

DUYGUSAL EMEĞİN ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ YAŞAM DENGESİNİN ARACI ROLÜ*

Volkan AKGÜL** & Edip ÖRÜCÜ***

Öz

Bu araştırmanın amacı; konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanların, üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerinde, duygusal emeğin etkili olup olmadığını araştırmak ve bu etkide iş yaşam dengesinin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın verileri anket yolu ile toplanmıştır. Anket oluşturulmasında değişkenlere ilişkin üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Araştırma, Balıkesir'deki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına uygulanmış olup, bu kapsamda 691 kişiye ulaşılmıştır. Araştırma hipotezleri Yapısal Eşitlik Modellemesi ile test edilmiştir. Duygusal emek bağımsız değişken, üretkenlik karşıtı iş davranışı bağımlı değişken ve iş yaşam dengesi değişkeni ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların duygusal emek düzeyleri, üretkenlik karşıtı iş davranışını artırmaktadır. Duygusal emekten, üretkenlik karşıtı iş davranışına giden yola, iş yaşam dengesi aracı etkisi girince ilişki anlamsızlaşmaktadır. Yani tam aracılık etkisi tespit edilmiştir. Sonuç olarak, turizm sektöründe, yüksek düzeyde duygusal emek sunan çalışanların, dengeli bir iş-aile ilişkisi sağlayamama durumunda iş yerinde üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterebileceği görülmektedir. Bu bulgu, işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışma, duygusal emek, iş yaşam dengesi ve üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramlarını bir arada ele alarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, İş Yaşam Dengesi, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı, Konaklama İşletmeleri.

* Bu çalışma; Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emeğin, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Üzerine Etkisinde, İş Yaşam Dengesinin Aracı Rolü başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

** Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Erdek MYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü, volkanakgul1@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1248-1425>

*** Prof. Dr., Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, eorucu@bandirma.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3301-7496>

THE MEDIATING ROLE OF WORK-LIFE BALANCE IN THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR

Abstract

This study aims to investigate whether emotional labor affects the exhibition of counterproductive work behaviors by employees in accommodation enterprises and to determine whether work-life balance plays a mediating role in this effect. Data for this study were collected through a survey. Three different scales related to the variables were utilized in the construction of the questionnaire. The study was conducted on employees working in four- and five-star accommodation enterprises in Balıkesir, and a total of 691 individuals were included. The research hypotheses were tested using Structural Equation Modeling. Emotional labor was considered as the independent variable, counterproductive work behavior as the dependent variable, and work-life balance as the mediating variable. According to the findings, employees' levels of emotional labor increase counterproductive work behavior. However, when work-life balance was included as a mediating variable, this relationship became insignificant. In other words, a full mediation effect was observed. Consequently, in the tourism sector, employees who engage in high levels of emotional labor may exhibit counterproductive work behaviors if they fail to maintain a balanced work-family relationship. This finding is of critical importance for human resource management practices within organizations. This study makes a unique contribution to the literature by addressing the concepts of emotional labor, work-life balance, and counterproductive work behaviors together.

Keywords: Emotional Labor, Work Life Balance, Counterproductive Work Behavior, Hospitality Businesses.

Giriş

Günümüzde iş dünyasında, çalışanların hem fiziksel hem de duygusal emeği örgütsel başarıda kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların güler yüzlü, yardımsever ve uyumlu olması günümüzde birçok iş için gereklidir. Kişinin mesleği icabı gerektiği durumda duygularını sergilemesi veya bastırmasına duygusal emek denir (Hochschild, 1983, s. 7). Özellikle hizmet sektöründe duygusal emek, çalışanların müşterilere veya diğer paydaşlara olumlu bir duygusal izlenim yaratma çabalarını ifade etmektedir. Ancak, bu tür duygusal emeğin çalışanlar üzerinde psikolojik ve davranışsal sonuçlar doğurduğu da bilinmektedir. Bu bağlamda, üretkenlik karşıtı iş davranışı (ÜKİD), örgüt içindeki performansı ve iş birliğini olumsuz etkileyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel hedeflere zarar verme amacıyla bilinçli olarak sergilediği olumsuz tutum ve eylemlerden oluşan kavram; üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu türdeki davranışlar konaklama sektöründe çok büyük zararlara yol açabilmektedir. Öte yandan, çalışanların iş yaşam dengesi, bu olumsuz etkilerin şiddetini azaltmada koruyucu bir rol oynayabilir. İş yaşam dengesi, işgörenlerin işleri ve kişisel

yaşantıları arasında uygun bir denge kurmalarıdır. İş hayatında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için örgütlerin, çalışanlarının iş yaşam dengesini kurma amacıyla çeşitli insan kaynakları faaliyetlerini göz önüne almaktadırlar (Wong ve Ko, 2009, s. 198). Ayrıca turizm gibi emek yoğun bir sektör; mevsimsel çalışma, yoğun mesai saatleri ve insana hizmet veren bir sektör olması gibi sebeplerle çalışanların iş yaşam dengesinin de araştırma konusuna etkisi incelenmesi geren bir başka konu olarak görülmektedir. Bu çalışmanın ana problemini, konaklama işletmelerinde çalışanların; üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasına yönelik hangi önlemlerin alınabileceği sorusu oluşturmaktadır. Bu soruya yanıt alınabilmesi için, duygusal emek ve iş yaşam dengesi kavramlarının üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkileri sorgulanmıştır.

Turizm sektöründe diğer sektörlerde olduğu gibi çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları görülmektedir. Bu tür davranışların iş verimliliğine olan olumsuz etkileri; otel işletmesinin karlılık oranlarını ve müşteriye sunulan hizmet kalitesini düşürebilir, işletme itibarını zedeleyebilir ve çalışanların mutluluğunu azaltabilir. Çalışanlar, turizm gibi düzensiz çalışma saatleri olan ve sıkça duygusal emeklerini göstermek zorunda oldukları bir sektörde bulunuyorsa, bu durum iş ve özel yaşam dengesini de olumsuz etkileyebilir. Duygusal emek, enerji ve duygusal kaynaklar harcamayı gerektirdiğinden çalışanların özel hayatlarına ayıracakları zamanı azaltabilir. Çalışanlar örgüte veya diğer çalışanlara zarar verebilecek gönüllü eylemlerde bulunabilirler. Turizm çalışanlarının bu şekilde üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermelerinde mesleki sorumlulukları ile özel yaşamları arasında ulaşmaya çalıştıkları dengenin de etkisi olduğu varsayılabilir. Bu araştırmanın amacı; konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanların, üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerinde, duygusal emegın etkili olup olmadığını araştırmak ve bu etkide iş yaşam dengesinin rolünün olup olmadığını belirlemektir. Alanyazında bu üç faktörün bir arada ele alındığı araştırmaların sınırlı olduğu göz önüne alındığında, bu çalışma önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Araştırma örnekleminin evreni temsil edebilir nitelik ve sayıda katılımcılardan meydana geldiği, araştırma problemini araştırmak için çalışmaya kullanılan ölçeklerin ilgili değişkenleri ölçme yeterliliğinde olduğu, elde edilen veriler ve bunlara uygulanan analizlerin belirtilen sorgulamalarda doğru ve araştırma metodolojisine uygun şekilde kullanıldığı, araştırma sonunda elde edilen çıkarımların bilimsel ve toplumsal gerçeklere bağdaştığı, değerlendirme ve yorumlamaların ilgili alan yazına uygun ve araştırma problemiyle ilişkili olduğu varsayılmıştır. Araştırma, Balıkesir ilindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanların görüşleriyle sınırlıdır. Araştırma evreni olarak bu işletmelerinin seçilmesinin sebebi, bu düzeydeki otel işletmeleri daha düşük yıldızlı olan otel işletmelerine oranla yüksek sayıda otel çalışanına sahip olmalarıdır. Ayrıca dört ve beş yıldızlı konaklama

işletmelerinin; yönetim organizasyon yapıları ve olanaklarının daha üst seviyede bulunması seçilmelerinin diğer nedenlerini teşkil etmektedir.

Yapılan çalışmada öncelikle kavramsal çerçeve başlığı altında araştırmanın temel değişkenleri olan; duygusal emek, iş yaşam dengesi ve üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramları ele alınmış ve birbirleri ile olan ilişkileri açıklanmıştır. Daha sonra ilgili hipotezlerin geliştirilmesine yer verilerek araştırmanın metodolojisi kapsamında araştırma prosedürü ile örnekleme, veri toplama araçları ve elde edilen verilerin analiz yöntemleri belirtilmiştir. Son kısımda elde edilen bulgular ışığında sonuçlar tartışılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, duygusal emek, iş yaşam dengesi ve üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramlarına yer verilmiştir.

1.1. Duygusal Emek

Duygusal emek kavramı, ilk kez Arlie Russell Hochschild (1983) tarafından kullanılmıştır. Hochschild, duygusal emeği, çalışanların işlerinin bir parçası olarak belirli duyguları hissetmeleri ve/veya ifade etmeleri gereken bir süreç olarak tanımlamış; bu durumun özellikle hizmet sektöründe nasıl sistematik bir beklenti haline geldiğini vurgulamıştır.

