

# Otel İşletmelerinde Davranış Kuralı Algısı ve İş Doyumunun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi

*The Determination of the Effect of Display Rules Perception and Job Satisfaction on the Emotional Labor in Hotels*

Murat KIZANLIKLI<sup>1</sup>, Kurban ÜNLÜÖNEN<sup>2</sup>

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların yüzeysel, derin ya da samimi davranış olarak ortaya çıkan duygusal emek davranışları ile davranış kuralı algısı ve iş doyumunu düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini Antalya ve İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı kademelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu, çalışanların bireysel özellikleri, duygusal emek davranışları, iş doyumunu ve davranış kuralı algısını belirlemeye yönelik soru ve ifadelerin yer aldığı dört bölümden oluşmaktadır. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarından sonra son hali verilen anket formu, Haziran 2012-Mart 2013 tarihleri arasında katılımcılara uygulanmıştır. Yapılan uygulama sonucunda Antalya için 440 ve İstanbul için ise 387 anket olmak üzere toplam 827 anket değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin analizinde; faktör analizi, yüzde ve frekans analizi, korelasyon analizi, tek değişkenli ve çok değişkenli regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, farklı düzeylerde olmakla birlikte duygusal emek davranışlarının hem iş doyumunu hem de davranış kuralı algısı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgu ve geliştirilen önerilerin turizm sektöründeki insan kaynağının daha iyi anlaşılabilmesi ve daha etkin yönetilebilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

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

## ABSTRACT

The main objective of this study is to find out the relationship between emotional labor behaviours, display rule perceptions' and job satisfactions of employees in hotels. The population of the study is the employees working at 5-star hotels in Antalya and İstanbul. A questionnaire has been used to collect data from the population that consists of four parts: individual characteristics, emotional labor behaviours, display rule perceptions and job satisfaction. A total of 857 questionnaires were completed; 440 of them from Antalya and 387 from İstanbul. The validity and reliability studies of the scale employed were implemented, then the questionnaire was applied between June 2012 and March 2013 to the sample population. Data obtained were analysed through factor, mean and frequency, correlation, simple and multi-linear regression analyses. According to the results of the study, there is a statistically significant relation between emotional labor behaviours and job satisfaction and display rule perception.

**Keywords:** Emotional labor, job satisfaction, display rule perception, hotel establishments.

## 1. GİRİŞ

Turizm sektöründe faaliyet gösteren ve müşteriyle yoğun temasın yaşandığı otel işletmelerinde, turistik ürünün üretildiği yerde tüketilmesi zorunluluğu, turizm hizmetlerine adeta bir "canlı yayın" özelliği kazandırmakta, bu özellik de müşterilerle etkileşimde yaşanacak olumsuzlukların telafisini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinin bir bakıma vitrini

olan işgörenlerden beklenen "güler yüzlü olma" davranış kuralının gerçekleşmesinde, çalışanların duyguları ve duygusal emek davranışlarının araştırılması ayrı bir önem kazanmaktadır.

Otelcilik sektöründe işletmeler, müşterilerle etkileşimleri sırasında çalışanlarından güler yüz ve sıcakkanlı tavır sergilemelerini beklemektedirler (Kim, 2008). Bununla birlikte güler yüzle sunulan hizmetin,

<sup>1</sup>Arş. Gör. Dr., Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, muratkizanklikli@gazi.edu.tr

<sup>2</sup> Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, kurban@gazi.edu.tr

müşterinin hizmet kalitesine ilişkin algısıyla bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır (Barger ve Grandey, 2006). İşgörenler kendilerinden beklendiği üzere, müşterileri memnun edebilmek adına davranış kurallarına uygun şekilde kendi duygularına yön vermektedirler (Diefendorff vd., 2005). Hizmet sektöründe çalışanların, bu beklentileri karşılayabilmeleri için bazı bedensel hareketlerini kontrol altına almaları ve değiştirmeye çalışmaları da duygusal anlamda bir çabayı ve nihayetinde duygusal emek kavramını ifade etmektedir (Hochschild, 1983).

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

Konu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde işgörenlerdeki davranış kuralı algısının duygusal emek davranışı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koyan araştırmaların yanı sıra (Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff vd., 2005; Gosserand ve Diefendorff, 2005; Grandey, 2003;) duygusal emek davranışlarının iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu gösteren çalışmalar (Adelmann, 1995; Chu, 2002; Diefendorff ve Richard, 2003; Lam ve Chen, 2012; Morris ve Feldman, 1996; Pala, 2008; Pugliesi, 1999; Rutter ve Fielding, 1988; Wharton, 1993; Wong vd., 2005) bulunmaktadır. Çalışmanın amacı kısmında da açıklandığı üzere, yapılan araştırmalarda duygusal emek davranışlarının bir sonucu olarak iş doyumunun ele alındığı çalışmalar bulunmakla birlikte, iş doyumunun duygusal emek davranışları üzerindeki etkisinin ele alındığı çalışmalar daha seyrek (Grandey, 2003). Bunun yanı sıra, turizm alan yazınında bu konuda yapılmış bir çalışmaya henüz rastlanılmamıştır. Bu kapsamda, turizm sektörünün duygusal emeği olan çalışanların, müşterilerle etkileşim halindeyken yüzeysel, samimi veya derin davranış sergileme durumlarının iş doyumunu ve davranış kuralı algısı ile arasında ilişki olup olmadığının ve duygusal emek davranışlarının bu değişkenlerden ne derece etkilendiğinin ortaya

konulması bu araştırmanın temel problemi olarak ifade edilebilir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2. 1. Duygusal Emek

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

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

Duygusal emek kavramı diğer araştırmacılar (Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Kruml ve Geddes, 2000; Chu, 2002; Diefendorff ve Gosserand, 2003) tarafından da ele alınmış ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan tanımlamalar ışığında duygusal emek kavramını genel olarak “bireyin başkalarıyla olan etkileşimlerinde işi gereği kendisinden beklenen davranışlara uygun olarak duygularını yönetmesi” şeklinde ifade etmek mümkündür.

Müşterilerle etkileşimin yoğun olduğu hizmet sektöründe, her meslek grubunda duygusal emek davranışlarını görmek mümkündür. Örneğin, kabin ekibinin gülümsemesi, market çalışanlarının neşeli olması, doktorların soğukkanlı olması veya icra memurlarının sert tavırlar sergilemeleri gerekliliği hizmeti sunan kişilerin müşteri memnuniyeti ve/veya iş verimliliğini sağlamak için gerekli olduğunu düşündükleri duygusal emek davranışlarına örnektir (Robbins ve Langton, 2005).

