

MOTİVASYONEL VE YAPISAL ETKENLER ALTINDA DUYGUSAL EMEĞİN İŞE BAĞLILIĞA ETKİSİ

Yrd.Doç.Dr. Oğuz TÜRKAY
Sakarya Üniversitesi
İşl.Fak. Turizm İşletmeciliği Böl.
turkay@sakarya.edu.tr

Öğr.Gör. Aydın ÜNAL
Kırklareli Üniversitesi
Pınarhisar MYO
aydin-unal@kirkclareli.edu.tr

Osman TAŞAR
Sakarya Üniversitesi
SBE Turizm İşletmeciliği ABD
osman-tasar@hotmail.com

ÖZET

Çalışanların, hizmet sürecine, fiziksel ve bilişsel varlıkları yanında duygusal varlıkları ile de katıldıkları bilinmektedir. Bu katkı, duyguların hizmet sürecine yansımalarını ifade etmektedir. İşletmeler ise bu yansımaları olumlu çıktıya dönüştürecek şekilde bazı düzenlemeler getirmektedirler. Bu düzenlemeler, çalışanı duygularını yönetmeye zorlayan yapısal unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, özellikle üretim sürecinde amirin desteğinin hissedilmesi motivasyonel bir etken olarak duyguların yönetimini etkilemektedir. Bu çalışmada, hizmet işletmelerinde çalışan orta kademe yöneticilerin duygusal emek gösterimleri ele alınmaktadır. Duygusal emek gösterimi, üç düzeyde yürütülen görgül sınamalarla aydınlatılmaktadır. Birincisi, duygusal emek gösterimini açıklayan amirin desteği ve duygusal davranış kurallarının etkileri; ikincisi, duygusal emek gösteriminin işe bağlılık üzerine etkisi; ve üçüncüsü de amirin desteği ve duygusal davranış kurallarının işe bağlılığa etkilerine duygusal emek gösteriminin yaptığı katkıdır (aracılık etkisi). Amirin desteği ve duygusal emek beklentisinin yüzeysel duygusal emek gösterimini etkilediği, yüzeysel duygusal emek gösteriminin de işe bağlılığı anlamlı düzeyde açıkladığı görülmüştür. Bunun yanında, yüzeysel duygusal emek gösteriminin hem amirin desteğinin, hem de duygusal emek beklentisinin işe bağlılığa etkilerini belirlediği (aracılık ettiği) tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: duygusal emek, amirin desteği, işe bağlılık, Sakarya.

THE EFFECTS OF EMOTIONAL LABOR ON JOB COMMITMENT UNDER THE DETERMINATION OF MOTIVATIONAL AND STRUCTURAL VARIABLES

ABSTRACT

It is known that employees commit their emotional presence in addition to physical and cognitive presence on working process. This commitment expresses the reflections of emotions on working process. Businesses make some arrangements in order to transform these reflections to positive outcomes for them. These arrangements appear as structural elements that force the employee to manage his emotions and feelings. Besides when the supervisory support, in production process, is perceived, it affects the management of emotions as a motivator effect. In this study, the emotional labor of middle level managers working in service businesses is presented. The presence of emotional labor is enlightened by empirical proofs done by three levels. Firstly, the effects of supervisory support and emotional behavior rules on the presence of emotional labor; secondly, the effect of the presence of emotional labor on job loyalty; lastly, the contribution of the presence of emotional labor to the effects of job loyalty affected by the supervisory support and emotional behavior rules (mediation effect). It is seen that the supervisory support and emotional labor expectation affect the "surface acting", the "surface acting" has a statistically significant effect on job loyalty. Moreover, it is detected that the "surface acting" determines both the supervisory support and the expectation of emotional labor on job loyalty.

Keywords: emotional labor, supervisory support, job loyalty, Sakarya.

1. GİRİŞ

İşletmelerin rekabet gücünü araştıran çalışmalar, bir sosyal sermaye olarak görülen çalışana, içinde bulunduğu koşullar ve bilişsel etkinlikleri kadar, duygu dünyası itibariyle de ele almaktadır. Duygular, insanların davranışlarına yön veren en önemli etkenlerden birisi olduğundan çalışanların işyerindeki davranışlarına da yön vermesi dolayısıyla ele alınıp incelenmektedir. Bir çalışanın işinden zevk alıp almaması, müşterileri ve iş arkadaşlarına yaklaşımı, onlarla ilişkilerinin düzeyi ve tüm bu süreçlere etki eden duygusal yönelimi, çalışanların işe bağlılıklarını, müşterilerin memnuniyetini ve dolayısıyla işletmenin performansını etkilemektedir (Steinberg ve Figart, 1999b:9). Çalışanların, işi yaparken yükledikleri duygusal yük ve gerilim ile sarfettikleri duygusal performans, onların gösterdikleri duygusal emek olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda oluşan literatür ise duygusal emek gösteriminin düzeyi ile işe bağlılık, iş performansı gibi çıktılarını etkileşimini incelemektedir.

Duygusal emeğin çalışanın davranışlarına etki etmesi konusunun orta kademe yöneticilere odaklanılmak suretiyle ele alınması ayrı bir önem arz etmektedir. Orta kademe yöneticiler, işletmelerin stratejik yönelimini belirlemeye katkı yapmakta ve geleceğe ilişkin yaşamsal nitelikte kararlar almaktadırlar. Tepe yöneticiler, bütün çalışanların davranışlarında, yönelimlerinde ve ürettikleri çıktıda temel belirleyici iken orta kademe yöneticiler tepe yönetim ile çalışan arasındaki stratejik aktarımın ana unsurudurlar. Bu bakımdan, orta kademe yöneticilerin duygusal emek düzeyleri ve bunun işe yansımaları, diğer çalışanların performansına da, işletme performansına da tesir edecek etki gücüne sahiptir.