Cornelius'un (1996), tanımına göre duygular; hisler, bilişsel süreçler, davranışlar, fizyolojik tepkiler ve ifadelerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Duygular, bireylerin belirli bir duruma, kişiye ya da olaya verdikleri tepkiler olarak ortaya çıkarken; tutumlar, bu durumlara yönelik daha kalıcı değerlendirmeleri ifade eder. Ruh hali ise daha uzun süreli, düşük yoğunluklu duygusal durumlar olarak duygulardan ayrışır (Robbins ve Judge, 2015, s. 102).

Günümüzde birçok meslek dalında çalışanların güler yüzlü olmaları, yardımseverlik sergilemeleri ve iş arkadaşlarıyla ya da müşterilerle uyum içinde çalışabilmeleri beklenmektedir (Steinberg ve Figart, 1999, s. 10). Bireyin mesleki sorumlulukları gereği duygularını dışa vurması ya da bastırması ise “duygusal emek” kavramıyla açıklanır (Hochschild, 1983, s. 7). Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği daha çok gözlemlenebilen davranışsal boyutları üzerinden değerlendirmiştir. Bu yaklaşıma göre, müşteriler tarafından sunulan hizmetin kalitesi büyük ölçüde çalışanın sergilediği davranışlara bağlıdır. Dolayısıyla pek çok hizmet alanında çalışanlardan; güleryüz, samimiyet ve yardımseverlik gibi belirli duyguları sergilemeleri beklenmektedir (Steinberg ve Figart, 1999, s. 10). Bu bağlamda duyguların yönetimi, iş yerindeki etkileşimleri düzenleme ve kurumsal hedeflere ulaşma açısından önemli bir norm haline gelmiştir (Grandey, 2000, s. 98). Morris ve Feldman (1996), kavramı sıklık, dikkat, duygu çeşitliliği ve duygu uyumsuzluğu gibi çok boyutlu bir yapıda değerlendirmiştir. Müşteriler, çalışanlardan belirli bir davranış biçimi beklediklerinden, bu beklentiler

karşılanmadığında memnuniyetsizlik duygusu ortaya çıkabilir. Bu nedenle çalışanların, iş ortamında karşılaştıkları durumlara uygun tepkiler verebilmeleri için duygularını kontrol edebilmeleri gerekmektedir.

Başta turizm olmak üzere birçok hizmet sektörlerinde; çalışanlardan, hizmet süresi boyunca olumsuz duygularını bastırarak olumlu bir yüz ifadesiyle görevlerini sürdürmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda duygusal emek, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında temel bir unsur haline gelmiştir (Grandey, 2003, s. 88). Duygusal emek süreci, çalışanların duygularını yönetmelerine yardımcı olan iki temel stratejiden oluşur; derin rol yapma ve yüzeysel rol yapma. Her iki strateji de çalışanın gerçek duygularının dışındaki bir duyguyu ifade etmesini içerir. Ancak bu stratejilerin temel farkı, çalışanın motivasyonunda ve duyguyu nasıl yönettiğinde ortaya çıkar (Diefendorff vd., 2005, s. 341). Duygusal emek, turizm sektöründe çalışanların performansını ve psikolojik sağlığını doğrudan etkileyebilir. Çalışanların müşteri odaklı olmaları, hizmet kalitesini artırmak adına sürekli pozitif duygular sergilemelerini gerektirir. Ancak bu durum, uzun vadede tükenmişlik, stres, depresyon gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Grandey, 2000, s. 105). Turizm sektöründe yapılan çalışmalar, duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemiştir. Bu çalışmalar, genellikle konaklama işletmelerinde çalışanların hizmet etme sırasında karşılaştıkları duygusal taleplerin, onların psikolojik sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koymaktadır. Örneğin, Foley vd. (2005), turizm sektöründeki işyerlerinde, çalışanların sürekli olarak müşteri taleplerine uymak zorunda kalmalarının, iş tatmini ve tükenmişlik üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmada, özellikle odaklanma, duygusal tükenmişlik ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışanların uzun süreli duygusal emek harcaması, yüksek düzeyde psikolojik tükenmişlik ve işten ayrılma isteği yaratabilir. Bir diğer önemli çalışma, (Hur vd., 2013, s.118), iş yaşam dengesinin duygusal emek üzerindeki etkisini ve bunun çalışanların genel psikolojik sağlığına olan katkısını ele almıştır. Araştırma, iş yaşam dengesinin duygusal tükenmişliği azaltıcı etkilerinin olduğunu ve iş yaşam çatışmasının duygusal emeği nasıl daha da zorlaştırdığını ortaya koymuştur. Çalışma, ayrıca, organizasyonel destek ile iş yaşam dengesinin çalışanların tükenmişlik seviyeleri üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır. Konaklama işletmelerinde iş yaşam dengesi sağlanmadığında, çalışanların duygusal yüklerinin arttığı ve buna bağlı olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

1.2. İş Yaşam Dengesi

Kavramın temelleri Kanter (1989) tarafından atılmıştır. Guest (2002), “Work-life balance” terimini sistematik teorik temellerle tanımlamış ve kuramsallaştırılmasında öncü olmuştur.

Çalışanlar, bir organizasyonun en değerli unsurlarından biri olarak görülmektedir. Bu nedenle iş ortamının, çalışanların ihtiyaçlarına uygun

şekilde yapılandırılması önem taşımaktadır (Mazurowski, 2019, s. 27). İş yaşam dengesi konusundaki araştırmalar, yöneticilerin bu dengeyi geliştirmek amacıyla daha esnek işyeri politikalarını benimsemeye açık hale geldiklerini göstermektedir. Çalışanların iş yerinde aktif ve verimli olabilmeleri, büyük ölçüde dikkatlerini toplama ve işe bağlılıklarını sürdürme becerilerine bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler, bireylerin hem iş hem de özel yaşam rollerine katılımında esneklik sunan iş yaşam dengesi politikalarının önemini giderek daha fazla fark etmektedir (Phipps ve Prieto, 2014, s. 255). İş ve özel yaşam rollerinin birbirine karışması sonucu yaşanan stres artışı; iş yerindeki stres düzeyinin yükselmesine, iş tatmininin azalmasına ve genel performansın düşmesine neden olabilmektedir (Gözükara ve Çolakoğlu, 2015, s. 14). Bu olumsuzluklar, çalışan refahını ve memnuniyetini artırmak için iş yaşam dengesinin sağlanmasının ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal düzeyde sağlanan iş yaşam dengesi desteği; çalışanların iş doyumunu ve performansını yükseltebilir, sağlık ve genel iyilik hallerini olumlu yönde etkileyebilir ve tükenmişlik düzeylerini azaltabilir (Christiana ve Rajan, 2014, s. 38). Çalışanlar açısından bakıldığında ise bu tür politikalar; artan iş güvenliği ve memnuniyet, karar alma süreçlerinde daha fazla özerklik, azalan stres düzeyi ve gelişmiş fiziksel ve psikolojik sağlık gibi birçok avantaj sunar.

İş yaşam dengesini sağlamaya yönelik politikalar, genellikle çalışanların iş yerinde memnuniyetini artırmak ve performanslarını iyileştirmek için kullanılmaktadır. Etkili şekilde planlanmış bu tür politikalar; çalışan bağlılığını artırarak iş gücü devir oranlarını düşürebilir, uzun mesai saatlerinin ve aşırı yorgunluğun neden olduğu verim kaybını önleyebilir ve stres düzeyini azaltarak daha sağlıklı, destekleyici bir iş ortamı yaratabilir (Alhazemi ve Ali, 2016, s. 84). Bu tür politikalar ve uygulamalar, çalışanların hem iş yaşamında hem de özel rollerinde daha etkili ve dengeli olmalarını sağlayacak bir örgütsel destek kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır (Chimote ve Srivastava, 2013, s. 68). İş yaşam dengesi, sadece fiziksel zamanın dağılımı değil, aynı zamanda duygusal, psikolojik ve sosyal kaynakların yönetilmesiyle de ilgilidir. Bu dengenin sağlanması, çalışanların işyerindeki verimliliklerini ve bağlılıklarını artırabilir. Özellikle hizmet sektörlerinde çalışanlar için bu denge, daha büyük bir önem taşır. Çalışanlar, özellikle turizm ve konaklama sektöründe sıkça karşılaştıkları yoğun iş temposu ve müşteri talepleri nedeniyle iş yaşam dengesini sağlamakta zorluk çekerler (Wong ve Ko, 2009, s. 195).

Turizm sektörü, konaklama işletmeleri başta olmak üzere yoğun müşteri etkileşimi, mevsimsel iş yükleri ve düzensiz çalışma saatleri ile bilinir. Bu sektörde çalışanlar, çoğunlukla esnek ve uzun çalışma saatleriyle karşılaşırken, kişisel zamanlarını işlerine ayırmak zorunda kalırlar. Özellikle otelcilik ve restoran sektörlerinde çalışanların iş yaşam dengesini korumaları büyük bir zorluk teşkil etmektedir (Hsieh ve Wang, 2015, s. 2230). İş yaşam dengesizliği, çalışanların tükenmişlik, iş tatminsizliği, stres ve düşük

motivasyon gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Çalışanların işyerine olan bağlılıkları azalır, bu da üretkenlik karşıtı iş davranışlarına zemin hazırlayabilir (Spector ve Fox, 2005, s. 160). Bu bağlamda, iş yaşam dengesinin sağlanması, sadece çalışanların psikolojik sağlıklarını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonel verimliliği ve müşteri memnuniyetini artırabilir (Foley vd., 2005, s. 250).

