

Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi

The Dimensions and Effects of Emotional Labor on Employee Job Satisfaction and Intention to Stay In Hotels

Araş. Gör. Tuğba PALA
Dokuz Eylül Üniversitesi
İ.İ.B.F. İktisat Bölümü
E-posta: tugba.pala@deu.edu.tr

Prof. Dr. Mustafa TEPECİ
Celal Bayar Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği Bölümü
E-posta: mustafa.tepeci@cbu.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeylerini ve duygusal emek boyutlarını belirlemek ve duygusal emeğin çalışanların tutumları üzerinde etkilerini araştırmaktır. Bu araştırma, Muğla ilinin ilçelerinde (Bodrum, Datça ve Marmaris) faaliyet gösteren 5 yıldızlı, 5 otel işletmesinde çalışan, 174 otel çalışandan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Turizm işletmeleri duygusal emek ölçeğiyle (Chu ve Murrmann, 2006), toplanan verilere yapılan faktör analizi sonucunda, duygusal emeği oluşturan boyutlar; (1) derin davranış ve (2) yüzeysel davranış olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi, derin davranış ve yüzeysel davranış olarak isimlendirilen iki faktörlü yapıyı desteklemektedir. Ayrıca, bu çalışmada, duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerine etkileri incelenmiştir. Otel işletmelerinde derin davranış sergileyen çalışanların iş tatmini ve işte kalma niyetleri artarken, yüzeysel davranış sergileyen çalışanların iş tatminin azaldığı görülmektedir. Bulgular, hizmet sektöründe çalışan yöneticiler için; çalışanların işe alımı, işe uyumu, iş tatminlerinin ve işte kalma niyetlerinin artırılabilmesi açısından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, iş tatmini, işte kalma niyeti

Abstract

The purpose of this study is to determine the levels and dimensions of employees' emotional labor and to investigate the effects of emotional labor on employees' attitudes in five star hotels. The data were collected from 174 employees working at 5 hotels in Bodrum, Datça and Marmaris. The hospitality emotional labor scale (Chu ve Murrmann, 2006) was used in the data collection, and the factor analysis of the data reveals that emotional labor consists deep acting and surface acting dimensions. The confirmatory factor analysis confirmed the structure of two-factor solution. Further, the effects of emotional labor dimensions on employee job satisfaction and intention to stay were examined. The employee job satisfaction and intention to stay were increased for employees who engaged in deep acting; however, job satisfaction of employees were decreased for employees who engaged in surface acting. Findings are very important for the managers in terms of employee recruitment and orientation, and increasing job satisfaction and intention to stay of employees.

Key Words: Emotional labor, job satisfaction, intention to stay

1. Giriş

Hizmet sektörünün ekonomideki payının artması ile birlikte hizmet işlerinin gereği olan yüz yüze iletişimin önemi de daha fazla vurgulanır hale gelmektedir. Turizm ve otel işletmeleri dahil tüm hizmet işletmelerinde çalışanların müşterilerine karşı güleryüz göstermeleri ve nazik olmaları beklenmektedir. Fabrikalarda çalışanlar, daha çok el becerileri ve fiziksel güçleri için işe seçilirken hizmet sektöründe çalışanlar ise, müşteri ile ilgilenme ve müşteri memnuniyetini sağlama ve artırma potansiyelleri için işe alınmaktadırlar (Chu ve Murrmann, 2006).

Hizmet sektöründeki çalışanlara, müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekliliği bir felsefe olarak benimsenmektedir. Bunun yanında gülümsemenin hizmet sunumuna mutlaka eşlik etmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006; Deadrick ve McAfee, 2001; Kruml ve Geddes, 2000). Müşteri için sergilenen bu mutluluk ifadesi (duygusal emek), birçok örgüt tarafından işin önemli bir parçası olarak ifade edilmektedir. Hizmet sektöründe, samimi olmak ve insanlara karşı sıcak davranmak, çalışanların ürüne kattıkları ek değer olarak nitelendirilmektedir. Birçok yönetici, çalışanların müşterilere sıcak davranmasının müşteri memnuniyetini ve bağlılığını arttırdığını düşünmektedir (Chu ve Murrmann, 2006). Bazı işletmeler, çalışanların duygusal ifadelerini belirli kurallar çerçevesinde düzenleyerek çalışan davranışı haline dönüştürmeyi böylece sürekli müşteri memnuniyetini sağlayıp, arttırmayı amaçlamaktadır (Anat ve Sutton, 1987; Diefendorff ve Gosserand, 2005).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda duygusal emek, otel ve turizm işletmelerinde çalışanlarda bulunması gereken önemli özelliklerden biri olarak sayılmaktadır (Lucas ve Deery, 2004). Otel işletmelerinin başarısı için; çalışanların, yoğun ve yorucu iş ortamında, sabırsız, talepkar ve şikayetçi müşterilerle yüz yüze ilişki içerisinde olmaları ve bu müşterileri memnun etmeye çalışmaları beklenmektedir. Bu çalışanların işlerinden memnun olabilmeleri ve duygusal emek gösteriminden olumsuz etkilenmemeleri için doğru adayların seçimi ve bunların eğitimi önem kazanmaktadır (Chu ve diğ., 2012).

Duygusal emeğin, hizmet sektöründeki işletmelerin ve çalışanların başarısı için önemi ortada iken, ayrıca çalışanların duygusal ifadelerini nasıl denetim altında tuttuklarını anlamak gerekmektedir (Beal ve diğ., 2006). Hochschild'in (1983) araştırmalarından bu yana, duygusal emekle ilgili çalışmalar son yıllarda artış göstermektedir. Duygusal emek kavramının tanımlanması ve işletmeler için öneminin anlaşılması, uçak mürettebatı, fast-food çalışanları, süpermarket kasiyerleri gibi hizmet çalışanları ile ilgili çalışmalar ile başlamıştır. Son yıllarda araştırmacılar; hemşireler, banka veznedarları ve üniversite yöneticileri tarafından sunulan duygusal emeğin doğasını ve boyutlarını ölçmek için daha sistematik ve nicel yaklaşımlar kullanmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2003; Diefendorff ve Gosserand, 2005).

Batı literatüründe çalışılan duygusal emek kavramı (Chu ve diğ., 2012; Goffman, 1959; Hochschild, 1983), son yıllarda Türkiye'de bulunan araştırmacıların da dikkatini çekmektedir (Avcı ve Boylu, 2010; Basım ve Beğenirbaş, 2012; Çukur, 2009; Gürsoy, Boylu ve Avcı, 2011; Oral ve Köse, 2011; Öz, 2007; Pala ve Tepeci, 2009). Türkiye'de duygusal emek ile ilgilenen araştırmacılar, duygusal emek kavramının tanımlanması ve kavramsallaştırılmasında genelde Asforth ve Humprey (1993), Grandey (2003), Kruml ve Geddes (2000) ve Morris ve Feldman (1996) çalışmalarını temel referans almaktadır.

