



Turizm Akademik Dergisi

Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



Öncülleri ve Sonuçlarıyla Duygusal Emek Süreci: Konaklama İşletmesi Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma *

Işıl Arıkan SALTİK^a, Tuncer ASUNAKUTLU^b

^a Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, MUĞLA

^b Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ANKARA

Öz

Bu araştırmada, konaklama işletmelerinde duygusal emek sürecinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve araştırma kapsamında duygusal emeğin bazı öncülleri ve sonuçları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla, araştırma modelini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren 25 konaklama işletmesinin müşterileriyle doğrudan etkileşim halinde olan 535 çalışanından anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, nevrozizm, dışadönüklük, duygusal davranış kuralları, işte özerklik, duygusal çelişki, duygusal çaba ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin varlığı açığa çıkarılmıştır. Duygusal tükenmişlik ile modelde yer alan tüm diğer değişkenler arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, araştırma modelinde yer alan değişkenlerin doğrudan etkilerinin yanı sıra dolaylı etkileri de incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, İşte Özerklik, Duygusal Tükenmişlik, İş Tatmini.

Abstract

The aim of this research is to examine the emotional labor process in hospitality managements in a comprehensive way and to find out the direct and indirect relations between the antecedents and consequences determined within the scope of the research. A structural equation modelling (SEM) was performed to test relationships between variables in the model. The research data were obtained from 535 employees who directly interact with the customers and working in 25 hospitality managements in Mediterranean Region in Turkey, via survey technique. It was revealed a positive relation between extraversion, neuroticism, emotional display rules, job autonomy, emotional dissonance, emotional effort and job satisfaction; and a negative relation between emotional burnout and all other variables of the research model. Besides indirect effects of the variables of the research model were also examined.

Keywords: Emotional Labor, Job Autonomy, Emotional Burnout, Job Satisfaction.

Jel Codes: D23, L83, M12

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 07.04.2017

Düzeltilme : 26.04.2017

Kabul : 09.05.2017

* Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, S.B.E., İşletme ABD'da tamamlanan ve TÜBİTAK BİDEB 2211-A programı tarafından desteklenen doktora tezine dayanarak hazırlanmış bu çalışma, 25-27 Eylül 2014 tarihlerinde Burhaniye'de düzenlenen "9. Uluslararası Kongre: Turizm İşletmeciliğinde Yeni Perspektifler" kongresinde sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

GİRİŞ

20. yüzyılın ilk yarısında Hawthorne araştırmaları ile yönetim alanyazınında davranışsal bağlamda yer almaya başlayan insan faktörü, örgütsel yaşamda duygulara verilen önemin artmasıyla yeniden ön plana çıkmakta ve bireyler arası ilişkilerin kilit noktalarından birisi olarak nitelendirilmektedir. Klasik yönetim yaklaşımında işin fiziksel yönünde, neoklasik yönetim yaklaşımında insan davranışında olan ağırlığın, modern yönetim yaklaşımlarında teknoloji, çevre koşulları ve sosyal davranış üzerinde olduğu görülmektedir (Koçel, 2010). Modern yönetim yaklaşımlarıyla birlikte, örgütün açık bir sistem olarak ele alınmaya, sadece örgüt içindeki birey ve grupların amaç ve davranışları değil aynı zamanda örgütün tüm birimleri ve çevresi arasındaki ilişkilerin, koşulların ve etkileşimlerin de araştırma konusu yapılmaya başlandığı görülmektedir (Alpugan vd., 1995). Yönetim anlayışında gerçekleşen bu odak farklılığı doğrultusunda, çalışanların örgüt içinde gösterdiği davranışların yanı sıra örgütün çevresi ile olan etkileşimi de değerlendirilmeye başlanmış ve yöneticiler çalışanların hem davranışlarını hem duygularını yönetme çabası içine girmiştir. Bu durumun sonucunda, görevlerini yerine getirebilmek için fiziksel ve zihinsel emeğin yanı sıra duygusal olarak da emek harcayan işgörenler ortaya çıkarmıştır.

Çalışanların işletme tarafından belirlenen davranış kuralları doğrultusunda (Diefendorff & Richard, 2003) duygularını kontrol ederek sergiledikleri davranışlar ile hizmet sunmaları duygusal emek olgusunu oluşturmaktadır (Kruml & Geddes, 2000; Brotheridge & Lee, 2003). En yalın biçimde duygusal emek, “müşterilerle doğrudan etkileşimi gerektiren ve bu etkileşimin işlerinin önemli bir bileşenini oluşturduğu işlerde çalışanların örgüt tarafından onaylanmış duyguları sergilemeye yönelik çaba göstermesi” olarak tanımlanmaktadır (Wharton, 1999: 160). Duygusal emeğin önem taşıdığı hizmet sektörlerinden birisi de turizm sektörüdür (Zapf, 2002). Turizm sektörü; emek yoğun, işgören devir hızı fazla ve müşteri-çalışan etkileşiminin yüksek olması özelliklerinin yanı sıra (Kuşlivan, Kuşlivan, İlhan & Buyruk, 2010; Turunç & Avcı, 2015), çalışanların yılın her günü ve günün her saatinde müşterilerine ürün ve hizmet sağlamasının beklenildiği bir sektördür (Hsieh & Eggers, 2010). Bedeli ne olursa olsun, işgörenlerin müşterilere karşı arkadaşça ve nazik bir biçimde davranması ve memnuniyetini sağlaması gerekliliği (Yagil, 2008) müşteri ile çalışan arasında güç mesafesini arttırarak duygusal emek sergilenmesine neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra, duygusal gösterim ve deneyimlerdeki talebin yüksek olması (Guerrier & Adib, 2003; Constanti & Gibbs, 2005) nedeniyle de, turizm işletmelerinde duygusal emek süreci ve sonuçları daha belirgin hale gelebilmektedir.

Bu araştırmada, konaklama işletmelerinde duygusal emek sürecinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve araştırma kapsamında belirlenen öncülleri ve sonuçları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmada, ilk olarak duygusal emek, öncülleri ve sonuçları hakkında kavramsal bir çerçeve oluşturulmakta; ardından araştırmanın yöntemi ve bulguları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Son aşamada, araştırma bulguları ışığında ulaşılan sonuçlara yer verilmekte ve sonuçlar alan yazında yer alan çalışmalar ile kıyaslanarak tartışılmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Duygusal Emek

Müşteri ile doğrudan etkileşim halindeki işgörenler, örgüt tarafından onaylanmış duyguları sergileme çabası gösterdiklerinde duygusal emek sarf etmektedirler (Wharton & Erickson, 1995). Duygusal emek kavramını ilk kez ele alan araştırmacılar içerisinde yer alan Hochschild (1983: 7), duygusal emeği “açıkça gözlemlenebilir yüz ve bedensel davranışlar sergilemek üzere duyguların yönetimi” olarak tanımlamaktadır. Duygusal emek kavramı duygusal çelişki ve duygusal çaba olarak iki boyut üzerinden incelenmektedir (Kruml & Geddes, 2000; Chu & Murrmann, 2006; Avcı & Boylu, 2010).

Duygusal çelişki boyutu, “çalışandan örgütsel olarak sergilemesi beklenen duygular ile gerçekte sahip olduğu duygular arasındaki uyumsuzluk” olarak açıklanmaktadır (Morris & Feldman, 1996: 992). Çalışanların basit bir şekilde duyguların dışsal gösterimini değiştirmek yerine, örgütsel gerekler doğrultusunda gerçek olumlu duygu gösterimleri yaratmak için içsel duygu ve düşüncelerini düzenleme uğraşı vermesi ise duygusal çaba olarak adlandırılmaktadır (Kruml & Geddes, 2000: 9). Alanyazına bakıldığında duygusal çelişki boyutunun olumsuz sonuçlar yarattığı belirtilmektedir (Ashforth & Humphrey, 1993; Zapf, 2002; Van Dijk & Brown, 2006). Buna karşın, duygusal çaba boyutunun ise birey ve örgüt açısından olumlu sonuçlara neden olduğunun öne sürüldüğü görülmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Zapf & Holz, 2006, Lam & Chen, 2012).