1.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, Fox (1974), tarafından literatüre kazandırılmış ve Spector ile Fox (2005), tarafından stresör-duygu modeli bağlamında detaylandırılmıştır. Robinson ve Bennett (1995), ÜKİD’i örgütün çıkarlarına zarar verecek şekilde, çalışanların kendi isteğiyle sergilediği davranışlar bütünü olarak tanımlar. Bu kapsamda; kurum kaynaklarını kişisel amaçlarla kullanmak, fiziksel veya sözlü şiddet uygulamak, dedikodu yapmak, hırsızlık, kasıtlı olarak araç ve gereçlere zarar vermek, geç gelmek, iş birliğini reddetmek, taciz ve yöneticilere veya iş arkadaşlarına karşı saygısız davranışlarda bulunmak gibi davranışlar ÜKİD örnekleri arasında yer almaktadır.

Bu davranışların şiddeti ve etkilediği bireyler farklılık gösterebilir; doğrudan müşterilere ya da diğer çalışanlara yönelebilir (Spector ve Fox, 2005, s. 154). Alan yazında, bu tür davranışların nedenlerine ve nasıl ortaya çıktığına dair çok sayıda çalışma mevcuttur. Özellikle son dönemde yapılan araştırmalar, bu davranışların psikolojik altyapısını anlama yönünde önemli katkılar sunmaktadır. Spector ve Fox (2002), ÜKİD’i örgüte ya da çalışanlara zarar vermeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlamışlardır. Alan yazında bu davranışlar, çeşitli teorik yaklaşımlar ışığında farklı terimlerle ifade edilmiştir. Spector (1975), bu alandaki öncü çalışmalarından birinde, “örgütsel saldırganlık” kavramını kullanmıştır. Devam eden çalışmalarda ise bu davranışlar; “saldırganlık” (Neuman ve Baron, 1998), “antisosyal davranış” (Giacalone ve Greenberg, 1997), “suçluluk eğilimi” (Hogan ve Hogan, 1989), “sapkın davranış” (Hollinger, 1986; Robinson ve Bennett, 1995), “misilleme” (Skarlicki ve Folger, 1997) ve “intikam alma” (Bies vd., 1997) gibi kavramlarla ifade edilmiştir. Bu terimlerin her biri, üretkenlik karşıtı iş davranışının farklı yönlerini açıklamayı amaçlamakta olup, terminolojideki çeşitlilik, araştırmaların temel aldığı kuramsal çerçevelerin yansımasıdır.

Kurumlar açısından bu tür davranışların nedenlerini anlamak, uygun stratejiler geliştirerek çalışan davranışlarını olumluya yönlendirmek açısından oldukça önemlidir. Çünkü; turizm işletmelerinin müşterilerinin talepleri doğrultusunda mal ve hizmet üretmeleri, müşterileri memnuniyetini arttırmakta ve buna bağlı olarak da müşterilerin işletmeye bağlılıkları artmaktadır (Aymankuy vd., 2012, s. 225). Meydana gelecek üretkenlik karşıtı iş davranışları bu noktada işletmeye büyük zarar verecektir.

1.4. Değişkenler Arası İlişkiler

Bu bölümde, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan hipotezlere ve çalışmanın temelini oluşturan kuramsal çerçeveye yer verilmiştir.

1.4.1. Duygusal Emek, İş Yaşam Dengesi İlişkisi

Duygusal emek, çalışanın işin gerektirdiği duygusal ifadeleri sergilemek amacıyla kendi duygularını bastırması ya da dönüştürmesi sürecidir. Bu kavram, ilk kez Hochschild (1983) tarafından tanımlanmış ve özellikle hizmet sektörlerinde çalışanların müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla olumlu duygular sergileme zorunluluğu ile açıklanmıştır. İş yaşam dengesi ise bireylerin mesleki yükümlülükleri ile özel yaşamları arasında denge kurma çabasıdır. Duygusal emeğin yoğun olduğu iş ortamlarında bu denge bozulabilmekte, çalışanlar iş-aile çatışmaları ve tükenmişlik riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

Bu ilişki Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory; Hobfoll, 1989) ile açıklanabilir. Bu teoriye göre bireyler sahip oldukları kaynakları (zaman, enerji, duygusal denge) koruma eğilimindedir. Alan yazın, hizmet sektöründe uzun çalışma saatleri, vardiya düzensizliği ve yüksek duygusal taleplerin çalışanlar üzerindeki baskıyı artırdığını göstermektedir (Loo ve Lamm, 2005). Duygusal emeğin iş yaşam dengesi ve iş tatmini üzerindeki etkisi konaklama ve havayolu sektörlerinde sıklıkla incelenmiş; duygusal uyumun olumlu, uyumsuzluğun ise olumsuz sonuçlar doğurduğu saptanmıştır (Kumari ve Aithal, 2022; Çakmacı ve Öztürk, 2017).

1.4.2. Duygusal Emek, Üretkenlik Karşısı İş Davranışı İlişkisi

Duygusal emek, çalışanların özellikle hizmet sektöründe işin gerektirdiği duyguları sergilemek amacıyla gerçek duygularını bastırmaları ya da değiştirmeleriyle oluşan bir emek biçimidir. Bu sürecin yönetimi, bireysel ve örgütsel çeşitli sonuçlar doğurmakta, bazı durumlarda ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarına zemin hazırlayabilmektedir. Özellikle yüzeysel rol yapma durumunda çalışanlar için duygusal tükenmeye, stres artışına ve iş tatminsizliğine neden olabilmekte; bu da üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tetikleyebilmektedir (Kim vd., 2012; Pala ve Tepeci, 2014). Duygusal uyumsuzluk, bireyin hissettikleriyle göstermesi gereken duygular arasındaki farktan kaynaklanır ve zamanla çalışanı hizmet sabotajı gibi olumsuz davranışlara yöeltebilir (Lee ve Chihyung, 2014). Ayrıca, örgüt tarafından duygusal emeğin tanınmaması ya da adil karşılanmaması, çalışanların örgütsel bağlılığını zayıflatıp ÜKİD eğilimini artırabilir (Demir, 2011). Yapılan araştırmalar, yüzeysel rol yapmanın ÜKİD ile pozitif ilişkili olduğunu; derin rol yapmanın ise bu ilişkiyi zayıflattığını göstermektedir (Wang ve Lian, 2015; Nwanzu ve Babalola, 2022). Sunulan bu bilgiler ışığında çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi kurgulanmıştır: H1: Çalışanların Duygusal

Emek Düzeylerinin, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

1.4.3. İş Yaşam Dengesi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi

İş yaşam dengesi, bireylerin mesleki sorumlulukları ile özel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurabilmesini ifade ederken; üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanların kasıtlı olarak örgüte ya da örgüt üyelerine zarar veren davranışlarını kapsamaktadır (Robinson ve Bennett, 1995). İş-aile çatışması yaşayan çalışanların, örgütsel kurallara uymama, işe geç gelme veya devamsızlık gibi olumsuz davranışlara yönelme olasılığı artmaktadır (Darrat vd., 2010). Bu bağlamda, Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) çerçevesinde değerlendirildiğinde; çalışanların iş yaşam dengesinin bozulması, psikolojik kaynaklarının tükenmesine neden olmakta, bu da ÜKİD davranışlarını artırmaktadır. Özellikle iş-aile çatışmaları, tükenmişlik ve stres düzeylerini yükselterek, çalışanların örgütsel bağlılığını azaltmakta ve verimsiz davranışlara zemin hazırlamaktadır (Anderson vd., 2002; Hammer ve Thompson, 2003). Selvarajan (2019), iş-aile çatışmasının ÜKİD üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmiş ve duygulanımın bu ilişkiyi düzenleyici bir unsur olarak rol oynadığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Taegar (2023), çalışmasında, yüksek duygusal zekaya sahip çalışanların iş-aile çatışmalarını daha etkili yöneterek ÜKİD düzeylerini azaltabileceğini vurgulamıştır.

1.4.4. Duygusal Emek, İş Yaşam Dengesi ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi

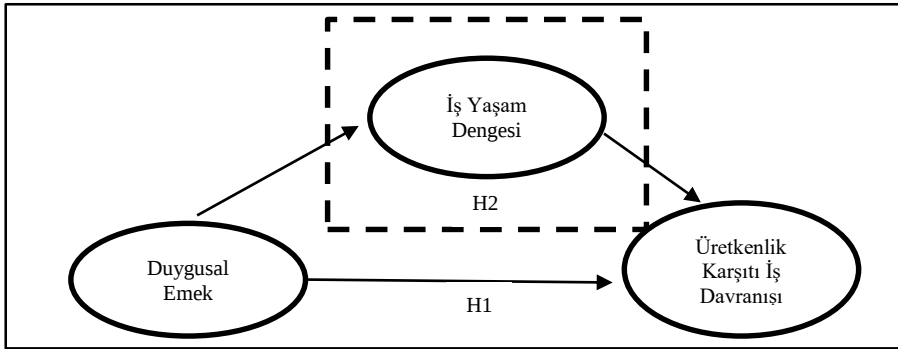
Duygusal uyumsuzluk ve olumlu duyguları sergileme ihtiyacından oluşan duygusal emek, çeşitli stres tepkilerine neden olmaktadır (Zapf, 2002). Duygusal emegın artmasıyla üretkenlik karşıtı davranışının artacağını görülmektedir (Demir vd., 2016). İş sorumluluklarını yerine getirme noktasında; iş-aile çatışması yaşayan çalışanların yaşamayanlara oranla daha fazla zorluk yaşadığını belirtmiştir (Choi ve Kim, 2012, s. 1012). İş ortamında yüksek düzeyde duygusal emek sunan çalışanların, iş aile dengesini sağlayamama durumunda iş yerinde üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterebileceği ön görülmüştür.

