





İşveren Markası İşe Adanmayı Nasıl Etkiler? Duygusal Emegın Aracılık Rolü

How Does Employer Brand Affect Work Engagement? The Mediating Role Of Emotional Labor

Dr. Öğr. Üyesi Mert GÜRLEK ¹, Öğr.Gör. Dr. Ayşen Akbaş TUNA ²,

Doç. Dr. Murat YEŞİLTAŞ ³

Öz

Bu araştırma işveren markasının duygusal emek ve işe adanma üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Geliştirilen teorik model yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerinden elde edilmiştir. Bulgulara göre, işveren markası duygusal emegın yüzeysel davranış boyutunu anlamlı olarak etkilemezken, derin ve doğal davranış boyutlarını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer yandan, derin ve doğal davranışlar işe adanma üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahipken, yüzeysel davranış işe adanma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Aracılık etkisi açısından, derin ve doğal davranışlar işveren markasının işe adanma üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. Sonuç olarak, bu araştırma işveren markasının örgütlere sunduğu yararlılardan bir kesit sunarak alanyazına katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşveren markası, duygusal emek, işe adanma, otel işletmeleri

Makale Türü: Araştırma

Abstract

This research aims to investigate the effects of employer brand on emotional labor and work engagement. The developed theoretical model was tested using structural equation modeling. The data used in the research were obtained from the employees working in five-star hotels in Ankara. According to the findings, while employer brand does not significantly affect the surface acting dimension of emotional labor, it affects the deep acting and natural acting dimensions positively and significantly. On the other hand, deep acting and natural acting have a positive and significant effect on work engagement, whereas surface acting does not have a significant effect on work engagement. In terms of mediation effect, deep and natural actings mediate the impact of employer brand on work engagement. As a result, this research contributes to the literature by providing a cross-section of the benefits of the employer brand to organizations.

Keywords: Employer brand, emotional labor, work engagement, hotel companies

Paper Type: Research

¹Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, mertgurlek89@hotmail.com.

²Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, aysenakbastuna@hotmail.com.

³Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, yesiltas.murat@gmail.com.

Atf için (to cite): Gürlek, M., Akbaş Tuna, A. ve Yeşiltaş, M. (2020). İşveren markası nasıl işe adanmayı etkiler? Duygusal emegın aracılık rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 593-614.

Giriş

İşveren markası kavramı doksanlı yılların ortasından beri insan kaynakları araştırmacıları ve uygulamacılarının gündeminde yer almaktadır (Martin, Beaumont, Doig ve Pate, 2005; Love ve Singh, 2011). Marka bir örgütün en değerli varlıklarındandır ve bu nedenle marka yönetimi birçok örgüt için temel bir faaliyettir. Markalaşma çabaları genellikle ürün ve firma markalarının geliştirilmesine yoğunlaşmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004). Fakat, yetenekleri rekabetçi üstünlüğün temel itici gücü olarak kabul eden örgütler, sadece ürün ve firma temelinde marka yaratmaya değil, aynı zamanda yetenekleri edinme, geliştirme ve elde tutma için kritik bir araç olarak kabul edilen işveren markası oluşturmaya odaklanmaktadır (Biswas ve Suar, 2016). Her ne kadar işveren markası kavramı Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinde biliniyor olsa da (Gehrels ve de Looij, 2011), Türkiye'deki insan kaynakları (İK) yöneticileri tarafından henüz "etiket" olarak tanınmaktadır. İşveren markası "bir örgütün mevcut ve gelecekteki personeline çalışmak için arzu edilen bir yer olduğunu bildirme çabalarının toplamıdır" (Lloyd, 2002, s. 65). Bir başka ifadeyle, işveren markası, firmayı çalışmak için harika bir yer yapan özelliklerdir (Lievens, 2007).

İşveren markasına odaklanan araştırmalar genellikle çalışanların işveren markası faaliyetlerini nasıl algıladıklarını göz ardı ederek yönetsel tabanlı bir yaklaşım (Buil, Martínez, ve Matute, 2016), benimsemişlerdir. Bir başka ifadeyle, araştırmaların çoğunluğu işgörenlerin bireysel algılamalarından ziyade örgüt düzeyindeki konulara odaklanmışlardır (Davies, 2008; Martin ve diğerleri, 2005; Biswas ve Suar, 2016; Aldousari, Robertson, Yajid ve Ahmed, 2017; Graham ve Cascio, 2018). Gerek uluslararası yazında (Schlager, Bodderas, Maas ve Luc Cachelin, 2011; Tanwar ve Prasad, 2016; Charbonnier-Voirin, Poujol ve Vignolles, 2017; Davies, Mete ve Whelan, 2018; Sahu, Pathardikar ve Kumar, 2018; Tanwar ve Kumar, 2019), gerekse ulusal yazında (Demir, 2014; İçirgen, 2016; Dönmez, 2016; Dursun ve Eriş, 2018; Kanten, Kanten, Durmaz, Akkoyun ve Mirici, 2017; Nayır ve Fındıklı, 2018; Tatar, Müceldili ve Erdil, 2018; Albayrak, Koç, Oğuztürk, Kesgin ve Derdiyok, 2019), işgörenlerin işveren markasına yönelik algıları ve işgören markasının davranışsal değişkenler üzerindeki etkileri çok az ele alınmıştır. Bu nedenle, işveren markasının işgören davranış ve tutumları üzerindeki etkileri daha fazla araştırılmaya ihtiyaç duymaktadır.

Bu araştırmada, işgörenler üzerindeki etkileri bağlamında, işveren markasının örgütsel yaşamda işe yarayıp yaramadığını belirlemek için duygusal emek ve işe adanma kavramları tercih edilmiştir. Duygusal emek kavramının tercih edilmesinin nedeni, araştırmanın otel endüstrisinde yapılmasıdır. Otel endüstrisinde, örgütler hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini mükemmelleştirmek için "gülümsemeyle hizmete" (Pugh, 2001), büyük önem vermektedir. Keyifli bir deneyim olsa da olmasa da, otel çalışanlarının genellikle kibar olmaları ve müşterilerin önünde gülümsemeleri gerekmektedir (Kim, 2008). Hizmet çalışanlarının duygusal görüntülerini yönetmek, sadık müşterileri elde tutmanın önemli bir aracı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, örgütler çalışanlarının müşterileriyle etkileşime girdiklerinde duygularını yönetmelerini ve arkadaşıca duygular sergilemelerini sağlamak için önemli çaba göstermektedirler (Kim, Jung-Eun Yoo, Lee ve Kim, 2012). Bu bakımdan işveren markası otel işgörenlerinin sergilendikleri duygusal emeği artırmak için bir araç olabilir. İşe adanma kavramını seçilmesinin nedeni ise, kavrama yönelik yönetim alanyazınında son yıllarda artan ilginin yanı sıra, herhangi bir örgütsel özelliğin örgütsel yaşamda işe yarayıp yaramadığını görmek için son derece uygun bir değişken olmasıdır (Tims, Bakker ve Xanthopoulou, 2011; Bakker, 2018; Kim, Kim, Koo ve Cannon, 2019). Ayrıca, otel endüstrisinde adanmış işgörenler tarafından sunulan kaliteli hizmetin örgütlere rekabetçi üstünlük sağladığı varsayımı (Gürlek, 2018), işe adanmayı sonuç değişkeni olarak ele almak için yeterli bir sebeptir.

Bu araştırmada, işveren markası, duygusal emek ve işe adanma arasında şöyle bir ilişki mekanizması kurulmaktadır. İşveren markası duygusal emek aracılığıyla işe adanmayı etkileyecektir. Bu ilişki mekanizmasının şöyle işlemesi beklenmektedir: işveren markası

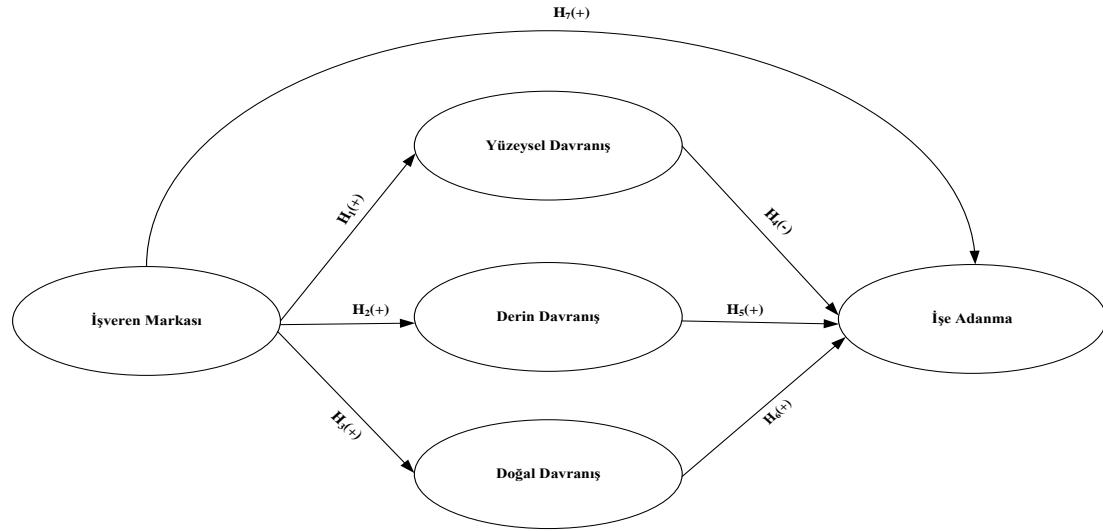
duygusal emeği artıracak. Duygusal emeğin derin davranış ve doğal davranış boyutları işe adanmayı artırırken, yüzeysel davranış boyutu işe adanmayı azaltacaktır.