Duygusal emek kavramı boyutlarının yanı sıra, sergilenen davranış biçimine göre yüzeysel ve derin(lemesine) davranış olarak da sınıflandırılmaktadır (Hochschild 1983, Ashforth & Humphrey, 1993). Yüzeysel davranış kavramsal olarak duygusal çelişki ile, derin davranış ise duygusal çaba ile özdeşleştirilmektedir (Zapf, 2002; Brotheridge & Lee, 2003). Çalışanların içsel duygularını değiştirmeksizin istenilen duyguları sergilemek için dış görünümünü (yüz ifadeleri, mimikler veya

ses tonu gibi) değiştirerek gerçekten hissetmedikleri duygulara sahipmiş gibi davranması, yüzeysel davranış olarak adlandırılmaktadır (Chu & Murrmann, 2006). Çalışanların müşteriye yardım etme veya işletme menfaatlerini gözetmekten öte işini kaybetmeme amacıyla yüzeysel davranış sergiledikleri öne sürülmektedir (Grandey, 2000). Buna karşın müşteriyle empati kurup, kendilerini onların yerine koymaya çalışmayı kişisel menfaatten daha önemli kabul eden çalışanların ise derin davranış sergiledikleri ifade edilmektedir (Rupp vd., 2008). Derin davranış ise, örgüt tarafından istenilen davranışı sergilemek üzere gerçek duyguların kontrol edilmesi doğrultusunda bir çaba ve mücadele sonucunda gerçekleşen davranış olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983).

Duygusal emek kavramının, konunun daha kapsamlı bir şekilde incelenmesiyle birlikte anlık bir davranış olmaktan öte, nedenleri ve neden oldukları ile birlikte bir süreç olarak değerlendirilmeye başlandığı görülmektedir. Bu çalışmada da, duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınan duygusal emek bir süreç olarak ele incelenmektedir. Duygusal emek sürecinin bireysel öncülleri olarak kişilik faktörlerinden dışadönüklük ve nevroitiklik, örgütsel öncülleri olarak duygusal davranış kuralları ve işte özerklik; sonuçları olarak ise duygusal tükenmişlik ve iş tatmini araştırma modeline dahil edilmiştir.

Duygusal Emek Öncülleri

Alan yazına bakıldığında duygusal emek öncüllerinin *bireysel* ve örgütsel olarak iki grup altında ele alındığı görülmektedir (Grandey, 2000; Kim, 2008). Bireysel faktörler, bireylerin farklı davranış mekanizmaları ve farklı duygulanım biçimlerine sahip olmaları nedeniyle duygusal emek sürecinde etkili olmakta ve hem duygusal emek boyutlarının, hem de duygusal emek sonuçlarının farklı olmasına yol açabilmektedir (Schaubroeck & Jones, 2000). Duygusal emek sürecinde belirgin etki gösteren bireysel faktörler içinde yer alan kişilik özelliklerinin (Diefendorff ve ark., 2005), genel olarak beş faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve nevroitiklik özellikleri üzerinden sürece dahil edildiği görülmektedir (Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2003; Diefendorff ve ark., 2005; Kim, 2008; Gürsoy, Boylu & Avcı, 2011). Genellikle konuşkan, girişken, tutkulu ve aktif çalışanlar olarak tanımlanan dışadönük kişiler (Goldberg, 1990), davranış ve olumlu duyguların yüzsel (mimikle) gösterimi (örneğin gülümseme) ile doğru ilişkili bulunmuştur (Tan, Foo, Chong, & Ng, 2003). Çalışanların olumlu duygu gösterimleri, müşterilerin olumlu bir duygu yaşamasına neden olabilmekte ve böylece çalışanlarda olumlu fiziksel ve psikolojik tepkiler ortaya çıkmasını sağla-

arak yüksek iş tatmini yaratabilmekte (Adelmann & Zajonc, 1989), dolayısıyla duygusal tükenme ve samimiyetsizlik hissi gibi duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını azaltabilmektedir (Erickson & Ritter, 2001).

Kişilik özellikleri ile duygusal emek ilişkisini inceleyen araştırma sonuçları, dışadönük kişilerin genel olarak nevroitliklere göre daha az sahte duygu gösterim eğiliminde olduğu ve daha kolay derin davranış sergiledikleri yönündedir (Diefendorff ve ark., 2005). Aktif doğal yapıları nedeniyle, basitçe duyguları taklit edip duygusal çelişki yaşamaktansa, duygusal çaba harcamayı tercih edebilmektedirler (Kim, 2008). Nevrotik ya da duygusal dengesiz olarak nitelendirilen kişiler, endişeli, depresif, güvensiz, içe kapanık, gergin olma ve hem kendilerine hem de başkalarına karşı olumsuz duygular hissetme eğilimindedirler (Barrick & Mount, 1991). Nevrotik kişilere duygularını değiştirmek daha zor geldiği için, duygusal çaba sarf etme olasılıklarının daha düşük, duygusal çelişki yaşama olasılıklarının ise daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Tan ve ark., 2003; Glomb & Tews, 2004).

Araştırma kapsamında duygusal emek süreci içinde örgütsel faktörler olarak; duygusal davranış kuralları ve işte özerklik ele alınmaktadır. Duygusal davranış kuralları, çalışma ortamında duyguların uygun gösteriminin standartları olarak tanımlanmakta ve çalışan performansının beklenen bir parçası olarak görülen duyguları saklama ve gösterme derecesini işaret etmektedir (Wharton & Erickson, 1995). Duygusal davranış kurallarının varlığı aktif olarak duygusal görünümünü düzenleme ihtiyacını arttırmaktadır. Müşteri hizmetlerinde davranış kuralları bireylerin olumlu duygular göstermelerini amaçlamaktadır (Diefendorff ve ark., 2005).

Gosserand ve Diefendorff (2005), bireyin duygusal davranış kurallarına olan bağlılığı arttıkça, duygusal davranış kurallarının daha fazla duygusal emek sarf edilmesine neden olduğunu belirtmektedir. İster olumlu ister olumsuz duygulara yönelik olsun, duygusal davranış kuralları, duygusal emeği etkilemektedir (Brotheridge & Grandey, 2002; Diefendorff ve ark., 2005; Kim, 2008). Konaklama işletmelerinde açık normlar genellikle iş tanımına dahil edilmekte (neşeli bir selamlama ile tebessüm etme vb.) ve çalışanlar buna göre eğitilmektedirler. Teorik olarak otel işletmelerinin davranış kurallarının, otel çalışanlarından, duygusal çelişki veya duygusal çaba sarf etmesine yol açan duygusal düzenleme olasılığını arttırması makul görünmektedir (Kim, 2008).

Alan yazında, duygusal emek sürecinde, en kritik unsurlardan birisi olarak vurgulanan bir diğer örgütsel faktör ise işte özerklidir (Morris & Feldman, 1996; Kim, Shin & Umbreit, 2007; Kim, 2008). İşte özerklik,

çalışanın işinin gereklerini yerine getirme sürecinde davranışlarının bağımsızlık ve serbestisini; kendisi ile ilgili olan işin nasıl ve hangi yöntemlerle gerçekleştirileceğini belirleme konusunda söz sahibi olma düzeyini ifade etmektedir (Hackman & Oldham, 1975). İşte özerklik, konaklama işletmesi çalışanlarının duygusal tükenmişliğini azaltabilmektedir (Kim ve ark., 2007). Morris ve Feldman (1996), davranışları üzerine daha az özerklik sahibi olan çalışanların daha fazla duygusal çelişki yaşayacaklarını ve dolayısıyla sahte duygu gösterimine yöneleceklerini (yüzeysel davranış) belirtmektedir. Daha fazla özerkliğe sahip olanların ise, daha az duygusal çelişki yaşayacaklarını ve bu nedenle doğal duygularını gösterme ihtimallerinin daha fazla olacağını belirtmekte buna karşın duygusal çaba ile işte özerklik arasında bir ilişki olmadığını öne sürmektedirler.

Duygusal Emek Sonuçları

Araştırma kapsamında, duygusal emeğin çalışanların üzerinde yarattığı iki önemli sonuç olarak belirtilen duygusal tükenmişlik ve iş tatminini ele alınmaktadır. Tükenmişlik, kavramı ilk inceleyen araştırmacılarından Freudenberger (1974: 159) tarafından, "bireyin güç ve kaynaklarına yönelik aşırı talepler ve isteklerin karşılanamaması sonucunda yıpranma ve iç kaynaklarında tükenme" olarak açıklanmaktadır. Freudenberger'in (1974) sadece duygusal tükenme boyutu üzerinden tanımladığı tükenmişlik, Maslach & Jackson (1981) tarafından duygusal tükenme, duyarsızlaşmanın artması ve kişisel başarının/başarı duygusunun azalması şeklinde üç boyutta açıklanmakla birlikte, duygusal emek sürecinde en önemli boyut olarak duygusal tükenmişlik boyutu vurgulanmaktadır (Lee & Ashforth, 1996). Müşteri veya alıcılarla etkileşim halinde olan kişilerde aşırı duygusal talep karşısında oluşan enerji yokluğu (Saxton, Philips & Blakeney, 1991) olarak da ifade edilen duygusal tükenmişlik, enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının harcandığı duygusu ile karakterize edilmektedir (Gardner, Fischer & Hunt, 2009).