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

Yüzeysel davranış, bireyin gerçekte hissetmediği duygularını jest, mimik ya da ses tonu gibi fiziksel ifadelerini de kullanarak sergilemesi olarak açıklanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Chu ve Murrmann, 2006; Grandey, 2000). Örneğin, bir otelde ön büro çalışanın kendini mutsuz hissettiği bir anda gelen müşteriyi keyifli ve neşeli bir şekilde karşılamaya çalışmasıdır. Yüzeysel davranış ile mimiksel veya bedensel ifadeler değiştirilerek (asık surat, düşük omuz gibi) gerçekte hissedilmeyen ancak duruma uygun hale dönüştürülebilir (Chu, 2002).

Derin davranış ise, bireyin iyi şeyler düşünerek veya içinde bulunduğu durumu yeniden değerlendirerek duygularını değiştirme çabasıdır (Grandey, 2000). Derin davranışta sadece fiziksel ifadelerin değil duyguların da davranış kurallarının gerektirdiği şekilde düzenlenmesi süreci söz konusudur. Derin davranış, kişinin kendi içinde hissettiği duyguyu iradi bir müdahaleyle işe uygun duyguya değiştirerek, iş için gerekli olan duyguyu gerçekten hissetmeye çalışması ile ilgilidir (Başbuğ vd., 2010).

Ashforth ve Humphrey (1993) ise, içten ve samimi duyguların ifadesini bir üçüncü duygusal emek davranışı olarak önermişlerdir. Bireyin hissettiği duygular ile ifade edilen duygular ve davranış kuralları arasında bir uyum söz konusu olduğunda bu, *samimi davranış* türü olarak ortaya çıkmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006). Diefendorff ve diğerleri (2005), yaptıkları çalışmada samimi duyguların sergilenmesinin işletmelerde yüzeysel ya da derin davranıştan daha fazla kullanıldığını belirterek, Ashforth ve Humphrey (1993) ile Diefendorff ve Gosserand'ın (2003) da öne sürdükleri gibi samimi davranışın duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış ile birlikte üçüncü bir davranış türü olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Duygusal emek konusuna ilgi gösteren araştırmacılar tarafından yapılan bazı çalışmalarda (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff vd., 2005; Morris ve Feldman, 1996) duygusal emeğin iş odaklı yaklaşım ya da işgören odaklı yaklaşım olarak ele alındığı görülmektedir (Chu ve Murrmann, 2006; Pala ve Tepeci, 2009). Grandey (2000) duygusal emeği, duyguların örgütsel davranış kurallarıyla uyumlu

hale getirilmesi için iyileştirilmesi, bastırılması ya da değiştirilmesinde harcanan çaba olarak tanımlamaktadır. Duygusal emeğin açıklanmasına katkı sağlayan Morris ve Feldman (1996) ise, duygusal emeği; davranış kurallarına karşı duyarlılık, uygun duygusal gösterimin sıklığı, sergilenen duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olmak üzere dört boyutlu olarak açıklamışlardır.

## 2.2. Davranış Kuralları

Duygusal davranış kuralları ilk olarak Ekman ve Friesen (1969) tarafından ele alınmıştır. Ekman, (1973) davranış kurallarını, iş için hangi duygunun uygun olduğunu ve bu duyguların nasıl davranışa dönüştürülmesi gerektiğini ifade eden davranış standartları olarak tanımlamıştır (Chau, 2007). Bu nedenle davranış kuralları iş için uygun olan duygunun hangisi olduğunu açıklığa kavuşturmakla birlikte, işgörenlerin kendi hislerini değerlendirerek davranışlarının örgütsel beklentiler ile uyumlu olup olmadıklarını karşılaştırmalarını sağlar (Diefendorff ve Gosserand, 2003; Diefendorff ve Richard, 2003).

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

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

Davranış kuralları açıkça belirgin ya da üstü kapalı olabileceği gibi (Ashforth ve Humphrey, 1993; Cropanzano vd., 2004), gelişen ve sosyal etkileşimle yayılan kurallardır. Açıkça belirgin olan davranış kuralları, iş tanımlarında da belirtilebileceği üzere uygun duyguların sergilenmesiyle ilgili somut olarak

ifade edilen kurallardır. Açıkça ifade edilmeyen davranış kuralları ise, yazılı olmamakla birlikte, toplumsal ve örgütsel normlar yoluyla yayılırlar (Buckner ve Mahoney, 2012).

Duygusal davranış kuralları, duygusal emeğin bir öncülü olarak en sık araştırılan konulardan birisidir (Bono ve Vey, 2005). Davranış kuralları üzerine yapılan duygusal emek araştırmalarında, davranış kurallarının sergileme ve bastırma olarak incelendiği görülmektedir. Sergileme; hissedilenin ortaya konulması iken, bastırma hissedilenin saklanması olarak ifade edilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff ve Richard, 2003). Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere, ifade etme ve bastırma, kişilerin davranış kurallarına uygun olarak kendilerinden beklenen davranışı sergileme ya da istenmeyen davranıştan kaçınmaları ile ilgilidir (Diefendorff ve Greguras, 2009). Olumlu duyguların sergilenmesi ya da olumsuz duyguların bastırılması şeklinde açıklanan davranış kuralları (Diefendorff vd., 2006) yapılan araştırmalarda olumlu davranış kuralı ve olumsuz davranış kuralı olarak iki farklı boyutta ele alınmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff ve Richard, 2003; Schaubroeck ve Jones, 2000; Simpson ve Stroh, 2004).

### 2.3. İş Doymu

İş doymu, bireyin kendi işi veya iş deneyimleri üzerinde yaptığı değerlendirme sonucu ortaya çıkan olumlu duygu durumudur (Locke, 1976'dan akt. Şengül ve Ceyhun, 2009). İş doymu, işgörenin işine karşı gösterdiği genel bir tutumdur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olabilmekte, bu da işgörenin işine ilişkin tatmin veya tatminsizliğinde etkili olmaktadır (Erdoğan, 1999). İşletmeler işgörenlerinin aldıkları karşılığında verdikleri tepkiyi ifade etmesi, çaba ve performanslarını olumlu yönde etkilemesi sebebiyle iş doymuna oldukça fazla önem vermektedirler (Jiang vd., 2013). Müşterilerle yoğun etkileşimin sağlandığı işlerde; müşteri memnuniyetinin çalışanların iş doymunu, tatmin olmuş çalışanların da müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttıracığı ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2012). İş doymu ile verimlilik arasındaki ilişkiye yönelik olarak, tatmin ve performansın birbirlerini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Deniz, 2005:325).