Duygusal emek, işgörenlerin örgüt tarafından arzu edilen duyguları sergilemek için duygularını fiziksel ve zihinsel olarak yönetmesidir (Hochschild, 1983). Duygusal emek, “kişilerarası işlemler sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguların ifadesini” gerektirmektedir (Morris ve Feldman, 1996, s. 987). Sosyal kimlik teorisine göre bireyler olumlu bir sosyal kimliğe sahip örgütler ile kendilerini sınıflandırmak istemektedirler (Tajfel ve Turner, 1979). Bununla beraber bireyler, olumlu örgütsel özellikler algıladıkları zaman, örgütün beklentilerini daha fazla yerine getirmektedirler (Mishra, Bhatnagar, D’Cruz ve Noronha, 2012). Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ise, örgüt tarafından çalışanlara sunulan yararlarla çalışanların olumlu dönütler verdiklerini ileri sürmektedir. Bu bakımdan işveren markası işgörelere örgüt için daha fazla çaba sarf etme motivasyonu vererek duygusal emeği artırabilir. Duygusal emek, sıklıkla çaba gerektirmekte ve duygusal kontrol için kullanılan kaynakların tükenmesine yol açmaktadır (Biron ve van Veldhoven, 2012). Bu açıdan, otel çalışanları daha fazla duygusal emek sergilemek için kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Kaynakların korunumu teorisi, çalışanların iş görevlerinde kendilerine yardımcı olan belirli kaynakları edinme ve koruma eğiliminde olduklarını belirtmektedir (Hobfoll, 1989). Teori bireylerin kaynak kaybı yaşadıkları zaman değişik psikolojik sorunlarla yüzleştiklerini, iş için yeterli kaynaklara sahip olduklarında ise örgüt için daha fazla çaba sarf ettiklerini vurgulamaktadır (Alola, Olugbade, Avcı ve Öztüren, 2019). İşveren markası örgütün çalışmak için iyi bir yer olduğunu göstermekte olup, çalışanlara sunulan fayda ve kaynaklardan teşekkür etmektedir. Bu açıdan, işveren markası duygusal emeği artırabilir.

Duygusal emek boyutları itibariyle işe adanma üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler meydana getirebilir. İş talepleri ve kaynakları modeline göre, aşırı iş talepleri işe adanmayı azaltmaktadır. Otel çalışanları müşterileri tatmin etmek için çok fazla duygusal emek harcamaktadır (Han, Han ve Kim, 2018). Harcanan duygusal emek işe adanma üzerinde farklı etkiler meydana getirebilmektedir. Duygusal emek yüzeysel, derin ve doğal olmak üzere üç türe sahiptir. Yüzeysel davranış, gerçekte hissedilen duygular ile gösterilen duygular arasındaki derin tutarsızlık meydana getirmesi nedeniyle duygusal uyumsuzluğa neden olmaktadır (Hochschild, 1983). Duygusal uyumsuzluk yarattığı stres ve tükenmişlik nedeniyle iş kaynaklarını azaltabilmektedir (Andela, Truchot ve van der Doef, 2016). Diğer taraftan, derin davranış ise sahte duygular oluşturmak yerine, örgüt tarafından gösterilmesi beklenen duyguların içsel olarak benimsenmesine odaklanması nedeniyle, duygusal uyumsuzluğu azaltmakla beraber, müşterilerden olumlu dönütler alınmasına neden olmaktadır. Bu bakımdan, derin davranış bir işgörenin duygusal emek harcarken sergilediği kaynakların geri kazanılmasına neden olmaktadır (Grandey, 2003). Buna göre, derin davranışın işe adanmayı artırması muhtemeldir. Doğal davranış ise, doğal olarak hissedilen duyguların gösterilmesidir (Diefendorff, Croyle, and Gosserand, 2005). Bu tip duygular bir çaba ve kaynak harcanmaksızın, kendiliğinden doğal olarak hissedilmektedir. Yani birey örgüt talep ettiği için değil kendisi istediği için bu tür davranışları gerçekleştirmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu bakımda doğal davranış yüzeysel davranışta olduğu gibi kaynakları azaltmamakta aksine işe adanma için gerekli olan duygusal kaynakları çalışanlara sunmaktadır.

Bu araştırma alanyazına birkaç katkı sağlamaktadır. Birincisi, yukarıda belirtildiği gibi gerek ulusal alanyazında gerekse uluslararası yazında işveren markasının mevcut işgörelere üzerindeki etkisi yeterince ele alınmamıştır. Bu araştırma işveren markasının duygusal emek ve işe adanma üzerindeki etkilerini ortaya koyarak işveren markasının sonuçlarının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. İkincisi, bu araştırma duygusal emeğin işe adanma üzerinde ne tür etkilerinin olduğunu anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Üçüncüsü bu araştırma işveren markasının derin ve doğal davranış aracılığıyla işe adanmayı artırdığını ortaya koyarak, duygusal emek değişkeninin hangi boyutlarının işveren markası ile işe adanma arasındaki ilişkide kilit bir rol oynadığının ortaya çıkarılmasına katkı sağlamaktadır.

Şekil 1. Araştırmanın modeli



1. Teorik Çerçeve ve Hipotezler

1.1. İşveren Markası ve Duygusal Emek

İşveren markası ilk olarak Ambler ve Barrow (1996, s. 187) tarafından “örgüt tarafından sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi” olarak tanımlanmıştır. Berthon, Ewing ve Hah (2005) işveren markasına yönelik, sosyal değer, ilgi değeri, uygulama değeri, gelişim değeri ve ekonomik değer olmak üzere beş boyut ileri sürmüştür. Bu beş boyut Ambler ve Barrow (1996) tarafından önerilen üç boyutun (işlevsel, psikolojik ve ekonomik) rafine edilmiş ve genişletilmiş versiyonudur. Berthon ve diğerlerine (2005) göre, ilgi ve sosyal değer, psikolojik yararları; geliştirme ve uygulama değeri, işlevsel faydaları içermektedir. Bununla beraber her iki boyutta ekonomik yararları kapsamaktadır. İlgi değeri, işverenin yeni iş uygulamaları sağlama ve yenilikçi hizmetler üretmek için çalışanlarının yaratıcılığını kullanma derecesidir. Sosyal değer, işverenin işgörenlerine mutlu bir çalışma ortamı sağlama ve iyi bir meslektaşlık ilişkisi ve ekip atmosferi sunma derecesidir. Ekonomik değer, işverenin ortalamanın üzerinde ücret, iş güvenliği ve terfi fırsatları sunma derecesidir. Geliştirme değeri, işverenin mevcut iş pozisyonu ve gelecekteki istihdam fırsatları için beceri geliştirme imkanları ile birlikte tanınma, benlik saygısı ve öz güven sunma derecesini ifade etmektedir. Son olarak, uygulama değeri, işverenin çalışanlarına öğrendiklerini uygulama ve başkalarına öğretme fırsatı sunma derecesini ifade etmektedir (Berthon ve diğerleri, 2005). Yukarıda açıklanan boyutlar, örgütün çalışmak için uygun bir yer olduğunu gösteren somut ve maddi olmayan faydaları kapsamaktadır. İşveren markasının temel iddiası yukarıda belirtilen beş boyutun örgütü işgörenler nezdinde bir marka haline getirmesidir (Lloyd, 2002; Tanwar ve Prasad, 2017).

İşveren markasının mevcut çalışanlar üzerinde ne tür etkilerinin olduğu belirsizliğini korumaktadır. Özellikle duygusal çalışmanın son derece yüksek olduğu otel endüstrisinde (Lam ve Chen, 2012), gerçekleştirilen bu araştırmada duygusal emek kavramı, işveren markasının etkilerini görmek için etkili bir araç olabilir. Duygusal emek, örgüt tarafından arzu edilen duyguları sergilemek için işgörenlerin duygularını fiziksel ve zihinsel olarak yönetmesidir (Hochschild, 1983). Alanyazında örgüt tarafından arzu edilen duyguları yansıtmak için üç duygusal emek strateji bulunmaktadır: yüzeysel davranış, derin davranış (Hochschild, 1983), ve doğal davranış (Diefendorff ve diğerleri, 2005).

Yüzeysel davranış, işgörenin gerçekte hissettiği duyguları gizleyerek, iş ortamının arzu ettiği duyguları sergilemesidir. Yani, işgörenin gerçekte hissetmediği duyguları, sahte bir şekilde hissediyormuş gibi davranmasıdır. Derin davranış ise, işgörenin sahte duygular

oluşturmak yerine, iş ortamının talep ettiği duyguları içsel olarak benimseyerek duygularını göstermesidir (Hochschild, 1983). Derin davranış, örgüt tarafından beklenen duyguyu işgörenin fiilen yaşamaya ya da hissetmeye çalışmasını içermektedir (Mann ve Cowburn, 2005). Yüzeysel davranış inanmayarak numara yapmak, derin davranış ise inanarak numara yapmak şeklinde ifade edilebilir (Allen, Pugh, Grandey ve Groth, 2010). Derin davranış sergileyen işgören, tipik olarak olumlu duyguları deneyimlemeye çalışır ve böylece olumlu duygularını doğal olarak gösterebilir. Buna karşılık, yüzeysel davranış sergileyen işgören genellikle pozitif duyguları taklit etmeye ve bazen de olumsuz duygu gösterimlerini bastırmaya çalışır ve böylece pozitif duygular gösterebilir (Grandey, 2003).