Müşteri ile doğrudan etkileşim halinde çalışanların genellikle gülümseyen, sakin, arkadaş canlısı, yardımsever olmalarının ve yüksek kaliteli hizmet sunumunu sürdürmelerinin istenilmesi (Chan & Coleman, 2004) nedeniyle işgörenlerin gerçek duygularını bastırmaları, tükenmişlik ve stres yaşamaları ile ilişkilendirilmektedir (Taormina & Kuok, 2009). Duygusal emeğin duygusal tükenmişliğe neden olduğu sonucuna ulaşan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (bkz. Kim, 2008). Otel işletmelerinin, hizmet sürecinin her bir evresinde yoğun insan etkileşiminin yaşandığı karmaşık, dinamik ve yorucu yapısının (Birdir & Tepeci, 2003) ve duygusal taleplerin aşırılığının (Wright & Cropanzano, 1998) yanı sıra ücret yetersizliği, düzensiz ve aşırı çalışma sa-

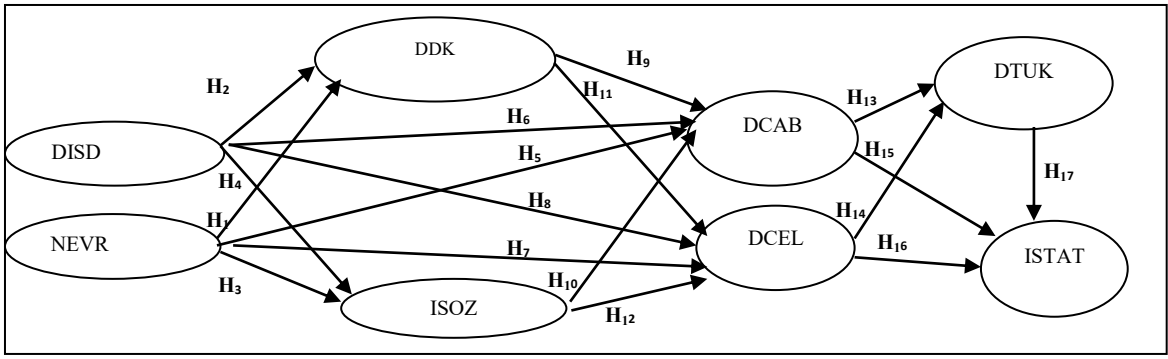
atleri gibi olumsuz iş koşullarına sahip olması nedeniyle tükenmişlik, turizm sektörü çalışanlarında sıklıkla karşılaşılabilen bir durumdur (Altay, 2009). Yüzeysel davranış ve duygusal çelişki sonucunda konaklama işletmesi çalışanları, kendilerini müşteriden uzaklaştırma eğilimine girmekte ve bu durum sinizme kadar gidebilmektedir (Kim, 2008).

İş tatmini, kişinin işyerinde isteklerinin, ihtiyaçlarının veya beklentilerinin karşılanma düzeyini ifade etmektedir (Cranny, Smith & Stone, 1992). Eroğlu (2013: 444) tarafından, "bireyin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu" olarak tanımlanan iş tatmini, işgörenin bedensel ve ruhsal sağlığına olumlu etkide bulunurken; iş tatminsizliğine neden olan bir iş, işgörenin olumsuz duygular hissetmesine, şikayet ve yakınmalarının artmasına, işe devamsızlık ve gecikme oranının yükselmesine, psikosomatik rahatsızlıklar yaşamasına neden olabilmektedir (Başaran, 2008; Eroğlu, 2013). Duygusal emek ile iş tatmini ilişkisini irdeleyen alan yazın incelendiğinde birbiri ile çelişen sonuçlara sahip çalışmaların varlığı dikkat çekmektedir. Duygusal emeğin iş tatminini arttırdığına yönelik sonuçlar sunan araştırmalar (Ashforth & Humphrey, 1993; Chu & Murrmann, 2006; Zapf, 2002; Lam & Chen, 2012) olduğu gibi, duygusal emeğin iş tatminini olumsuz olarak etkilediğini öne süren araştırmalar da (Morris & Feldman, 1997; Gürsoy ve ark., 2011; Yürür & Keser, 2011) mevcuttur.

ARAŞTIRMANIN METODU VE BULGULARI

Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Konaklama işletmelerinde duygusal emek davranışını inceleyerek, belirli öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaya yönelik gerçekleştirilen bu araştırmada, işgörenlerin nevroitiklik (NEVR) ve dışadönüklük (DISD) özellikleri ile işte özerklik (ISOZ) ve duygusal davranış kurallarının (DDK), duygusal emek boyutları olarak adlandırılan duygusal çelişki (DCEL) ve duygusal çaba (DCAB) düzeyleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri; duygusal emek boyutlarının duygusal tükenmişlik (DTUK) ve iş tatmini (ISTAT) üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırma kapsamında doğrudan etkiler üzerine geliştirilen 17 hipotez bulunmaktadır. DISD ve NEVR'in, DCEL, DCAB, DTUK ve ISTAT üzerindeki; DDK ve ISOZ'ün, DTUK ve ISTAT üzerindeki; DCEL ve DCAB'ın ISTAT üzerindeki dolaylı etkileri de bu model üzerinden sınanmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1 üzerinde görsel olarak sunulmaktadır. Şeklin altında ise, araştırmanın hipotezleri yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

H_1 : NEVR, DDK üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_2 : DISD, DDK üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_3 : NEVR, ISOZ üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_4 : DISD, ISOZ üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_5 : NEVR, DCAB üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_6 : DISD, DCAB üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_7 : NEVR, DCEL üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_8 : DISD, DCEL üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_9 : DDK, DCAB üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{10} : ISOZ, DCAB üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{11} : DDK, DCEL üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{12} : ISOZ, DCEL üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{13} : DCAB, DTUK üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{14} : DCEL, DTUK üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{15} : DCAB, İSTAT üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{16} : DCEL, İSTAT üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{17} : DTUK, İSTAT üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evreni, Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile tatil köylerinde müşteri ile doğrudan etkileşim halinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırma evreninde yer alan işletmeler, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü resmi web sitesinde bulunan turizm tesisleri işlemleri bölümünde yer alan *Turizm İşletmesi Belgeli Tesisler* verilerinden yararlanılarak belirlenmiştir (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr).

Amaçlı (gayeli) örnekleme yöntemiyle, evren içinde yer alan ve çalışmanın yapılmasını kabul eden konaklama işletmelerinin belirlenen bölümlerinde çalışanlardan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Belirtilen işletmeler, turizm işletmeleri içerisinde daha kurumsal bir yapı ve profesyonel bir yönetime sahip oldukları varsayımı nedeniyle evren olarak belirlenmiştir. Açıklayıcı araştırma veya alan araştırmalarında kullanılan bir örnekleme yöntemi olan amaçlı örnekleme, özellikle ulaşılması güç, özelleşmiş bir nüfusun üyelerini seçmek için uygun olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte tüm olasılıklı olmayan örneklemlerde söz konusu olduğu üzere, amaçlı örnekleme ile seçilen örneklemin evreni temsil düzeyi hiçbir zaman net olarak bilinmemektedir (Neuman, 2013). Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından belirtildiği üzere araştırmacının; evreni çok iyi tanınması, tarafsız olması ve araştıracağı konunun uzmanı olması nedeniyle tercih ettiği olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örneklemede, örneklemin evreni temsil etmesi araştırmacının bağımsızlığı ile ilişkilendirilmektedir ve çalışmada bu hassasiyet gözlemlenmiştir.