Duygusal emek kavramının ortaya çıkışından bu yana konunun hizmet işletmeleri için önemine özellikle vurgu yapılmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:90). Toplumsal süreçlerin 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sanayileşmeden bilgiye dayalı bir yapıya doğru evrim geçirdiği görülmektedir. Bu durum, ekonomileri sanayi üretiminden daha fazla oranda hizmetler alanında üretime yöneltmiştir. Duygusal emek gerektiren işler de genelde, müşterilerle yüz-yüze çalışma ortamlarının olduğu, özellikle hizmet işletmeleri kapsamında yerine getirilen işlerdir (Hochschild, 1983:9; Steinberg ve Figart, 1999b:8). Bu bakımdan, konu ile ilgili incelemelerde hizmet üretim süreci içinde yer alan çalışanlara odaklanılması bir gereklilik olarak görülmektedir.

Bu çalışmada, Sakarya bölgesindeki hizmet işletmelerinin orta kademe yöneticilerinin duygusal emek davranışları üzerine odaklanılmaktadır. Duygusal emek gösterimine etki eden unsurlar olarak, motivasyonel bir belirleyici olması bakımından yöneticinin desteği ve yapısal bir belirleyici olması bakımından da işletmede duygusal davranışları düzenleyen kuralların olup olmaması özellikleri ele alınmaktadır. Duygusal emek gösteriminin çıktısı olarak işe bağlılık değişkeni incelenmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

“Öznel bir his durumu” olarak tanımlanan duygular (Seçer, 2004:815) bireylerce hissedilmenin ötesinde, hakkında fikir sahibi olunup yönetilebilmektedir (Hochschild, 1983). Duygular, belli bir uyarıcıya bağlı olarak oluşmaktadır. Bu uyarım, fizyolojik ya da bedensel hislerde değişiklik ortaya çıkarmakta ve kişi, duygulanmaya bağlı olarak anlamlı el, kol, yüz hareketleri göstermektedir. Bunun yanında, duyguların gösterimi konusunda kültürün de bir açıklama gücü olduğu görülmektedir (Seçer, 2004:815).

Duyguların oluşumunun açıklanmasında iki temel yaklaşım söz konusudur. Birincisi organizmal yaklaşımdır ve bu yaklaşım kapsamında duygu, içgüdü ve dürtülere bağlı, ani bir refleks olarak ortaya çıkan bir durum olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre, sosyal faktörler sadece duyguların örtülmesi, yansıtılması aşamasında etkili olmaktadır. Dolayısıyla duygular, sosyal aktörler tarafından etkilenemez ya da yönetilemezler. İkinci yaklaşım ise interaktif yaklaşımdır ve bu yaklaşım kapsamında duygular, daha sosyal bir boyutta ele alınmaktadır. İnsanlar büyüdükçe duygularını kontrol etmeye ve yönetmeye başlarlar. Sosyal yaşam bir dizi ilişkiler ağına sahiptir ve bu süreçte duygularını belirli kural ve ritüellerle yönetmeye başlayan bireyler, duruma uygun davranışları sergilemelerini sağlayan beceriyi genellikle farkında olmadan gerçekleştirebilirler. Dolayısıyla duygusal yönetim, özünde günlük sosyal ilişkilerin doğal yansımaya işaret etmektedir (Hochschild, 1979:553; Güngör, 2009:169). Duygusal emek ve bu kapsamda duyguların yönetimi konusu, duygulara interaktif bir yaklaşımın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında, özellikle duyguların yönetilmesi ve gösterim kurallarına farklı tepkilerin geliştirilmesi sorunu görünür olmaktadır.

Duyguların iş hayatında oynadığı role odaklanan Fisher ve Ashkanasy (2000) konunun örgütlerdeki insan davranışlarını açıklama gücüne sahip, ancak, henüz yeni yeni çalışmaların yapıldığı bir alan olduğunu belirtmektedir. Her iş, çalışana belli davranışlar ve bu davranışların arkasında yer alması gereken belli bilişsel nitelikler kadar, duygusal niteliklere de sahip olma yükü yüklemektedir. Bu gereksinimler işin doğasında ve işletmenin üretim tasarımında tanımlanmaktadır. Duygusal gereklilikler konusunu ele alan ve duyguların, hayatın konusu olması ötesinde, iş hayatının bir girdisi olduğu yönünde ilk çalışma 1979 yılında Hochschild tarafından yapılmıştır. Hochschild (1979) duyguları yönetilebilir bir olgu olarak ele almakta ve bu yönetim pratiğini kişinin kendisi, etkileşim çerçevesi ve örgüt yapısı düzleminde değerlendirmektedir. Konuyla ilgili ilk çalışmalar, işletmenin kurallarının çalışanlarca hissedilmesi ve çalışanları etkileyen sosyal yapıları odaklanmıştır (Wong ve Wang, 2009:249). Çalışanın bu yapılar karşısında göstermesi gereken duygusal yönelim ise “duygusal emek” kavramıyla açıklanmıştır. Hochschild (1983) duygusal emeği, fiziksel ve mental çalışma yanında, diğerlerinin zihninde uygun bir durum oluşturacak bir yüz ifadesini göstermek için hislerini gösterme ya da bastırma olarak ele almaktadır. Bu durum, hizmet sürecinde, uygun duyguların sergilenmesi ve gerçek duyguların maskelenmesi demektir (Man ve Öz, 2009:78).

Literatürde “duygusal emek” kavramının ele alınışını örneklendiren Steinberg ve Figart (1999b:11) kavramın ikinci bir grup aşırımacı tarafından “diğerlerini anlamak için gösterilen emek, onların durumunu kavramak için empati geliştirmek ve hissettiklerini anlayabilmek çabası” olarak tanımlandığını belirtmektedir. Bu tanım da, duygusal emeğin amacını, örneğin bir çalışanın satış yapacağı müşteriye kendini iyi hissettirmesi veya bir polisin tutukluya kendini kötü hissettirmesi olarak ortaya koymaktadır. Dolayısıyla duygusal emek, bazı mesleklerde pozitif duygularını davranışa dönüştürme süreci iken, bazı meslekler için negatif duyguların sergilenmesi gerekli olmaktadır. Her iki durumda da, beklenen davranışların temelinde yer alması gereken duygularını hissetme yükümlülüğü çalışandan beklenmektedir.

