabin crew on their task and contextual performances was studied. In order to ensure objectivity, a questionnaire was applied to 400 cabin personnel working in an airline with demographic differences such as gender, marital status, age, education level, professional experience, experience in the institution, and title.

The questionnaire created by the questionnaire technique consists of three parts. In the first part, there are 7 questions that determine the demographic characteristics of the employees.

In the second part, the Turkish adaptation of the 13-question Emotional Labor questionnaire scale developed by Diefendorff (2005).

In the third part, a 17-item questionnaire about the performance of the employees was applied. While 9 of these were statements to measure task performance compiled by Goodman and Syvanteck (1999), 8 of them were statements to measure contextual performance created by Jawahar and Carr (2007).

The survey results were prepared according to objective criteria and the results were evaluated in the computer environment with the SPSS system.

When the demographic variables were examined, it was concluded the gender, age, marital status, education level and title of the cabin personnel did not have an effect on their competence in using emotional labor. However, it has been observed that the variables of professional experience in different institutions and professional experience in the same institution affect their performance.

It has been observed that cabin personnel with professional experience of 1 to 5 years in different institutions are more successful in sincere behavior than emotional labor behaviors compared to cabin personnel with 6 to 15 years and more than 15 years of experience. Similarly, it has been observed that cabin personnel with 1 to 5 years of experience in the same institution are more successful in displaying sincere behavior and in-depth behavior from emotional labor behaviors compared to cabin personnel of 6 to 15 years and above.

According to these results, it is seen while flight attendants are more willing and successful in displaying in-depth and sincere behavior, they do not tend to show superficial behavior and that superficial behavior negatively affects their contextual performance. In addition, as the years of experience increase, the level of emotional labor decreases.

Because the concept of emotional labor is very new in the literature, it is envisaged that it will be used much more consciously by the cabin crew if it is included to the cabin crew as the training content.