Araştırmacılar, yalnızca yüzeysel davranışa ve derin davranışa odaklanan araştırmaların, çalışanların kendiliğinden doğal olarak uygun duyguları deneyimleme ve gösterme olasılığını ihmal ettiklerini savunmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendorff ve diğerleri, 2005). Duygu gösterimlerinin örgütün beklentileriyle örtüşmesini sağlamak için işgörenler bilinçli bir şekilde doğal olarak hissettikleri duygularını gösterebilirler (Ashforth ve Humphrey 1993). Bu duygu gösterimi alanyazında doğal davranış veya doğal olarak hissedilen duyguların gösterimi olarak anılmaktadır. Doğal davranış işgörenlerin duygularını otomatik olarak düzenleyerek iş ortamının talep ettiği duyguları doğal olarak göstermesidir. Bir başka ifadeyle doğal olarak hissedilen duyguların iş çevresinde kullanılmasıdır (Diefendorff ve diğerleri, 2005). İşgörenler gerçek duygularını ifade ettikleri için doğal davranış gerçekte hissedilen duygu ile gösterilen duygu arasında duygusal bir uyumsuzluk yaratmamakta ve işgörenlerin daha az kaynak tüketmesine neden olmaktadır (Walsh, 2019).

Duygusal emek, çalışanlar üzerinde bir baskı ve stres meydana getirmektedir (Kim, 2008). İşgörenler duygusal emek sürecinde yaşadıkları duygusal çelişkiyi en aza indirmek veya doğal olarak gösterdikleri davranışları kendi iç dünyalarında teşvik etmek için kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar (Gursoy, Boylu ve Avcı, 2011). Kaynakların korunumu teorisi, bireylerin değerli beceri ve kaynaklarını korumak istediklerini ve bu kaynakları kazanmak için mücadele ettiklerini varsaymaktadır (Hobfoll, 1989). Kaynaklar kaybedildiğinde veya geri dönüşü olmaksızın kullanıldığında, tükenmişlik gibi sorunlar yaşanmaktadır. Bu nedenle, kaynaklarını kaybeden çalışanlar kaynakları korumak ve tekrar kazanmak için motive olmaktadır. Duygusal emek, kaynakları harcayan bir işyeri unsurudur (Park, O'Rourke ve O'Brien, 2014). Örgütsel talepleri yerine getirmek için istemeden duygularını değiştirmeleri çalışanların psikolojik kaynakları kullanmalarına ve dolayısıyla bu kaynaklarını kaybetmelerine neden olmaktadır (Lee ve Ok, 2014). Duygusal taleplerin hizmet çalışanlarının psikolojik kaynaklarını ve enerjilerini azalttığı ve çalışanların bu kaynakları korumaya çalıştıkları göz önüne alındığında, çalışanlar hem bilişsel hem de duygusal kapasitelerine zarar veren işler için örgüt tarafından ek kaynaklar sunulmasını talep edebilirler (Glomb, Kammeyer-Mueller ve Rotundo, 2004). Kaynakların korunumu teorisi, bireylerin duygusal veya sosyal kaynakların kaybına yol açabilecek durumlarla karşı karşıya kaldıklarında, kaybedilen kaynakları telafi etmeye çalıştıklarını ileri sürmektedir (Hobfoll, Halbesleben, Neveu ve Westman, 2018). İşveren markasının çalışanlara sunulan somut ve maddi olmayan faydalar kümesi (Tanwar ve Prasad, 2017) olduğu dikkate alındığında, duygusal çalışmanın beraberinde getirdiği kaynak taleplerini karşılamak suretiyle işgörenleri daha fazla duygusal emek sergilemeye teşvik edebilir.

Sosyal değişim teorisi, örgütün çalışanlara bir takım yararlar sunması durumunda, çalışanların örgütsel talepleri yerine getirmek için daha istekli olduğunu ileri sürmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Örneğin, Southwest Havayolları örneğinde, yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanlar, müşterilere daha iyi muamele ile karşılık vermişlerdir (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011). Bu bakımdan çalışanlara örgüt tarafından sunulan kaynak ve faydaları kapsamaması nedeniyle işveren markası, duygusal emeği olumlu yönde etkileyebilir. Nitekim, Mishra (2014) algılanan örgütsel desteğin derin davranışı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Diğer yandan sosyal kimlik teorisi bireylerin genellikle kendilerini olumlu bir

sosyal kimliğe ve sosyal kabule sahip olan örgütler ile tanımlamak istediklerini vurgulamaktadır (Tajfel ve Turner, 1979). Örgütleri hakkında olumlu bir sosyal kimlik algılayan çalışanlar örgütleri için daha fazla çaba göstermek için motive olmaktadır (Gürlek ve Tuna, 2019a). İşveren markası örgüte benzersiz ve çekici bir kimlik sunmaktadır. Böyle bir örgütte çalışan işgörenlerin kendilerini daha fazla örgütle tanımlamaları ve böylece örgütsel talepleri daha fazla karşılamaları beklenilebilir (Maxwell ve Knox, 2009). Yukarıdaki teorik tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

H₁: İşveren markası yüzeysel davranışı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: İşveren markası derin davranışı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: İşveren markası doğal davranışı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

1.2. Duygusal Emek ve İşe Adanma

İşe adanma (work engagement) kavramı araştırmacılar arasında son derece yoğun bir ilgi görmektedir (bkz: Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008; Young, Glerum, Wang ve Joseph, 2018; Di Stefano ve Gaudiino, 2019). Ulusal yazın bu yükselen ilgiye kayıtsız kalmamakta ve işe adanma kavramı giderek daha fazla araştırma konusu yapılmaktadır (bkz: Kanten ve Yeşiltaş, 2013; Gürlek, 2018). Ulusal yazında work engagement kavramı, “işe cezbolma, işe bağlanma, işle bütünleşme, işe gönülden adanma, işe adanma, işe bağlılık, işe angaje olma ve çalışmaya tutkunluk olmak üzere sekiz farklı şekilde” Türkçeleştirilmiştir (Gürlek, 2018, s. 47). Gürlek (2018) alanyazında yer alan işe adanma tanımlarını dikkate alarak, mevcut Türkçe kullanımların work engagement terimini karşılayıp karşılamadığı tartışmış ve “work engagement” kavramını Türkçede en iyi işe adanma kavramının ifade ettiği sonucuna varmıştır.

Alanyazında işe adanma iki temel tanıma dayanmaktadır (Gürlek ve Tuna, 2019a). İlk tanım, “bireylerin rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işlerine vermesini” ifade etmektedir (Kahn, 1990:694). İkinci tanım ise, “dinçlik, bağlanma ve yoğunlaşma boyutlarından teşekkül eden tatmin edici işle ilgili olumlu ruhsal durumu” ifade etmek olup, tükenmişlik anti tez yaklaşımına dayanmaktadır (Schaufeli ve diğerleri, 2002, s. 74). Gerek uluslararası yazın (Cole, Walter, Bedeian ve O’Boyle, 2012; Gürlek ve Tuna, 2019a) gerekse ulusal yazın (Gürlek, 2018; Gürlek ve Tuna, 2019b), tükenmişlik anti tez yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen ikinci tanımın tam olarak benzersiz bir yapı olmadığını ve bu tanıma dayalı olarak yapılacak ölçümlerin sorunlar yaratabileceğini vurgulamaktadır. Bununla beraber, ikinci tanıma çerçevesinde geliştirilen işe adanma ölçeğinin işe adanmanın öncüllerini içerdiği ve dolayısıyla işe adanmayı ölçmek için yararlı bir araç olmadığı ifade edilmektedir (Newman ve Harrison, 2008; Rich, Lepine ve Crawford, 2010; Gürlek ve Tuna, 2019a; Gürlek ve Tuna, 2019b). Bu nedenle bu araştırmada, Kahn (1990, s. 694) tarafından ileri sürülen ve “bireylerin rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işlerine vermesini” ifade eden işe adanma kavramsallaştırması takip edilmektedir. Operasyonel açıdan işe adanma fiziksel, bilişsel ve duygusal adanma boyutlarından oluşan çok boyutlu bir kavramdır (Rich ve diğerleri 2010). Fiziksel adanma, “bireyin tüm enerjisini işi için kullanmasını” ifade ederken; duygusal adanma, “bireyin hevesli, istekli ve heyecanlı bir şekilde çalışmasını”, bilişsel adanma ise “bireyin zihnini ve dikkatini tümüyle işine vermesini” ifade etmektedir (Gürlek, 2018, s. 52). Boyutları metaforla ifade etmek gerekirse, adanma işgörenin elini, başını ve gönülünü aynı anda işine vermesidir (Ashforth ve Humphrey, 1995; Gürlek, 2018).