Araştırmada zaman ve enerji kısıtları da göz önünde tutularak (Şahin, 2011), mümkün olduğunca fazla sayıda örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında 25 konaklama işletmesinin, ön büro, yiyecek ve içecek, animasyon, müşteri ilişkileri, spa ve güzellik merkezi bölümleri çalışanları ve yöneticileri ile kat hizmetleri bölümü yöneticilerinin katılımıyla toplam 535 geçerli anket elde edilmiştir. Evrenden %95 güvenlilik sınırları içerisinde 0,05'lik bir hata payı ile belirlenecek örneklem sayısının 1.000.000 için 383 kişi olarak hesaplandığı (Sekaran, 1992) göz önüne alındığında örneklem sayısının yeterli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Ölçekleri

Araştırma ölçeğinde ilk olarak, Chu & Murmann (2006) tarafından geliştirilen ve Pala (2008) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Konaklama İşletmesi Çalışanları Duygusal Emek Ölçeği yer almaktadır.

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Nevrotiklik	2,6434	,78715	(,768)							
2. Dışadönüklük	3,4355	,68716	0.37	(,788)						
3. Duygusal Davranış Kuralları	3,7790	,73395	0.31	0.27	(,711)					
4. İşte Özerklik	3,1296	1,26537	0.10	0.19	0.24	(,861)				
5. Duygusal Çaba	3,9397	,71900	0.37	0.34	0.67	0.26	(,755)			
6. Duygusal Çelişki	3,4922	,63841	0.35	0.40	0.66	0.31	0.98	(,611)		
7. İş Tatmini	4,0276	1,05704	0.40	0.32	0.60	0.33	0.61	0.55	(,920)	
8. Duygusal Tükenmişlik	2,2673	1,01128	-0.60	-0.30	-0.47	-0.21	-0.51	-0.44	-0.65	(,859)

(*) Koyu olarak belirtilen değerler alfa güvenilirlik katsayılarıdır.

Bu ölçeği, Grandey'in (1999) geliştirip, Ünler-Öz'ün (2007: 83) dilimize uyarladığı Duygusal Davranış Kuralları Ölçeği ve Hackman & Oldham'ın (1975) geliştirdiği, Teas'ın (1981) yeniden düzenlediği, Kuşlivan & Kuşlivan'ın (2005) Türkçe'ye uyarlamasını yaptığı İşte Özerklik Ölçeği takip etmektedir. Ardından Goldberg'ın (1990) geliştirdiği Beş Büyük Kişilik Faktörü Ölçeği içerisinde yer alan dışadönüklük ve nevroitiklik (duygusal dengelilik) alt boyutlarına ait ölçekler yer almaktadır. Son olarak, Maslach & Jackson'ın (1981) geliştirip, Ergin'in (1992) dilimize uyarladığı Duygusal Tükenmişlik Alt Ölçeği ile Brayfield & Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Yoon & Thye (2002: 106) tarafından kısaltılarak yeniden düzenlenen ve Türkçe'ye uyarlamasını Kuşlivan & Kuşlivan'ın (2005: 203) yaptığı İş Tatmini Ölçeğinden yararlanılmaktadır. Araştırma ölçeği 5'li Likert şeklinde düzenlenmiştir (1.Hiçbir zaman - 5.Her zaman). Araştırma ölçeklerinin ,611 ile ,920 arasında hesaplanan Cronbach alfa değerleri, ölçeklerin yeterli ve iyi düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Araştırma modelinde duygusal emek sürecine dahil edilen değişkenler arasındaki etkileşimi incelemek, hipotezleri ve araştırma modelini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM, *gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sımanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir* (Yılmaz, 2004: 79). "Genel çerçevesini faktör analizlerinin oluşturduğu ve faktörler arasındaki karmaşık ilişkilerin değerlendirilmesine olanak veren bir model" (Kaplan, 2009: 3) olarak tanımlanan YEM esas olarak, önceden belirlenmiş ilişkilerin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını açığa çıkarmayı amaçlamaktadır (Şimşek, 2007).

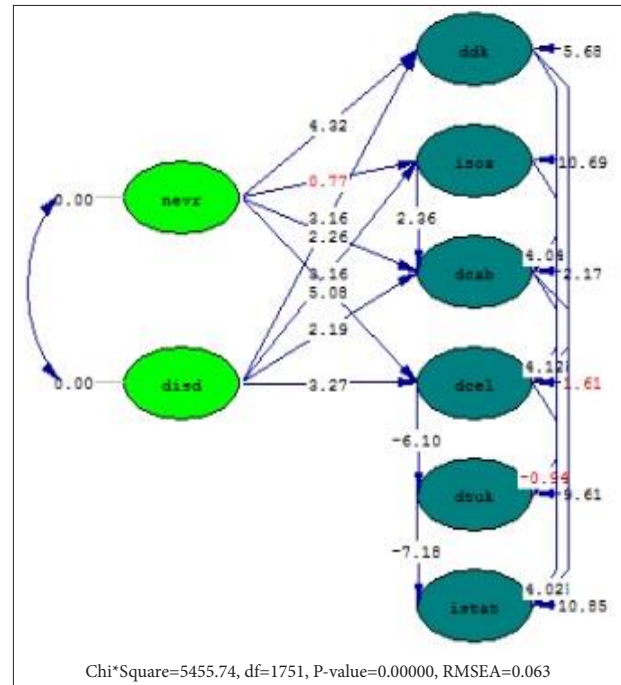
Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve değişkenler arası ilişkilerin

ortaya çıkarılması amacıyla LISREL programı ile .05 anlamlılık düzeyinde hesaplanan korelasyon değerleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırmanın değişkenleri olan NEVR, DISD, DDK, ISOZ, DCEL, DCAB ve İSTAT arasında pozitif bir ilişkinin varlığı açığa çıkarılmıştır. DTUK ile modelde yer alan tüm diğer değişkenler arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

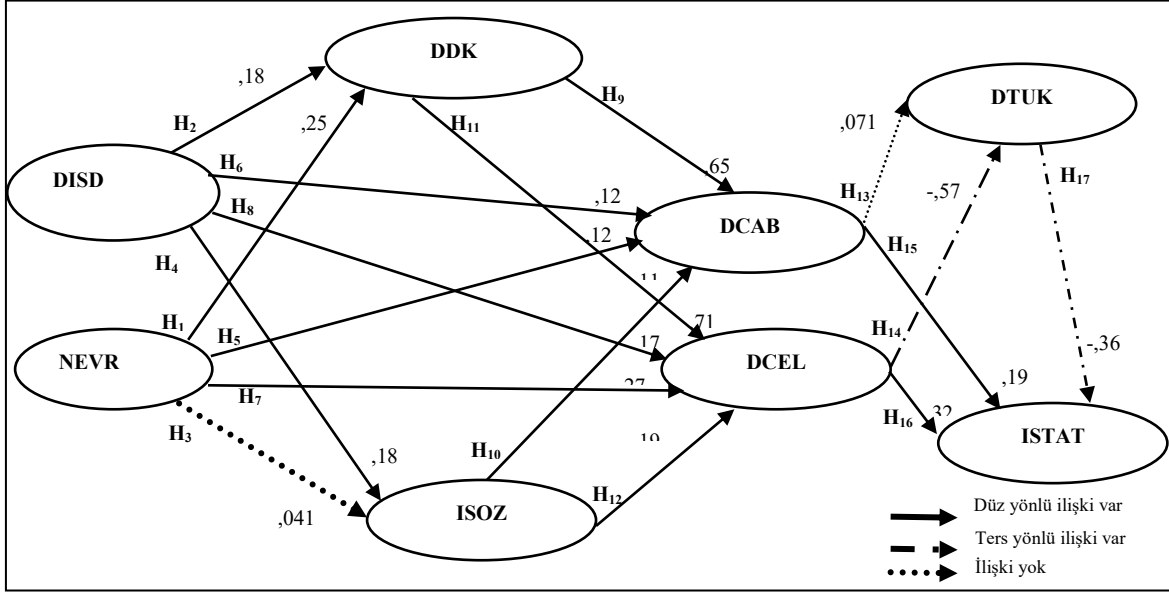
Araştırmacılar tarafından net olarak belirlenmiş bir modelin veri tarafından doğruluğunun test edildiği doğrulayıcı modelleme stratejisine sahip bu çalışmada, yapısal model LISREL 8.54 programıyla test edilmiştir. YEM analizi sonucunda χ^2 değeri 5455,74, ($p=0.00$), serbestlik derecesi (sd) 1751, bağlı χ^2 indeksi 3,115 olarak hesaplanmıştır.