Duygusal emek sunarak müşterilere karşı sanki bir maske takan çalışanlar, özel hayatları ile iş hayatları arasındaki dengenin bozulması durumunda bunu işyerindeki davranışlarına yansıtabilirler. Alan yazın incelendiğinde; duygusal emek, iş yaşam dengesi ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle; duygusal emek ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi ve ilişkide iş yaşam dengesinin rolü ile ilgili hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. H2: Çalışanların Duygusal Emek Düzeylerinin, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına etkisinde, İş Yaşam Dengesinin rolü vardır.

2. YÖNTEM

Bu araştırmada, duygusal emek bağımsız değişken, üretkenlik karşıtı iş davranışı bağımlı değişken ve iş yaşam dengesi ise aracı değişken olarak ele alınmaktadır. Aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ileten bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle, aracılık ilişkisinde bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişkenin ise bağımlı değişken üzerindeki etkisi söz konusudur. Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkarsa bu durum “tam aracılık”, etkide belirgin fakat sınırlı bir azalma görülmesi durumunda ise “kısmi aracılık” olarak değerlendirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017, s. 90). Bu bağlamda çalışmanın modeli ve hipotezleri Şekil 1’deki gibi yapılandırılmıştır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



H1: Çalışanların duygusal emek düzeylerinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Çalışanların duygusal emek düzeylerinin, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde, iş yaşam dengesinin rolü vardır.

2.1. Anakütle, Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bu çalışmanın anakütlesi, Balıkesir ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma, yalnızca bu nitelikteki otellerde çalışan bireylerin görüşleriyle sınırlıdır. Bu tür otellerin tercih edilmesinin nedeni, daha geniş bir organizasyon yapısına ve dolayısıyla daha fazla çalışana sahip olmalarıdır. Kapsam olarak, 15.01.2022 tarihli Balıkesir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre belirlenen 16 otel işletmesi hedeflenmiştir. Bu işletmelerden izin alınabilen 13’ünde, Nisan–Eylül 2022 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Yüksek sezonda veri toplanması, çalışan sayısının fazla olması nedeniyle özellikle tercih edilmiştir. Verilerin bir kısmı yüz yüze anketlerle elde edilmiş, ancak vardiyalı sistem ve yoğun iş temposu nedeniyle tüm personele doğrudan

ulaşılamamıştır. Bu nedenle ek olarak “topla-bırak” yöntemi kullanılmıştır. Toplam 734 anket toplanmış; ancak 43’ü hatalı veya eksik olduğu için analiz dışı bırakılmış ve geçerli örneklem 691 kişi ile oluşturulmuştur.

2.2. Anket Formu Tasarımı ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak zaman ve kullanım kolaylığı sebebiyle anket tekniğı uygulanmıştır. Anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım; duygusal emek ile ilgili ifadeler ikinci, iş yaşam dengesi ile ilgili ifadeler üçüncü, üretkenlik karşıtı iş davranışı ile ilgili ifadeler ve son kısımda katılımcılarla ilgili demografik bilgiler bulunmaktadır. Hipotezlerin test edilmesi için ihtiyaç duyulan verilerin toplanması amacıyla üç ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçekler Tablo 1’de belirtilmektedir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alındığı Kaynaklar

Ölçek	Alınan Kaynak
Duygusal Emek Ölçeğı (3 boyut-13 soru)	Basım ve Beğenirbaş (2012)
İş Yaşam Dengesi Ölçeğı (15 soru)	Plakolli, (2021)
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeğı (2 boyut-19 soru)	Morgül (2020)

Anket formu, 16.12.2021 tarihinde Bandırma Onyedı Eylöl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’na sunulmuş ve etik onayın ardından, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen üç otelde ön test uygulanmıştır. Bu kapsamda 110 çalışana yüz yüze anket uygulanmış ve katılımcı geri bildirimleri doğrultusunda anlaşılmayan sorular değerlendirilmiştir. Ön test sonrası gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde, ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayısı 0,884 olarak bulunmuş; böylece anketin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu görülerek ana veri toplama sürecine geçilmiştir.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada, katılımcı profilini belirlemek için frekans analizi; hipotez test yöntemi için ise normallik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile değerlendirilmiş, normallik için Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk testleri ile çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiştir. Verilerin normal dağılmadığı görölmuş ve bu nedenle çoklu normallik varsayımı gerektirmeyen PLS-SEM yöntemi tercih edilmiştir. PLS-SEM, modelin karmaşıklığına uygun olarak normallik varsayımı gerektirmeyen yapısıyla öne çıkmaktadır (Henseler vd., 2009; Hair vd., 2014; Yılmaz vd., 2019, s. 89).

Tablo 2. Ölçeklerin Cronbach's Alpha (a) Değerleri

Ölçekler ve Alt Boyutları	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (a) Değeri
Duygusal Emek	13	,757
DE Yüzeysel	6	,891
DE Derin	4	,860
DE Samimi	3	,755
İş Yaşam Dengesi	15	,875
İYD, Kişisel Hayata, İş Müdahalesi	4	,854
İYD, İşe, Kişisel Hayat Müdahalesi	4	,708
İYD, Kişisel Yaşam Geliştirme	7	,756
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	19	,952
ÜKİD Örgüte Yönelik	12	,830
ÜKİD Bireye Yönelik	7	,917

Tablo 2’de sunulan bulgulara göre, araştırma modelindeki yapıların güvenilirlik katsayıları; Duygusal Emek için 0,757, İş Yaşam Dengesi için 0,875 ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı için 0,952 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlara ait değerler ise 0,708 ile 0,917 arasında değişmektedir. Bu bulgular, ölçeklerin iç tutarlılık açısından kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

3. BULGULAR

Araştırmaya yönelik tanımlayıcı bilgiler Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Tanımlayıcı Bilgiler

Cinsiyet	Sayı	%	Medeni Durum	Sayı	%
Kadın	312	45,2	Evli	278	40,2
Erkek	372	53,8	Bekâr	387	56,0
Geçersiz	7	1,0	Geçersiz	26	3,8
Toplam	691	100	Toplam	691	100
Yaş			Eğitim Düzeyi		
20 ve altında	54	7,8	İlkokul	36	5,2
21-30	164	23,7	Ortaokul	69	10,0
31-40	187	27,1	Lise	310	44,9
41-50	188	27,2	Lisans	248	35,9
51 ve üstü	85	12,3	Lisansüstü	10	1,4
Geçersiz	13	1,9	Geçersiz	18	2,6
Bu otelde Çalışma Süresi			Sektör Tecrübesi		
1 yıldan az	144	20,8	1 yıldan az	86	12,4
1-3 yıl	103	14,9	1-3 yıl	79	11,4
4-6 yıl	124	17,9	4-6 yıl	77	11,1
7-10 yıl	149	21,6	7-10 yıl	146	21,1
10-15 yıl	96	13,9	10-15 yıl	162	23,4

16 ve üstü	52	7,5	16 ve üstü	123	17,8
Geçersiz	23	3,3	Geçersiz	18	2,6
Departman			İş Pozisyonu		
Ön büro	119	17,2	Şef	99	14,3
Yiycek İçecek	231	33,4	Müdür	31	3,5
Kat Hizmetleri	192	27,8	Normal çalışan	459	67,4
Muhasebe- İK	44	6,4	Stajyer	92	13,3
Teknik Servis	32	4,6	Geçersiz	10	1,4
Güvenlik	19	2,7			
Animasyon, Su Sporları	10	1,4			
Yönetim	31	4,5			
Geçersiz	13	1,9			
Toplam	691		Toplam	691	

Araştırma kapsamında 691 katılımcının %45,2'si kadın, %53,8'i erkektir. Katılımcıların %56'sı bekâr, %40,2'si evlidir. En yoğun yaş grubu %27,2 ile 41-50 yaş aralığındadır. Eğitim düzeyinde katılımcıların %44,9'u lise, %35,9'u lisans mezunudur. Otelde çalışma süresi açısından en yüksek oran %21,6 ile 7-10 yıl arasında olup, sektör tecrübesinde %23,4 ile 10-15 yıl arasında deneyime sahip çalışanlar öne çıkmaktadır. Departman bazında en fazla katılım %33,4 ile yiyecek-içecek bölümünden sağlanmıştır. Kat hizmetleri (%27,8) ve ön büro (%17,2) bu bölümü takip etmektedir. Görev pozisyonlarına göre ise çalışanların %67,4'ü normal çalışan, %14,3'ü şef ve %13,3'ü stajyer olarak görev yapmaktadır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için Kısmi En Küçük Kareler (PLS-SEM) yaklaşımına dayanan Yapısal Eşitlik Modellemesi uygulanmıştır. PLS tabanlı yapısal eşitlik modellemesi, diğer yapısal eşitlik modelleme tekniklerinde olduğu gibi iki temel aşamada yürütölmektedir. İlk aşamada, her bir yapının ilgili ifadeler aracılığıyla ne düzeyde temsil edildiğini inceleyen ölçüm modeli analiz edilir. Bu aşamada gözlenen değişkenler bütünsel olarak değerlendirilir; ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyleri test edilir. Elde edilen faktör yükleri, yapı geçerliliği, içsel tutarlılık ve ayırt edici geçerlilik kriterlerinin sağlanıp sağlanmadığını belirlemek amacıyla kullanılır. Tüm değişkenlerin ölçüm modelinde geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağlaması durumunda, analiz süreci modeldeki yapılar arasındaki ilişkilerin test edildiği ikinci aşamaya geçer. Bu aşamada, gizil değişkenler arasındaki nedensel bağlar incelenerek yapısal model değerlendirilir ve araştırma hipotezleri test edilir.