Duygusal emek hizmet endüstrisinin ayrılmaz bir parçasıdır (Kim, 2008; Yoo ve Jeong, 2017). Bununla beraber işe adanma hizmet kalitesinin ve performansının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Salanova, Agut ve Peiró, 2005). Bu bakımdan otel endüstrisinde duygusal emek ve işe adanma arasındaki ilişkileri incelemek araştırmacılar ve uygulamacılar için değer yaratabilir. Duygusal emek boyutları itibarıyla işe adanma üzerinde farklı etkiler yaratabilir. İş talepleri ve kaynakları modeli, duygusal emek ve işe adanma arasındaki ilişkileri açıklamak için

yararlı bir teorik zemin sağlamaktadır (Karatepe, 2011). İş talepleri, yapılmakta olan işin psikolojik ve fizyolojik maliyetlere neden olan yönlerine atıfta bulunurken, iş kaynakları ise, işin başarıyla yerine getirilmesine katkıda bulunan ve iş taleplerinin doğurduğu fizyolojik ve psikolojik maliyetlerin azaltılmasını sağlayan kaynaklara atıfta bulunmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). İş taleplerinin yoğun olması işe adanmayı azaltırken, çalışanların iş kaynaklarına sahip olması işe adanmayı artırmaktadır (Hakanen, Schaufeli ve Ahola, 2008; Gürlek, 2020). Yüzeysel davranış bir iş talebi olarak işe adanmayı azaltırken, derin ve doğal davranışlar bir iş kaynağı olarak işe adanmayı artırabilir. Duygusal talepler çalışanlar arasında yüksek düzeyde duygusal uyumsuzluk meydana getirirse ve bu talepleri azaltacak kaynaklara çalışanlar sahip olmazlarsa çalışanların işe adanma düzeyi düşebilir. Diğer taraftan çalışanlar duygusal uyumsuzluğu azaltabilecek kaynaklara sahip olurlarsa işe adanma düzeyi artabilir (Xanthopoulou ve diğerleri, 2013).

Yüzeysel davranış sadece çaba gerektirmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların kaynaklarını azaltan duygusal uyumsuzluğa neden olmaktadır. Duyguları hizmet ortamının gereklerine uygun olarak düzenlemek için derin davranış sergilemek duygularını etkilemek için bilinçli bir çaba gerektirmektedir. Başarılı bir derin davranıştan sonra uygun duygu gerçekten hissedilir ve duygusal uyumsuzluk giderilir. Bu durum, derin davranışı yüzeysel davranıştan daha az zararlı kılar (Philipp ve Schüpbach 2010). Derin davranış duygusal emek sürecinde harcanan duygusal kaynakların telafi edilmesine neden olmaktadır. Derin davranış sergilerken işgörenler bilişsel olarak çaba sarf etseler de, hissedilen duygular ve gösterilen duygular arasındaki uyumsuzluğu azaltarak kaynaklarını onarmaktadırlar (Goldberg ve Grandey, 2007). Yüzeysel davranış hissedilen duygular ve gösterilen duygular veya sahte duygular arasında bir tutarsızlık meydana getirmektedir. Gerçek duyguları engelleme eylemi, çok fazla fizyolojik çaba ve zihinsel çaba gerektirmektedir. Yüzeysel davranış büyük ölçüde duyguların bastırılmasını içerdiği için daha fazla kaynak harcanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, derin davranışla kıyaslandığında, yüzeysel davranış daha çok kaynak kaybına neden olmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2002).

Derin davranış yüzeysel davranışın aksine olumlu çıktılara neden olabilmektedir. Derin davranış duygusal uyumsuzluğu azaltmakla beraber, müşterilerden olumlu dönütler alınmasına neden olmaktadır. Bu bakımdan, derin davranış bir işgöreninin duygusal emek harcarken sergilediği kaynakların geri kazanılmasına neden olmaktadır (Grandey 2003). Yüzeysel davranış ve derin davranış sergilemek zahmetli olsa da, yüzeysel davranış derin davranış gibi ödüllendirici (işveren ve yönetici dönütleri) ilişkilerden doğan kaynak kazancına neden olmamaktadır (Chou, Hecker ve Martin, 2012). Derin davranış daha az duygusal uyumsuzluk meydana getirmesi nedeniyle çalışan davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Ayrıca, derin davranış olumsuz hisleri geçersiz kılacak olan olumlu bir başarı duygusu yaratabilmektedir. Derin davranışta işgörenlerin kendilerinden beklenen duygu gösterimlerini içselleştirerek, müşterilere karşı gerçeğe yakın duygular sergilemesi, hizmet sunumunda başarının bir göstergesidir (Kamassi, Boulahlib, Manaf ve Omar, 2020). Araştırmacılar yüzeysel davranışın çalışanlar arasında stresi ve tükenmişliği artırdığını, derin davranışın ise çalışanların iş stresi ve tükenmişliğinin azaltılmasına katkıda bulunduğunu savunmaktadır (Kim, 2008; Kim ve diğerleri, 2012; Li ve diğerleri, 2017; Choi, Mohammad ve Kim, 2019).

Doğal davranış, yüzeysel ve derin davranışın aksine doğal olarak hissedilen duyguları, yani gerçek duyguları ifade etme sürecini kapsamaktadır. Doğal olarak hissedilen duygular, daha özgün duygu gösterimleri yaratır ve artan kişisel başarı hissi ve istenen iş sonuçları ile ilişkilendirilir (Haver, Akerjordet ve Furunes, 2014). Müşteriyle temas ederken, gerçek ve doğal duygularını gösteren çalışanların, müşterilere daha iyi hizmet vermek için duygularını değiştirmelerine gerek yoktur, çünkü doğal olarak duygularını sergilerler ve bu süreçte daha az kaynak harcarlar (Park ve diğerleri, 2014). Doğal davranış sergileyen çalışanlar duygularına değiştirmek için bilinçli bir çaba sarf etmezler (Hülsheger, Lang, Schewe ve Zijlstra, 2015). Bu nedenle, doğal duygularını gösteren çalışanlar kaynaklarını diğer kullanımlar için koruyabilir ve

işlerine kendilerini daha fazla verebilirler (Nart, Sututemiz, Nart ve Karatepe, 2019). Yukarıdaki açıklamalar dayalı olarak, şu değerlendirmelerde bulunulabilir. Yüzeysel davranış çalışanlar arasında duygusal uyumsuzluk doğurması nedeniyle iş taleplerini artırırken, iş kaynaklarını azaltmaktadır. Bu nedenle iş adanmayı azaltması muhtemeldir. Derin davranış ise hem duygusal uyumsuzluğu azaltması hem de olumlu geri dönütler yaratması nedeniyle kaynakların geri kazanılmasına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla işe adanmayı artırabilir. Doğal davranış ise duyguların değiştirilmeksizin, otomatik olarak düzenlenerek gösterilmesine odaklanması nedeniyle çalışanların kaynaklarını korumasına neden olmaktadır. Bu nedenle doğal davranış işe adanmayı artırabilir. Duygusal emek ve işe adanma arasındaki ilişkilere odaklanan alanyazın son derece dardır. Sadece bir kaç araştırma yüzeysel davranışın işe adanmayı negatif olarak, derin davranışın ise işe adanmayı pozitif olarak etkilediği ortaya koymuştur (Lu ve Guy, 2014; Yoo, 2016; Han ve diğerler, 2018). Tüm bu teorik arka plana dayalı olarak aşağıdaki hipotezler sunulmuştur.

H₄: Yüzeysel davranış işe adanmayı olumsuz ve anlamlı olarak etkilemektedir

H₅: Derin davranış işe adanmayı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₆: Doğal davranış işe adanmayı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

1.3. İşveren Markası ve İşe Adanma

İşveren markası, bir örgütü çalışmak için mükemmel yapan özelliklere atıfta bulunmakla beraber çalışanlara sunulan yararları içermektedir (Lloyd, 2002; Lievens, 2007). Çalışanlara örgüt tarafından sunulan yararların çalışanları üzerinde ne tür etkiler meydana getirdiğini açıklamak için kullanılan en yaygın teori, sosyal değişim teorisidir (Blau, 1964). Özellikle konu işe adanmaysa sosyal değişim teorisinin kullanılması kaçınılmazdır (bkz: Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2009; Chernyak-Hai ve Rabenu, 2018; Yin, 2018). Sosyal değişim teorisine göre, çalışanlara bir yarar sunulması durumunda, çalışanlar sunulan yararı geri ödemek veya yarara karşılık vermek için işe ve örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemektedirler (Saks, 2006). Sosyal bilgi işlem teorisi perspektifinden (Salancik ve Pfeffer, 1978), bir işveren markasının olumlu ya da olumsuz olarak yorumlanması, örgüt tarafından işveren markasının çeşitli özelliklerini tanımlayan ve örgütü benzersiz kılan politikalar ve uygulamalar açısından iletilen mesajlara bağlıdır. Bir işveren markasının çalışanlar arasında olumlu bir şekilde yorumlanması çalışan ve örgüt arasındaki sosyal değişim ilişkilerini güçlendirmektedir (Kashyap ve Chaudhary, 2019). Bu bakımdan, işveren markası yönetim sürecinde, ücret ve yararlar, eğitim ve gelişim, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk, iş-yaşam dengesi ve sağlıklı iş atmosferi oluşturma gibi uygulamalara (Tanwar ve Prasad, 2017), çalışanlar işe adanmayla karşılık verebilirler. Nitekim birkaç araştırma işveren markasının çalışanlar arasında işe adanma düzeyini artırdığını tespit etmiştir (Kunerth ve Mosley, 2011; Davies, Mete ve Whelan, 2018). Özellikle Kunerth ve Mosley (2011) dünyaca bilinen meşrubat şirketlerinden Coca-Cola Hellenic'in etkili bir işveren markası yönetimiyle işe adanmayı artırdığını ortaya koymuştur. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotez sunulmuştur.

H₇: İşveren markası işe adanmayı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir.