Şekil 2. Gizli Değişkenler Arasındaki Yapısal Model

Modele ait uyum değerleri (RMSEA=0,063, NFI=0,90, NNFI=0,97, CFI=0,98, IFI=0,97, GFI=0,96, AGFI=0,91) incelendiğinde, modelin bir bütün olarak veri tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklendiğini göstermektedir (Jöreskog & Sörbom, 1993). Araştırma kapsamında oluşturulan gizil değişkenler arasındaki Yapısal Model, Şekil 2’de gösterilmektedir.

Araştırma modelinde duygusal emek öncülü olarak yer alan tüm değişkenlerin hem DCAB hem de DCEL üzerinde pozitif bir etki yarattığı görülmektedir. Bununla birlikte, her iki duygusal emek boyutu İSTAT üzerinde pozitif bir etki yaratırken, yalnız DCEL, DTUK üzerinde negatif bir etki yarattığı anlaşılmaktadır.



Şekil 3. Araştırma Modelinin Test Sonuçları

Analiz sonuçlarına göre DISD, DDK ve ISOZ üzerinde etkiliyken, NEVR yalnızca DDK üzerinde etki göstermektedir.

Son olarak DTUK, İSTAT üzerinde negatif etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 2. YEM Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotez	Test Edilen Yol	Tahmin	St. Hata	t	Sonuç
H ₁	DDK ← NEVR	0,25	0,058	4,32*	Kabul
H ₂	DDK ← DISD	0,18	0,058	3,16*	Kabul
H ₃	ISOZ ← NEVR	0,041	0,054	0,77	Red
H ₄	ISOZ ← DISD	0,18	0,056	3,16*	Kabul
H ₅	DCAB ← NEVR	0,12	0,053	2,26*	Kabul
H ₆	DCAB ← DISD	0,12	0,054	2,19*	Kabul
H ₇	DCEL ← NEVR	0,27	0,054	5,08*	Kabul
H ₈	DCEL ← DISD	0,17	0,052	3,27*	Kabul
H ₉	DCAB ← DDK	0,65	0,16	4,04*	Kabul
H ₁₀	DCAB ← ISOZ	0,11	0,048	2,36*	Kabul
H ₁₁	DCEL ← DDK	0,71	0,097	7,35*	Kabul
H ₁₂	DCEL ← ISOZ	0,19	0,046	4,12*	Kabul
H ₁₃	DTUK ← DCAB	-0,071	0,076	-0,94	Red
H ₁₄	DTUK ← DCEL	-0,57	0,093	-6,10*	Kabul
H ₁₅	İSTAT ← DCAB	0,19	0,076	2,46*	Kabul
H ₁₆	İSTAT ← DCEL	0,32	0,079	4,02*	Kabul
H ₁₇	İSTAT ← DTUK	-0,36	0,050	-7,18*	Kabul

Araştırma modelinde gösterildiği üzere bu çalışmada, modelde yer alan bazı değişkenlerin diğer değişkenler üzerinde dolaylı etkilerinin olabileceğinin öngörülmesi nedeniyle, LISREL programı ile bu değişkenlerin dolaylı etkileri de ortaya çıkarılmıştır.

Buna göre, bireysel faktörlerin yarattığı dolaylı etkiler açısından incelendiğinde, NEVR ve DISD; DCAB, DCEL ve İSTAT üzerinde pozitif yönlü dolaylı bir etkisinin olduğu; DTUK üzerinde ise dolaylı ancak negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel faktörlerin duygusal emek boyutları ve sonuçları üzerindeki dolaylı etkilerine bakıldığında, hem DDK hem de ISOZ, DTUK üzerinde negatif, İSTAT üzerinde pozitif yönlü dolaylı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal emek boyutlarının İSTAT üzerindeki dolaylı etkisine bakıldığında, DCEL, İSTAT üzerinde pozitif yönlü dolaylı bir etki yaratırken, DCAB, İSTAT üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir dolaylı etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Araştırma kapsamında YEM ile sınanmak üzere geliştirilen toplam 17 hipotezin 15 tanesi kabul edilirken, 2 tanesi reddedilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan ve YEM ile test edilen tüm yollara ait analiz sonuçları ile kurulan hipotezlere ilişkin değerlendirme sonuçları Şekil 3'te görsel olarak sunulmakta ve Tablo 2'de özetlenmektedir.

4. SONUÇ

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde duygusal emek süreci araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri incelemek üzere yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında duygusal emek sürecinin bireysel öncülleri olarak belirlenen dışadönüklük ve nevroitiklik ile örgütsel öncülleri olarak belirlenen duygusal davranış kuralları ve işte özerkliğin, duygusal çelişki ve duygusal çaba üzerine etkileri test edilmiştir. Bunun yanı sıra araştırma modelinde yer alan tüm öncüllerin ve her iki duygusal emek boyutunun, duygusal emek sonuçları olarak ele alınan duygusal tükenmişlik ve iş tatmini üzerine etkileri görgül olarak incelenmiştir.

Araştırma modelinde duygusal emek; duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır. Konaklama işletmelerinde müşteri ile doğrudan etkileşim halinde çalışan işgörenlerin duygusal çaba düzeyi daha fazla olmakla birlikte, hem duygusal çelişki, hem de duygusal çaba düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç, konaklama işletmelerinde müşteri ile doğrudan etkileşim halinde çalışan işgörenlerin duygusal emeğin her iki boyutunu da sergilediklerini göstermesi açısından oldukça anlamlıdır. Araştırma bulguları, duygusal emek sürecinin ve dolayısıyla sonuçlarının bireysel ve örgütsel faktörlere göre

değişebileceğini göstermektedir. Bu yönüyle araştırma sonuçları, duygusal emek üzerinde nevroitiklik ve dışadönüklük özelliklerinin (Diefendorff ve ark., 2005; Zapf & Holz, 2006; Basım, Beğenirbaş & Can-Yalçın, 2013); ve duygusal davranış kurallarının (Brotheridge & Grandey, 2002) etki yarattığını çalışmalar ile uyum göstermektedir. Bununla birlikte işte özerkliğin duygusal emek üzerindeki etkisi, bu etkiyi ters yönlü olarak belirleyen çalışmalar (Morris & Feldman, 1996; 1997) ile örtüşmemektedir.

Duygusal emeğin bireysel öncülleri olarak araştırma modeline dahil edilen dışadönüklük ve nevroitiklik kişilik özelliklerinin, hem duygusal çaba hem duygusal çelişki üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Nevrotikliğin duygusal çelişki üzerinde duygusal çabaya göre daha güçlü bir etki yarattığı anlaşılmıştır. Nevrotik özelliklere sahip bireyler sıkıntı yaratan her türlü şeyden en kolay ve pasif şekilde uzaklaşmak, başka bir deyişle o anı kurtarmak üzere hareket etmeyi tercih etmektedirler. Dolayısıyla, gerçek hislerini değiştirmeye yönelik duygusal bir çaba harcamaktansa, yüzeysel davranışlarla işlerini tamamlama eğiliminde oldukları ve bunun sonucunda da duygusal çelişki yaşadıkları düşünülmektedir. Nevrotiklik ile duygusal çelişki arasında yapılan eşleştirme, dışadönüklük ile duygusal çaba arasında yapılmaktadır. Başka bir deyişle, baskın kişilik özellikleri nedeniyle hayatın içinde etkin bir role sahip olmak isteyen dışadönük kişiler, yüzeysel davranış sergilemekten hislerini değiştirerek derin davranış sergileme ve dolayısıyla duygusal çaba harcama eğiliminde olmaktadır (Kim, 2008). Araştırma bulguları, bu durumun, turizm sektöründe olduğu üzere, özellikle müşterinin, işgörenin sadece nezaketini değil aynı zamanda samimiyetini görmek istediği sektör ve işletmelerde daha büyük bir önem taşıdığını göstermesi açısından anlamlıdır.

Duygusal emeğin bireysel ve örgütsel öncülleri arasındaki ilişkilere bakıldığında; işgörenlerin nevroitiklik düzeyi arttıkça, duygusal davranış kurallarını algılama/hissetme düzeylerinin arttığı anlaşılmıştır. Bu durum, nevroitik özellikleri fazla olan kişilerin duygularını düzenleme ve dengeleme konusunda zorlanmaları nedeniyle, bireylerin aktif olarak duygusal görünümelerini düzenleme gereksinimini arttıran duygusal davranış kurallarını daha fazla algılamasının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Araştırma sonucunda, işgörenlerin dışadönüklük düzeyi ile işte özerklik arasında belirlenen anlamlı ilişkinin ise; dışadönük kişilerin rahat, aktif ve girişken olmaları nedeniyle yaşamlarındaki kontrol etme düzeylerinin yüksekliğinin etkisiyle, işte özerkliği algılama düzeylerinin de yüksek olmasından kaynaklandığı öngörülmektedir.