Ulusal yazında duygusal emek ölçeklerinin Türkçe'ye uyarlama çalışmalarına ise az sayıda rastlanmaktadır. Basım ve Begenirbaş (2012), Diefendorff, Croyle ve Grosserand (2005) geliştirdiği Duygusal Emek Ölçeği'ni Türkçe'ye uyarlamışlardır. Öğretmeler üzerine yaptıkları bu çalışma sonucunda rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olarak adlandırdıkları boyutlardan oluşan üç faktörlü bir yapı ile karşılaşmışlardır. Avcı ve Boylu (2010), Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeğini, turizm öğrencileri üzerinde yaptıkları bir çalışma ile Türkçe'ye uyarlamışlar, duygusal çelişki ve duygusal çaba olarak iki faktörlü bir yapı elde etmişlerdir. Çukur (2009)' un öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada ise duygusal emek, derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma, otomatik duygusal düzenleme ve duygusal sapma olmak üzere dört boyut olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmanın amacı; Chu ve Murrmann (2006) tarafından geliştirilen Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği'ni kullanarak, otel işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutlarını ortaya çıkarmak, duygusal emek boyutlarının işte kalma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir.

2. Literatür Taraması

2.1. Duygusal Emek

Duygusal emek literatürü, müşteri hizmetlerini odak alarak durum ve zamana karşı, çalışanların müşteriler ile olan ilişkilerinde pozitif ilişkiler kurabilmeleri için duyguların kontrol edilmesi ile ilgilidir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Goffman (1959), örgütler tarafından belirlenen, çalışanlarda bulunması istenen uygun davranışları gözlemleyen ilk araştırmacıdır. Goffman'dan etkilenen Hochschild (1983), örgüt tarafından belirlenen, çalışanlardan gösterilmesi istenen duygusal ifadeleri duygusal emek olarak tanımlamıştır (Kruml ve Geddes, 2000). Hochschild (1983) duygusal emeği, hizmetin sahne, çalışanların aktör, müşterilerin de izleyici olarak nitelendirildiği bir oyun olarak görerek (Deadrick ve McAfee, 2001) duygusal emeği, "herkes tarafından gözlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimlerde bulunmak için duyguların yönetilmesi; ücretle satılan, bu nedenle de değiştirilebilen bir değer" olarak tanımlar (Chu ve Murrmann, 2006). Başka bir deyişle duygusal emeğin amacı, müşteriye kendini iyi hissettirmek (satış işlerindeki gibi müşterinin mutlu olması gereken işlerde) ya da kötü hissettirmektir (gardiyanlık ve polis memurluğu gibi işlerde) (Steinberg ve Figart, 1999).

Hochschild (1983) işverenlerin, çalışanlarının duygularını eğitim programları, işletme politikaları ve denetim mekanizmalarıyla şekillendirebileceğini savunur. Kruml ve Geddes (2000), "sosyal değişim teorisine" atıf yaparak çalışanların duygularını yönetmesinin bireysel bir davranış değil, şirket politikalarının belirlenen bir süreç sonucu gerçekleştiğini belirtir. Duygusal emek kavramını açıklayabilmek için; Ashforth ve Humphrey (1993) "sosyal kimlik teorisini" Rafaeli ve Sutton (1987) ise "rol beklentileri teorisini" temel alır. Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği, hizmet süresince örgüt tarafından istenilen duyguların müşteriye yansıtılması olarak tanımlar. Ashforth ve Humphrey, Hochschild'den farklı olarak gözlenebilen davranışlar üzerinde durur ve davranışların altında yatan gözlenemeyen duygular ile pek fazla ilgilenmez. Bunun nedeni, hizmet kalitesinin çalışanın gözlenen davranışları ile değerlendirilebileceği düşüncesidir. Morris ve Feldman (1997), duygusal emeği "örgütün istediği duyguları sergilemek için gösterdikleri bireysel çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlar.

Yapılan bu tanımlar ışığında duygusal emek kavramı bu çalışmada, otel işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile çalışanlardan, kendi duyguları yerine işletmenin gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi olarak tanımlanabilir. Çalışanlar hangi durumda olursa olsun işletmenin istediği belli başlı duyguları müşterilere yansıtmak zorundadır. Çalışanların müşterilere karşı göstermek zorunda oldukları davranış kurallarının varlığı, çalışanların duygularını düzenleme konusunda daha fazla çaba harcamalarına yol açmakla beraber çalışanların davranışlarına hatta duygularına müdahale eden ve belirli kalıplarda sınırlayan bir olgu halini almaktadır (Brotheridge ve Lee, 2002). Bu nedenle duygusal davranış kurallarına uymak ve bu davranışları sürdürebilmek, çalışanlar için zor olmaktadır. Duygusal davranış kurallarını sürdürme zorluğu (Beal ve diğ., 2006) çalışanların daha fazla çaba harcamasını gerekli kılmaktadır. Böylece çalışanlar, işletmenin sergilemelerini istedikleri duyguları göstermek zorunda oldukları için bu duyguları farklı şekillerde düzenleyerek yansıtır. Duygusal emeğin farklı şekillerde müşteriye yansıtılması duygusal emek boyutlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002).

2.2. Duygusal Emek Boyutları

Duygusal emek ile ilgili görgül çalışmalar incelendiğinde, duygusal emeğin iş odaklı yaklaşım olarak ya da çalışan odaklı yaklaşım olarak kavramsallaştırıldığı gözlenmektedir (Diefendorff ve diğ., 2005).

Çalışan Odaklı Yaklaşım

Duygusal emek tanımları genellikle, işte uygun davranışların gösterilmesi, çalışanların hissettikleri duyguları gizlemesi ya da taklit etmesi veya gösterilmesi istenilen duyguları yaşamaya çalışmaları şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Çünkü birçok iş, pozitif duyguların gösterilmesi gerekliliği ile ilgili aynı genel beklentilere sahiptir (Diefendorff ve diğ., 2005; Brotheridge ve Grandey, 2002; Kruml ve Geddes, 2000; Deadrick ve McAfee, 2001).

Bu duygusal emek tanımları çerçevesinde çalışan odaklı duygusal emek yaklaşımı genellikle yüzeysel, derin ve samimi davranış olarak sınıflandırılmıştır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Brotheridge ve Lee, 2003; Brotheridge ve Grandey, 2002; Hochschild, 1983). *Yüzeysel davranış*, gerçekte hissedilmeyen duyguları gösterme ve hissettiklerini gizleme ve hissedilmeyen duyguları gerçekleştirme olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar hissetmedikleri duyguları göstermeye çalışırken yüz ifadeleri, ses tonu ve vücut dillerinde müşteri tarafından algılanmasını istedikleri olumlu değişiklikleri yansıtmaya çabası içerisindedirler. *Derin davranışta*, çalışanlar müşterilerine doğru duyguları göstermek için sadece fiziksel görünümünü kullanarak değil, aynı zamanda olumlu duyguları hayal ederek ya da geçmişte yaşadıkları olumlu tecrübeleri hissederek duygularını değiştirirler. *Samimi davranış* ise çalışanların gerçekten hissedip, dışa vurdukları duyguların aynı olmasıdır.