Güngör (2009:170) duygusal emek tanımı çerçevesine işletme beklentilerinin de girdiğini vurgulamakta ve kavramı, hizmetin sunulması esnasında, müşterilerle yaşanan etkileşimde, kurum tarafından talep edilen duyguların sergilenmesi durumu olarak ele almaktadır. Araştırmacı, bu tanım kapsamında, bireyin hissettiği duygular ile kurum tarafından talep edilen duygular arasında bir uyum olsa bile, bireyin bu duyguları sergilemek için belirli bir çaba sarf etmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. İşletmede, hizmet üretme sürecinde hangi duyguların ne zaman ve nasıl sergileneceği hakkında belli kurallar bulunmaktadır. Hochschild (1979;1983)'in "hissetme kuralları (feeling rules)" olarak adlandırdığı bu kurallar sosyal yapının, işin ve işletme kurallarının ortaya çıkardığı kalıplardır (Ashforth ve Humphrey, (1993:91). Bunlar, duygular ve hislere temas eden birer ideolojik aygıtlardır (Hochschild, 1979:551). Bu kurallar; sosyal kurallar, işin gerekleri ve işletmenin kurallarının birleşerek ortaya çıkardığı ve işletmenin ve dolayısıyla işin ve müşterilerin de beklentilerini temsil eden kurallar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Duygusal emek, işletmenin beklentileri karşısında, çalışanın hizmet üretme sürecinde gösterdiği ve/veya bastırıldığı duygular ile ilgilidir. Bu bakımdan, duygusal emeğin oluşumu bu iki uç arasındaki etkileşime bağlı olarak incelenebilir. Güngör (2009), çalışanlardan sergilemeleri beklenen duygular ile çalışanların gerçekte hissettikleri duygular arasındaki ilişkinin, duygusal emek olgusunun temeli olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmacıya göre, bu ilişkinin mahiyeti hem kurumlar açısından duygusal emeğin etkinliği, hem de çalışanlar açısından duygusal emeğin kendi üzerlerindeki etkileri açısından önemli bir noktadır.

Duygusal emeğin girdileri ve çıktıları ile birlikte anlaşılması işletmeler için önemli sonuçlar doğurmaktadır. İşletmeler, çalışanlardan hizmet üretim sürecinde belli bir duygusal yönelim beklemekte ve hatta bunu kurallarla daha katı şekilde belirlemektedirler. Bu beklenti ve belirlemeci yaklaşımın sonuçlarının bilinmesi işletmelerin yönetimi açısından önemli bir bilgi olacaktır. Güngör (2009:178) duygusal emeğin ve sergilenen duyguların işletmelerin performansına, müşteri bağlılığına etkisi olduğunu belirtmektedir. Diğer yandan, çalışanların işin gerektirdiği duyguları gösterme çabası, kendileri açısından çeşitli sonuçlar ortaya koyabilmektedir. İstenen duyguları sergileyebilen ve duygusal emek düzeyi yüksek kişiler daha fazla kazanç elde edebilirler. Hizmet üretim sürecinde müşteri ile iyi ilişkiler kurmak suretiyle moral açıdan da tatmin olabilirler. Olumlu duyguların sergilenmesi, tükenme üzerinde de ters yönlü bir etki ortaya koymaktadır (Erickson ve Ritter, 2001:156). Bunun karşısında, kendisinden beklenen duyguları yansıtmakta zorlanan çalışanlar, kendilerini algılama/konumlandırma sorunları, rol çatışması, yabancılaşma, tükenme ve iş stresi ile yüz yüze kalmaktadır (Hochschild, 1983; Guerrier ve Adib, 2003:1400; Güngör, 2009: 180; Austin, vd. 2007:679).

Kavram üzerinde yapılan çalışmalardan bazılarının konuyu, emeğin sömürsü (Man ve Öz, 2009), işyerinde adil olmayan dağıtım ve ücretlendirme (Steiner ve Figart, 1999a), işyerinde cinsiyet ayrımcılığı (Chong, 2009b) gibi sosyal sorun alanlarına dayandırdığı görülmektedir. Bu çalışmaların bir kısmı kapitalist üretim süreçlerine odaklanırken, bir kısmı ise kadınların cinsiyet ayrımcılığı yolu ile sindirilmesine itiraz niteliği taşımaktadır.

Duygusal emek kavramı kapsamında yapılan görgül çalışmaların farklı çalışan gruplarına odaklandıkları ve farklı mesleklerden örneklemeler üzerinde çalıştıkları görülmektedir. Örneğin, Guerrier ve Adib (2003) tur operatörlerine bağlı çalışan bölge rehberlerine, Steinberg ve Figart, (1999a) kamu çalışanları olarak polisler, hemşireler ve diğer belediye çalışanlarına, Man ve Oz (2009) çağrı merkezi çalışanlarına, Wong ve Wang (2009) tur liderlerine, Bolton ve Boyd (2003) yolcu taşımacılığı alanında çalışan uçak kabin görevlilerine, Erickson ve Ritter (2001) evli ve her ikisi de çalışan çiftlere, Schaubroeck ve Jones (2000) bir araştırma şirketinin merkez ofisi çalışanlarına, Sutton ve Rafaeli (1988) perakende sektörü çalışanlarına odaklanmıştır.