1.4. İşveren Markası, Duygusal Emek ve İşe Adanma

İşe adanma ve işveren markası hizmet işletmeleri için son derece önemli olmasına rağmen, işveren markasının işe adanmayı nasıl etkilediği belirsizliğini korumaktadır. Duygusal emek işveren markasının işe adanma üzerindeki etkisine aracılık ediyor olabilir. Nitekim hizmet sektöründe yapılan araştırmalar duygusal emeği bir aracı değişken olarak önermektedir (Kiffin-Petersen, Jordan ve Soutar, 2011; Santos, Mustafa ve Chern, 2016; Wu, Shie ve Gordon, 2017). Örneğin, Wu ve diğerleri (2017) müşteri odaklılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünü tespit etmiştir. İşveren markası çalışanlara bir takım yararlar sunması nedeniyle daha fazla yüzeysel ve derin davranış sergilenmesine neden olabilir. Fakat,

işveren markası tarafından teşvik edilen yüzeysel ve derin davranışlar işe adanma üzerinde farklı etkiler meydana getirebilir. Derin davranış işgören kaynaklarını daha az tüketerek ve olumlu müşteri geri dönütleri sayesinde kaybedilen kaynakların geri kazanılmasını sağlayarak (Goldberg ve Grandey, 2007; Chou ve diğerleri, 2012) işe adanmayı artırırken, yüzeysel davranış meydana getirdiği yüksek duygusal uyumsuzluk nedeniyle (Brotheridge ve Lee, 2002), işe adanmayı azaltabilir. Esasen işveren markası olumlu işgören davranışları oluşturabilecek, duygusal emek stratejisini teşvik edebileceği gibi olumlu işgören davranışlarını azaltabilecek duygusal emek stratejisini de üretebilir. Bu nedenle, işveren markasının olumlu iş davranışlarına neden olması için öncelikle yüzeysel davranış değil fakat derin veya doğal davranışlar oluşturması gerekmektedir. Alanyazındaki pek çok araştırma derin ve doğal davranışın hizmet sektöründe arzu edilen davranışlar olduğunu ileri sürmektedir (Kim, 2008; Kim, Jung-Eun Yoo, Lee ve Kim, 2012; Choi ve diğerleri, 2019).

Duygusal emeğin doğal davranış boyutu duygu değiştirmek için ek bir kaynak ihtiyacı doğurmamasına rağmen (Hülshager ve diğerleri, 2015), yine de çalışanları daha fazla doğal davranış sergilemeye motive etmek için bir takım kaynaklar sunulması gerekmektedir (Haver, Akerjordet ve Furunes, 2013). Bu bakımdan, işveren markası tarafından çalışanlara sunulan yararlar sadece yüzeysel ve derin davranış değil, aynı zamanda doğal davranış da artırılabilir. Bu nedenle, doğal davranış, ek iş talebi doğurmayarak, çalışanların işe kaynaklarını teşvik etmek suretiyle işe adanmayı artırılabilir. Nitekim, Nart ve diğerleri (2019) içsel pazarlama uygulamalarının doğal davranış aracılığıyla olumlu işgören davranışlarına neden olduğunu tespit etmiştir. Hizmet sektöründe müşterilerle sürekli yakın etkileşim esas olduğundan, duygusal emek olmaksızın neredeyse hiçbir hizmet süreci mümkün değildir (Brunetto, Shacklock, Teo ve Farr-Wharton, 2014; Geng, Li, Bi, Zheng ve Yang, 2018). Bu bakımda hizmet sektöründe yapılan araştırmalarda duygusal emeği aracılık ilişkilerine dâhil etmek son derece mantıklıdır. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotezler sunulmuştur.

H₈: İşveren markası yüzeysel davranış aracılığıyla işe adanmayı etkilemektedir.

H₉: İşveren markası derin davranış aracılığıyla işe adanmayı etkilemektedir.

H₁₀: İşveren markası doğal davranış aracılığıyla işe adanmayı etkilemektedir.

2.Yöntem

2.1. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırma Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla beş yıldızlı otellerde çalışan işgörelere kolayda örnekleme yöntemi ile 1000 anket dağıtılmıştır. Araştırmada anketler işgörelenler tarafından yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak doldurulmuştur. Dağıtılan anketlerden 560 tanesi geri dönmüştür. 20 adet eksik ve doldurulmamış anket analiz dışı bırakılmış ve çalışma 540 anketle tamamlanmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam işgörelen sayısı hakkında bir veri bulunmamaktadır. Bu nedenle evrenin belirlenmesinde genel kabullerde yararlanılmıştır. Bu doğrultuda alanyazında yer alan yatak başına düşen işgörelen sayısı ile yatak sayısı çarpılarak elde edilen sonuç evren olarak kabul edilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 2019 yılında Ankara ilinde 26 adet beş yıldızlı otel, 5217 oda ve 10728⁴ yatak bulunmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığının 1989 yılında yapmış olduğu “Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırmasına” göre beş yıldızlı otellerde yatak başına 0.59 çalışan bulunmaktadır (akt. Kara, Uysal, Sirgy ve Lee, 2013). Bu doğrultuda Ankara ilinde bulunan beş yıldızlı otellerdeki çalışan sayısı 6.330 olarak hesaplanmıştır. Araştırma evrenini temsil etmek için 364 örneklem hacmi, %95 güven aralığından yeterli kabul edilmektedir (Altunışık, Coşkun,

⁴ Oda ve yatak sayıları Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğünden çevrimiçi olarak talep edilmiştir.

Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005). Araştırmada 540 anket elde edildiği dikkate alındığından, örneklemin evreni temsil gücüne sahip olduğunu söylemek mümkündür.

2.2. Ölçekler

İşveren Markası Ölçeği: Araştırmada işveren markasını ölçmek amacıyla Berthon ve diğerleri (2005) tarafından Ambler ve Barrow'un (1996) teorik ve operasyonel tanımından yararlanılarak geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek işveren markasına çekicilik perspektifinden yaklaşmaktadır. Bu araştırma kapsamında ölçek önceki araştırmalara dayalı olarak potansiyel işgörenlere değil, mevcut işgörenlere uygulanmıştır (Schlager ve diğerleri, 2011; Sahu ve diğerleri, 2018). İşveren markası göreceli olarak yeni bir kavramdır ve ölçümüne yönelik çalışmalar devam etmektedir (Tanwar ve Prasad 2017). Ölçek 25 madde ve beş boyuttan (sosyal değerler, ekonomik değerler, uygulama değerleri, ilgi değerler ve gelişim değerler) oluşmaktadır. Bu ölçeğin daha önce Türkçe geçerlilik çalışması yapılmaması nedeniyle Türkçe geçerlik çalışması yapılmıştır. Bu amaçla Brislin'in (1976) önerileri dikkate alınmıştır. Araştırmada ilk olarak ifadeler alanıyla ilgili beş uzmana gönderilmiş ve ifadelerin Türkçeleştirilmesi istenmiştir. Daha sonra oluşturulan ortak form tekrar İngilizceye çevrilmiş ve orijinal formula karşılaştırılmıştır. Bu yolla ölçek meydana gelen olumsuz bir değişimin olup olmadığı incelenmiştir. İfadelerin Türkçe hali 30 kişi ile pilot bir teste tabi tutulmuş ve ifadelerin anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiştir.

Duygusal Emek Ölçeği: Duygusal emeği ölçmek amacıyla Basım ve Begenirbas (2012) tarafından önceki araştırmalarından (Diefendorff ve diğerleri, 2005; Grandey, 2003; Kruml ve Geddes, 2000) uyarlanarak oluşturulan 14 maddelik ölçekten faydalanılmıştır. Söz konusu ölçekte yüzeysel davranış yedi, derin davranışı dört ve doğal davranış üç ifadeden oluşmaktadır.

İşe Adanma Ölçeği: İşe adanma, Rich, Lepine and Crawford (2010) tarafından geliştirilen ve Gürlek (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek 18 ifade ve üç boyuttan (fiziksel, bilişsel ve duygusal) oluşmaktadır.

2.3. Verilerin Analizi

Bu araştırmada ölçüm modeli ve araştırmanın hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. YEM için Smart PLS (V.3.2.7) programından yararlanılmıştır (Ringle, Wende ve Becker, 2015). Smart PLS verilerin normal dağılmadığı durumlarda kullanılmaktadır. İstatistik alan yazınına göre normal dağılım için çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ve +2 aralığından olması gerekmektedir (Kline, 2011; Ali, Kim ve Ryu, 2016). Verilerin çarpıklık değerleri incelendiğinde değerlerin -0.004 ile -2.028 aralığında olduğu, basıklık değerlerinde incelendiğinde ise değerlerin 0.285 ile 4.906 aralığında olduğu ve bazı maddelere ait değerlerin >2 olduğu belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alındığında verilerin normal dağılmadığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmada Smart PLS programının kullanılmasının uygun alacağı kanaatine varılmıştır. Araştırmada yol katsayılarının ve aracılık etkilerinin anlamlılığının tespit edilmesinde ön yükleme (bootstrapping) yöntemi kullanılmıştır. Analiz sürecinde, Anderson ve Gerbing'in (1988) ikili yaklaşımına uygun olarak öncelikle ölçüm modeli test edilmiş, daha sonra yapısal modelin testine geçilmiştir.