Bu sınıflandırmayı ilk olarak yapan Hochschild'in (1983) duygusal yönetim perspektifi, duygusal emek harcayan çalışanları, sergiledikleri davranışa göre temellendirerek sınıflandırmaktadır. Hochschild, zorla kabul ettirilen durumlara ve uyulması gereken kurallara göre, duyguları kontrol etmenin önemini ortaya koymaktadır. İşletme tarafından istenilen duyguyu ifade eden çalışanlar, yalnızca dış görünüşlerini değiştirerek bu ifadeyi sağlamaya çalıştığında, yüzeysel davranış sergilemiş olmaktadır. Çalışanlar, bu ifadeyi dış görünüşünü değiştirmekten daha

fazlası ile yani, içsel duygularını değiştirerek sağladıklarında, derin davranış sergilemiş olurlar. Gerçekten hissedip bunları dışa vurma ise, samimi davranış olarak adlandırılmaktadır.

Daha sonra duygusal emek ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar (Chu ve Murmann, 2006; Chu ve diğ., 2012; Gursoy ve diğ., 2011; Kruml ve Geddes, 2000) duygusal emeği, yüzeysel ve samimi davranış unsurlarını, iki ayrı uçta olmalarına rağmen birlikte, tek boyutta sınıflandırıp *duygusal uyumsuzluk* olarak isimlendirmişler, derin davranış unsurlarını ise *duygusal çaba* olarak adlandırmışlardır. Duygusal uyumsuzluk, hissedilen duygularla gösterilmesi beklenen duygusal gösterimler arasındaki fark olarak tanımlanmış, duygusal çaba ise duyguların gösterilmesi için harcanan çaba olarak ifade edilmiştir (Brotheridge ve Lee, 2003).

Ayrıca, Diefendorff ve çalışma arkadaşları (2005), hizmet sektöründe çalışanların pozitif duygularını gösterme ve negatif duygularını gizleme gerekliliğinden bahseder ve bu iki kavramı yüzeysel davranış ve derin davranış ile ilişkilendirir. Yaptıkları araştırmanın sonucunda olumlu duyguların gösterilmesini sadece derin davranış ile olumsuz duyguların gizlenmesini ise sadece yüzeysel davranış ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Diefendorff ve diğ., 2005).

İş Odaklı Yaklaşım

Birçok işle ilgili rolde, hizmet sırasında 'sosyal olarak istenilen duyguların ifadesi' duygusal emeği oluşturmaktadır. Çalışanlar, iş rolleri tarafından belirlenen duygularını düzenlerken duygusal emek sarf ederler. Örgüt gösterilmesini istediği duygunun sadece içeriğini belirlemez aynı zamanda sıklığını, yoğunluğunu ve süresini de belirler (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003). İş odaklı yaklaşımı ele alan araştırmalar, duygusal emek sonuçları ile ilgili karışık sonuçlar elde etmişlerdir. Literatürde işin gerektirdiği duyguların yoğunluğu, duygusal emek sıklığı, çeşitliliği ve süresi ile tükenmişlik gibi negatif bireysel çıktılar arasında pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülse de, duygusal talepleri olan birçok işin bireyleri çok farklı etkilediği görülmektedir (Liu ve diğ., 2004).

Bu konudaki en yaygın teori, Morris ve Feldman'ın (1996) duygusal emek stratejileri ile müşteri teması değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarıdır. Bu çalışmada, çalışanların örgüt tarafından ifade edilmesi istenilen duygusal emeği gösterirken gerekli olan beceri, planlama ve kontrolün seviyesi ile ilgilenmişlerdir. Böylece, duygusal emeği, duygusal emeğin gösterilme sıklığı, çeşitliliği, yoğunluğu ve duygusal uyumsuzluk olarak dört boyutta kavramsallaştırırlar. Morris ve Feldman' a göre işletmeler, çalışanın iş rolleri gereğince uygun olan duyguyu hissetmesi için çalışanlardan daha fazla duygularını düzenlemelerini ve daha fazla duygusal emek harcamalarını isterler. Duygusal emek sıklığının artması ile birlikte hizmet sektöründe çalışanlardan farklı durumlar için farklı şekillerde duygusal emek sarf etmeleri istenir. Duygusal emek süresi uzadıkça ise, duygusal emeği sürdürebilmek için, kısa süreli gösterimden daha fazla çabaya gereksinim duyulur. Bu bilgi, sıklığın, çeşitliğin ve sürenin varlığı duygusal emeğin (yüzeysel davranışın ve derin davranışın) artmasına neden olacağını ileri sürmektedir. Fakat daha önceki bulgularda özellikle sürenin derin davranışı etkileyip arttıracığı öne sürülmektedir. Derin davranış, uzun süren iletişimlerde duygusal emeği sürdürebilmek için tercih edilmektedir. Çünkü uzun bir iletişim esnasında duyguları taklit etmek daha da zorlaşacaktır (Kim, 2008).

Brotheridge ve Grandey (2002), duygusal gösterim sıklığını ve çeşitliliğini yüzeysel davranış ve derin davranışla pozitif ilişkili, duygusal gösterim süresini ise, yalnızca derin davranış ile pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Brotheridge ve Lee (2003), sürenin hiçbir davranış çeşidi ile ilişkili olmamasına rağmen sıklık ve çeşitliliğin yüzeysel ve derin davranışla pozitif ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Diefendorff ve diğerlerinin (2005) yaptığı çalışmada, etkileşim özellikleri (süre, sıklık, rutinlik) ile yüzeysel davranış arasında herhangi bir ilişki bulunamamışken derin davranış ile etkileşim özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Özellikle süre, derin davranış üzerinde pozitif etkiye sahipken rutinlik, derin davranış üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

Bu çalışmada, çalışanların iş odaklı duygusal emek boyutları ve çalışan odaklı duygusal emek boyutları ile iş tatmini ve işte kalma niyeti arasındaki ilişki incelenecektir.

İş Tatmini Ve Duygusal Emek İlişkisi

İş tatmini, çalışanın işyerindeki yaşantısından veya işinden memnun olma durumudur. İş tatmininde iş, çalışanın fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabildiği gibi psikolojik ihtiyaçlarını da cevap verebilmelidir. İş tatmini denilince sadece işten sağlanan maddi kazançlar değil, bir şey başarma duygusunun verdiği haz ile iş ortamında bulunan çalışma arkadaşlarıyla birlikte olmaktan alınan zevkte anlaşılmalıdır (Keser, 2006).