İş doymu ile duygusal emek arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda, çelişkili bulgular ortaya konulmuştur. Bazı araştırmacılar, duygusal emeğin

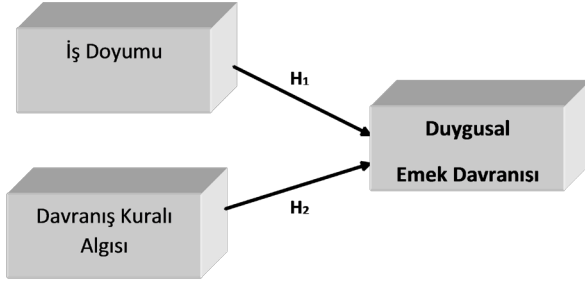
iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu (Adelmann, 1995; Ashforth ve Humphrey, 1993; Grandey vd., 2005; Judge vd. 2009; Pala ve Tepeci, 2009; Wharton, 1993) bazıları da kişileri olduğu kadar duyguları da bir şekilde düzenlemeye çalışmanın kişisel ifadeleri engelleyebileceğinden, duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu (Chu, 2002; Morris ve Feldman, 1997; Hochschild, 1983; Pugliesi, 1999) ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, duygusal emek sergilemelerinde yaşanan çelişki ve sergilenen çabanın daha az iş tatminine neden olabileceği vurgulanmaktadır (Grandey, 2000; Hochschild, 1983). İş doymunu duygusal emek davranışının bir belirleyicisi olarak araştıran Grandey (2003), iş doymunun hem derin davranış hem de daha çok yüzeysel davranış ile olumsuz ilişkili olduğunu, Chen ve diğerleri (2012) ise, iş doymunun yüzeysel davranış ile negatif ancak derin davranış ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Jiang ve diğerleri (2013) de süpermarket çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında, yüzeysel davranışın iş doymu üzerinde negatif, derin davranışın ise pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgu Grandey (2000) ve Brotheridge ve Lee (2003)'nin araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel problemini açıklayabilmek için söz konusu çalışmanın neden yapıldığı ve ilgili yazında hangi boşluğu dolduracağı ya da doldurulmasına katkı sağlayacağını net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. İlgili araştırmalar incelendiğinde, duygusal emek davranışlarının bir sonucu olarak iş doymunun araştırıldığı çalışmalar bulunmakla birlikte (Biçkes vd. 2014; Chen vd., 2012; Cheung ve Tang, 2010; Diefendorff ve Richard, 2003; Lam ve Chen, 2012; Lee ve Ok, 2012; Morris ve Feldman, 1996; Pugliesi, 1999; Wharton, 1993; Wong vd., 2005) duygusal emeğin bir belirleyicisi olarak iş doymunun duygusal emek davranışları üzerindeki etkisinin ele alındığı çalışmalar daha seyrek (Grandey, 2003). Bununla birlikte, turizm alan yazınında bu konuda yapılmış bir çalışmaya henüz rastlanılmamıştır. Turizm sektöründe davranış kuralı algısını ve davranış kuralı algısının duygusal emek davranışına olan etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmaların nadir olması (Pala, 2008) nedeniyle bu araştırmanın yapılmasına gerek duyularak turizm işletmeciliği ve duygusal emek alan yazınında söz

konusu boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır. Bu amaçla araştırmada, bağımlı değişken olarak ele alınan duygusal emek davranışları üzerinde etkisi araştırılan iş doymu ve davranış kuralı algısı bağımsız değişkenlerine ilişkin model Şekil 1 üzerinde gösterilmiştir:



**Şekil 1:** Araştırma Modeli

Araştırma modeli ve araştırma sorularından hareketle oluşturulan ilk hipotez duygusal emek davranışının otel işletmelerindeki işgörenlerin iş doymu düzeylerinden etkilenip etkilenmediğini belirlemeye yöneliktir. İşgörenlerin duygusal emek davranışlarının yüzeysel, derin ve samimi davranış boyutlarında ele alınmış olması bu hipotezin üç ayrı alt hipoteze ayrılması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bu nedenle, işgörenlerin iş doymu düzeylerinin yüzeysel davranış, samimi davranış veya derin davranış sergilemelerine olan etkisini belirlemeye yönelik alt hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** İş doymu, otel işletmelerindeki işgörenlerin duygusal emek davranışları üzerinde etkilidir.

**H<sub>1a</sub>:** İş doymu, otel işletmelerindeki işgörenlerin yüzeysel davranışları üzerinde etkilidir.

**H<sub>1b</sub>:** İş doymu, otel işletmelerindeki işgörenlerin samimi davranışları üzerinde etkilidir.

**H<sub>1c</sub>:** İş doymu, otel işletmelerindeki işgörenlerin derin davranışları üzerinde etkilidir.

Araştırmanın ikinci hipotezi ise davranış kuralı algısının çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla oluşturulmuştur:

**H<sub>2</sub>:** Davranış kuralı algısı, otel işletmelerindeki işgörenlerin duygusal emek davranışları üzerinde etkilidir.

**H<sub>2a</sub>:** Davranış kuralı algısı, otel işletmelerindeki işgörenlerin yüzeysel davranışları üzerinde etkilidir.

**H<sub>2b</sub>:** Davranış kuralı algısı, otel işletmelerindeki işgörenlerin samimi davranışları üzerinde etkilidir.

**H<sub>2c</sub>:** Davranış kuralı algısı, otel işletmelerindeki işgörenlerin derin davranışları üzerinde etkilidir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Beş yıldızlı otellerin diğer otellere kıyasla daha profesyonel yapılandıkları, müşteri ve çalışan memnuniyeti açısından işgörenlerde duygusal emek davranışlarının daha fazla görüldüğü düşünülerek, araştırma evreni beş yıldızlı otel çalışanlarından oluşturulmuştur. Araştırma evrenini belirlerken hem kıyı otellerinde hem de şehir otellerinde istihdam edilen işgörenlerin araştırma kapsamına dâhil edilmesi esas alınmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verilerinden hareketle kıyı otelciliğinde en fazla işletme belgeli beş yıldızlı otelin, yatak kapasitesinin ve oda sayısının bulunduğu il olan Antalya ili ile şehir otelciliğinde en fazla beş yıldızlı otele, yatağa ve oda sayısına sahip İstanbul ili araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 2012 yılı sonu itibarıyla Türkiye'de toplam 398 adet işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan bu iki şehirdeki 5 yıldızlı otel sayılarının 269 olduğu göz önüne alındığında bu sayının Türkiye genelindeki sayının yaklaşık olarak % 68'i gibi büyük bir kısmını oluşturduğunu söylemek mümkündür. Evren üzerinden örneklem sayısının belirlenmesinde Yamane'nin (2001) örneklem hesaplama formülünden yararlanılmıştır:

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

Evren sayısının (N) belirlenerek ilgili formüle yerleştirilebilmesi için öncelikle evreni oluşturan toplam işgören sayısının belirlenmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde mevcut oda sayısı kullanılarak ortalama çalışan sayısının belirlenebilmesi için, uluslararası standartlar doğrultusunda beş yıldızlı otel işletmelerinde odabaşına 1,1 işgörenin istihdam edildiği varsayımı üzerinden hesaplama yoluna gidilmiştir (Çetiner, 1995). İlgili değerler formüle yerleştirildikten sonra veri toplanması gereken örneklem sayısı Antalya için en az 383; İstanbul için ise en az 374 işgören olarak tespit edilmiştir. Şehir ve kıyı otelleri olarak İstanbul ve Antalya illerinin kendi içerisinde homojen tabakalara ayrılmasıyla her tabaka için varyansların da o oranda küçüleceği düşünülerek tabakalı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır (Şenol, 2012). Yöneticilerden alınan

izin doğrultusunda, araştırmaya katılmayı kabul eden otellerle birebir görüşme veya e-posta yoluyla yapılan uygulama sonucunda Antalya için 440 ve İstanbul için 387 anket olmak üzere toplam 827 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, işgörenlerin iş doyumlarını ölçmeye yönelik Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen, alan yazında Minnesota Doyum Ölçeği olarak bilinen ve 100 önermeden oluşan ölçeğin 20 ifadeli kısa formu kullanılmıştır. Veri toplama aracının üçüncü bölümünde yer alan ifadeler ise işgörenlerin duygusal emek davranışlarını belirlemeye yöneliktir. Bunun için; hizmet sektöründe çalışanların duygusal emek davranışlarını belirleyebilmek için Chu ve Murrmann (2006), tarafından geliştirilen Konukseverlik Duygusal Emek Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Duygusal Emek Ölçeği'nin 11 maddesi "yüzeysel davranış" ve "samimi davranış" türlerini temsil eden *duygusal çelişki* boyutuna ait ifadelerden oluşmakta iken; 8'i duygusal emeğin "derin davranış" türünü ifade eden *duygusal çaba* boyutuna ait maddelerdir. Duygusal çelişki; yüzeysel davranış ve samimi davranıştan oluşmakta ve bütün bir parçanın iki zıt ucunu temsil etmektedir. Duygusal çaba boyutu ise derin davranıştan meydana gelmektedir. İşgörenler yüzeysel davranış veya samimi davranışta buldukları zaman duygusal bir uyumsuzluk/çelişki yaşamaktayken, derin davranışta bulduklarında duygusal anlamda bir çaba sarf etmektedirler. Anket formunun son bölümünde ise, davranış kuralı algısını belirlemek amacıyla Diefendorff ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler 5'li Likert türünde hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için; öncelikle duygusal emek ölçeği ve iş doyum ölçekleri konularla ilgili çalışan iki akademisyen tarafından orijinal halinden Türkçeye çevrilmiştir. Türkçeye çevrilen ölçekler tekrar İngilizceye daha sonra tekrar Türkçeye çevrilerak anlam kaybına uğrayıp uğramadıkları test edilmiştir. Daha sonra çevirisi yapılan ölçeklerin dil akıcılığı ve anlam bütünlüğünü taşıyıp taşımadıklarını belirlemek amacıyla bir Türk Dili uzmanına okutularak gerekli düzeltmelerin yapılması sağlanmıştır. Daha sonra anket formlarındaki ifadelerin anlaşılabilirliğini test

edebilmek amacıyla beş yıldızlı otelde çalışan 36 kişi ve otel işletmelerinde deneyimi olan 25 kişilik turizm işletmeciliği bölümü lisans öğrencileriyle birebir görüşmeler yapılarak düzenlenmiştir. Alınan geri bildirimlerden sonra anket formuna son hali verilerek ilgili form Haziran 2012-Mart 2013 tarihleri arasında uygulanmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde; yüzde ve frekans analizi, basit korelasyon analizi, tek değişkenli regresyon analizi ve çoklu regresyon analizlerinden yararlanılmış ve elde edilen bulgular tablolaştırılmıştır. Ayrıca duygusal emek davranışının, iş doyum ve davranış kuralı algısı bağımsız değişkenlerine hangi oranda bağlı olduğunu göstermek için belirlilik (determinasyon) katsayısı ( $R^2$ ) hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizleri de yapılmıştır. Ancak faktör analizinin yapılabilmesi için, verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla, öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi (Bartlett's Test) uygulanmıştır. KMO değerleri İş Doyumu Ölçeği için 0,954; Duygusal Emek Ölçeği için 0,884; Davranış Kuralı Algısı Ölçeği için ise 0,819 olarak ortaya çıkmıştır. Bu değerler yorumlandığında İş Doyumu Ölçeği'nin veri yapısının faktör analizi yapabilmek için mükemmel, diğer iki ölçeğin ise çok iyi derecede yeterli olduğunu söylemek mümkündür (Akgül ve Çevik, 2003; Kalaycı, 2006).

Davranış Kuralı Algısı Ölçeği için faktör analizi sonucuna göre öz değeri 1'in üzerinde olan iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmış ve bu iki faktörün varyansı açıklama oranı % 67 olarak gerçekleşmiştir. Analiz sonucunda faktör yük değeri düşük olan bir madde (0.217) analizden çıkartılmış, kalan altı madde için Davranış Kuralı Algısı Ölçeği'ne ilişkin faktör yükleri ve faktörlerin varyansı açıklama oranları hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucuna göre, olumsuz davranış kuralı için maddelerin varyansı açıklama oranı %41,29; olumlu davranış kuralı için ise %36,71 olarak ortaya çıkmıştır. İki faktörün toplam oranı ise %78,21 olarak gerçekleşmiştir.