Duygusal emek kapsamında yöneticilere de odaklanan belli çalışmalar yapılmıştır. Bir örgüt içinde, hiyerarşik katmanlarda duygusal emek gösterim düzeyinde bir değişim olacağı öngörülebilir (Steinberg ve Figart, 1999b:13). Ancak, hizmet işletmelerinde yöneticilerin de büyük oranda müşteri ile temas halinde çalıştıkları bilinmektedir. Kunda ve Maanen (1999) işgücü pazarındaki değişimlerin, profesyonel ve yönetsel mevkilerde çalışanların bu mevkilerin gereği olarak duygusal emek gösterimleri ile ilgili ne tür değişikliklere yol açtığını analiz etmektedir. Duygusal emek, yöneticilerin diğerlerini yönlendirme, sorumluluğu diğerleri ile paylaşma yolları ile ilişkili olduğu gibi, yöneticinin müşteri ve çalışanla ilişkilerinin sonucunu etkilemektedir. Yöneticinin işletme için kritik rolüne bağlı olarak da, yönetsel makamları işgal edenlerin duygusal emek düzeyleri işletme hayatı için önemli bir belirleyici olmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmacılar duygusal emeğin farklı yoğunluk düzeylerinde ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadırlar (Steinberg ve Figart, 1999b:11; Ashforth ve Humphrey, 1993:88). Duyguların hizmet sürecine yansımaları yüzeysel de olabilir, derinlemesine de olabilir. Bu bakımdan duygusal emeğin gösterimi ile ilgili bir ayrım söz konusudur. Yüzeysel duygusal emek gösteriminde çalışan, bir şeyi hissediyormuş gibi yalandan bir tavır içinde davranış sergilemektedir. Derinlemesine duygusal emek gösteriminde ise, çalışan, belli duyguları güçlü bir şekilde hissetmekte ve bunu da yansıtmaktadır. Dolayısıyla duygusal emek gösterimi, yüzeysel ve derinlemesine olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır.

Yoğunluk olarak iki düzeyde ortaya koyulabilen duygusal emeğin yönetilmesi konusunda motivasyon kritik öneme sahip bir olgudur (Steinberg ve Figart, 1999b: 15). Bu nedenle duygusal emek gösterimi ve bunun etkileri, yöneticilerin destekleyici ve motive edici tavırlarına yakından bağlı olmalıdır. Duygusal emek gösteriminin alt boyutları itibarıyla düşünüldüğünde, motivasyonun çalışanı daha samimi olmaya iteceği ve derinlemesine bir duygusal emek gösterimi doğuracağı ortadadır.

H1- Derinlemesine duygusal emek gösterimi amirin destekleyici tavrından olumlu yönde etkilenmektedir.

Amirin desteklemesi, çalışanı işletme için çaba sarf etmeye itebilecektir. Bu durumda çalışan, hissetmese bile belli duyguları gösterme ihtiyacı veya arzusu içinde kalacaktır. Bu nedenle, yüzeysel duygusal emek gösterimi de motivasyon yolu ile harekete geçirilebilir.

H2- Yüzeysel duygusal emek gösterimi amirin destekleyici tavrından olumlu yönde etkilenmektedir.

Her iki düzeydeki duygusal emek gösterimini etkileyen diğer unsur işletmenin duygusal emeği düzenleyen kurallarıdır. Birçok iş için, o işin yerine getirilmesinde dikkate alınması gereken kurallar belirlenmiştir. Bunun ötesinde, bazı meslek çalışanları için müşteri karşısında takınacakları tavır, kullanacakları sözcükler vb. de yönetim tarafından dikte ettirilmektedir. Örneğin, birçok otel görevlisi, gelen telefonu açtığı anda, otelin adı, kendi adı ve “nasıl yardımcı olabilirim efendim?” gibi bir karşılama ile söze girmek zorundadır. Bunlar Hochschild (1979; 1983)’in “gösterim kuralları” dediği ve Steinberg ve Figart, (1999b)’nin duygusal emeğin gösterilmesine etki eden yönetim kontrolünü belirtmek için temas ettiği düzenlemelerdir. Araştırmacılar, bu düzenlemelerin “derinliğine” de vurgu yapmaktadır (s. 11). Hochschild (1979:551)’e göre duyguların yönetimi, gösterim kuralları ile baş etme ameliyesidir. Bazen, müşteri karşısında ne söyleneceği, ne yapılacağı katı bir biçimde belirlenmiş olmakta, çalışanlar işe alınırken bile duygusal emek gösterme durumları dikkate alınmakta ve bu konuda eğitim verilerek işletmenin istediği düzeyde duygularını yönetebilmesi sağlanmaktadır. Bazen ise, bu konuda işletmenin sadece belli düzeyde beklentilerinden bahsedilebilmektedir. Dolayısıyla duygusal emek gösterimine etki eden işletme kuralları belirleyici (*duygusal emek kontrolü*) ve beklenti (*duygusal emek beklentisi*) kuralları olarak iki ayrı düzeyde ortaya çıkmaktadır.

Diefendorff ve Gosserand (2003:950), işletmedeki duygusal gösterim kurallarını duygusal emek kapsamında belli standartlar olarak ele almaktadır. Araştırmacılara göre, bu kurallar sosyal etkileşimi kolaylaştırmak ve bu sayede daha yüksek düzeyli performans çıktılarını üretmek amacıyla oluşturulmaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993:89), kişisel etkileşimi düzenleyen ve bireyler arası problemleri bertaraf eden düzenlemelerin duygusal emek gösterimini kolaylaştırıp zorlaştırmasından bahsetmektedir. Bu bakımdan, işletmede yer alan duygusal davranış kuralları duygusal emek düzeyini belirlemektedir.

H3- Duygusal emek kontrolü, yüzeysel duygusal emek gösterimini olumlu yönde etkilemektedir.

H4- Duygusal emek kontrolü, derinlemesine duygusal emek gösterimini olumlu yönde etkilemektedir.

H5- Duygusal emek beklentisi, yüzeysel duygusal emek gösterimini olumlu yönde etkilemektedir.

H6- Duygusal emek beklentisi, derinlemesine duygusal emek gösterimini olumlu yönde etkilemektedir.