Duygusal emek ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin var olduğu literatürdeki çalışmalarda görülmektedir (Morris ve Feldman, 1996; Pugliesi, 1999; Wharton, 1993). Oral ve Köse (2011) hekimler üzerinde yaptıkları çalışmada, yüzeysel davranış gösteren bireylerin iş tatminlerinde azalma görüldüğünü tespit ederek bu negatif ilişkiyi destekleyen kanıtlar sunmuşlardır. Gursoy ve çalışma arkadaşları (2011), turizm sektöründe iş tecrübesi olan 595 turizm öğrencisi ile yaptıkları çalışmada duygusal emeğin duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba boyutları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Ancak bu bulguların yanı sıra, duygusal emek ve iş tatmini ile ilgili ampirik çalışmalar yapan bazı araştırmacılar duygusal emek ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulamamışlardır. Örneğin, Wharton (1993) duygusal emek düzeyi yüksek olan kişilerin iş tatminlerinin de yüksek olduğunu saptamıştır. Chu ve çalışma arkadaşları (2012) duygusal emeği, duygusal çaba ve duygusal uyumsuzluk (Kruml ve Geddes, 2000) olarak kavramsallaştırırken duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkiye rastlamıştır. Yang ve Chang (2008), ise yüzeysel davranış ve iş tatminini anlamlı olarak ilişkili bulamazken derin davranış ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Benzer şekilde, Torland (2011)'in Avustralya'da macera tur liderleri ile yaptığı çalışmadan elde ettiği bulgular, derin davranışın tur liderlerinin iş tatminleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiş ancak yüzeysel davranışın herhangi bir etkisinin olmadığını göstermiştir.

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emek sergilemenin, çalışanların kendilerini hoş olmayan durumlardan uzak tutabileceğini, hizmet karşılıklarını daha fazla tatmin edici hale getirebileceğini ve bu şekilde çalışanların kişilerarası çatışmalardan kaçınabileceğini ileri sürmektedirler. Aynı zamanda bu bakış açısıyla, duygusal emeğin stresi azaltabileceğini, iş tatminini arttırabileceğini düşünmektedirler.

İşte Kalma Niyeti ve Duygusal Emek İlişkisi

Duygusal emek, duyguları ifade ederken çalışanlar tarafından belirli bir çaba gerektirir. Çalışanların göstermek zorunda oldukları bu çaba, yaptıkları işe ve çalıştıkları kuruma karşı olan bakış açılarını değiştirir. Çalışanların duygularını ifade etmelerini belirleyen çeşitli kuralların varlığı, duygularını ifade ederken inisiyatifin kendi ellerinde değil de, işletmenin elinde olması ve sürekli kontrol halinde tutulması, çalışanların duygularını ticari bir meta olarak algılamalarına neden olur (Öz, 2007).

Duygusal emeğin işten ayrılma niyetine etkileri çalışanın, duygusal emek boyutunun seçimine göre değişmektedir. Çalışanın müşteriye, doğru ifadeyi yansıtabilmesi için harcayacağı duygusal emek çeşidi derin davranış veya yüzeysel davranış olabilmektedir. Çalışanların seçtikleri duygusal emek boyutu, çalışanların işte kalma niyetlerini doğrudan etkilemektedir. Yüzeysel davranışta çalışan, gerçek duygularını ifade etmemekte müşteriye karşı göstermesi gereken duyguları sergilemektedir. Burada çalışanın duyguları değişmemekte çalışan sadece duygularını gerçek duygularından farklı olarak ifade etmektedir. Yüzeysel davranış ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, araştırmalar, bu iki değişken arasındaki ilişkinin olumsuz olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni yüzeysel davranıştan kaynaklanan davranışların içten ve samimi davranışlar olmaması, içsel duyguların yerine dışardan gözlenebilecek davranışlarını değiştirmelerinden kaynaklanmaktadır. Böylece çalışanın göstermiş olduğu duyguyla hissettiği duygu arasında fark meydana gelmekte buda "duygusal uyumsuzluk" olarak adlandırılmaktadır. Duygusal uyumsuzluğun, birçok olumsuz fiziksel ve ruhsal sonuçlar doğurduğu bulunmuştur. İşinin sebep olduğu olumsuz sonuçlarla karşılaşan çalışanların işlerinde kalma niyetleri azalmaktadır. Derin davranışta ise, çalışan ifade etmesi gereken duyguyu gerçekten hissettiği için duygusal uyumsuzluk yaşamamaktadır. Böylece, duygusal emeğin doğurduğu bir takım olumsuzluklarla karşılaşmayan çalışanın işte kalma niyeti artmaktadır (Öz, 2007).

Chau ve çalışma arkadaşları (2009), duygusal tükenmişlik vasıtasıyla yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında dolaylı pozitif bir ilişki bulmuştur. Bununla birlikte, derin davranış ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, dolaylı bir ilişki (iş devir hızı vasıtasıyla) tespit etmiştir. Yürür ve Ünlü (2011) Yalova'da otel çalışanları ile yaptıkları çalışmada ise, duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu belirlemiş ve işten ayrılma niyeti ile yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu kanıtlamıştır.

Bu araştırmada, otel işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzey ve boyutlarının ortaya çıkarılması, duygusal emek düzeylerini etkileyen unsurların belirlenmesi ve duygusal emeğin, çalışanların iş tatmini ve işte kalma niyetleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada kontrol değişkenleri olarak yaş, negatif ve pozitif duygu değişkenleri de ele alınmıştır. Yaş değişkeninin kontrol değişkeni olarak kullanılmasının nedeni; çalışanların duygularını kontrol etmelerinde yaşın etkili olacağı düşüncesidir (Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes, 2000). Negatif ve pozitif duygunun (pozitif duygu hevesli, canlı olma halini temsil ederken negatif duygu ise, nefreti aşagılamayı ve sinirli olma halini temsil etmektedir) kontrol değişkeni olarak kullanılma nedeni ise; bu duyguların kişilik özelliklerine yansıdığı, duygusal ifadeleri etkilediği, böylece bu duyguların çalışanların duygusal emek gösterme biçimlerine yansıdığı düşünülmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışma ile turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyleri ve duygusal emeğin çalışan ve iş odaklı boyutları ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla Muğla ilinin ilçelerinde (Bodrum, Marmaris ve Datça) bulunan beş yıldızlı otellerin 10 tanesine ulaşılarak otel yöneticilerine, araştırmacının içeriği ve anket uygulaması ile ilgili yönerge iletilmiştir. Zaman kısıtlaması ve işletmeler için önemli kabul edilen bazı bilgilerin dışarı çıkabileceği şüphesi ile ancak beş yıldızlı, beş otel işletmesinden toplam 174 çalışandan (% 77'si erkek, % 23'ü kadın) kullanılabilir anket toplanabilmiştir. Örneklem % 20.1'i evli % 79.9'u bekar. Çalışanların % 14'ü ilköğretim mezunu, % 54.7'si lise mezunu, % 15.3'ü üniversite öğrencisi ve yine % 15.3'ü üniversite mezunudur. İşletmede 0 – 3 aya kadar çalışma süresine sahip olanlar örneklem % 30.7'sini, 3 aydan 1 yıla kadar çalışma süresine sahip çalışanlar % 33.7'sini, 1 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olanlar ise % 35.6'sını oluşturmaktadır. Turizm sektöründe müşteri ile yüz yüze iletişim halinde olan ve ön tarafta çalışanlar örneklem % 86.6'sını oluştururken, % 13.4'ü müşteri ile birebir etkileşim içerisinde olmayan ve arka pozisyonlarda çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların % 14.5'inin ortalama haftalık çalışma saatleri 0 – 48 saate kadar olurken % 85.5'i 48 saatin üzerinde ortalama haftalık çalışma saatlerine sahiptir.