Duygusal Emek Ölçeği için faktör analizi sonucunda öz değeri 1'in üzerinde olan üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Yüzeysel davranış temsil eden sekiz maddenin varyansı açıklama oranı %23,52; derin davranış temsil eden sekiz maddenin

varyansı açıklama oranı ise %20,94; samimi davranışı ifade eden üç maddenin ise oranı %9,64 olarak ortaya çıkmıştır. Bu üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı ise %54,11 olarak tespit edilmiştir.

İş Doyumu Ölçeği ise, faktör analizi sonucunda tek faktörlü olarak tespit edilmiş, bu faktörün toplam varyansı açıklama oranı ise %48'dir. Konukseverlik Duygusal Emek Ölçeği'nin genelini ( $\alpha = 0,69$ ) ve samimi davranış alt boyutunun ( $\alpha = 0,66$ ) cronbach alpha güvenilirlik katsayıları dikkate alındığında oldukça güvenilir, duygusal emeğin diğer alt boyutları (derin davranış  $\alpha = 0,84$ ; yüzeysel davranış  $\alpha = 0,86$ ), iş

doyumu ölçeği ( $\alpha = 0,94$ ), genel davranış kuralı algısı ölçeği ( $\alpha = 0,87$ ) ve alt boyutlarının (olumlu davranış kuralı algısı  $\alpha = 0,81$ , olumsuz davranış kuralı algısı  $\alpha = 0,89$ ) ise yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

#### 4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılanların bireysel özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans analizi, değişkenler arası ilişkileri belirlemek için korelasyon matrisi, ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için tek değişkenli ve çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Bireysel Özellikler	f	%	Bireysel Özellikler	f	%
Cinsiyet			Kademe		
<i>Erkek</i>	563	68,1	<i>Stajyer</i>	33	4
<i>Kadın</i>	264	31,9	<i>Alt Kademe</i>	647	78,2
			<i>Orta Kademe</i>	113	13,7
			<i>Üst Kademe</i>	34	4,1
<b>Toplam</b>	<b>827</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>827</b>	<b>100</b>
Medeni Hâl			Eğitim Düzeyi		
<i>Bekâr</i>	449	54,8	<i>Okur-yazar</i>	12	1,5
<i>Evli çocuklu</i>	286	34,8	<i>İlköğretim</i>	139	17,0
<i>Evli çocuksuz</i>	85	10,4	<i>Lise</i>	377	46,3
			<i>Ön lisans</i>	132	16,2
			<i>Lisans</i>	147	18,0
			<i>Lisansüstü</i>	8	1
<b>Toplam</b>	<b>820</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>815</b>	<b>100</b>
Yaş Grubu			Çalışılan Bölüm		
<i>18'den küçük</i>	22	2,7	<i>Yiyecek-İçecek</i>	456	55,1
<i>18-22</i>	132	16	<i>Ön büro</i>	133	16,1
<i>23-27</i>	262	31,7	<i>Kat Hizmetleri</i>	127	15,3
<i>28-32</i>	187	22,6	<i>Güvenlik</i>	22	2,7
<i>33-37</i>	115	13,9	<i>Satış-Pazarlama</i>	18	2,2
<i>38-42</i>	64	7,7	<i>Muhasebe</i>	18	2,2
<i>43 ve üzeri</i>	45	5,4	<i>Teknik Servis</i>	16	1,9
			<i>İnsan Kaynakları</i>	8	1
			<i>Diğer</i>	29	3,5
<b>Toplam</b>	<b>827</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>827</b>	<b>100</b>

Tablo 1'de de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların çoğunluğu; erkek (% 68,1), bekâr (% 54,8) ve 23-27 (% 31,7) yaş aralığındadır. Eğitim düzeylerine göre ise çoğunluk % 46,3 ile lise mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (% 78,2) alt kademede çalışanlardan oluşmakta ve

yiyecek-içecek departmanında (% 55,1) çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların iş doyumunu düzeyleri, davranış kuralı algısı ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon Analizi sonuçlarına göre elde edilen Pearson Korelasyon Katsayıları (r) Tablo 2'de yer almaktadır:

**Tablo2:** Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

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

\*&lt;0,01

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

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

Bu aralıklar göz önüne alındığında, en yüksek katsayılar derin davranış türünde elde edilmiştir. Tablo

2'deki verilere göre derin davranış ile genel davranış kuralı algısı ( $r=0,56$ ), olumlu davranış kuralı algısı ( $r=0,55$ ), olumsuz davranış kuralı algısı ( $r=0,43$ ) ve iş doyumu arasında ( $r=0,45$ ) orta düzeyde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Samimi davranışta ise iş doyumu ( $r=0,38$ ) ve olumlu davranış kuralı algısı ( $r=0,32$ ) arasında orta düzeyde pozitif, diğer değişkenler arasında ise düşük düzeyde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Yüzeysel davranışta da bütün değişkenlerle arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmekle birlikte ( $p<0.01$ ) bu ilişkilerin derecesi zayıf (düşük) düzeyde gerçekleşmiştir. Korelasyon Analizi sonucunda tespit edilen ilişkilerin düzeyini ve yönünü belirlemek için, veriler Regresyon Analizi'ne tabi tutulmuştur.

**Tablo 3:** İş Doyumu ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

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

\* $p<0,05$ 

Tablo 3'teki Tek Değişkenli Regresyon Analizi sonuçlarına göre iş doyumu ile yüzeysel davranış arasında ilişki ( $p<0.05$ ) bulunmuştur. Bağımlı değişken yüzeysel davranış açıklama iş

doyumunun pozitif yönlü ama düşük düzeyde etkili olduğunu (0,183) ifade etmek mümkündür. R<sup>2</sup> belirlilik katsayısı incelendiğinde ise, toplam varyansın sadece %3'lük kısmının iş doyumundan



kaynaklandığı görülmektedir. Tabloda yer alan sabit değerler regresyon formülü üzerindeki sabit a değeri yerine kullanılan değerdir. Tek Değişkenli Regresyon Analizi sonucunda elde edilen model şu şekilde ifade edilebilir: **Yüzeysel Davranış = 2,498 + 0,207** (İş doyumunu) Bu nedenle elde edilen bulgular  $H_{1a}$  hipotezini destekleyici niteliktedir.