Duygusal emeğin çalışanın yüklendiği duygusal bir yük olarak görülmesi neticesinde, bunun çalışan açısından olumsuz tutumlara neden olabileceği düşünülebilir. Ancak, araştırmalar bunun tersini ortaya koymaktadır. Örneğin, Wharton (1993) duygusal emeğin iş doyumuna olumsuz bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir (Steinberg ve Figart, 1999b:13). Araştırmacı, duygusal emek talep edilen iş düzenlemelerinin de çalışanın psikolojik durumuna olumlu yansımaları olduğunu tespit etmiştir (Steinberg ve Figart, 1999b:22). Bu durum, duygusal emeğin aslında bir işin

gereği olmasının ötesinde, verimli ve kabul edilebilir iş ilişkileri kurmanın da anahtarı olmasına bağlanabilir (Steinberg ve Figart, 1999b:23). Bunun yanında, duygusal emek, çalışanın kendi kimliğini ve kişiliğini de hizmet üretim süreci ile bütünleştirmesine vurgu yapan bir kavramdır (Chong, 2009a; 2009b). Bu bütünleştirmenin etkinliğinin işe bağlanmakla doğru orantılı olabileceği açıktır. İşe bağlılık Chusmir (1982:596)'ye göre, yapılan işe dair olan ve kişinin işe aidiyetini de ortaya koyan bir tutum veya yönelimdir. Kişinin kendisini yaptığı işe ait hissedip hissetmemesi ön plana çıkmaktadır. İşyerinde gösterilen veya yönetilen duyguların da bu hissetme üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu olgu Jenks, Carter ve Jenks (2007:109)'e göre aynı zamanda çalışılan bölüme ve dolayısıyla işletmeye bağlılığı da ortaya koymaktadır. Kişinin işine bağlı olması, onun işletme hedefleriyle bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Duyguların üretim sürecinde gösterilmesinin işe bağlılığı açıkladığı görgül olarak da ortaya koyulmaktadır (Nadler ve Lowery, 2009:34).

H7- Yüzeysel duygusal emek gösterimi işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

H8- Derinlemesine duygusal emek gösterimi işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Duygusal emek gösterimi yanında, buna girdi teşkil eden amirin desteği ve duygusal emek kuralları gibi motivasyonel ve yapısal unsurların da işe bağlılığı artıracığı düşünülebilir. Bu çalışmada, ilgili değişkenlerin işe bağlılığa etkileri, aracılık etkisi testleri yolu ile sınanmaktadır. Duygusal emek düzeyi, motivasyonel etkenler ve maaş gibi girdilere göre artmaktadır (Steiner ve Figart, 1999b). Diefendorff ve Gosserand (2003:952) de duygusal emek kapsamında bireyin motivasyonel gücünün önemine işaret etmektedir. Bu durum, bu tip motivasyonel etkenlerin işe bağlılığa etkisinin artan duygusal emek üzerinden de söz konusu olabileceğini akla getirmektedir.

H9- Amirin desteğinin işe bağlılığa etkisi yüzeysel duygusal emek gösterimi üzerinden anlamlı düzeyde olmaktadır. Yani, yüzeysel duygusal emek gösterimi amirin desteği-işe bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.

H10- Amirin desteğinin işe bağlılığa etkisi derinlemesine duygusal emek gösterimi üzerinden anlamlı düzeyde olmaktadır. Yani, derinlemesine duygusal emek gösterimi amirin desteği-işe bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.

Çalışanların kendi duygularını yönetmesi, duyguların hizmet sürecinde gösterilmesini düzenleyen kuralların varlığı ile yakından ilgilidir. Çoğu işletme, duyguları değişik düzeyde kontrol etmekte ve yönetmeye çalışmaktadır (Leidner, 1999). Diefendorff ve Gosserand (2003)'de duygusal emeği, duygusal gösterim kuralları ile bu kurallara uymanın bir fonksiyonu olarak ele almaktadır. Bunun yanında, işletmenin "iyi hizmet" tanımlaması ve bunu sergilemek için çaba sarf etmesi, tatmin edilmesi zor müşteri beklentileri oluşturabilir. Bu durumda, işletme kuralları çalışanın duygusal gerilime ve uyumsuzluğa düşmesine yol açabilir ve bu da duygusal emeğin çıktısı ile ilişkisini değiştirebilir (Ashforth ve Humphrey, 1993:89). Yani, duygusal emek kurallarının düzeyi, duygusal emek düzeyini ve işe bağlılığı ayrı ayrı etkilemektedir, ancak, bu düzeyin değişimi, çalışanın duygusal yönelimine etkisi bakımında duygusal emek düzeyi üzerinden de çıktı üretmektedir. Bu durumda, duygusal emek kurallarının işe bağlılık üzerine etkisi, duygusal emek gösterimi üzerinden de sınanmalıdır ve duygusal emeğin aracılık etkisi ele alınmalıdır. Diefendorff ve Gosserand (2003), belli duygusal gösterim kurallarının performansla doğrudan ve dolaylı olumlu etkileri

olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bakımdan, bu kuralların işe bağlılık gibi çıktılara doğrudan ve dolaylı etkilerinin sınanması anlamlıdır.

H11- Duygusal emek kontrolünün işe bağlılığa etkisi yüzeysel duygusal emek gösterimi üzerinden anlamlı düzeyde olmaktadır. Yani, yüzeysel duygusal emek gösterimi duygusal emek kontrolü-işe bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.

H12- Duygusal emek kontrolünün işe bağlılığa etkisi derinlemesine duygusal emek gösterimi üzerinden anlamlı düzeyde olmaktadır. Yani, derinlemesine duygusal emek gösterimi duygusal emek kontrolü-işe bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.

H13- Duygusal emek beklentisinin işe bağlılığa etkisi yüzeysel duygusal emek gösterimi üzerinden anlamlı düzeyde olmaktadır. Yani, yüzeysel duygusal emek gösterimi duygusal emek beklentisi-işe bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.