Duygusal emeğin örgütsel öncülleri olarak araştırma modeline dahil edilen duygusal davranış kurallarının

her iki duygusal emek boyutu üzerinde güçlü bir şekilde etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuç, duygusal davranış kuralları algısı arttıkça duygusal emeğin artacağına yönelik sonuçlar elde eden çalışmalar (Kruml & Geddes, 2002; Brotheridge & Grandey, 2002; Grandey, 2003) ile örtüşmektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde duygusal davranış kurallarının, tüm işgörenlere detaylı bir şekilde anlatılması ve hangi durumda nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiğinin örnekler üzerinden açıklanıyor olması nedeniyle, konaklama işletmesi çalışanlarının duygusal davranış kuralları algısının yüksek çıktığı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında yöneticilerden de veri toplanacak olması nedeniyle duygusal emek öncülü olarak modele dahil edilen diğer örgütsel faktör olan işte özerkliğin, ilgili yazından farklı şekilde, her iki duygusal emek boyutu üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu uyumsuzluğun sektörün kendine has yapısından kaynaklandığı düşünülebilir. Konaklama işletmelerinde tüm bölüm ve pozisyonlarda iş sürecinin özünü oluşturan unsurlar katı ve değişmez bir nitelik taşımaktadır. Konaklama işletmesi çalışanlarında işte özerklik ne denli yüksek olursa olsun, asgari duygusal taleplerin yüksekliği (müşteriye her koşulda güler yüz gösterme, nazik ve dostça olma vb.) işin geneli içerisinde karar verme özgürlüğüne sahip olunan alanı daraltabilmektedir. Dolayısıyla işte özerklik, çalışanda beklenen düzeyde bir bağımsızlık duygusu oluşturmayabilmekte ve duygusal çelişkiye neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra, araştırmanın örneklemini oluşturan toplumun kültürel özelliklerinin de bu sonuç üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu Batı kültürlerinde yapılan araştırmalarda işte özerklik arttıkça duygusal çelişkinin azaldığı sonucuna varılmıştır (Morris & Feldman, 1996; Gürsoy ve ark., 2011). Ancak Doğu kültürünün temsilcilerinden birisi olan Türk kültürüne sahip işgörenler üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada, gerek güç mesafesinin gerekse belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olması gibi kültürel özellikleri nedeniyle işte özerkliği yüksek olan çalışanların duygusal çelişki düzeyleri de yükselebilmektedir.

Araştırma sonucunda, duygusal çelişki arttıkça, duygusal tükenmişliğin azaldığı ve iş tatmininin arttığı görülmektedir. Alan yazınla çelişkili olarak nitelendirilebilecek (Zapf, 2002; Glomb & Tews, 2004; Basım ve ark., 2013) bu durumun iki farklı nedenden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bunlardan birincisi Grandey (1999) tarafından öne sürüldüğü üzere duygusal çelişkinin yalnızca gerçek duyguların baskılanması için çaba gerektiren durumlarda duygusal tükenmişliğe neden olmasıdır. Diğer nedenin ise, Chu, Baker ve Murrmann (2012) tarafından da belirtildiği üzere;

müşteri ile arasında güvenli duygusal mesafeyi koruyamayan konaklama işletmesi çalışanlarının, bu mesafeyi sağlamak ve kendilerini korumak adına duygusal çelişki yaşayacak bir şekilde yüzeysel davranış sergilemeyi tercih etmesi ve bu sayede tatsız deneyimleri azaltarak duygusal kaynaklarını korumaya çalışmalarının olduğu düşünülmektedir. Bu durum, alan yazında duygusal emeğin olumsuz sonuçlara neden olan boyutu olarak nitelendirilme eğilimi fazla olan duygusal çelişkinin, düşünüldüğünün tersine olumlu sonuçlara da neden olabileceğini göstermesi açısından anlamlıdır. Duygusal çelişki boyutu üzerine yapılacak daha kapsamlı ve derinlemesine çalışmalar ile hangi değişkenler devreye girdiğinde duygusal çelişkinin iş tatminini arttırmak, duygusal tükenmişliği azaltmak gibi olumlu sonuçlara neden olduğunun açığa çıkarılması ve bu doğrultuda duygusal emek sürecinin yönetilmesi anlamlı olacaktır.

Duygusal çaba ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenememekle birlikte, duygusal *çaba düzeyi arttıkça iş tatmininin arttığı* görülmüştür. Duygusal tükenmişlik ile iş tatmini arasında ise anlamlı ve ters yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Alan yazın ile uyum gösteren (Ashforth & Humphrey, 1993; Brotheridge & Grandey, 2002; Zapf, 2002) bu sonuçlar duygusal emeğin iş sonuçları üzerindeki etkisini göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Araştırma sonucunda, kişilik özelliklerinin duygusal emek davranışı ve iş sonuçları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında, nevrotilik ve dışadönüklük özelliklerinin duygusal çaba ve duygusal çelişki üzerinde doğrudan etkilerinin yanı sıra dolaylı bir etkiye de sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra nevrotilik, dışadönüklük, duygusal davranış kuralları ve işte özerkliğin, duygusal tükenmişlik üzerinde ters yönlü; iş tatmini üzerinde ise düz (doğrusal) yönlü dolaylı bir etki yarattığı anlaşılmaktadır. Son olarak, iş tatmini üzerinde duygusal çabanın istatistiksel olarak anlamlı bir dolaylı etki yaratmadığı, buna karşın duygusal çelişkinin doğrudan etkisinin yanı sıra dolaylı bir etki de yarattığı ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuç, duygusal emek sürecinde sadece duygusal emek boyutlarına olan etkileri nedeniyle değil, aynı zamanda duygusal emek sonuçlarına olan dolaylı etkileri nedeniyle de duygusal emek öncüllerine önem verilmesi gerektiğini göstermesi açısından anlamlıdır.

Bu sonuçlar ışığında, konaklama işletmelerinde duygusal emek sürecini daha etkin bir şekilde yönetebilmek üzere işe alımlarda bireylerin kişilik özelliklerinin göz önünde tutulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. İşgören seçiminde gösterilen hassasiyetin, işgörenlerin sadece duygusal emek sürecinde kendilerini mümkün olduğunca koruyabilmelerini değil aynı zamanda

olumlu duygusal gösterim eğilimleri ve becerilerini arttırabilmelerini sağlamak üzere verilecek eğitim programlarıyla desteklenmesi önerilmektedir. Duygusal emeğin bireyler ve örgüt açısından yarattığı önemli sonuçların performans değerlendirme sürecinde de yöneticiler tarafından göz önünde tutulması, işgören motivasyonunu sağlama ve duygusal emek sürecinden daha fazla olumlu sonuç elde etme yolunda anlamlı katkılar sağlayabilecektir. Bu bağlamda, konaklama işletmesi yöneticilerinin, işgören seçiminde kişilik özelliklerini değerlendirmelerinin, duygusal davranış kuralları ile işte özerklik düzeyini belirlemede duygusal emek üzerindeki etkisini gözetererek karar vermelerinin işletmelerine rekabet gücü kazandırmada katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, duygusal emek sürecini açıklamada katkı sağlayabilecek bazı bulguları açığa çıkarmanın yanısıra belli sınırlılıklara sahiptir. En önemli sınırlılık, araştırmanın sadece Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve araştırmanın gerçekleştirilmesini kabul eden 4 ve 5 yıldızlı otel ve tatil köyleri çalışanlarından edinilen verilerle gerçekleştirilmiş olmasıdır. Kitle turizminin söz konusu olmadığı ve müşteri ile etkileşimin daha yoğun yaşandığı butik otel kategorisindeki işletmelerde yapılacak bir çalışmanın, konaklama işletmelerinde duygusal emek sürecini açıklamada önemli katkılar sağlayabileceği öngörülmektedir. Gelecekte nitel araştırma yöntemlerinin tercih edilmesiyle yapılacak bir araştırma ile derinlemesine bilgi toplamak ve nicel araştırma yöntemleri ile açıklanamayan ilişkiler hakkında detaylı bulgulara ulaşmak mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M.& Üner, N. (1995). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 6 (12), 1-17.
- Ashforth, E.B. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Avcı, U. & Boylu, Y. (2010). Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2), 20-29.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters, *Human Performance*, 18, 359-372.
- Basım, H.N., Begenirbaş, M. & Can-Yalçın, R. (2013). Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emeğin Aracılık Rolü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1477-1496.
- Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Ekinoks, Ankara.
- Birdir, K. & Tepeci, M. (2003). Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Bırakma Tutumlarına Etkileri, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 93-106.
- Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951). An Index of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Brotheridge, C.M. & Grandey, A.A.(2002). Emotional Labour and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work, *Journal of Vocational Behaviour*, 60, 17-39.
- Brotheridge, C.M. & Lee, R.T. (2003). Development and Validation of the Emotional Labour Scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Chan, B. & Coleman, M. (2004). Skills and Competencies Needed for the Hong Kong Hotel Industry: The Perspective of the Hotel Human Resources Managers, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (4), 421-441.
- Chu, K.H. & Murrmann, S.K. (2006) .Development and Validation of the Hospitality Emotional Labour Scale, *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Chu, K.H, Baker, M.A. & 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, 906-915.