3. Bulgular

3.1. Araştırma Katılımcılarına Ait Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık olarak %63'i erkeklerden, %37'i ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Türk turizm sektöründe genel olarak kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha az yer aldığı dikkate alındığında, araştırmanın cinsiyet dağılımı son derece normaldir (Pınar, McCuddy, Birkan ve Kozak, 2011; Gürlek ve Tuna, 2019). Katılımcıların yaklaşık olarak % 53'ü bekâr çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcılar eğitim düzeyleri incelendiğinde yaklaşık yarısının lise mezunu (%51) olduğu, %49'nun ise üniversite (ön lisans ve lisans) mezunu olduğu tespit edilmiştir.

3.2. Ortak Yöntem Sapması

Ortak yöntem sapması davranışsal araştırmalarda ölçüm hatalarının önemli kaynağı olması nedeniyle oldukça önemlidir (Kang ve Busser, 2018). Buna ilaveten, farklı yapıların ölçülmesinde ortak yöntem sapması gözlenen değişkenler üzerinde dikkate değer etkiye sahip olabilmektedir (Yüksel, 2017). Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff (2003) bu sorunun giderilmesinde araştırmalarda nitel ve nicel bazı çözümler yapılması gerektiğini ve bu yollarla ortak yöntem sapmasının giderildiğini savunmaktadır. Araştırmada istatistiksel teknik olarak Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır (Podsakoff ve Organ, 1986). Buna göre tüm ifadelerle yönelik her hangi bir döndürme tekniği uygulanmadan faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda tek bir faktörün baskın faktör olmadığı ve ilk faktörün toplam varyansın %33.9'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Bu değer ise sınır değer altında (<50 %) olduğu görülmektedir. Araştırmada tek faktörün baskın faktör olmaması (Podsakoff ve diğerleri, 2003) ortak yöntem sapmasının bir sorun oluşturmadığını göstermektedir.

3.3. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Araştırmada iki aşamalı analitik bir yöntem tercih edilmiştir. Bu yöntemle tutarlı olarak, ölçüm modelinin değerlendirilmesinin ardından yapısal model test edilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1988). Ölçüm modelinin oluşturulmasının temel mantığı ölçülen yapıların her bir gösterge tarafından doğru bir şekilde ölçülüp ölçülmediğinin test edilmesi ve geçerlik ve güvenilirliğin kontrol edilmesidir (Merli, Preziosi, Acampora ve Ali, 2018). Yakınsak geçerliği kontrol etmek için faktör yükleri ve ortalama varyans açıklama (OVA) değerleri; yapı güvenilirliğini kontrol etmek için birleşim güvenilirliği (BG) değerleri incelenmiştir. Alanyazında faktör yüklerinin ve birleşim güvenilirliği değerlerinin ≥ 0.70 üstünde olması önerilirken, OVA değerinin ise ≥ 0.50 'nin üstünde olması önerilmektedir (Ali ve diğerleri, 2018). Bununla beraber, içsel tutarlılık için bir sorun yaratmadığı sürece 0.60 'ın üstünde olan faktör yükleride kabul edilmektedir (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2017). Tablo 1 incelendiğinde OVA değerlerinin $0.859-0.892$ aralığında olduğu, tüm faktör yüklerinin ise yukarıda ifade edilen değerlerden yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 1). Diğer yandan, birleşim güvenilirliği değerlerinin $0.860-0.964$ aralığında olduğu ve kabul edilebilir sınır değer olan ≥ 0.70 'in üstünde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmada yakınsak geçerliğin ve yapı güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir. Ayrıca araştırmada içsel tutarlılık güvenilirliğinin sağlanması için C.A. katsayısı hesaplanmış ve tüm boyutların C.A. değerlerinin literatürde kabul edilen sınır değer olan ≥ 0.70 'in üstünde (Hair ve diğerleri, 2019) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Ölçüm modeli

Yapılar	Maddeler	F. Yükleri	C.Alfa	BG	OVA
İŞVEREN ÇEKİCİLİĞİ			0.960	0.964	0.570
Ekonomik Değerler	B2	0.779	0.857	0.903	0.701
	B6	0.867			
	B7	0.883			
	B8	0.817			
İlgi Değerler	B15	0.806	0.756	0.860	0.672
	B21	0.835			
	B22	0.818			
Gelişme Değerler	B3	0.832	0.883	0.920	0.742
	B4	0.897			
	B5	0.872			
	B6	0.842			
Sosyal Değerler	B10	0.799	0.888	0.918	0.692
	B11	0.846			
	B12	0.859			
	B13	0.827			
Uygulama Değerler	B14	0.826			
	B16	0.839	0.878	0.916	0.733
	B17	0.849			

	B18	0.908			
	B19	0.826			
DUYGUSAL EMEK					
Yüzeysel Davranışlar	C3	0.702	0.901	0.918	0.652
	C4	0.908			
	C5	0.863			
	C6	0.811			
	C7	0.796			
Derin Davranışlar	C8	0.737	0.835	0.889	0.667
	C9	0.821			
	C10	0.828			
	C11	0.876			
Doğal Davranışlar	C12	0.926	0.915	0.946	0.855
	C13	0.946			
	C14	0.901			
İŞE ADANMA					
Fiziksel Adanma	F1	0.866	0.959	0.962	0.589
	F2	0.847	0.936	0.949	0.757
	F3	0.885			
	F4	0.896			
	F5	0.891			
	F6	0.835			
Duygusal Adanma	F7	0.851	0.915	0.946	0.855
	F8	0.861			
	F9	0.833			
	F10	0.791			
	F11	0.833			
	F12	0.799			
Bilişsel Adanma	F13	0.844	0.902	0.925	0.674
	F14	0.873			
	F15	0.672			
	F16	0.858			
	F17	0.845			
	F18	0.817			

Not. BG=Birleşim Güvenirliği; OVA= Ortalama Varyans Açıklama

3.4.Hipotez Test Sonuçları

Araştırma modelinin uyumu iyiliğini değerlendirmek için standardized root mean square residual (SRMR) değeri kullanılmıştır (Henseler vd., 2016). Analiz sonuçlarına göre SRMR değeri 0.062 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu değer 0.08'in altında olması modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999). Bu nedenle geliştirilen modelin elde edilen veriyle iyi bir uyum gösterdiği söylenebilir. Hipotez testi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, işveren markası yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($\beta=0.05$, $p>0.05$). Bu bulgunun tersine, işveren markasının derin davranış ($\beta=0.29$, $p<0.001$) ve doğal davranış üzerindeki etkisi anlamlıdır ($\beta=0.27$, $p<0.001$). Bu nedenle, H_1 desteklenemezken, H_2 ve H_3 desteklenmiştir. Yüzeysel davranışın işe adanma üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilememiştir ($\beta=0.03$, $p>0.05$). Bununla beraber, derin davranışın ($\beta=0.13$, $p<0.05$) ve doğal davranışın ($\beta=0.14$, $p<0.01$) işe adanma üzerindeki etkisi anlamlıdır. Dolayısıyla, H_4 desteklenemezken, H_5 ve H_6 desteklenmiştir. İşveren markasının işe adanma üzerindeki etkisi anlamlıdır ($\beta=0.47$, $p<0.001$). Bu bulgu H_7 'nin desteklendiğine işaret etmektedir.

Tablo 2. Hipotez testi sonuçları

	β	t-değeri	p değeri	Karar
İşveren Markası -> Yüzeysel Davranış	0.055	0.851	0.395	Desteklenmedi
İşveren Markası -> Derin Davranış	0.287	5.760	0.000	Desteklendi
İşveren Markası -> Doğal Davranış	0.266	5.917	0.000	Desteklendi
İşveren Markası -> İşe Adanma	0.029	0.767	0.444	Desteklenmedi
Derin Davranış -> İşe Adanma	0.130	2.599	0.010	Desteklendi
Doğal Davranış -> İşe Adanma	0.135	2.714	0.007	Desteklendi
İşveren Markası -> İşe Adanma	0.470	11.800	0.000	Desteklendi

Araştırmada işveren markasının işe adanma üzerindeki etkisinde yüzeysel, derin ve doğal davranışların aracılık rolünü belirlemek için ön yükleme (bootstrapping) tekniğinden faydalanılmıştır. Aracılık analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. Ön yükleme tekniğiyle tutarlı olarak, ham verilerden (n=540) %95 güven aralığından 5000 veri örneklem yinelemesi kullanılarak parametre tahminlemesi yoluna başvurulmuştur. Yüzeysel davranışın aracılık rolü alt-üst güven aralıklarının sıfır içermesi nedeniyle % GA = [-0.005 aralığında 0.006] onaylanamamıştır. Dolayısıyla H₈ reddedilmiştir. Derin davranışın aracılık rolü alt-üst güven aralıklarının % GA = [0.015-0.069] sıfır içermemesi nedeniyle onaylanmıştır. Benzer bir şekilde, doğal davranışın aracılık rolü alt-üst güven aralıklarının % GA = [0.015-0.061] sıfır içermemesi nedeniyle onaylanmıştır. Bu nedenle H₉ ve H₁₀ kabul edilmiştir.