H14- Duygusal emek beklentisi işe bağlılığa etkisi derinlemesine duygusal emek gösterimi üzerinden anlamlı düzeyde olmaktadır. Yani, derinlemesine duygusal emek gösterimi duygusal emek beklentisi-işe bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.

Literatürde duygusal emeğin “kadınsılıkla” ilişkilendirildiği görülmektedir. Konun bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmasında en büyük paya sahip olan Hochschild (1983), kadınların daha fazla oranda duygusal emek gösterimi sergilediklerini belirtmektedir. Steiner ve Figart (1999b:10) da bu duruma vurgu yapmaktadır. Araştırmacılara göre, sekreterlik, resepsiyon memurluğu gibi alanlarda çalışan kadınlar için arkadaşça davranışlar ve çekici görünmek işin doğal bir parçası iken, birçok erkek çalışan bu davranışları seksi veya romantik olarak değerlendirmektedir. Araştırmacılara göre, bu alanlarda çalışan bayanlardan işletmelerin duygusal emek beklentisi de daha yüksek düzeydedir (s.15). Konunun kadınlarla ilişkilendirilmesinin bir nedeni de, bazı işlerin kadınlarca icra edilmesi ve bazı mesleklerin de sadece erkeklerle özdeşleştirilmesidir. Örneğin, hemşirelik daha çok kadınların görev aldığı bir alanken, polislik veya gardiyanlık çoğunlukla erkeklere özgü işler olarak algılanmaktadır. Bu işler arasında, işin doğası gereği sergilenmesi gereken duygusal emek farklılaşmaktadır. Ancak, bu farklılaşmanın çalışanın cinsiyetine bağlı olup olmadığı literatürde sıklıkla tartışılan bir konudur (Steiner ve Figart, 1999a). Erickson ve Ritter (2001:157) duygusal emeği pozitif, negatif ve taşkın/tahrik edilmiş duyguların yönetilmesi olarak ele almakta ve bunlardan son boyutun tükenme üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılar özellikle kadınlarda bu etkinin daha güçlü olacağı varsayımlarına ise yeterli destek bulamamışlardır. Kadınlar taşkın/tahrik edici davranışlarını gizleme konusunda erkeklerden daha yüksek değer ortaya koyarken, pozitif ve negatif davranışları yönetme anlamında cinsiyet bir fark yaratmamaktadır.

Duygusal emek gösterimi üzerinde cinsiyetin bir etken olup olmadığını araştırılması gerekmektedir. Hatta yüzeysel ve derinlemesine duygusal emek gösterimlerinin tek tek cinsiyete göre farklılaşmalarını izlemek anlamlıdır.

H15- Yüzeysel duygusal emek gösterimi cinsiyete göre anlamlı oranda farklılaşmaktadır.

H16- Derinlemesine duygusal emek gösterimi cinsiyete göre anlamlı oranda farklılaşmaktadır.

Birçok araştırmacı farklı sektörlere odaklanmak suretiyle duygusal emek konusunu araştırmışlar ve farklı sonuçlar elde etmişlerdir (Guerrier ve Adib, 2003; Steinberg ve Figart, 1999a; Man ve Oz, 2009; Wong ve Wang, 2009; Bolton ve Boyd, 2003; Schaubroeck ve Jones, 2000; Sutton ve Rafaeli, 1988). Diefendorff ve Gosserand (2003:952) iş ortamındaki eylem yoğunluğunun çalışanı duygusal emek gösterimi açısından donanımlı hale getirebileceğini belirtmektedir. Bu durum çalışanın çalışmakta olduğu sektörün de duygusal emek gösterimi ve ilgili etkenler açısından önemli kılmaktadır.

H17- Yüzeysel duygusal emek gösterimi farklı sektörde çalışanlar açısından farklılaşmaktadır.

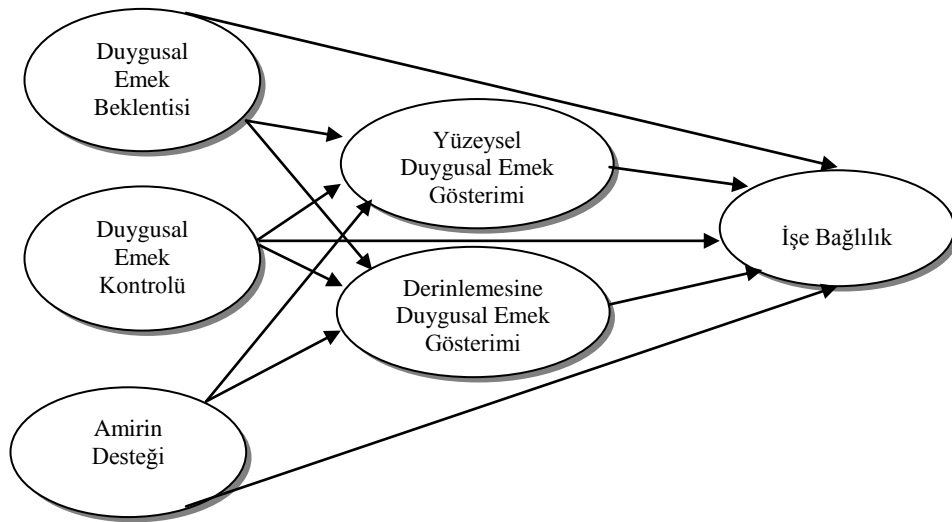
H18- Derinlemesine duygusal emek gösterimi farklı sektörde çalışanlar açısından farklılaşmaktadır.

Belirtilen hipotezlerin sınanması duygusal emek gösterimi konusunda hem girdileri hem de çıktıları değerlendirme olanağı sunmaktadır. Öngörülen ilişkiler araştırma modeli olarak Şekil 1’de görülmektedir.