3.1. Ölçüm Modeline İlişkin Test Sonuçları

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde öncelikle ölçüm modeli test edilmiş ve analiz sürecinde belirli kriterler esas alınmıştır. PLS-SEM ile kurulan modelde, gizil değişkenlerle ilgili ifadelerin faktör yüklerinin en az 0,70 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunması beklenmektedir (Chin ve Marcoulides, 1998; Hair vd., 2014). Ancak yeni geliştirilen ölçekler için 0,50'nin üzerindeki yük değerleri de kabul edilebilir düzeyde görölmektedir (Hulland, 1999).

Gizil değişkenlerin geçerliliği, AVE (Açıklanan Ortalama Varyans) katsayılarıyla değerlendirilmiş; bu değerin 0,50'nin üzerinde olması, değişkenin ilgili ifadelerinin varyansının yarısından fazlasını açıkladığını göstermektedir (Chin ve Marcoulides, 1998; Hair vd., 2014). Modelin güvenilirliği ise Çapraz Güvenilirlik (Composite Reliability) değeriyle ölçülmüş; PLS-SEM analizlerinde Cronbach Alfa yerine bu değerin kullanılması önerilmektedir (Wong, 2013; Türkay, vd., 2018). Bu değerin 0,70'in üzerinde olması yeterli kabul edilmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). İlk ölçüm modelinde, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ölçeğine ait beş ifadenin (ÜKİD: 2, 3, 4, 5, 11) faktör yükleri 0,50'nin altında kaldığından modelden çıkarılmış ve analiz yeniden gerçekleştirilmiştir. İkinci analizde elde edilen faktör yükleri, AVE ve güvenilirlik değerleri (CR, rho_A ve Cronbach Alfa) Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4. Ölçüm Modeli Sonuçları *

Yapı	İfade	Yük Değeri	AVE	Güvenilirlik Değeri		
				CR	α	Rho-A
DE			0,656	0,905	0,868	0,872
ÜKİD			0,508	0,934	0,923	0,929
	DE1	0,814				
	DE2	0,814				
Yüzeysel	DE3	0,703				
Davranış	DE4	0,842	0,649	0,917	0,891	0,894
	DE5	0,852				
	DE6	0,799				
DE	DE7	0,863				
Derin	DE8	0,887	0,702	0,904	0,860	0,877
Davranış	DE9	0,826				
	DE10	0,770				
DE	DE11	0,822				
Samimi	DE12	0,740	0,670	0,858	0,756	0,802
Davranış	DE13	0,886				
	ÜDD1	0,691				
	ÜDD6	0,805				
ÜKİD	ÜDD7	0,817				
Örgüte	ÜDD8	0,666	0,510	0,878	0,837	0,843
Yönelik	ÜDD9	0,635				
	ÜDD10	0,711				
	ÜDD12	0,650				
	ÜDD13	0,868				
ÜKİD	ÜDD14	0,812				
Bireye	ÜDD15	0,661				
Yönelik	ÜDD16	0,869	0,680	0,937	0,920	0,924
	ÜDD17	0,901				
	ÜDD18	0,797				
	ÜDD19	0,844				

Tablo 4'te yer alan iç tutarlılık güvenilirliği, geleneksel olarak Cronbach's Alpha ile ölçülmekte olup, PLS-SEM analizinde alternatif olarak Birleşik Güvenilirlik (CR) ve rho_A değerleri de kullanılmaktadır. Cronbach's Alpha, indikatörler arasındaki korelasyonu dikkate alarak güvenilirliği hesaplar, ancak bu yaklaşımın eleştirilen yönleri de vardır. PLS-SEM analizinde, CR değeri 0,70'in üzerinde olmalı, yeni geliştirilen

ölçeklerde 0,60-0,70 arasında kabul edilebilirken, eski ölçeklerde 0,70-0,90 arasında olmalıdır. 0,95'in üzerindeki değerler ise yüksek düzeyde tekrarı gösterdiği için uygun olmayabilir. Tablo 4'te, Duygusal Emek için 0,868 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışt için 0,923 gibi Cronbach's Alpha değerleri elde edilmiştir. CR değerleri ise sırasıyla, Duygusal Emek için 0,905 ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışt için 0,934 olarak hesaplanmıştır. Rho_A değerleri de sırasıyla 0,934, 0,872 ve 0,929 dur. Bu bulgular, tüm değişkenlerin güvenilirlik kriterlerini sağladığını göstermektedir. Birleşme geçerliliği için, faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde ve anlamlı olduğu, ayrıca AVE değerlerinin, Duygusal Emek için 0,656 ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışt için 0,508 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler, gizli değişkenlerin yüksek düzeyde açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermektedir.

Ayrışma geçerliliği için Fornell ve Larcker (1981) kriteri yerine, modeldeki ikincil düzey yapılar nedeniyle Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) kullanılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 5'te sunulmaktadır. Bu veriler, modelin geçerliliği konusunda güçlü bir temele sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5. HTMT Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	Birey ÜKİD	DE	Y. DAV	D. DAV	S. DAV	Örgüt ÜKİD
Bireye Yön. ÜKİD						
DE	0,165					
Y. DAV	0,161	1,126				
D. DAV	0,051	0,186	0,180			
S. DAV	0,052	0,361	0,350	0,453		
Örgüte Yön. ÜKİD	0,803	0,174	0,171	0,067	0,058	
ÜKİD	1,014	0,179	0,175	0,062	0,058	0,983

Tablo 5'te, Henseler vd., (2016) tarafından belirlenen HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriterine göre ayrışma geçerliliği değerlendirilmiştir. Bu oran, farklı yapılar arasındaki korelasyonların ortalamasının, aynı yapıya ait maddelerin korelasyonlarının ortalamasına bölünmesiyle hesaplanır. Henseler vd., (2016) göre, uygun bir modelde, heterotrait korelasyonları monotrait korelasyonlarından düşük olmalıdır ve HTMT oranının 0,90'ın altında olması beklenir; kavramlar arasındaki uzaklık arttıkça bu oran 0,85'in altında olmalıdır. Tablo 5'te yer alan HTMT değerleri incelendiğinde, Duygusal Emek'in Yüzeysel Davranış alt boyutuyla Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Birey alt boyutu arasında 0,90'ın üzerinde bir değer tespit edilmiştir. Ancak yüksek HTMT değeri veren ilişkilerin, gizil değişkenler ile bunlara ait alt boyutlar arasında ortaya çıktığı incelendiğinden yüksek bir HTMT değeri çıkmasının kabul edilebilir olduğu görülmüş (Koçyiğit ve Ringle, 2011) ve ilgili modelin ayrışma geçerliliğini yüksek

düzeyde sağladığı görüldüğünden yapısal model analizlerine devam edilmiştir.

3.2. Yapısal Model Analizi

Yapısal Eşitlik Modeli alanyazınına göre, ölçüm modelinin gerekli varsayımları sağlaması durumunda, ikinci aşama olan yapısal model testine geçilmektedir. Yapısal model analizi aşamasında öncelikle doğrusallığa bakılmalıdır. Doğrusallık, değişkenler arasındaki yüksek korelasyonu ifade eden (Hair vd., 2010) bir ölçümdür ve PLS-SEM analizlerinde doğrusallığın tespiti için Tolerans ile Varyans Artırıcı Faktör (VIF) değerleri kullanılır (Hair vd., 2010). VIF değeri 5'in üzerinde olduğunda, modelde doğrusallık sorunu olabileceği anlamına gelir (Hair vd., 2010). Bu doğrultuda, modeldeki doğrusallık sorunlarını belirlemek için yapılan VIF analizi sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. VIF Değeri Sonuçları

Değişken	VIF	Değişken	VIF	Değişken	VIF
DE1	3,147	DE7	2,382	ÜKİD16	3,868
DE10	1,538	DE8	3,068	ÜKİD17	4,823
DE11	1,631	DE9	2,354	ÜKİD18	2,592
DE12	1,378	ÜKİD1	1,652	ÜKİD19	3,078
DE13	1,684	ÜKİD10	1,656	ÜKİD6	2,159
DE2	1,935	ÜKİD11	1,658	ÜKİD7	2,480
DE3	2,275	ÜKİD12	1,440	ÜKİD8	1,617
DE4	2,722	ÜKİD13	3,242	ÜKİD9	1,403
DE5	3,249	ÜKİD14	2,580		
DE6	2,241	ÜKİD15	1,618		

Tablo 6'da görüleceği üzere modelde ilişkin tüm ifadelerle yönelik VIF değerleri 5 kritik değerinin altında oluşmuştur. Bu sonuçlar modelde doğrusallık ile ilgili bir sorun olmadığını göstermektedir.