3.2. Ölçme Araçları

Çalışan Odaklı Duygusal Emek Ölçeği, Chu ve Murrmann (2006) tarafından turizm işletmelerinde çalışanlar için geliştirilen 19 maddelik Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği' nin Türkçe' ye çevrilmesi ile oluşturulmuştur. Orjinal ölçeğin 11 maddesi Chu ve Murrmann (2006)' "duygusal uyumsuzluk" olarak tanımladıkları yüzeysel ve samimi davranış boyutlarından, kalan 8 madde ise "duygusal çaba" olarak tanımladıkları derin davranış boyutundan oluşmaktadır. İngilizce ve Türkçe dillerine hakim aynı zamanda turizm sektöründe deneyim sahibi üç akademisyen tarafından Türkçe' ye çevrilen ölçek maddeleri, potansiyel dil problemlerinden kaçınmak için, farklı iki öğretim üyesince geri çevirme yöntemi ile tekrar İngilizce' ye çevrilerek anlamlarını koruyup korumadığı kontrol edilmiştir. Daha sonra, çeviri yapılmış maddelerin anketi dolduracaklar tarafından anlaşılır olup olmadığını test etmek için 10 kişilik evrenden seçilmiş olan küçük bir örneklemle beraber maddeler tartışılmıştır. Bu gruba maddelerin anlaşılır olup olmadığı, ne anlama geldiği ve daha farklı nasıl ifade edilebileceği sorularak gereken düzeltmeler yapılmıştır. Çalışanlar ölçekteki ifadeleri 7'li Likert tipi ölçeğe (1= Hiç Katılmıyorum, 7= Tamamen Katılıyorum) göre değerlendirmişlerdir.

İş Odaklı Duygusal Emek Ölçeği, Brotheridge ve Grandey (2002) çalışmasında duygusal emek yoğunluğu, sıklığı, çeşitliliği ve gösterim süresini ölçen ifadeleri kapsamaktadır. Ayrıca algılanan gösterim kuralları kapsamında pozitif duyguları gösterme gerekliliği ve negatif duyguları gizleme gerekliliğini ölçen ifadeler de bulunmaktadır.

Global İş Tatmin Ölçeği ise, Cammann (1983)'den uyarlanmış olan üç maddeli bir ölçektir. Bu ölçekte bulunan maddeler çalışanlar tarafından 7'li likert tipi ölçeğe (1= Hiç Katılmıyorum, 7= Tamamen Katılıyorum) göre değerlendirilmiştir. Çalışanlardan çalıştıkları işle ilgili iş tatmini maddeleri için kendilerini en iyi ifade eden

rakamı parantez içerisindeki boşluğa yazmaları istenmiştir. Tepeci (2011) çalışmasında ölçeğin iç tutarlılığı .70 olarak belirlenmiştir.

Ankette kullanılan bir diğer ölçek *İşte Kalma Niyeti Ölçeği*dir. O'Reilly (1991)'den uyarlanmış olan üç maddeli *İşte Kalma Niyeti Ölçeği* ile çalışanlardan ölçekteki ifadeleri 7'li likert tipi ölçek (1= Hiç Katılmıyorum, 7= Tamamen Katılıyorum) ile değerlendirmeleri ve kendilerini en iyi ifade eden rakamı seçmeleri istenmiştir. Tepeci (2011) çalışmasında ölçeğin iç tutarlılığı .80 olarak bulunmuştur.

Negatif ve pozitif duygu ölçeği, duygusal emek ve çalışan tutumları ile ilişkili olabileceğinden kontrol değişkenleri olarak bu çalışmada kullanılmıştır. Tarkan ve Tepeci (2007) çalışmasında Türkçeye uyarlanan ölçek maddeleri bu çalışmada da kullanılmıştır.

Ayrıca, bu çalışmada Best ve diğ. (1997)'nin oluşturdukları *negatif duyguları gizleme gerekliliği ve pozitif duyguları gösterme gerekliliği* ölçekleri ile Beal ve diğ. (2006)'nin oluşturduğu duygusal emeği sürdürme zorluğu ölçeği kullanılmıştır.

3.3. Veri Toplama

Uygulamaya hazır olan anketler, otel işletmelerindeki yöneticilerle irtibata geçilerek, yapılan çalışmanın detayları üzerine konuşulmuş ve yardımcı olup olamayacakları sorulmuştur. Olumlu cevap alınan 5 otel işletmesindeki yöneticilere uygulanacak anket hakkında, anketin uygulanması sırasında ne gibi şeylere dikkat edileceği konusunda bilgi veren yönergeler anketle beraber verilmiştir. Çalışanlar, molalarda ve yemek aralarında bir araya toplanarak anketin nasıl cevaplanması gerektiği detayları ile anlatılmış, doldurulan formlar yöneticilerin görmeyeceği şekilde toplanarak araştırmacıya teslim edilmiştir. 300 adet duygusal emek anketi otellere verilmiş ancak bunlardan 174 adet anket formu doldurularak dönmüştür. Anketi dolduranlar, anketi doldurmaya gönüllü olan kişilere verilmiştir bu nedenle araştırma evreninden rastgele çalışanlar arasından seçilememiştir.

4. Analiz ve Bulgular

4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Otel işletmeleri çalışanlarından toplanan verilerle temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak çalışan odaklı duygusal emek boyutları ortaya çıkarılmıştır. Duygusal emek boyutlarını ölçmek için oluşturulan Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeğinin 19 maddesi faktör analizi yapıldığında, ilk olarak toplam varyansın % 64' ünü açıklayan altı boyutlu bir yapı çıkmıştır. Ancak düşük yüklenme değerine (<.40) sahip olan ve çapraz yüklenen 6 madde analiz dışı bırakılarak kalan 12 madde ile yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 50'sini açıklayan anlamlı 2 faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar derin davranış ve yüzeysel davranış olarak isimlendirilmiştir. Bu iki faktörün her biri bir araya toplanan maddeler çerçevesinde isimlendirilmiştir. Chu ve Murmann (2006) faktör analizinde yüzeysel ve samimi davranış maddeleri birlikte yüklendiğinde bunları "duygusal uyumsuzluk" olarak adlandırmıştır. Ancak bu çalışmada yüzeysel davranış maddeleri ile samimi davranış maddeleri birlikte bir boyut oluşturmamıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği .823 ($p < .00$) verinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Derin Davranış boyutu toplam varyansın en yüksek kısmını (% 35.46) açıklamaktadır. Derin davranış boyutu, duygusal emek sarf ederken gösterilmesi

gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışmayı veya gerçek hislerin sergilendiğini ifade eden 6 maddeden oluşmuştur ve turizm işletmelerinde duygusal emek boyutları arasında derin davranışın önemini göstermektedir. Duygusal Emek Ölçeği'nde yine 6 maddeden oluşan Yüzeysel Davranış boyutu toplam varyansın % 14.82'sini açıklamaktadır. Bu faktörde işletmenin sergilenmesini istediği duyguların, gerçekten hissedilmeyen sahte duyguları sergilemeyi ifade eden 6 maddeden oluşmuştur ve duygusal emek boyutları arasında yüzeysel davranışın önemini belirtmektedir. Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. Bu katsayılar, .851 ve .710 olup faktörlerin iç tutarlılıklarını sağladıklarını göstermektedir.