- Constanti, P. & Gibbs, P. (2005). Emotional Labour and Surplus Value: The Case of Holiday 'Reps., Service Industries Journal, 25 (1), 103-116.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (1992). Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance, Lexington Books, New York.
- Diefendorff, J.M. & Richard, E.M. (2003). Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions, Journal of Applied Psychology, 88(2): 284-294.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. & Gosserand, R.H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labour Strategies, Journal of Vocational Behaviour, 66(2): 339-357.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları (ss.143-154). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Erickson, R.J. & Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout and Inauthenticity: Does Gender Matter? Social Psychology Quarterly, 64, 146-163.
- Eroğlu, F. (2013). Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out, Journal of Social Issues, 30(1),159-165.
- Gardner, W.L., Fischer, D. & Hunt, J.G. (2009). Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity? The Leadership Quarterly, 20, 466-482.
- Glomb, T.M., & Tews, M.J. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development, Journal of Vocational Behavior, 64, 1-23.
- Goldberg, L.R. (1990). An Alternative Description of Personality: The Big-Five Factor Structure, Journal of Personality and Social Psychology,59: 1216-1229.
- Gosserand, R.H. & Diefendorff, J.M. (2005). Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment, Journal of Applied Psychology, 90 (6), 1256-1264.
- Grandey, A.A. (1999). The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. Doktora Tezi, Colorado State University, ABD.
- 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 and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery, Academy of Management Journal, 46,86-96.
- Guerrier, Y. & Adib, A. (2003). Work at Leisure and Leisure at Work: A Study of the Emotional Labour of Tour Reps, Human Relations, 56 (11), 1399-1417.
- Gürsoy, D., Boylu, Y. & Avcı, U. (2011). Identifying the Complex Relationships among Emotional Labor and its Correlates, International Journal of Hospitality Management, 30, 783-794.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, New Jersey.
- Hochschild, A. (1983). The Managed Hearth: Commercialization Of Human Feeling, University of California Press, Berkeley.
- Hsieh, Y. & Eggers, P. (2010). Coping Strategies Used by Lodging Managers to Balance Work and Personal Lives, International Journal of Hospitality and Tourism Administration, 11(1), 39-58.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language, Lawrence Erlbaum Assoc., Hilldale.
- Kaplan, D. (2009). Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions", Sage, Thousand Oaks, CA.
- Kim, H.J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents And Effects On Burnout, International Journal of Hospitality Management, 27, 151-161.
- Kim, H.J., Shin, K. & Umbreit, T. (2007). Hotel Job Burnout: The Role of Personality Characteristics, International Journal of Hospitality Management 26 (2), 421-434.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kruml, S. M. & Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labour: The Heart of Hochschild's Work, Management Communication Quarterly, 14(1), 8-49.
- Kuşlivan, Z. & Kuşlivan, S. (2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İlgören Tatmini üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 16(2), 183-205.
- Kuşlivan, S., Kuşlivan, Z., İlhan, İ. & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension, A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry, Cornell Hospitality Quarterly, 51 (2), 171-214.

- Lam, W. & Chen, Z. (2012). When I Put on My Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor among Hotel Service Providers According to Affective Event Theory, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3-11.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1996). A Meta-Analytic Examination of The Correlates of The Three Dimensions of Job Burnout, *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 123-133.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Morris, J.A. & Feldman C.D. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- Morris, J.A. & Feldman C.D. (1997). Managing Emotions in the Workplace, *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.
- Neuman, W.L. (2013). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri, Nitel ve Nicel Yaklaşımlar, Cilt I ve II, (Çev. Sedef Özge), Yayın Odası, Ankara.*
- Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.*
- Rupp, D.E., McCance, A.S., Spencer, S. & Sonntag, K. (2008). Customer (In) Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation, *Journal of Management*, 34 (5), 903-924.
- Saxton, M.J., Phillips, J.S. & Blakeney, R.N. (1991). Antecedents and Consequences of Emotional Exhaustion in the Airline Reservations Service Sector, *Human Relations*, 44, 583-595.
- Schaubroeck, J. & Jones, J.R. (2000). Antecedents of Work Place Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach, Wiley and Sons, A.B.D.*
- Şahin, B. (2011). *Metodoloji. İçinde: A. Tanrıoğen (Ed.). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (ss: 111-132). Anı Yayıncılık, Ankara.*
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, Ekinoks Yayınları, Ankara.*
- Tan, H.H., Foo, M.D., Chong, C.L. & Ng, R. (2003). Situational and Dispositional Predictors of Displays of Positive Emotions, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 961-978.
- Taormina, R.J. & Kuok, A.C. (2009). Factors Related to Casino Dealer Burnout and Turnover Intention in Macau: Implications for Casino Management, *Int. Gambling Studies*, 9 (3), 275-294.
- Teas, R.K. (1981). A Test of a Model of Department Store Salespeople's Job Satisfaction, *Journal of Retailing*, 57 (1), 3-25.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Resmi Web Sitesi (Tarihsiz). *Turizm Tesisleri İşlemleri* (<http://www.ktbayatirimisletmeler.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri-islemleri.html> 31.05.2013 adresinden 1 Haziran 2013 tarihinde erişildi.
- Turunç, Ö. & Avcı, U. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12 (1), 43-63.
- Ünler-Öz, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beta, İstanbul.*
- Van Dijk, P., Smith, L. & Cooper, B. (2011). Are You For Real? An Evaluation of The Relationship between Emotional Labour and Visitor Outcomes, *Tourism Management*, 32 (1), 39-45.
- Wharton, A.S. (1999). The Psychosocial Consequences of Emotional Labor, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561 (1), 158-176.
- Wharton, A.S. & Erickson, R.J. (1995). The Consequences of Caring: Exploring the Links between Women's Job and Family Emotion Work, *Sociological Quarterly*, 36(2), 273-296
- Wright, T.A. & Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
- Yagil, D. (2008). When The Customer is Wrong: A Review of Research on Aggression and Sexual Harassment in Service Encounters", *Aggression and Violent Behavior*, 13 (2), 141-152.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.*
- Yılmaz, V. (2004). LISREL ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 77-90.
- Yoon, J. & Thye, S.R. (2002). A Dual Process of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support, *Work and Occupation*, 29(1), 97-124.

Yürür, S. & Keser, A. (2011). İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (4), 165-193.

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.

Zapf, D. & Holz, M. (2006). On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations, European Journal of Work and Organizational Psychology, 15 (1), 1-28.

Extensive Summary

ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF EMOTIONAL LABOR PROCESS: AN EMPIRICAL RESEARCH ON HOSPITALITY EMPLOYEES

İşıl Arıkan SALTİK*, Tuncer ASUNAKUTLU

Introduction

The concept of emotional labor, in which employees demonstrate emotional labour as well as physical and mental one has emerged as a result of managerial efforts directed at managing emotions of the employees in addition to their behaviors. Emotional labor is defined as “the effort involved in displaying organizationally sanctioned emotions by those whose jobs require interaction with clients or customers and for whom these interactions are an important component of their work” (Wharton, 1999: 160). With a more comprehensive examination of the subject, the concept of emotional labor has begun to be regarded as a process together with antecedents and consequences, rather than a momentary behavior.