Samimi davranış algısına ilişkin regresyon katsayısı incelendiğinde ise (0,384) iş doyumunun samimi davranış algısı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Samimi davranış algısına ilişkin  $R^2$  belirlilik katsayısı incelendiğinde iş doyumunu ile arasındaki bu ilişkinin yaklaşık %15'lik kısmının iş doyumundan kaynaklandığı ifade edilebilir. Tek Değişkenli Regresyon Analizi sonucunda samimi davranışa yönelik elde edilen model şu şekilde ifade edilebilir: **Samimi Davranış = 1,853 + 0,448** (İş doyumunu) Bu bulgulardan hareketle,  $H_{1b}$  hipotezi desteklenmektedir.

İş doyumunun derin davranışı ise pozitif yönlü ve orta düzeyde (0,457) etkilediği söylenebilir. Bu etkinin varyansı açıklama oranı ( $R^2$ ) ise 0,20 olarak ortaya çıkmıştır. Yani derin davranışın %20'lik kısmı iş doyumundan etkilenmektedir. Bu etkiye ilişkin model ise; **Derin Davranış = 2,140 + 0,429** (İş doyumunu) şeklinde ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda,  $H_{1c}$ 'nin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modelleri çok değişkenli regresyon olarak açıklanmaktadır. Bu regresyon modelinde birden fazla bağımsız değişken ele alındığından dolayı;  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$  ile formüle edilebilmektedir (Altunışık vd., 2010). Bu nedenle araştırmamızın ikinci hipotezi ( $H_2$ : Davranış kuralı algısı, otel işletmelerindeki işgörenlerin duygusal emek davranışları üzerinde etkilidir.) "Çok Değişkenli Regresyon Analizi'nden yararlanılarak test edilmiş ve sonuçlarına Tablo 4'te yer verilmiştir:

**Tablo4:** Davranış Kuralı Algısı ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi Sonuçları

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

\*p<0,05

Tablo 4'te görüldüğü üzere, regresyon modelinin duygusal emeğin yüzeysel davranış türü için anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ( $F=20,799$ ;  $p=0,000$ ). Söz konusu modele göre, bağımsız değişkenler olan olumlu ve olumsuz davranış kuralı algıları ile bağımlı değişken yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü ancak düşük düzeyde bir ilişki olduğu ( $R=0,219$ ), bağımsız değişkenlerin yüzeysel davranıştaki değişimin yaklaşık %5'ini açıkladığı söylenebilir ( $R^2=0,048$ ). Yüzeysel davranış açısından, hem olumlu

davranış kuralı algısının ( $t=2,714$ ;  $p=0,007$ ) hem de olumsuz davranış kuralı algısının ( $t=3,463$ ;  $p=0,001$ ) modele katkı sağladıkları görülmektedir. Yüzeysel davranış için en açıklayıcı bağımsız değişkenin olumsuz davranış kuralı algısı ( $\beta=0,14$ ) olduğu ve olumsuz davranış kuralı algısındaki bir birimlik artışın, yüzeysel davranış algısını 0,14 birim arttırdığı ifade edilebilir. Yapılan regresyon analizi sonucunda yüzeysel davranışı açıklayan tahmin modeli şu şekilde ifade edilebilir:

**Yüzeysel Davranış= 2,392 + 0,104<sub>(Olumlu DK)</sub> + 0,113<sub>(Olumsuz DK)</sub>**

Bu sonuçlardan hareketle  $H_{2a}$  hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4'teki verilere göre, regresyon modelinin duygusal emeğin samimi davranış türü için anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ( $F=50,420$ ;  $p=0,000$ ). Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken samimi davranış arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $R=0,33$ ), samimi davranıştaki değişimin yaklaşık %11'inin bağımsız değişkenlere bağlı olduğu söylenebilir ( $R^2=0,109$ ). Modelde yer alan değişkenlerden, sadece olumlu davranış kuralı algısının ( $t=7,922$ ;  $p=0,000$ ) modele katkı sağladığı görülmekle birlikte, olumsuz davranış kuralı algısının ( $t=0,924$ ;  $p=0,356$ ) etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Olumlu davranış kuralı algısına ait parametre ise  $\beta=0,309$ 'dur. Samimi davranışı açıklayan tahmin modeli ise şekildedir: **Samimi Davranış= 2,109 + 0,301<sub>(Olumlu DK)</sub> + 0,030<sub>(Olumsuz DK)</sub>**

Bu nedenle yalnızca olumlu davranış kuralı algısının etkisinin olmasıyla birlikte,  $H_{2b}$ 'nin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 4'teki veriler derin davranış açısından değerlendirildiğinde ise, regresyon modelinin derin davranış türü için de anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ( $F=211,128$ ;  $p=0,000$ ). Bağımsız değişkenler olan olumlu ve olumsuz davranış kuralı algıları ile bağımlı değişken derin davranış arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $R=0,582$ ) ve derin davranıştaki değişimin yaklaşık %34'ünün davranış kuralı algısına bağlı olduğu ifade edilebilir ( $R^2=0,339$ ). Modelde yer alan değişkenlerden, gerek olumlu davranış kuralı algısının ( $t=13,555$ ;  $p=0,000$ ) gerekse de olumsuz davranış kuralı algısının ( $t=5,696$ ;  $p=0,000$ ) modele katkı sağladığı görülmektedir. Bu etki durumunda, olumlu davranış kuralı algısına ilişkin parametrenin ( $\beta=0,456$ ), olumsuz davranış kuralı algısınıninkine göre daha yüksek olduğu ( $\beta=0,192$ ) ifade edilebilir.

Regresyon analizinden elde edilen bulgular sonucunda derin davranışı açıklayan tahmin modeli: **Derin Davranış= 1,750 + 0,357<sub>(Olumlu DK)</sub> + 0,128<sub>(Olumsuz DK)</sub>** Bu nedenle,  $H_{2c}$  desteklenmektedir. Yapılan bu analizler sonucunda, farklı düzeylerde olmakla birlikte; duygusal emek davranışlarının iş doyumunu ve davranış kuralı algısından etkilendiği tespit edilmiştir.