Otel işletmelerinde duygusal emeği oluşturan faktör boyutları incelendiğinde iki faktör boyutunun ortalaması, 1 – 7 Likert ölçeğine göre orta değer 4'ten anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Yüzeysel Davranış ($X = 5.83$; $t = 96.13$, $p < .01$), (2) Derin Davranış ($X = 5.82$; $t = 81.02$, $p < .01$) şeklindedir. İki faktör boyutunun ortalaması da 4'ün üzerinde ve birbirine çok yakın görünmektedir. Turizm işletmelerinde çalışanlar hem derin davranışı hem de yüzeysel davranışı kullanarak duygusal emek göstermektedirler.

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Faktör 1: Derin Davranış		4.255	35.459	.851
Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar)gerçekten hissettiklerimle örtüşür.	.610			
İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.	.735			
Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım.	.739			
Çalışmaya başlarken genelde kendime "bugün güzel bir gün olacak" derim.	.726			
Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm.	.838			
Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.	.804			
Faktör 2: Yüzeysel Davranış		1.779	14.821	.710
Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de <i>numaradan</i> hoş görünmeye çalışırım.	.622			
İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için <i>sahte yüz ifadeleri</i> takınırım.	.678			
Müşterilere yansıttığım (hoş) <i>duygular gerçekten hissetmediğim</i> duygulardır.	.492			
Çalışırken gerçek <i>hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı</i> (olumlu) davranabilirim.	.726			
Müşterilerle olan ilişkilerimde <i>aldatıcı</i> iyi tavırlar sergileyebilirim.	.585			
Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi sergileyebilirim.	.651			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. KMO Örneklem Yeterliliği=.823, Bartlett's Test of Sphericity: $p < .000$ (Chi-Square 662,005, $df = 66$). Toplam varyans: 50,280

4.3.Doğrulayıcı Faktör Analizi

Otel işletmeleri çalışanlarından toplanan verilere LISREL kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Çalışan odaklı duygusal emek boyutlarını ölçmeye çalışan maddelerin derin davranış ve yüzeysel davranış olarak isimlendirilen 2 faktörlü çözümün uygun olacağı belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında

iki faktörlü yapının uyum iyiliği endeksi (goodness of fit index; GFI = 0.91), karşılaştırmalı uyum endeksi (comparative fit index; CFI = .96) ve normlanmış uyum endeksinin (normed fit index; NFI=.91).90'nın üzerinde bulunduğundan örneklemden elde edilen verilerin iki faktörlü yapıya uygun olduğu görülmektedir. Tahminin ortalama kök hatası (root mean square error of approximation) mutlak bir uyum indeksidir. Bu değer 0.05-0.08 arasında olması (bu çalışmada RMSEA = 0,07) verilerin kabul edilebilir bir uyumu olduğunu belirtmektedir.

Korelasyon Analizi

Tablo.2 de bu çalışmada ölçülen sürekli değişkenlerle ilgili ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir. Korelasyon analizi değişkenlerarasındaki birebir ilişkiyi açıklaması bakımından önemlidir.

Pozitif duyguyla, duygusal emeğin iş odaklı boyutları olan yoğunluk ($r = ,339, p<0,01$), sıklık ($r = ,269, p<0,01$), çeşitlilik ($r = ,322, p<0,01$) arasında ve çalışan odaklı boyutları olan derin davranış ($r = ,319, p<0,01$), yüzeysel davranış ($r = ,458, p<0,01$) arasında pozitif bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır. Pozitif duyguları gösterme gerekliliği, derin davranış ($r = ,481, p<0,01$) ve yüzeysel davranış ($r = ,306, p<0,01$) ile pozitif ilişkili iken aynı şekilde, negatif duyguları gizleme gerekliliğinin derin davranış ($r = ,439, p<0,01$) ve yüzeysel davranış ($r = ,348, p<0,01$) ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Derin davranış ile yüzeysel davranış ($r = ,370, p<0,01$), iş tatmini ($r = ,293, p<0,01$) ve işte kalma niyeti ($r = ,301, p<0,01$) arasında pozitif bir ilişki bulunurken yüzeysel davranış ile yalnızca işte kalma niyeti ($r = ,170, p<0,05$) ile pozitif ilişkili bulunmaktadır.

Tablo 2. Sürekli Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyonlar

Sürekli Değişkenler	X	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1.Yaş	25,7	6,3	1	-,037	-,028	-,037	,026	-,182*	-,130	-,066	-,049	-,061	,050	,003	,079	,050	
2.Negatif Duygu	1,6	0,8		1	-,203**	-,228**	-,242**	,001	-,220**	-,179*	-,194*	,180*	,236**	-,059	-,126	-,117	
3.Pozitif Duygu	5,6	0,8			1	,339**	,269**	-,002	,322**	,292**	,244**	,011	,319**	,458**	,243**	,200**	
4.Yoğunluk	6,1	0,7				1	,757**	-,044	,578**	,493**	,434**	-,236**	,728**	,378**	,205**	,266**	
5.Sıklık	6,1	0,8					1	-,128	,499**	,434**	,392**	-,239**	,564**	,367**	,201**	,258**	
6.Süre	5,5	1,5						1	,294**	,064	,081	,282**	-,042	,007	,008	,068	
7.Çeşitlilik	5,7	0,8							1	,566**	,482**	-,019	,509**	,416**	,226**	,170*	
8. Pozitif duyguları gösterme gerekliliği	5,4	1,0								1	,576**	-,078	,481**	,306**	,197**	,062	
9. Negatif duyguları gizleme gerekliliği	5,7	1,0									1	-,053	,439**	,348**	,249**	,206**	
10.Duygusal emeği sürdürme zorluğu	4,3	1,7										1	-,256**	,063	,016	,030	
11.Derin davranış	5,8	0,9											1	,370**	,293**	,301**	
12.Yüzeysel davranış	5,8	0,7												1	,085	,170*	
13.İş tatmini	5,9	1,0													1	,379**	
14.İşte kalma niyeti	5,0	1,6															1