Yukarda yapılan analizler sonucunda, kurulan modelin hipotez testine geçilmiştir. H1 hipotezine ilişkin yapılan analiz sonucu Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Yapısal Model Sonuçları

Hipotez No	İlişki	Ortalama	Std. Sap.	Katsayı	t	p	Sonuç
H1	DE→ÜKİD	0,092	0,038	0,093	2,421	0,016	Hipotez Desteklendi

Tablo 7 incelendiğinde, H1: “Çalışanların Duygusal Emek Düzeylerinin, ÜKİD üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezlerin desteklendiği görülmektedir ($t > 1,96$ ve $p < 0,05$). Duygusal emek değişkeninde bir birim artış, üretkenlik karşısı iş davranışı üzerinde 0,093 birimlik artışa sebep olmaktadır.

Yapılan yol analizleri sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışının determinasyon katsayısı (R^2) değerinin 0,083 olduğu görölmektedir. Buna göre duygusal emek, üretkenlik karşıtı iş davranışında meydana gelen değışimin %8,3'lük bir kısmını açıklamaktadır.

3.3. Aracılık Analizleri

H1 hipotezinin test edilmesinin ardından, araştırmada ileri sürülen ikinci hipotez olan “Çalışanların Duygusal Emek Düzeylerinin, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına etkisinde İş Yaşam Dengesinin aracılık rolü vardır” hipotezinin testine geçilmiştir. Bu süreçte, İş Yaşam Dengesinin aracı değışken olarak modele dâhil edilmesiyle, PLS analizinin iki aşamalı yaklaşımına uygun olarak yeni bir model kurulmuş ve önce ölçüm modeli, ardından yapısal model testi yapılmıştır. Ölçüm modeline ilişkin yapılan ilk test sonrasında iki ifadeye ilişkin yük değerleri 0,50 değerin altında kaldığından (İYD 10-11) analizden çıkarılmış ve ölçüm modeline ilişkin analizler tekrar edilerek sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Aracılık Analiz Ölçüm Modeli Sonuçları

Yapı	İfade	Yük Değeri	AVE	Güvenilirlik Değeri		
				CR	α	Rho-A
DE			0,573	0,864	0,785	0,885
UKİD			0,508	0,934	0,923	0,929
İYD			0,641	0,899	0,858	0,877
	İYD1	0,610				
İYD	İYD2	0,760				
İş müdahale	İYD3	0,729	0,648	0,880	0,817	0,817
	İYD4	0,724				
	İYD5	0,861				
	İYD6	0,884				
İYD	İYD7	0,712				
K. Yaşam Geliştirme	İYD8	0,706	0,527	0,815	0,815	0,828
	İYD9	0,625				
	İYD12	0,689				
İYD	İYD13	0,858				
Kişisel	İYD14	0,855	0,88	0,894	0,857	0,876
Müdahale	İYD15	0,807				

Tablo 8’de yer alan verilere göre, değışkenlere ilişkin Cronbach’s Alpha değerleri tüm bu değerler için, 0,70’lik kritik değerin üzerinde yer almıştır. Rho_A değerlerine göre; Duygusal Emek 0,885 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışt 0,929 ve İş Yaşam Dengesi 0,877 olarak hesaplanmış olup, tüm bu değerler 0,70’in üzerinde olup güvenilirlik açısından yeterli bulunmuştur. Birleşik Güvenilirlik Katsayıları (CR) değeriendirildiğinde, Duygusal Emek için 0,864 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışt için 0,934 ve İş Yaşam Dengesi için 0,899 hesaplanmıştır. Bu değerler de 0,70’in üzerinde olup iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı ifade edilebilmektedir.

Birleşme geçerliliği için faktör yükleri incelendiğinde, tüm yüklerin 0,50’nin üzerinde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görölmüştür. AVE

değerleri; Duygusal Emek için 0,573 Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı için 0,508 ve İş Yaşam Dengesi için 0,641 olarak hesaplanmış ve tüm bu değerler 0,50'nin üzerinde, 0,95'in altında kalarak birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

HTMT analizi sonuçlarına göre, önceki modelde olduğu gibi, Duygusal Emegin Yüzeysel Davranış alt boyutundaki HTMT değeri ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının, Örgütsel ÜKİD boyutunda 0,90'ın üzerinde çıkmıştır. Ancak, İş Yaşam Dengesi için tüm HTMT değerleri 0,90'ın altında kalmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda modelin genel olarak ayrışma geçerliliğini sağladığı kabul edilmiş ve yapısal model testi aşamasına geçilmiştir. Yapılan yol analizi sonucunda; öncelikle araştırma modeli üzerinde Bootstrapping analizi yapılmış ve bu analiz sonrası ulaşılan “Path Coefficients” değerlerine ilişkin t-test puanlarının hangilerinin %5 hata payı oranıyla (>1,96) anlamlı olup olmadığı kontrol edilmeye çalışılmıştır. Yapısal model çıktılarına ilişkin detaylı sonuçlar birlikte incelendiğinde ise aşağıda Tablo 9'da verilen bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 9. H2 Hipotezi Sonucu

Hipotez No	İlişki	Model	Yük Değeri	t değeri	p değeri	Değerlendirme	Sonuç
H2	DE→ÜKİD	Aracısız Model	0,093	2,421	0,016	Aracı değişken modele dahil edildiğinde DE→ÜKİD arasındaki etki azalmakta ve p değeri anlamsız hale gelmektedir. (Tam Aracılık)	Hipotez Desteklendi
	DE→İYD→ÜKİD	Aracılı Model	0,040	1,053	0,293		

Tablo 9. incelendiğinde, aracısız modelde anlamlı olan DE->ÜKİD yolu, İYD'nin aracı olarak modele dahil edilmesinden sonra anlamsız hale gelmiştir. Aracılık analizlerinde, bir değişkenin aracılığından bahsedebilmek için, aracı değişkenin analize dâhil edilmesiyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsız hale gelmesi (tam aracılık) ya da azalması (kısmi aracılık) gerekmektedir (Büyükdağ vd., 2017).

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda İYD'nin DE ile ÜKİD arasındaki ilişkide tam aracı olduğu görülmekte ve bu doğrultuda H2 hipotezi desteklenmektedir.

Sonuç

Bu çalışma, konaklama işletmelerinde çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarında duygusal emegin etkisini ve bu etkide iş yaşam dengesinin aracı rolünü incelemek amacıyla, Balıkesir ilinde turizm sektöründe çalışan 691 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel yöntemle ele alınmış ve hipotezlerin testinde Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. Öncelikle

değişkenler arasındaki doğrudan etkiler ardından iş yaşam dengesinin aracılık rolü analiz edilmiştir.

Turizm işletmeleri açısından, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılması; müşteri memnuniyetinin artırılması, çalışan bağlılığı, maliyet kontrolü, rekabet gücü ve etik sorumluluklar açısından önem taşımaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları sık gözlemlenen ve ciddi maliyetlere yol açabilen davranışlardır. Literatürde, duygusal emegın bu davranışlarla ilişkili olduğu gösterilmiştir ancak bu iki faktör arasındaki ilişkinin iş yaşam dengesi bağlamında aracılık etkisiyle ele alındığı çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada, duygusal emegın üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi ve bu süreçte iş yaşam dengesinin aracı rolü araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, duygusal emegın bu tür davranışları artırdığını ve iş yaşam dengesinin bu etkide tam aracı olduğu yönündedir. Yani, iş yaşam dengesi modele eklendiğinde duygusal emegın üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi anlamını yitirmektedir.

Konaklama sektöründe çalışanlar, işletme beklentileri doğrultusunda sürekli olumlu duygular sergilemek zorundadır. Bu durum, zamanla duygusal tükenmeye yol açmakta ve çalışanların motivasyon, bağlılık ve verimlilik düzeylerini olumsuz etkilemektedir. Ön büro çalışanları gibi müşteriyle doğrudan etkileşimde olan personelin, kurumsal talepler doğrultusunda sergilediği duygusal emek, stres düzeylerini artırmaktadır (Lam vd., 2022). Duygusal emek düzensizliği, iş başarısını ve müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilir (Pabel vd., 2022). Özellikle hizmet sektöründe, gerçek duygularını gizleyen çalışanların işlerine olan bağlılıklarında azalma gözlemlenmektedir (Örücü vd., 2021). Bu durum, üretkenlik karşıtı davranışlara zemin hazırlayabilmektedir (Demir vd., 2016). Araştırmada, iş yaşam dengesi sağlanmadığında duygusal emegın bu tür davranışları tetiklediği ortaya konmuştur. Bu bağlamda, turizm çalışanlarının fiziksel ve zihinsel iyilik halleri için dengeli bir iş yaşamı sürdürmeleri büyük önem arz etmektedir. Denge sağlandığında, çalışanların yenilikçi ve üretken oldukları gözlemlenmektedir (Riordan, 2013; Karatepe, 2010).