## 5. SONUÇ

Hizmet sunumu sırasında çalışanların müşterilerle etkileşim içerisinde olması, onların işlerine fiziksel çabanın yanı sıra duygusal emeklerini de katmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, hizmet sektöründe yer alan turizmin emek yoğun özelliği ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasının son derece önemli olması, turizm sektöründe duyguları yönetmenin gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre iş doyumunun üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu duygusal emek davranışı derin davranış olarak ortaya çıkmış, bunu sırasıyla samimi ve yüzeysel davranışlar takip etmiştir. Bu bulgu çalışanların iş doyumunu düzeylerinin artırılmasının onların istenen duygusal davranışları sergilemelerinde (duygusal emeğin derin davranış türünden dolayı) daha fazla çaba harcayacaklarının bir göstergesi olarak ifade edilebilir. İşgörenlerin derin davranış sergilemeleri için motive edilmesi, yüzeysel davranışta bulunmamları konusunda ise önlem alınmasının örgütler açısından önemli bir konu olduğu düşünüldüğünde (Mishra vd., 2012) çalışanların iş doyumlarının artırılmasının hem işletme hem de çalışan verimliliği açısından gerekli olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktada, sosyal bir varlık olan insanın, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi ve örgüt içerisinde önemsendiğinin hissettirilmesi işgören performansı açısından önemlidir (Mishra vd., 2012). Yüksek iş doyumuna sahip işgörenlerin daha az rol yapmaları (Abraham, 1998; Adelman, 1995; Morris ve Feldman, 1996), işinden tatmin olmayan kişilerin ise daha düşük performans sergilemeleri ve daha samimiyetsiz davranışları nedeniyle daha fazla yüzeysel davranış sergileyecekleri ifade edilmektedir (Grandey, 2003).

Çalışmada duygusal emek davranışı üzerinde etkisi araştırılan diğer değişken ise, davranış kuralı algısıdır. Elde edilen bulgulara göre, davranış kuralı algısının en fazla ilişkili olduğu duygusal emek türü derin davranış olurken, bunu sırasıyla samimi ve yüzeysel davranış türleri takip etmektedir. Yapılan araştırmalarda, olumlu davranış kuralı algısının çalışanlarda derin davranışa, olumsuz davranış kuralı algısının da yüzeysel davranışa olan eğilimin bir belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur (Buckner ve Mahoney, 2012; Chau, 2007; Diefendorff vd., 2005; Hsieh, 2009). Yani işgörenlerden olumlu hislerin sergilenmesi beklendiği zaman bireyler daha fazla derin davranış sergilemeye çalışırken, olumsuz duyguların bastırılması ve gizlenmesi beklendiğinde

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

Yapılan araştırmalarda, çalışanlar tarafından duygusal emeğin derin davranış türünün sergilenmesi daha fazla olumlu sonuçlarla ilişkilendirilirken, yüzeysel davranış ise genellikle tatminsizlik, tükenmişlik, yabancılaşma gibi olumsuz çıktılara neden olmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002; Eroğlu, 2014; Gosserand, 2003; Grandey vd., 2005; Grandey, 2003; Hur vd., 2013; Korkmaz vd. 2015; Mengenci, 2015; Totterdell ve Holman, 2003). Ayrıca derin davranış sergileyen işgörenlerin göstermesi gereken duyguyu gerçekten hissettiği için iş tatmini düzeylerinin ve işte kalma niyetlerinin arttığı ortaya konulmuştur (Pala ve Tepeci, 2009). Chu (2002) da derin davranışın, düşük duygusal bitkinlik ve yüksek iş doyumunu gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Birçok çalışmada buna benzer şekilde, duygusal çaba dolayısıyla derin davranışın işgörenlerdeki başarı ve kendine güven hissini arttırdığı (Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002; Korkmaz vd. 2015), zamanla yüksek iş doyumunu sağladığı (Judge vd., 2009) ve duygusal tükenmişlikte bir azalma sağladığı (Brotheridge ve Lee, 2003) ortaya konulmuştur. Ayrıca, derin davranışın gerçek ve olumlu duygulara yakın olmasından dolayı duygusal tükenmişliği düşürdüğü, bu nedenle de işgörenler açısından faydalı olabileceği iddia edilmektedir (Moon vd., 2013). Bu yüzden, duygusal emek araştırmacıları işgörenler ve örgütler açısından duygusal emeğin daha çok derin davranış türünü desteklemektedirler (Chau, 2007). Bununla birlikte yüzeysel ve derin davranış ile kıyaslandığında, samimi davranışın örgütlerde daha seyrek görüldüğü ancak samimi davranış türünün de işgörenler açısından yararlı sonuçlar verdiği belirtilmektedir (Cheung ve Tang, 2010:325).

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan hareketle uygulayıcılara ve araştırmacılara şu önerilerde bulunmak mümkündür:

İşletmelerde adil ücret sistemi, etkili performans değerlendirme sistemi, ödüllendirici ve katımlı yönetim, etkili iletişim gibi anlayış ve uygulamalarla çalışanların iş doyumunu düzeylerinin artırılması yoluyla istenen duygusal emek davranışlarının ortaya konulması sağlanabilir.

Elde edilen bulgulara göre, müşterilerle olan ilişkilerde pozitif duyguların sergilenmesini ifade eden olumlu davranış kurallarının oluşturulması duygusal emek davranışları açısından oldukça önemlidir. Örgütsel davranış kuralları, işletmeyle özdeşleşen stratejik taktikler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, Disney çalışanlarının sıcak ve dost canlısı davranışları onu diğer işletmelerden ayıran önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir (Pugh, vd., 2013). Bu nedenle derin duygusal emek davranışlarının ortaya konulması açısından "gülümseme, sıcak tavırlar sergileme, yardımcı olmaya isteklilik, saygılı, duyarlı, neşeli ve pozitif olma" gibi olumlu davranış kurallarının yazılı ya da kurum kültürü şeklinde sözlü olarak oluşturulması gerekmektedir.

İşgören verimliliği açısından, duygusal emeğin kişilerarası becerilere, örgütsel değerlere ve normlara yönelik eğitimlerle yönetilebilmesi mümkündür. Bu nedenle; örgütsel değerlerin daha hızlı ve kolay aktarılabilmesi için yeni işe başlayacak olan personele bu konuda işe alıştırma eğitimlerinin etkili bir şekilde verilmesi gerekmektedir.

Müşteriyle yüz yüze ve yoğun etkileşimin olduğu, özellikle de hizmet sektöründeki iş kollarında duygusal emek konusu dikkate alınması gereken bir emek türüdür. Bu kapsamda, hizmet kalitesi ve çalışan verimliliği açısından işgörenlerin fiziksel ve bilişsel yönlerinin yanı sıra duygusal boyutunun da doğru yönetilmesi gerekliliği işletmeler ve yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır. İşgören verimliliğinin artırılmasında fiziki şartların uygun olması, işgörenin bilişsel ve psikolojik olarak kendini rahat hissetmesi ve/veya olumlu duygusal yapıya sahip olması önemli olmakla birlikte, hepsinin bir bütün olarak sağlanmasının verimlilik açısından gerekli ve önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, farklı sınıf ve türdeki otellerde çalışanların duygusal emek davranışlarının araştırılması önerilebilir. Ayrıca, duygusal emek davranışlarının müşteriler tarafından

nasıl algılandığının ve kalite algısında bir farklılığa sebep olup olmadığının belirlenmesine yönelik

yapılacak çalışmalarla duygusal emeğin müşteri algısı boyutuyla ele alınması sağlanabilir.