Değişkenler arası korelasyon $>.19$ korelasyonlar 0.01 , $>.17$ ise $0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Değişkenler arasındaki korelasyona bakıldığında, .022 ile -.757 arasında değişen korelasyon katsayıları bulunmaktadır. Yaş değişkeni ile yalnızca duygusal emek gösterim süresi arasında negatif bir ilişki bulunmuştur ($r = -.082$, $p<.05$). Negatif duygu ile iş odaklı duygusal emek boyutlarından olan yoğunluk ($r = -.228$, $p<.01$), sıklık ($r = -.242$, $p<.01$) ve çeşitlilik ($r = -.22$, $p<.01$) arasında ve çalışan odaklı duygusal emek boyutu olan derin davranış ($r = -.236$, $p<.05$) arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

Regresyon Analizi

Duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerine etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analize göre, kontrol değişkenleri her iki bağımlı değişkeni yani işte kalma niyeti ile iş tatmini az da olsa anlamlı olarak açıklamaktadır ($p < .05$). Kontrol değişkenlerinden pozitif duygu bu açıklamada etkili olan değişkendir. İş odaklı duygusal emek boyutlarının regresyon modeline eklenmesi iş tatmini ve işte kalma niyetini anlamlı olarak açıklamadığı görülmektedir ($p > .05$). Çalışan odaklı duygusal emek boyutları modele eklendiğinde bağımlı değişkenlerden sadece iş tatmininin % 16.1'inin anlamlı olarak açıklandığı görülmektedir. İş tatmininin açıklanmasında etkili olan boyutlar Derin Davranış (Beta = .27, $p < .05$) ve Yüzeysel Davranış (Beta = -.21, $p < .05$) boyutlarıdır.

Tablo 3. Kontrol Değişkenler, İş Odaklı Yaklaşım ve Çalışan Odaklı Yaklaşım Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi

	İşte Kalma Niyeti				İş Tatmini			
	Değişim				Değişim			
	Beta	R ²	R ²	F-test	Beta	R ²	R ²	F-test
Kontrol Değişkenler		,051	,033	2,819*		,071	,054	4,036**
Yaş	0,17				,092			
Negatif duygu	-,054				-,016			
Pozitif duygu	,180*				,220*			
İş odaklı duygusal emek		,127	,077	1,894		,108	0,36	,881
Yoğunluk	,035				-,158			
Sıklık	,127				,080			
Süre	-,090				-,014			
Çeşitlilik	-,079				,104			
Pozitif duygu gösterme gerekliliği	-,159				-,022			
Negatif duygu gizleme gerekliliği	,124				,132			
Duygusal emek kurallarını sürdürme zorluğu	,119				,096			
Çalışan odaklı duygusal emek		,159	,031	2,756		,161	,053	4,70*
Derin davranış		,270				,270*		
Yüzeysel davranış		-,048				-,209*		

* $p < .05$, ** $p < .01$

5.Sonuç

Turizm işletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği (Chu ve Murmann, 2006) kullanılarak elde edilen verilerin analizi ile otel işletmelerinde işgörenlerin çalışan odaklı duygusal emek boyutları yüzeysel davranış ve derin davranış (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003) olarak belirlenmiştir. Chu ve Murmann (2006) yaptıkları analiz ile duygusal emeği duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba faktörleri olarak kavramsallaştırırsa da, ölçeğin oluşturulmasında yer alan yüzeysel ve derin davranış maddeleri bu çalışmada bu iki duygusal emek boyutlarını ortaya çıkarmıştır. Chu ve çalışma arkadaşları (2012) ile Gürsoy ve çalışma arkadaşları (2011), duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba boyutlarının varlığını teyit etse de,

literatürde duygusal emek, daha çok yüzeysel ve derin davranış boyutlarıyla kavramsallaştırılıp operasyonel hale getirilmektedir.

Yüzeysel ve derin davranış faktörlerin her ikisinin de ortalaması 1'den 7'ye Likert tipi ölçeğe göre orta değer olan 4'ten anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Her iki boyutun da ortalama değerden farklılıkları hemen hemen aynıdır. Turizm işletmelerinde çalışanlar müşteriye hizmet sunarken hem derin davranış hem de yüzeysel davranış sergilemektedirler. Turizm işletmelerinin emek yoğun ve müşteri odaklı olma özelliklerinden dolayı bu beklenen bir sonuçtur. Turizm sektöründe yapılan diğer çalışmalarda da (Kim, 2008; Lam ve Chan, 2012; Lee ve Ok, 2012), çalışanlar hem derin hem de yüzeysel davranış göstermektedir. Genelde derin davranış seviyesi yüzeysel davranışa göre daha yüksek seviyede olurken bu çalışmada ortalamalar aynı seviyede çıkmıştır.

Otel işletmelerinde çalışanların derin davranış sergilemeleri iş tatminlerini arttırmaktadır ancak yüzeysel davranış sergilemeleri ise iş tatminlerinin azalmasına neden olmaktadır. Bu literatürde daha önce yapılan çalışmaların bulgularıyla da örtüşmektedir (Oral ve Köse 2011; Torland, 2011; Yang ve Chang, 2008). Bu çalışmada işte kalma niyeti ile duygusal emek boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlı bir etki ortaya çıkmamıştır. Genelde önceki duygusal emek çalışmaları dikkate alındığında; derin davranışta çalışan, göstermesi gereken duyguyu gerçekten hissettiği için çalışanın iş tatmini ve işte kalma niyeti artmaktadır. Yüzeysel davranışta ise, çalışan hissettiklerinden farklı davranışlar sergilerken duygusal uyumsuzluk yaşamakta ve bu da çalışanın iş tatmini ve işte kalma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Kontrol değişkenler arasından pozitif duygunun, hem işte kalma niyetini hem de iş tatminini arttırdığı görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların pozitif duyguya sahip olması, çalışma saatlerinin ve iş yükünün fazlalığı nedeniyle çalışma koşullarının zor olduğu turizm sektöründe, iş tatminini ve işte kalma niyetlerinin artmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada kontrol değişkenlerinden yaşın, yalnızca duygusal emek gösterim süresi ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, otel işletmelerinde çalışanların yaşlandıkça müşterilerle olan ilişkilerinde daha kısa süreli duygusal emek gösterdiklerini ifade etmektedir. Bir diğer kontrol değişkeni olan negatif duygu ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken derin davranış ile negatif duygu arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Son olarak pozitif duygu ise, hem derin davranış hem de yüzeysel davranış ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Bu sonuç Kim (2008)' in yaptığı çalışma sonucunda pozitif duygulara sahip otel çalışanlarının derin ve yüzeysel davranış sergiledikleri bulgusu ile örtüşmektedir. Bu sonuçlar, pozitif duygulara sahip olan otel çalışanlarının duygusal emeğin her iki türünü de sergilediklerinin göstergesidir. Genel olarak korelasyon değerlerine bakıldığında, iş odaklı duygusal emek (yoğunluk, sıklık, süre, çeşitlilik, pozitif duygu gösterme gerekliliği ve negatif duygu gizleme gerekliliği; Brotheridge ve Grandey, 2002) ve çalışan odaklı duygusal emek boyutları (yüzeysel ve derinden davranış; Hochschild, 1983) arasında (süre boyutu hariç) genelde orta düzeyde korelasyon ilişkileri bulunmuştur. Brotheridge ve Grandey (2002) ise hizmet işletmeleri çalışanlarından topladığı veride düşük düzeyde korelasyon ilişkileri ortaya çıkarmıştır. Duygusal emeğin bu iki farklı kavramsallaştırması arasında ilişkinin daha açık olarak ortaya çıkarılması için daha fazla çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Turizm işletmelerinde çalışanların harcadıkları duygusal emek düzeyi ve boyutları müşteriye verdikleri hizmet kalitesini ve işletme verimliliğini etkilemektedir.