Sonuç olarak, yüksek duygusal emek gerektiren işlerde çalışanların, iş-aile dengesini kuramamaları durumunda üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyebileceği görülmektedir. Bu nedenle, iş yaşam dengesi sağlayacak örgütsel stratejilerin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Turizm gibi emek yoğun faaliyet gösteren endüstrilerde, işletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanların durumları ile doğrudan alakalıdır (Can, 2025, s. 97). Konaklama sektörü, çalışanlarından sürekli olarak nazik ve olumlu bir tutum sergilemelerini bekleyen alanlardan biridir. Özellikle ön büro çalışanları, konuklardan gelen şikâyetleri nezaketle karşılamak zorundadır. Bu durum, çalışanların işten sonra aileleriyle kaliteli zaman geçirme konusunda yetersiz kalmalarına neden olmakta, iş yaşam dengesini olumsuz etkilemektedir (Brownell, 1998). Uzun çalışma saatleri ve iş yoğunluğu, sosyal hayatı ve evlilik ilişkilerini zayıflatmakta, birçok yönetici

ise bekâr ya da boşanmış durumdadır (Sarabakhsh vd., 1989). Bu koşullar, sektörden kalıcı olarak ayrılma eğilimini artırmaktadır. Konaklama sektöründeki yöneticiler yalnızca uzun saatlerle değil, aynı zamanda anlık krizlere etkili çözümler üretme baskısıyla da başa çıkmak zorundadır. Bu da sektörde nitelikli yönetici ihtiyacını artırmakta, işletmelerin eğitim ve işe alım süreçlerine daha fazla kaynak ayırmalarını gerektirmektedir. Turizm sektöründe duygusal emek becerileri, müşteri memnuniyeti, sadakati, iletişim kalitesi ve kurumsal itibarı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, çalışanların duygusal emek kapasitelerini geliştirmeye yönelik uygulamalar önem taşımaktadır. Ayrıca, üretkenlik karşısı iş davranışlarını önleyici strateji ve programların etkin biçimde yürütülmesi gereklidir.

Turizm çalışanları, hafta sonları ve tatiller dahil olmak üzere kesintisiz hizmet sunmakla yükümlüdür. Bu nedenle, uygun bir iş yaşam dengesi sağlanması; tükenmişlik, işgören devir hızı ve işten ayrılma oranlarının azaltılmasında kritik rol oynar. Yönetici desteği, çalışanların yüzeysel yerine empatik ve içten davranışlar sergilemelerini teşvik etmelidir. Bunun için iş tatmini ve kurumsal aidiyet duygusu artırılmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, üretkenlik karşısı iş davranışlarının azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Etkin performans değerlendirme sistemleri, örgütsel adalet algısını güçlendirerek olumsuz davranışları azaltabilir (Tüzün ve Kalemci, 2018). Yüksek performanslı iş sistemleri – ödüllendirme, güçlendirme, terfi – bu davranışları önlemede etkilidir (Vatankhah vd., 2017). Eğitim faaliyetleri ise çalışanların bilgi ve becerilerini artırarak müşteriyle etkili iletişim kurmalarını sağlar, bu da rekabet avantajı yaratır. Eğitim ayrıca güvenlik, acil durum yönetimi gibi kritik konulara da katkı sunar. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların rollerini net şekilde belirlemeli, düzenli geri bildirim süreçleri yürütmeli ve gelişim olanakları sağlamalıdır. Olumlu bir işyeri kültürü ile çalışan bağlılığı artırılabilir. Ayrıca işe alım süreçlerinde uygun aday seçimi, üretkenlik karşısı davranışların önüne geçebilir. Etkin, adil ve şeffaf disiplin süreçleri de bu bağlamda önemlidir.

Konaklama sektöründe üretkenlik karşısı iş davranışlarının artışı ve bu davranışların işletmelere mali yük getirmesi, bu araştırmanın insan kaynakları uygulamaları açısından önemli çıkarımlar sunduğunu göstermektedir. Duygusal emek, iş yaşam dengesi ve üretkenlik karşısı iş davranışlarının birlikte ele alındığı bu çalışma, literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Gelecek araştırmalarda üretkenlik karşısı iş davranışlarını azaltan başka faktörlerin ve bu araştırmada incelenen kavramlar arasındaki etkilerin araştırılması da literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca araştırmanın saha çalışması Balıkesir ili ile sınırlıdır. Bu bağlamda duygusal emek, iş yaşam dengesi ve üretkenlik karşısı iş davranışları konuları ilerleyen dönemlerde farklı turizm destinasyonlarında gerçekleştirilecek araştırmalar ile tekrar test edilebilir ve ulaşılan neticeler bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Volkan AKGÜL: %90, Edip ÖRÜCÜ: %10

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi amacıyla, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan izin (14.01.2022 / 2022-1) alınmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Volkan AKGÜL: %90, Edip ÖRÜCÜ: %10

Funding and Acknowledgement: No external funding was received for this study

Ethics Approval: Ethics committee approval (14.01.2022 / 2022-1) was obtained from Bandırma Onyedi Eylül University, Social and Human Sciences Ethics Committee for the purpose of carrying out this study approval.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

Kaynakça

- Alhazemi, A. & Ali W. (2016). The notion of work-life balance, determining factors, antecedents and consequences: a comprehensive literature survey, *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(8), 74-85.
- Anderson, S. E., Coffey B. S. & Byerly R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes, *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Ashforth, B. & Humphrey R. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity, *Academy Of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aymankuy, Y., Akgül, V. & Akgül, C. C. (2012). Termal konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetine etki eden unsurlar: Gönen kaplıcaları örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28), 223-240.
- Bagozzi, R. P. & Yi Y. (1988). On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Basım, H. N. & Beğenirbaş M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarlama çalışması, Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000) Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bies, R. J., Tripp, T. M. & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In R. A.

- Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 18–36). Sage Publications, Inc.
- Brownell, J. (1998). Striking a balance: the future of work and family issues in the hospitality industry, *Marriage & Family Review*, 28(1-2), 109-123.
- Büyükdağ, N., Kitapçı, O. & Demir A. K. (2017). Müşteri ara yüz özellikleri ile e-bağlılık arasındaki ilişkide tatminin aracılık etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 326-344.
- Can, C. (2025). *Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisinde proaktif kişilik özelliğinin rolü: konaklama işletmeleri örneği* [doktora tezi] Kocaeli Üniversitesi.
- Chimote, N. K. & Srivastava V. (2013). Work-Life balance benefits: from the perspective of organizations and employees, *Journal of Management Research*, 7(1), 62-73.
- Chin, W. W. & Marcoulides G. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling, *Advances in Hospitality and Leisure*, 8(2), 295-336.
- Choi, H. J. & Kim, Y. T. (2012). Work-Family conflict, work-family facilitation, and job outcomes in the korean hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(7), 1011-1028.
- Christiana, B. V. & Rajan J. S. (2014). Impact of stress and job satisfaction towards work life balance of it professionals and private sector executives: an empirical study, *International Journal Of Research in Commerce & Management*, 5(8), 36-39.
- Cornelius, R. R. (1996). *The science of emotion: research and tradition in the psychology of emotions*, Prentice-Hall.
- Çakmakçı, E. & Öztürk Ş. (2017). Duygusal emeğin otel çalışanları üzerinden kavramsal boyutları ile tartışılması, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40, 149-163.
- Darrat, M., Amyx, D. & Bennett, R. (2010). An investigation into the effects of work– family conflict and job satisfaction on salesperson deviance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(3), 239-251.
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 204–221.
- Demir, S., Fettahlıoğlu, Ö. O., Bıyıkbeyi, T. & Güler, B. (2016). Duygusal emeğin üretkenlik karşıtı davranışa etkisi ve sosyal bağlılık ilişkisi: çağrı merkezinde bir uygulama. *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 10(51), 421-434.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.

- Foley, S., Hang-Yue, N. & Lui, S. (2005). The effects of work stressors, perceived organizational support, and gender on work family conflict in Hong Kong, *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 237-256.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fox, S. (1974). Counterproductive behavior and the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 361–365.
- Giacalone, R. A. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*, Sage.
- Gözükara, I. & Çolakoğlu N. (2015). The impact of manager support and work family conflict on job satisfaction, *Business Management Dynamics*, 5(6), 13-25.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.
- 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.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279.
- Gürbüz, S. & Şahin F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F. & vd. (2014). Partial least squares structural equation modeling (Pls-Sem), *European Business Review*, 26(2), 106- 121.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Education.
- Hammer, L. & Thompson, C. (2003). *Work-Family Role Conflict*, Encyclopedia Sloan Network Encyclopedia Entry.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing, Sinkovics, R.R. And Ghauri, P.N. (Ed.) *New Challenges To International Marketing*” (Advances in International Marketing, Vol. 20), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 277-319.
- Henseler, J. G., Hubona, P. & Ray, A. (2016). Using Pls path modeling in new technology research: updated guidelines, *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*, Berkeley: University Of California Press.