Tablo 3. Aracılık Hipotezlerine Yönelik Test Sonuçları

Dolaylı Etkiler	β	t-değeri (p-değeri)	ADGA	UDGA
İşveren Markası -> Yüzeysel Davranışlar -> İşe Adanma	0.002	0.483 (0.629)	-0.005	0.006
İşveren Markası -> Derin Davranışlar -> İşe Adanma	0.037	2.285 (0.022)	0.015	0.069
İşveren Markası -> Doğal Davranışlar -> İşe Adanma	0.036	2.572 (0.010)	0.015	0.061

ADGA (LLCI)=Alt Düzey Güven Aralığı; UDGA(ULCI)=Üst Düzey Güven Aralığı

Tartışma

Bulguların Özeti

Bu araştırma işveren markasının işe adanma üzerindeki etkisinde yüzeysel, derin ve doğal davranışların aracılık rollerini temel alan bir araştırma modeli önermektedir. Bulgulara göre, işveren markası yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkiye (H₁) sahip değilken, doğal davranış (H₂) ve derin davranış (H₃) üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir. Sosyal değişim teorisi perspektifinden (Blau, 1964) işveren markası işgörenler tarafından yüzeysel davranış sergilemek için ihtiyaç duyulan bir kaynak olarak görülmezken, derin ve doğal davranış sergilemek için ihtiyaç duyulan bir kaynak olarak görülmektedir. İşgörenler duygusal emek sürecinde yaşadıkları duygusal çelişkiyi en aza indirmek için kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar (Gursoy, Boylu ve Avcı, 2011). Kaynakların korunumu teorisi, perspektifinden, doğal ve derin davranış kaynakların geri kazanılmasına katkı sağlamaktadır (Hobfoll, 1989; Goldberg ve Grandey, 2007; Chou ve diğerleri, 2012).

Yüzeysel davranışın işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi (H₄) bulunmazken, derin (H₆) ve doğal (H₅) davranışın işe adanma üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulgular önceki araştırma akışıyla tutarlıdır (Lu ve Guy, 2014; Yoo, 2016; Han ve diğerleri, 2018). Alanyazında yüzeysel davranışın işgörenler üzerinde tükenmişlik gibi olumsuz sonuçları olduğu belirtilse de (Andela ve diğerleri, 2016), elde edilen bulguda görüldüğü gibi yüzeysel davranış işe adanmayı azaltacak kadar olumsuz bir yöne sahip değildir. Öte yandan, derin ve doğal davranışlar bir iş kaynağı olarak işe adanmayı artırmaktadır. Bu bakımdan derin ve doğal davranış duygusal çalışmanın doğurduğu fizyolojik ve psikolojik maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). İş talepleri ve kaynaklar modeli perspektifinden, derin ve doğal davranışlar daha az duygusal uyumsuzluk meydana getirmeleri nedeniyle, iş taleplerini azaltmaktadırlar (Xanthopoulou ve diğerleri, 2013).

İşveren markasının işe adanma üzerinde doğrudan etkisi olumlu ve anlamlıdır (H₇). Bu bulgu mevcut alanyazın ile tutarlıdır (Kunerth ve Mosley, 2011; Davies, Mete ve Whelan, 2018). Sosyal değişim teorisi perspektifinden (Blau, 1964), çalışanlar kendilerine sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar (Ambler ve Barrow, 1996), karşılığında işlerine daha fazla adanmaktadır. Araştırma bulgularına göre işveren markasının işe adanma üzerindeki etkisinde yüzeysel davranışın aracılık rolü tespit edilemezken, (H₈) derin davranışın (H₉) ve doğal davranışın aracılık rolü (H₁₀) tespit edilmiştir. Buna göre, işveren markası çalışanlara maddi ve maddi olmayan yararlar sağlayarak derin ve doğal davranışı artırmaktadır. Derin ve doğal davranış ise duygusal emek sürecinde kaybedilen kaynakların geri kazanılmasını sağlamak ve duygusal uyumsuzluğu azaltmak suretiyle işe adanmayı artırmaktadır.

Araştırmanın Teorik Katkıları

Bu araştırma alanyazına birkaç katkı sağlamaktadır. Birincisi, alanyazındaki araştırmalar işgörenlerin işveren markasına yönelik bireysel algılamalarından ziyade örgüt düzeyindeki konulara odaklanmışlardır (Sahu ve diğerleri, 2018; Tanwar ve Kumar, 2019). Sadece uluslararası yazında değil (örn: Charbonnier-Voirin, Poujol ve Vignolles, 2017; Davies, Mete ve Whelan, 2018), aynı zamanda, ulusal yazında (örn: Nayır ve Fındıklı, 2018; Tatar, Müceldili ve Erdil, 2018; Albayrak, Koç, Oğuztürk, Kesgin ve Derdiyok, 2019) işgören markasının davranışsal değişkenler üzerindeki etkileri çok az ele alınmıştır. Bu nedenle, mevcut araştırma işveren markasının işgören davranış ve tutumlarını üzerindeki etkilerinin ortaya koyarak alanyazına katkı sağlamaktadır.

İkincisi, alanyazında işveren markasının işe adanma üzerindeki etkisi sadece birkaç araştırma tarafından ele alınmıştır (örn: Kunerth ve Mosley, 2011; Davies ve diğerleri, 2018). Bununla beraber hizmet çevresinde işveren markasının nasıl işe adanmayı artırdığı ortaya çıkarılmamıştır. Bu araştırma işveren markasının derin ve doğal davranış aracılığıyla işe adanmayı artırdığını ortaya koyarak alanyazına katkı sağlamaktadır. Üçüncüsü, alanyazında işveren markasının duygusal emek üzerindeki etkileri incelenmemiştir. Bu araştırma işveren markasının derin ve doğal davranışını artırdığını ortaya koyarak alanyazına katkı sağlamaktadır. Dördüncüsü, duygusal emeğin işe adanma üzerindeki etkisi çok az araştırma tarafından ele alınmıştır (Lu ve Guy, 2014; Yoo, 2016; Han ve diğerleri, 2018). Bu araştırma derin ve doğal davranışın işe adanmayı artırdığını ortaya koyarak mevcut alanyazını genişletmektedir.

Araştırmanın Pratik Katkıları

Araştırma bulguları uygulamacılara bazı katkılar sunmaktadır. Duygusal emek otel işletmelerinde görevin vazgeçilmez bir parçasıdır. İşgörenlerin uygun duygusal emek stratejisini belirlemesi ve yerine getirmesi oldukça önemlidir (Choi ve diğerleri, 2019). Otel işletmelerinde duygusal emeğin yaygınlaştırılması için alan yazında farklı yollar yer almaktadır. Örneğin Choi ve diğerleri (2019) duygusal zekâsı yüksek bireylerin işe alınmasını tavsiye etmektedir. Wen, Huang ve Hou (2019) çalışanların daha fazla duygusal emek harcaması için duygusal zekâyâ ilaveten algılanan örgütsel desteği uygulamacılara önermektedir. Mevcut araştırma ise elde ettiği bulgulara dayalı olarak, işveren markasını doğal ve derin davranışını artırmak için uygulamacılara önermektedir. Uygulamacılar işveren markası yaratmak için aşağıdaki önerileri takip edebilirler. İlk olarak, işverenler gerginlikten ve stresten uzak ve işgörenlerin mutlu olabileceği bir çalışma ortamı yaratabilirler. İkinci olarak, işgörenlerine ortalamanın üzerinde ücret, iş güvenliği ve terfi fırsatları sunabilirler. Örneğin, etkili bir ücret ve yardım paketi, bir örgütün yetenekleri elde tutmasına yardımcı olmaktadır (Tanwar ve Prasad, 2017). Üçüncü olarak, mevcut iş pozisyonu ve gelecekteki istihdam fırsatları için beceri geliştirme ve tanınma imkanları sunabilirler. Dördüncü olarak, çalışanlarına öğrendiklerini uygulama ve başkalarına öğretme fırsatı sunabilirler. Beşinci olarak, çalışanlarının yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir çalışma ortamı yaratabilirler (Berthon ve diğerleri, 2005). Bu öneriler çalışanların gözünde örgütü bir marka haline getirmek suretiyle duygusal emeğin derin ve doğal davranış boyutlarını artırabilirler.

Araştırma bulguları, yüzeysel davranışın değil fakat derin ve doğal davranışın işe adanmayı artırdığını ortaya koymuştur. Bu bulgulara dayalı olarak, işgörenlere gerçekte hissetmediği duyguları, sahte bir şekilde hissediyormuş gibi davranmak (Allen ve diğerleri, 2010) yerine, duyguyu fiilen yaşamaya ve hissetmeye çalışmaları ya da duygularını otomatik olarak düzenleyerek iş ortamının talep ettiği duyguları doğal olarak göstermeye çalışmaları tavsiye edilmektedir. Unutulmamalıdır ki, gerçekte hissedilmeyen duyguları sahte bir şekilde hissediyormuş gibi davranmak, duygusal uyumsuzluk yaratmak suretiyle ruh sağlığı üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmektedir (Mann ve Cowburn, 2005).

Araştırma bulguları işveren markasının işe adanmayı olumlu olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu bulgu mevcut işgörenlerin örgütü çalışılabilecek bir yer olarak algılaması durumunda işlerine daha fazla adanacaklarını göstermektedir. Son yıllarda Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinde işveren markası düşüncesi potansiyel çalışanları örgüte çekmenin ötesinde, mevcut çalışanları elde tutmak için yararlı bir araç olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Kunerth ve Mosley, 2011). Bu araştırma işveren markasının örgütlere sunduğu yararlılardan bir kesit sunarak, ulusal bağlamda faaliyet gösteren uygulamacılar arasında işveren markasına yönelik farkındalığın artmasına katkı sağlayabilir. Sonuç olarak, örgütler işveren markasını bir etiket olarak görmenin ve kullanmanın ötesinde işgörenler gözünde marka haline gelmeye çalışmalıdır.