İşletme yöneticileri, özellikle insan kaynakları yöneticileri, tarafından çalışanların harcadıkları duygusal emek düzeyi ve boyutlarının anlaşılması, işe alım sırasında uygun kişinin seçilmesi açısından oldukça önemlidir. Personel devir hızının yüksek olduğu sektörlerde uygun işe uygun insanın yerleştirilmesi iş tatminini ve işte kalma niyetini yükselteceğinden duygusal emek sergilenmesi gereken işlere, bu özellikteki kişilerin yerleştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Her çalışmada olabileceği gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle ankete katılan sayısı genelleme yapma imkanlarını kısıtlamaktadır ve aynı zamanda ankete katılma gönüllülük esasına göre gerçekleştiğinden verinin rastsal (random) olarak toplandığı garanti edilememektedir. Turizm işletmelerinde çalışanlarının oluşturduğu evrenden daha fazla sayıda çalışandan toplanacak olan veriler, daha doğru ve genellenebilir sonuçlar verecektir. Ölçek ifadeleri, Türkiye’de turizm işletmelerinde var olan farklı ortam ve tecrübeleri göz önünde bulundurarak çoğaltılabilir. Duygusal emek düzeyi ve boyutlarını ölçmeyi amaçlayan geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış Turizm İşletmeleri Duygusal Emek Ölçeği hizmet sektöründe bulunan diğer meslek gruplarına da uygulanarak bu meslek grupların karşılaştırıldığı bir çalışma yapılabilir.

6. Kaynakça

- Anat, R. ve Sutton, R. I. (1987), ‘Expression of Emotion as Part of the Work Role’ *Academy of Management Review*, 12, ss. 23-37.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993), ‘Emotional Labor in Service Roles the Influence of Identity’ *Academy of Management Review*, 18, ss. 88- 115.
- Avcı, U. ve Boylu, Y. (2010), ‘Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Geçerliliği’ *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2), ss. 20-29.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012), ‘Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması’ *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), ss. 77-90.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M. ve Gren, S. G. (2006), ‘Episodic Processes in Emotional Labor: Perceptions of Affective Delivery and Regulation Strategies’ *Journal of Applied Psychology*, 91, ss. 1053-1065.
- Best, R.G., Downey, R.G., ve Jones, R.G. (1997), ‘Incumbent Perceptions of Emotional Work Requirements’ Paper presented at the 12th Annual Conference of the Society for Industrial Organizational Psychology, St Louis, MO.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003), ‘Development and Validation of the Emotional Labour Scale’ *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, 76, ss. 365-379.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002), ‘Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work’ *Journal of Vocational Behavior*, 60, ss. 17-39.
- Chau, S., Dahling, J.J., Levy, P. E. ve Diefendorff, J. M. (2009), ‘A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover’ *Journal of Organizational Behavior*, 30, ss. 1151–1163.
- Chu, K. H. ve Murrmann, S. K. (2006), ‘Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale’ *Tourism Management*, 27, ss. 1181-1191.
- Chu, K. H., Baker, M. A. ve Murrmann, S. K. (2012), ‘When We are Onstage, We Smile: The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes’ *International Journal of Hospitality Management*, 31, ss. 906– 915.
- Çukur, C. Ş. (2009), ‘Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik ve

- Güvenirlık Çalışması' *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(2), ss. 527-574.
- Deadrick, D. L. ve McAfee, R. B. (2001), 'Service with a Smile Legal and Emotional Issues' *Journal of Quality Management*, 6, ss. 99-110.
- Diefendorff, J. M. ve Gosserand, R. H. (2005), 'Emotional Display Rules and Emotional Labor: the Moderating Role of Commitment' *Journal of Applied Psychology*, 90, ss. 1256-1264.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005), 'The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies' *Journal of Vocational Behavior*, 66, ss. 339-357.
- Goffman, E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Doubleday Anchor.
- 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, ss. 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), ss. 783-794.
- Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: Univ. of California Press.
- Keser, A. (2006), 'Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doymu İlişkisinin Araştırılması' *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, ss. 100-119.
- Kim, H. J. (2008), "Hotel Service Providers" Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout' *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), ss. 151-161.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000), 'Exploring the Dimensions of Emotional Labor: Hochschild's Work' *Management Communication Quarterly*, 14, ss. 8-49.
- Liu, Y., Perrewel, P. L., Hochwarter, W. A. ve Kacmar, C. J. (2004), 'Dispositional Antecedents and Consequences of Emotional Labor at Work' *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), ss. 12-25.
- Lucas, R. ve Deery, M. (2004), 'Significant Developments and Emerging Issues in Human Resource Management' *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), ss. 459-472.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1997), 'Managing Emotions in the Workplace' *Journal of Managerial Issues*, 9(3), ss. 257-274.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996), 'The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor' *Academy of Management Review*, 21, ss. 986-1010.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011), 'Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doymu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma' *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), ss. 463-492.
- Öz, E. Ü. (2007), *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, İstanbul: Beta.
- Steinberg, J. R. ve Figart, D. M. (1999), 'Emotional Labor Since The Managed Heart' *ANNALS, AAPSS*, 561, ss. 8-25.
- Pugliesi, K. (1999), 'The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being' *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2009), 'Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Duygusal Emeğin Çalışanların Tutumlarına Etkileri' *17. Ulusal*

- Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, ss. 113-119, 21-23 Mayıs.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1987), 'Expression of Emotions as Part of the Work Role' *Academy of Management Review*, 12, ss. 23-37.
- Tarkan, G. ve Tepeci, M. (2007), 'Pozitif ve Negatif Duygu ile Çalışanların İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerinin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma' *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 4 (2), ss. 6-15.
- Tepeci, M. (2011), 'The Impact of Person-Organization Fit on Employee Attitudes in the Hospitality Industry' *Journal of Travel and Tourism Research*, 11, ss. 19-35.
- Torland, M. (2011), 'Emotional Labour and Job Satisfaction of Adventure Tour Leaders: Does Gender Matter?', *Annals of Leisure Research*, 4(4), ss. 369-389.
- Wharton, A. S. (1993), 'The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job' *Work and Occupations*, 20(2), ss. 205-232.
- Yang, F. ve Chang, C. (2008), 'Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Clinical Nurses: A Questionnaire Survey' *International Journal of Nursing Studies*, 45, ss. 879-887.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011), 'Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma' *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, ss. 183-207.