- Hogan, J. & Hogan R. (1989). How to measure employee reliability, *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273-279.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: social bonding and employee deviance, *Deviant Behavior*, 7(1), 53-75.
- Hsieh, C. C. & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies, *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hur, W., Won Moon, T. & Jun, J. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor In the airline industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123.
- Kanter, R. M. (1989). Work and family in the United States: a critical review and agenda for research and policy. *Family Business Review*, 2(1), 77-114.
- Karatepe, O. M. (2010). The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(6), 836-856.
- Kim, T., Yoo, J. J., Lee, G. & Kim J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046.
- Koçyiğit, O. C. & Ringle, M. (2011). The impact of brand confusion on sustainable brand satisfaction and private label proneness: a subtle decay of brand equity, *Journal of Brand Management*, 19(3), 195-212.
- Kumari, P. & Aithal, P. S. (2022). Impact of emotional labour, work-life balance, and job satisfaction on cabin crews' job performance. *International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS)*, 7(2), 225-240.
- Lam, R., Cheung, C. & Lugosi, P. (2022). The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, 100, 1-12.
- Lee, J. J. & Chihyung M. O. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: emotional labor perspective based on conservation of resources theory, *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
- Loo, K. & Lamm, F. (2005), Occupational stress in the hospitality an employment relations perspective, New Zealand, *Journal of Employment Relations*, 30(1), 23-47.

- Mazurowski, T. (2019). *Midlevel healthcare managers' experience of support of work-life balance: a case study*, Doctoral Dissertation, Capella University
- Morgül, G. (2020). *Algılanan örgüt desteği ile üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisinde kendini işletmeden hissetmenin ve iş aile çatışmasının rolü*, [doktora tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.
- Neuman, J. H. & Baron R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Nwanzu, C. L. & Babalola S. S. (2022). Emotional labor strategies and counterproductive work behavior: a social exchange theory approach, *Romanian Journal of Applied Psychology*, 24(1-2), 11-19.
- Örücü, E., Hasırcı, I. & Turhan, G. (2021). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik (verimlilik) karşıtı iş davranışı ilişkisi: bir alan araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(4), 1383-1404.
- Pabel, A., Naweed, A., Ferguson, S. A. & Reynolds, A. C. (2022). Going the extra (s)mile: countermeasures to emotional labour dysregulation in australian reef tourism, *Tourism Management Perspectives*, 43, 100989, 1-12.
- Pala, T., Tepeci, M. & Timur, A. (2018). Duygusal emegın iş-aile çatışması üzerine etkisi: İzmir şehir otelleri örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 29(1), 1-12.
- Phipps, S. T. & Prieto, L. C. (2014). A discovery of early labor organizations and the women who advocated work–life balance: an ethical perspective, *Journal of Business Ethics*, 134(2), 249-261.
- Plakolli, A. (2021). *The roles of perceived organizational support, work-life balance and perceived stress on job performance- a research in Kosovo*, [Doctoral Dissertation], Niğde Omer Halisdemir University.
- Riordan, C. (2013). *Work-Life “Balance” Isn't the point*, Harvard Business Review.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*, Pearson.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Sarabakhsh, M., Carson, D. & Lindgren E. (1989). Hospitality managers' stress and quality of life: recommendations for change, *Hospitality Education and Research Journal*, 13(3), 239-245.
- Selvarajan, R. T. T., Singh, B. & Cloninger, P. (2019). Work–Family conflict and counterproductive work behaviors: moderating role of regulatory

- focus and mediating role of affect”, *Organization Management Journal*, 16(1), 42-54.
- Skarlicki, D. P. & Folger R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Spector, P. E. & Fox S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees, *Journal of Applied Psychology*, 60, 635-637.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets, Washington, DC: *American Psychological Association*. 151–174.
- Steinberg, R. J. & Figart D. M. (1999). Emotional labor since: the managed heart, *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 8–26.
- Taegar, M. E. (2023). Effect of work family conflict on counterproductive work behaviour: the moderating role of emotional intelligence, *Jalingo Journal of Social And Management Sciences*, 4(4), 106-116.
- Türkay, O., Korkutata, A. & Yılmaz, Ö. (2018). Does animation services really matter? place of animation services in the perceived quality–overall satisfaction model, *Journal of Tourism and Services*, 9(16) 14-30.
- Tüzün, I. K. & Kalemci R. A. (2018). Workplace deviance and human resource management relations: a case study of turkish hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 137153.
- Vatankhah, S., Javid, E. & Raoofi, A. (2017). Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: evidence from airline industry, *Journal Of Air Transport Management*, 59, 107–115.
- Wang, X. & Lian X. (2015). Psychological capital, emotional labor and counterproductive work behavior of service employees: the moderating role of leaders’ emotional intelligence, *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 388-395.
- Wong, K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (pls-sem) techniques using smartpls, *Marketing Bulletin*, 24, 1-32.

- Wong, S. C. & Ko A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues", *International Journal of Hospitality Management*, 28(2),195-203.
- Yılmaz, V., Can, Y. & Aras N. (2019). Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesiyle (pls-yem) nükleer ve yenilenebilir enerjiye ilişkin tutumların araştırılması", *Alphanumeric Journal*, 7(1), 87-102.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations, *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.

Extended Abstract

The tourism sector plays a significant role in the economic development of countries because of its substantial financial returns and wide employment opportunities. However, it is also a sector where employees' attitudes and behaviors directly influence customer experience, making it particularly sensitive. In this context, counterproductive work behaviors (CWBs) have more immediate and direct consequences in tourism than in other sectors. These behaviors have an instant negative impact on customer satisfaction and business reputation. CWBs refer to voluntary employee actions that can harm an organization or colleagues, posing a major threat to consistent service quality.

Emotional labor is the process by which employees manage their emotional expressions according to organizational expectations and reflect them to customers. As the tourism industry places a strong emphasis on customer satisfaction and operational sustainability, emotional labor has become a crucial topic. Moreover, due to the flexible and demanding structure of tourism—including seasonal work, long hours, constant human interaction, and external dependencies—work-life balance has emerged as a vital issue. A review of the literature revealed no study that simultaneously examined the effects of emotional labor on CWBs and the mediating role of work-life balance. This research aims to address this gap, contributing to both theory and practical human resource strategies. The primary objective of this study is to examine whether emotional labor affects employees' engagement in counterproductive work behaviors in accommodation enterprises and whether work-life balance mediates this relationship. Emotional labor was the independent variable, CWBs were the dependent variable, and work-life balance was the mediator.

Data were collected using a structured, self-administered questionnaire. The Emotional Labor Scale was adapted into Turkish by Basım and Beğenirbaş (2012). The Work-Life Balance Scale developed by Hayman (2005) and used by Plakolli (2021) was employed. CWBs were measured using the scale by Bennett and Robinson (2000), adapted into Turkish by Morgül (2020), which consists of two sub-dimensions and 19 items. The study

was conducted with employees of four- and five-star accommodation enterprises in Balıkesir. A pilot study was carried out with 110 employees from three hotels selected through convenience sampling. Reliability testing using Cronbach's alpha yielded a coefficient of 0.884. In the main phase, 734 responses were obtained. After excluding 43 incomplete or invalid questionnaires, 691 responses were analyzed using SPSS. Descriptive statistics were used to profile the participants. Normality and reliability analyses were conducted to determine the appropriate hypothesis-testing methods. Scale reliability was confirmed using Cronbach's alpha. Hypotheses were tested via Structural Equation Modeling (SEM) using a Partial Least Squares (PLS) approach. The analysis consisted of two stages: validation of the measurement model, followed by testing of the structural model to examine the causal paths between the variables.

The findings from the first hypothesis demonstrated a positive and significant relationship between emotional labor and CWBs. This indicates that higher emotional labor is associated with increased counterproductive behaviors, supporting prior research. The second hypothesis tested the mediating role of work-life balance. When introduced into the model, work-life balance rendered the direct relationship between emotional labor and CWBs statistically insignificant, revealing a full mediating effect. Employees who fail to balance their work and personal lives appear more vulnerable to the negative effects of emotional demands, which may manifest as counterproductive behavior.

Managers in the accommodation sector must cope not only with long working hours but also with the pressure to deliver rapid and effective solutions to unexpected crises. This increases the need for qualified managerial personnel and requires firms to allocate more resources to training and recruitment processes. Emotional labor skills directly influence customer satisfaction, loyalty, communication quality, and organizational reputation; therefore, initiatives aimed at enhancing employees' emotional labor capacities are essential. Equally important are preventive strategies to reduce counterproductive work behaviors. Given that tourism employees provide continuous service, including weekends and holidays, ensuring a healthy work-life balance plays a critical role in reducing burnout, turnover, and intention to quit. Managerial support should encourage employees to demonstrate genuine and empathic behaviors rather than superficial displays. To achieve this, job satisfaction and organizational commitment must be strengthened. Overall, human resource management practices constitute a key mechanism for mitigating counterproductive work behaviors in the tourism sector.

In conclusion, emotional labor in the tourism sector may increase counterproductive work behaviors, especially when employees lack a healthy work-life balance. These insights are significant for HR management, highlighting the need for policies that support employees' well-being.

Organizations should implement comprehensive work-life balance strategies to reduce the negative outcomes of high emotional labor demands. Additionally, as this study was limited to the province of Balıkesir, future research should explore other regions to enhance the generalizability of these findings.