In this research, emotional labor is considered with its two dimensions which are emotional dissonance (EDI) and emotional effort (EEF) and evaluated as a process. As individual antecedents of emotional labor, extraversion (EXT) and neuroticism (NEU) from personality factors were examined while emotional display rules (EDR) and job autonomy (JAU) were respected as organizational antecedents of emotional labor (EL). Emotional burnout (EBU) and job satisfaction (JSAT) were also included in the research model as the consequences of the emotional labor process.

Method

The aim of this research is to examine the emotional labor process in hospitality management in a comprehensive way and to find out the direct and indirect relations between the antecedents and consequences determined within the scope of the research. In accordance with the aim of the study, purposive sampling was used to collect data from 535 employees who directly interact with the customers and working in 25 hospitality management in Mediterranean Region in Turkey. The research data were obtained via survey technique.

The survey questionnaire of the research consisted of subscales for Hospitality Emotional Labor Scale (Chu & Murrmann; 2006; Pala, 2008), Emotional Display Rules

*Corresponding author at: Muğla Sıtkı Koçman University, Tourism Faculty, E-Mail Adress: isilas@mu.edu.tr

Scale (Grandey, 1999; Ünler-Öz, 2007), Job Autonomy Scale (Hackman & Oldham, 1975; Teas, 1981; Kuşluyan & Kuşluyan, 2005), Neuroticism and Extraversion Dimensions of Five Factor Personality Sclae (Goldberg, 1990), Emotional Burnout Scale (Maslach & Jackson, 1981; Ergin, 1992) and Job Satisfaction Scale (Brayfield & Rothe, 1951; Yoon & Thye, 2002; Kuşluyan & Kuşluyan, 2005). A 5-point Likert-type scale was utilized for all the items in the scale (5=Always; 1=Never). The reliability examined using Cronbach's Alpha of all scales were adequate ranging from ,611 to ,920. A structural equation modelling (SEM) was performed to test the relationships between variables in the model using LISREL 8.54.

Results

Correlation analysis revealed a positive relation between NEU, EXT, EDR, JAU, EDI, EEF and JSAT, and a negative relation between EBU and all other variables of the research model. In order to test the research model that was clearly defined by the researcher, a confirmatory modelling strategy was applied. A Structural Equation Modelling (SEM) was used via LISREL 8.54 programme to estimate the model of the research.

dimensions of EL had a positive effect on JSAT. The results also indicated that JSAT was affected negatively by EBU. The results of tested hypotheses and SEM analysis are presented in Figure 1.

When these relations were examined for indirect effects, it was found out that NEU and EXT had a positive indirect effect on EEF, EDI and JSAT; and negative indirect effect on EBU. In addition to that, it was revealed that both EDR and JAU had a negative indirect effect on EBU, a positive indirect effect on JSAT. The results also showed that EDI had a positive indirect effect on JSAT, while EEF impact on JSAT was statistically insignificant. In the light of these findings, 15 of a total of 17 hypotheses developed to be tested with SEM were accepted, while two of them were rejected.

Conclusion

Employees who interact directly with the customers in the hospitality management have higher level of emotional effort and emotional dissonance as predicted while building model. This is a significant outcome because it indicates that staff in direct interaction with the customers exhibit both dimensions of emotional labor.

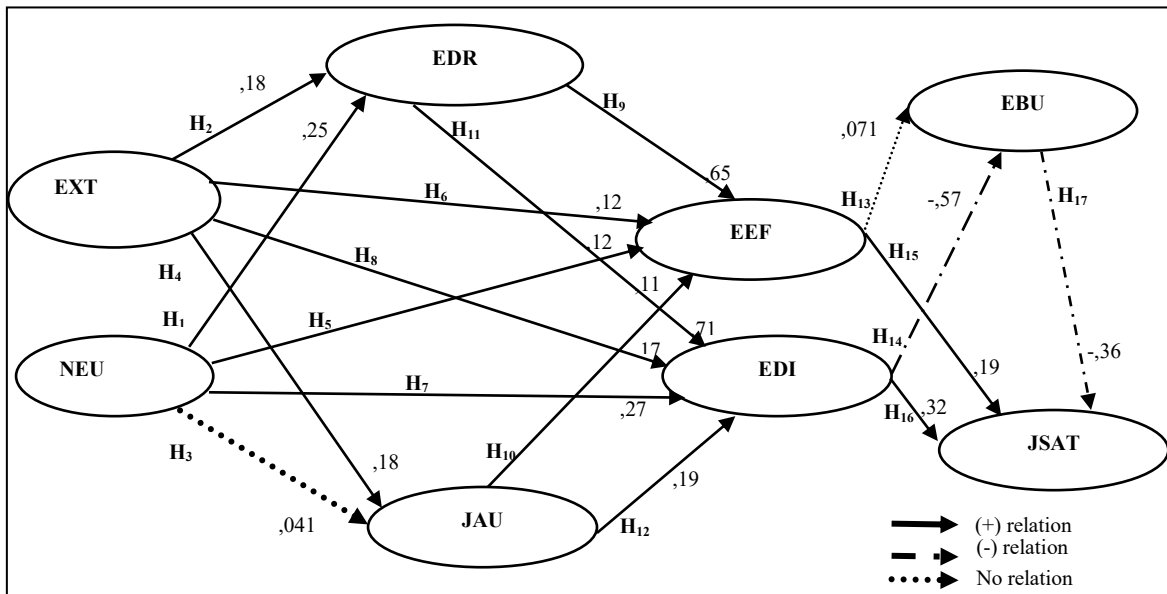


Figure 1. The Results of Tested Hypotheses and SEM Analysis

The estimated model showed a reasonable fit (RMSEA=0,063, NFI=0,90, NNFI=0,97, CFI=0,98, IFI=0,97, GFI=0,96, AGFI=0,91) (Jöreskog & Sörbom, 1993). The SEM results showed that EXT affected both EDR and JAU, whereas NEU affected only EDR. It was also revealed that, all the variables determined as antecedents of EL in the research model had a positive effect on both EEF and EDI. Besides, it was determined that while EDI had a negative effect on EBU, both

The findings of the research reveal that the emotional labor process and consequently its outcomes may vary depending on certain individual and organizational factors.

Extraversion and neuroticism, which are included in the research model as individual antecedents of emotional labor, have been found to affect both emotional effort and dissonance. It is considered that neurotic people

tend to complete their work with surface acting, instead of making emotional effort to change their real feelings, and consequently they have emotional dissonance. Extraverts who want to have an effective role in life due to their predominant personality traits are determined to have higher emotional effort levels. Research findings are significant meaningful because they indicate that these conditions have greater importance in such sectors as tourism in which customers require not only politeness but also sincerity.

It is revealed that as the level of neuroticism of the staff increases, the levels of perception of emotional display rules are increasing. This is regarded as a consequence of perception of the emotional display rules which increase the need to actively regulate the emotional appearance of individuals, of neurotic individuals who are struggling to regulate and balance their emotions. It is also found that significant relationship between the level of extraversion of employee and job autonomy stems from that extraverts perceive job autonomy higher because they are relax, active, challenger and tend to have a higher control in life.

Emotional display rules are determined as important factor on both dimensions of emotional labor. The perception of emotional behaviour (display) rules of hotel employees appears to be high. This is perhaps that the rules are communicated thoroughly to all employees and that all the specific cases requiring particular form of behaviour are also well explained through examples. Contrary to literature, job autonomy is determined to have impact on both emotional labor dimensions. This contradiction may cause from inherent structure of the sector. Even though hospitality employees have a high level of job autonomy, the excessive emotional demands (being gentle, polite and friendly to the customers at all times) may narrow the scope for autonomous decision-making. Results point out that as the level of emotional dissonance increases, emotional exhaustion decreases and job satisfaction increases. This result is significant because it shows that emotional dissonance, which in literature, is generally defined as negative aspect of emotional labor may have positive consequences.

Study presents that neuroticism, extraversion; emotional display rules and job autonomy have negative indirect impacts on emotional exhaustion while they have positive indirect impact on job satisfaction. Besides, it has been found that emotional effort does not have a statistically significant indirect impact on job satisfaction; however, emotional dissonance has both direct and indirect impacts on job satisfaction. This result is crucial because it indicates emotional labor antecedents require importance not only because of the effects on the emotional labor dimensions in

the emotional labor process but also their indirect impacts on outcomes of emotional labor. In this context, it is suggested that hotel managers evaluate personality characteristics in recruitment process. It is also suggested that one need to consider the roles of emotional display rules and job autonomy in the emotional labor process while determining them, thus providing a competitive advantage for organizations.