4. YÖNTEM

Çalışanların duygusal emek gösterimleri ve buna etki eden motivasyonel ve yapısal etkenler ile bütün bu değişkenlerin çıktısı olarak işe bağlılık ilişkisini sınamak amaçlanmıştır. Bu kapsamda, nicel veri elde etmek için bir ölçek tasarlanmıştır. Ölçekte yöneticinin desteğini ölçmeye yönelik 7 ifade, duygusal emek kurallarını ölçmeye yönelik 10 ifade, duygusal davranış gösterimini ölçmeye yönelik 19 ifade ve işe bağlılığı ölçmeye yönelik 8 ifadeye yer verilmiştir. Ölçek Ünler Öz (2007)’den alınmıştır. Bu ölçek Brotheridge ve Lee (2003)’ün geliştirdiği duygusal emek ölçeğine dayanmaktadır. Bunun yanında Türkçe’ye çevrilmiş ve geçerli ve güvenilir sonuçlar ürettiği kanıtlanmıştır. Likert soru tipine göre hazırlanan ifadeler için 1 (kesinlikle katılmıyorum) – 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında 5’li bir cevaplandırma kriteri uygulanmıştır.

Şekil 1- Araştırma Modeli



Araştırma evreni Sakarya’da bulunan hizmet işletmeleri olarak oteller, banka şubeleri, restoranlar ve özel hastanelerde çalışan üst ve orta kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Yönetim kademesinde bulunanların duygusal emek göstermeleri belki daha yüksek düzeyde olabilir. Çünkü bu kişiler daha girişimci olmak durumundadırlar ve sorumlu, yenilikçi, risk alan, verimli birer çalışma ortaya koymak durumundadırlar. Bunun için de düşünsel yönelimleri kadar duygularını da bu sorumluluğun altına sokmak durumundadırlar (Hatcher, 1999). İl’de 10 adet belgeli otel, 6 adet özel hastane, (Sakarya Valiliği, 2010), 20 adet restoran (SATSO, 2009:66), 67 adet banka şubesi (SATSO, 2009:74) bulunmaktadır. Araştırma sürecinde bu işletmelerden birer yetkiliye ulaşılmış ve anket yapmak için izin istenmiştir. İzin alınabilen işletmelerin insan kaynakları bölümlerine işletme büyüklüğüne göre değişen sayıda anket bırakılmış, belli bir süre sonra da anketler toplanmıştır. Bu kapsamda 163 üst ve orta kademe yöneticiden kullanılabilir anket dönüşü olmuştur.

5. BULGULAR

Alan araştırmasına katılanların %48,5’i kadın, % 49, 1’i erkektir. % 37,4’ü 25-30 yaş grubundan, % 35’i 31-35 yaş grubundan, %14,1’i 36-40 yaş grubundan, % 7,4’ü de 41-45 yaş grubundandır. % 22,1’i orta öğretimi tamamlamış, % 24,5’i bir önlisans programından mezun, % 41,7’si lisans mezunu ve % 3,7’si de bir lisansüstü programından mezun konumundadır. %25,2’si otel, % 24,5’i hastane, % 17,8’i banka ve % 32,5’i de restoran çalışandır. Halen çalışmakta oldukları işletmede çalışma süreleri itibariyle % 10,4’ü bir yıldan az, % 30,1’i 1-3 yıl, % 25,8’i 4-7 yıl, % 6,7’si 8-11 yıl, % 7,4’ü de 12 yıl ve daha fazla zamandır çalışmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1- Alan Çalışmasına Katılanlara Dair Demografik Bulgular

Cinsiyet	N	Yüzde	Eğitim	N	Yüzde
Bayan	79	48,5	Orta Öğretim	36	22,1
Bay	80	49,1	Ön Lisans	40	24,5
Toplam	159	97,5	Lisans	68	41,7
Cevapsız	4	2,5	Lisansüstü	6	3,7
Yaş			Toplam	150	92,0
25-30	61	37,4	Cevapsız	13	8,0
31-35	57	35,0	İşletmede Çalıştığı Süre		
36-40	23	14,1	1 Yıldan az	17	10,4
41-45	12	7,4	1-3 Yıl	49	30,1
Toplam	153	93,9	4-7 Yıl	42	25,8
Cevapsız	10	6,1	8-11 Yıl	11	6,7
Sektör			12 Yıl ve Üzeri	12	7,4
Otel	41	25,2	Toplam	131	80,4
Hastane	40	24,5	Cevapsız	32	19,6
Banka	29	17,8			
Restoran	53	32,5			
Toplam	163	100,0			

Duygusal emek ve ilgili değişkenlerden oluşan modelin yapı geçerliliğini test etmek ve boyutları tespit etmek amacıyla keşfedici (exploratory) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi ve döndürme (varimax) seçeneği kullanılarak temel boyutlar tespit edilmiştir. Eşdeğerlik (communality) itibarıyla %50'nin altında değer alan ve birden çok faktöre yüklenen ifadeler ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Analize tabi tutulan ölçümlerin faktör analizine uygunluğunu ortaya koyan Kaiser-Meyer-Olkin test istatistiği 0,823 olarak bulunmuştur. Ki-kare test sonucu 1691,326 ve Bartlett test sonucu anlamlıdır ($p>0,00$). Bu veriler ölçümlerin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Tespit edilen ve özdeğeri 1'den büyük beş boyut toplam varyansın % 60,366'unu açıklamaktadır. Her bir ifadenin aldığı yükü, boyutu, boyutların özdeğerleri, açıkladıkları varyans yüzdeleri ve boyutların Cronbach Alfa değerleri Tablo 2'de verilmektedir.