Kaynakça

- Albayrak, E., Koç, E., Oğuztürk, S., Kesgin, N. ve Derdiyok, N. (2019). Hizmet sektöründe işveren markası algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 280-293.
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A. ve Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170.
- Ali, F., Kim, W. G. ve Ryu, K. (2016). The effect of physical environment on passenger delight and satisfaction: Moderating effect of national identity. *Tourism Management*, 57, 213-224.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M. ve Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538.
- Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A. ve Groth, M. (2010). Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. *Human Performance*, 23(2), 101-115.
- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avcı, T. ve Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9-17.
- Ambler, T. ve Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Andela, M., Truchot, D. ve Van der Doef, M. (2016). Job stressors and burnout in hospitals: The mediating role of emotional dissonance. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 298-317.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.

- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*. 9(5), 501-517.
- Bakker, A. B. (2018). Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 26(3), 321-331.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Basım, H. N. ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 19(1), 77-90.
- Berthon, P., Ewing, M. ve Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Biron, M., ve Van Veldhoven, M. (2012). Emotional labour in service work: Psychological flexibility and emotion regulation. *Human Relations*, 65(10), 1259-1282.
- Biswas, M. K. ve Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology*, 11(3), 215-229.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Brunetto, Y., Shacklock, K., Teo, S. ve Farr-Wharton, R. (2014). The impact of management on the engagement and well-being of high emotional labour employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2345-2363.
- Buil, I., Martínez, E. ve Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256-271.
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F. ve Vignolles, A. (2017). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 34(4), 429-437.
- Chernyak-Hai, L. ve Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant?. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481.
- Choi, H. M., Mohammad, A. A. ve Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208.
- Chou, H. Y., Hecker, R. O. B. ve Martin, A. (2012). Predicting nurses' well-being from job demands and resources: A cross-sectional study of emotional labour. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 502-511.

- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G. ve O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550-1581.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Davies, G., Mete, M. ve Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 5(1), 64-80.
- Demir, M. (2014). *İşveren markası ve işveren markasının çalışan memnuniyeti üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Programı, İstanbul.
- Di Stefano, G. ve Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: How are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 329-347.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Dönmez, H. (2016). *İşveren markası uygulamalarının çalışanların işyerine çekilmesinde duygusal bağlılığın aracılık rolü: bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Dursun, M.T. ve Eriş, E.D. (2018). Konaklama işletmelerinde kuşaklar bağlamında işveren marka algısı ile çalışma yaşam kalitesi ilişkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniv. SBE Dergisi*, 8(1), 160-179
- Eisenberger, R. ve Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Gehrels, S. A. ve de Looij, J. (2011). Employer branding: A new approach for the hospitality industry. *Research in Hospitality Management*, 1(1), 43-52.
- Geng, Z., Li, C., Bi, K., Zheng, H. ve Yang, X. (2018). Motivating service employee creativity: regulatory focus and emotional labour. *Journal of Service Theory and Practice*. 28(2), 228-249.
- Glomb, T. M., Kammeyer-Mueller, J. D. ve Rotundo, M. (2004). Emotional labor demands and compensating wage differentials. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 700.-714.
- Goldberg, L. S. ve Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 301-318.
- Graham, B. Z. ve Cascio, W. F. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 16(4), 363-379.
- 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.

- Gursoy, D., Boylu, Y. ve Avcı, U. (2011). Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 783-794.
- Gürlek, M. (2018). *Kurumsal sosyal sorumluluğun işe adanma üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi)* Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gürlek, M. ve Tuna, M. (2019a). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195-208.
- Gürlek, M. ve Tuna, M. (2019b) İşe adanmanın teorik temelleri ve ölçümü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 35-49.
- Gürlek, M. (2020). Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkiler? İş tutumlarının aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 59-76.
- Hair, J. F. Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1), 2-24.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M. Ringle, CM. ve Sarstedt, M. (2017). *A Primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), (Second Edition)*, Sage Publication, Los Angeles.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. ve Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Han, S. S., Han, J. W. ve Kim, Y. H. (2018). Effect of nurses' emotional labor on customer orientation and service delivery: the mediating effects of work engagement and burnout. *Safety and Health at Work*, 9(4), 441-446.
- Haver, A., Akerjordet, K. ve Furunes, T. (2013). Emotion regulation and its implications for leadership: An integrative review and future research agenda. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 287-303.
- Haver, A., Akerjordet, K. ve Furunes, T. (2014). Wise emotion regulation and the power of resilience in experienced hospitality leaders. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(2), 152-169.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. ve Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hülshager, U. R., Lang, J. W., Schewe, A. F. ve Zijlstra, F. R. (2015). When regulating emotions at work pays off: A diary and an intervention study on emotion regulation and customer tips in service jobs. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 263-277.

- İçirgen, H. (2016). *İşveren markası ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkileri: Turizm sektörü üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kamassi, A., Boulahlib, L., Manaf, N. A. ve Omar, A. (2020). Emotional labour strategies and employee performance: the role of emotional intelligence. *Management Research Review*, 43 (2), 133-149.
- Kang, H. J. A. ve Busser, J. A. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 1-9.
- Kanten, S., Durmaz, M. G., Akkoyun, Y., Miric, B. ve Kanten, P. (2017). The effect of corporate social responsibility on affective commitment to the employer brand: Role of ethical climate and organizational based self-esteem. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 367-377.
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel University Vizyoner Journal*, 4(8), 83-106.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. ve Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Karatepe, O. M. (2011). Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 44-65
- Kashyap, V. ve Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201.
- Kiffin-Petersen, S. A., Jordan, C. L. ve Soutar, G. N. (2011). The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 43-48.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kim, M. S., Kim, S. H., Koo, D. W. ve Cannon, D. F. (2019). Pygmalion leadership: Theory and application to the hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(3), 301-328.
- Kim, T. T., Yoo, J. J. E., Lee, G. ve Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kunerth, B. ve Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-26.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). Turizm işletmesi belgeli tesisler listesi. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html> adresinden Ağustos 2019'da alınmıştır.

- Lam, W. ve Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11.
- Lee, J. J. ve 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(4), 1101-1112.
- Li, J. J., Wong, I. A. ve Kim, W. G. (2017). Does mindfulness reduce emotional exhaustion? A multilevel analysis of emotional labor among casino employees. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 21-30.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Love, L. F. ve Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "Best Employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181.
- Lu, X. ve Guy, M. E. (2014). How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servants. *Public Personnel Management*, 43(1), 3-24.
- Mann, S. ve Cowburn, J. (2005). Emotional labour and stress within mental health nursing. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 12(2), 154-162.
- Martin, G. Beaumont, P., Doig, R., ve Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR?. *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Maxwell, R. ve Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907.
- Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A. ve Ali, F. (2019). Why should hotels go green? Insights from guests experience in green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 169-179.
- Ministry of Culture and Tourism. (1989). *Hotel and tourism industry labor force survey*. Ministry of Culture and Tourism, Ankara, Turkey.
- Mishra, S. K. (2014). Linking perceived organizational support to emotional labor. *Personnel Review*, 43(6), 845-860.
- Mishra, S. K., Bhatnagar, D., D'Cruz, P. ve 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(2), 204-212.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S. ve Karatepe, O. M. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47-70.
- Nayır, B. ve Fındıklı, M.M. A. (2018). İşveren marka yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'da hizmet sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. ÜİK Özel Sayısı), 1-17.

- Newman, D. A. ve Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines”? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 31-35.
- Park, H. I., O'Rourke, E. ve O'Brien, K. E. (2014). Extending conservation of resources theory: The interaction between emotional labor and interpersonal influence. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 384-405.
- Philipp, A. ve Schüpbach, H. (2010). Longitudinal effects of emotional labour on emotional exhaustion and dedication of teachers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 494-504.
- Pinar, M., McCuddy, M. K., Birkan, I. ve Kozak, M. (2011). Gender diversity in the hospitality industry: An empirical study in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 73-81.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M. ve Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of management journal*, 44(5), 1018-1027.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Ringle, C. M., Wende, S. ve Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*.
- Sahu, S., Pathardikar, A. ve Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover. *Leadership & Organization Development Journal. Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82-99.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 23, 224-253.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Santos, A., Mustafa, M. ve Chern, G. T. (2016). The Big Five personality traits and burnout among Malaysian HR professionals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 2-20.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. ve Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Tajfel, H. ve Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In M. A. Hogg & D. Abrams (Eds.), *Intergroup relations* (pp. 94– 109). Philadelphia, PA: Psychology Press

- Tanwar, K. ve Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice. *Personnel Review*, 48(3), 799-823.
- Tanwar, K. ve Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186-206.
- Tanwar, K. ve Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409.
- Tatar, B., Müceldili, B. ve Erdil, O. (2018). Does employer branding affect job embeddedness? The mediating role of dedication and perceived organizational support. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 346-361.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Walsh, G. (2019). Service employees' naturally felt emotions: Do they matter?. *European Management Journal*, 37(1), 78-85.
- Wen, J., Huang, S. S. ve Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
- Wu, X., Shie, A. J. ve Gordon, D. (2017). Impact of customer orientation on turnover intention: mediating role of emotional labour. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 909-927.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. ve Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. ve Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout?. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Yin, N. (2018). The influencing outcomes of job engagement: an interpretation from the social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 873-889.
- Yoo, J. (2016). Perceived customer participation and work engagement: the path through emotional labor. *International Journal of Bank Marketing*, 34(7), 1009-1024.
- Yoo, J. ve Jeong, J. (2017). The effects of emotional labor on work engagement and boundary spanner creativity. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(2), 214-232.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W. ve Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330-1346.
- Yüksel, A. (2017). A critique of "Response Bias" in the tourism, travel and hospitality research. *Tourism Management*, 59, 376-384.

ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.