## KAYNAKLAR

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.
- Adelmann, P. K. (1995). *Emotional labor as a potential source of job stress*. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress: 371-381*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları"*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Barger, P. B., and Grandey, A. A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1229-1238.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). Duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 253-274.
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. (2014). Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 9 (2), 97-121.
- Biron, M. and Veldhoven, M. V. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human Relations*, 65(10), 1259-1282.
- Bono, J.C. and Vey, M. A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C. E. J. Hartel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in organizational behavior* (213-233). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brotheridge, C. M. and Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M. and Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Buckner, J. E. and Mahoney, K. T. (2012). Individual differences and emotional labor: An experiment on positive display rules. *Personality and Individual Differences*, 53, 251-256.
- Chau, S. L. (2007). *Examining the emotional labor process: A moderated model of emotional labor and its effects on job performance and turnover*, Unpublished Doctoral Dissertation, The Graduate Faculty of the University of Akron.
- Chen Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y. and Zhong, J. A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (4), 826-845.
- Cheung, F. Y. and Tang, C. S. (2010). Effects of age, gender and emotional labor strategies on job outcomes: Moderated mediation analyses. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2 (3), 323-339.
- Cho, Y. N., Rutherford, B. N. and Park J. K. (2013). The impact of emotional labor in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66, 670-677.
- Chu, K.H.L. and Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Chu, K. H. L. (2002). *The effects of emotional labor on employee work outcomes*, Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Cropanzano, R., Weiss, H. M. and Elias, S. M. (2004). The impact of display rules and emotional labor on psychological well-being at work. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 45-89.
- Çetiner, E. (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Tutibay Yayınları.
- Deniz, M. (2005). Bir tutum çeşidi olarak iş tatmini. M. Tikici (Editör). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları. (295-339).

- Diefendorff, J. M. and Greguras, G. J. (2009). Contextualizing emotional display rules: Examining the roles of targets and discrete emotions in shaping display rule perceptions. *Journal of Management*, 35 (4), 880-898.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. and Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 273-298.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Diefendorff, J. M. and Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.
- Diefendorff, J. M. and Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 284-294.
- Ekman, P. and Friesen, W. V. (1969). The repertoire or nonverbal behavior: categories, origins, usage and coding. *Semiotica*, 1, 49-98.
- Ekman, P. (1973). *Darwin and facial expression: A century of research in review*. New York: Academic Press.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19, 147-160.
- Gosserand, R. H. and Diefendorff, J. M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1256-1264.
- Gosserand, R. H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor*. Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University
- Grandey, A., Fisk, G.M. and Steiner, D.D. (2005), Must 'service with a smile' be stressful? The moderating role of personal control for US and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 893-904.
- Grandey, A. A. (2003). When "The show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. California: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hopp, H., Rohrmann, S. and Hodapp, V. (2012). Suppression of negative and expression of positive emotions: Divergent effects of emotional display rules in a hostile service interaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (1), 84-105.
- Hsieh, C.W. (2009). *Emotional labor in public service roles: A model of dramaturgical and dispositional approaches*. Unpublished Doctoral Dissertation, Florida State University.
- Hur, W. M., Moon, T. W. and Jun, J. K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (1), 105-123.
- Jiang, X., Jiang, Z. and Park, D.S. (2013). Emotional labor strategy and job satisfaction: A Chinese perspective. *Social Behavior and Personality*, 41 (6), 933-938.
- Johnson, H. A. M. (2007). *Service with a smile: Antecedents and consequences of emotional labor strategies*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Florida.
- Judge, T. A., Woolf, E. F. and Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (2. Baskı) Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 151-161
- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S. ve Koyuncu M. (2015). Duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Yiyecek içecek çalışanları

- üzerinde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7 (12), 14-33
- Kruml, S. M. and Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49
- Lam, W. and Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labour among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*. 31, 3-11
- Lee, J. H. and Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1101-1112
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1349
- Mengenci, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*. 15 (1), 77-89
- Mishra, S. K., Bhatnagar, D., D'Cruz, P. and Noronha, E. (2012). Linkage between perceived external prestige and emotional labor: Mediation effect of organizational identification among pharmaceutical representatives in India. *Journal of World Business*, 47, 204-212
- Moon, T. W., Hur, W. M. and Jun, J. K. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010
- Pala, T. (2008). *Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2009). Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve duygusal emeğin çalışanların tutumlarına etkileri. *Eskişehir: 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 113-119
- Pugh, S. D., Diefendorff, J. M. and Moran, C. M. (2013). Emotional labor: Organization-level influences, strategies and outcomes. *Emotional Labor in the 21st Century: Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*. (Ed.:Grandey, et. al.) New York and London: Routledge. 199-223.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effect on work stress, job satisfaction and well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (çeviri: İ.Ö. Türetgen ve G. Başbuğ). (14. Basımdan Çeviri) Ankara: Nobel Yayınları.
- Robbins, S. P. and Langton, N. (2005). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. (2nd Canadian Ed.) Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Rutter, D. R. and Fielding, P. J. (1988). Sources of occupational stress: An examination of British prison officers. *Work & Stress*, 2(4), 291-299.
- Schaubroeck, J. and Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 163-183
- Simpson, P. A. and Stroh, L. K. (2004). Gender differences: Emotional expression and feelings of personal inauthenticity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 715-721
- Şengül, C. M. ve Ceyhun, G. Ç. (2009). İş doyumunu yaşam doyumunu ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkide ekonomik kriz algısının düzenleyici rolü. *Eskişehir: 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 263-267
- Şenol, Ş. (2012). *Araştırma ve Örneklem Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Totterdell, P. and Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology*. 8, 55-73
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967). *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota Work Adjustment Project Industrial Relations Center.
- Wharton, A. (1993). The affective consequences of service work. Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20, 205-232
- Wong, C. Wong, P. and Law, K. S. (2005). The interaction effect of emotional intelligence and emotional labor on job satisfaction: A test of Holland's classification of occupations. *Emotions in organizational behavior*, 235-250. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Yamane, T. (2001). *Temel Örneklem Yöntemleri*. (çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, E. Gürbüzsel). İstanbul: Literatür Yayınları.