Faktör analizi sonucunda duygusal emek gösteriminin beklendiği gibi iki alt boyutta ortaya çıktığı görülmektedir. Bu alt boyutlar yüzeysel ve derinlemesine duygusal emek gösterimi boyutlarıdır. Bu boyutlar ölçeğin oluşturulması aşamasında faydalanılan kaynaklarda da teorik olarak ayrıştırılmış ve ölçümlerde de benzer şekilde ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan duygusal emek ölçeğinin teoride varsayılan alt boyutları ölçtüğü görülmektedir. Duygusal emek kuralları ise teoride tek bir boyut olarak ele alınmasına rağmen, bu çalışmada iki farklı düzeyde ortaya çıkacağı varsayılmış ve bu varsayım da doğrulanmıştır. İşletmenin duygusal davranış konusundaki genel beklentilerine denk gelen duygusal emek beklentisi görece daha yumuşak bir belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun karşısında, işletmenin çalışanların duygusal emek gösterimleri üzerine daha sert müdahalesini ölçen ve boyutlandırılan bir duygusal emek kontrolü boyutu ortaya çıkmıştır. Bunların yanında, amirin desteği de ayrı bir boyut olarak örneklem kitle tarafından algılanmış görünmektedir. Boyutları oluşturan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları (Cronbach Alfa değerleri) ölçeğin güvenilir bir ölçüm yaptığını ortaya koymaktadır.

Bağımlı değişken olarak işe bağlılık ifadelerine faktör analizi uygulanmıştır. Keiser-Meyer-Olkin değeri 0,602, ki-kare değeri 61,893 olarak bulunmuştur. Bartlett testi sonucu anlamlıdır ($p<0,05$). Düşük eşdeğerlilik ve birden fazla faktöre yüklenme eğilimi gösteren ifadelerin elenmesiyle geride kalan dört ifade toplam varyansın % 57,219'ini açıklayan tek bir boyutta toplanmaktadır.

Tablo 2- Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
Amirin Desteği		4,031	17,525	,889
Başımdan geçen zor durumlardan amirime bahsederim.	,835			
Amirime kolaylıkla danışabilirim.	,816			
Zor durumlardan kurtulmama amirim yardımcı olur.	,813			
İşler sarpa sardığında bunu amirine rahatlıkla söylerim.	,805			
Amirim tüm çalışanlara sahip çıkar.	,714			
İşler zorlaştığında amirimin bunu çözeceğine inanırım.				
Yüzeysel Duygusal Emek Gösterimi	,672			
Hissetmediğim duygularımı hissediyormuş gibi yaparım.		3,417	14,858	,829
Genellikle o an hissettiğim duygularımı gizlemeye çalışırım.	,730			
Müşteriyle ilişkide gerçek hislerimi göstermemeye çalışırım.	,680			
Sinirli ve sıkıntılı olduğumu belli etmemek için rol yaparım.	,677			
Müşteriyle ilişkide durumuma uygun olmasa bile olması gereken davranışı yaparım	,649			
Müşterilere iyi davranmak için gerçek duygularımı bastırırım.	,557			
Sinirli zamanlarımda kendimi rahatlatacak şeyler düşünürüm.	,536			
İşletmenin Duygusal Emek Beklentisi	,509			
İşyerimde, müşterileri memnun etmemizin gerekliliği bize belirtilir.		2,586	11,244	,738
İşyerimde uygun duygularımızı göstermemiz için bize eğitim verir.	,754			
İşyerimde uygun davranışları gösterdiğimizde bizi ödüllendirir.	,665			
İşyerimde bizden göstermemiz uygun duyguları, göstermemizi ister.	,651			
Derinlemesine Duygusal Emek Gösterimi	,633			
İşimin benden beklediği kişi olmak için içtenlikle çaba gösteririm.		2,214	9,628	,701
Sinirli biriyle konuşurken görevimin ona yardımcı olmak olduğunu düşünürüm.	,837			
Kendimi kötü hissettiğimde bile arkadaşça gülümserim.	,679			
İşletmenin Duygusal Emek Kontrolü	,503			
İşyerimde çalışanlar istediği gibi davranamaz.		1,880	8,172	,674
İşletmemiz işe alırken duygularını yansıtan insanları seçer.	,742			
İşletmemiz işte göstermemiz gereken duygularımızla ilgili olarak açık ve net bir şekilde bizi uyarır.	,701			
	,539			

Not: Temel Bileşenler Analizi, Varimax dönüşümü, KMO: ,823, Ki-Kare test Sonucu: 1691,326, df:253, Bartlett test sonucu p>0.00; Toplam Açıklanan varyans: %61,427, Cevaplandırma seçenekleri: Kesinlikle katılmıyorum (1) - Kesinlikle katılıyorum (5).

Faktör analizi sonucu elde edilen değişkenlerin normal dağılımla ilgili bir sorunu olup olmadığı konusunda belli kriterler baz alınmıştır. Örneğin her bir değişkenin standart sapması 1'in altındadır. Bu durum verinin normal dağıldığı hakkında fikir vermektedir. Bunun yanında Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları da verinin normal dağılım sergilediğini ortaya koymuştur ($p>0,05$). Normal dağılım varsayımının sağlanması uygulanacak olan korelasyon ve regresyon analizleri açısından verinin uygun olduğunu göstermektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası anlamlı ilişkileri içeren korelasyon değerleri Tablo 3'de verilmektedir.

Hipotezleri sınamak için öncelikle regresyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 4). Bunun için öncelikle amirin desteği ve duygusal emek beklentisi ve duygusal emek kontrolü boyutlarının yüzeysel ve derinlemesine duygusal emek üzerine etkileri ayrı ayrı ölçülmüştür. Belirtilen üç değişkenin yüzeysel duygusal emeği açıklama oranı (R^2) % 36'dır. Bu önemli bir açıklama gücünü ifade etmektedir. Beta değerleri itibarıyla en fazla etki eden değişkenin duygusal emek beklentisi (%43), bir sonrakinin amirin desteği (%32) olduğu görülmektedir. Duygusal emek kontrolü (%06) ise yüzeysel duygusal emeği açıklama gücüne sahip değildir. Örneklem kitle için yüzeysel duygusal emek gösteriminde rol oynayan en önemli etken işletmede uygulanan ve duygusal emekle ilgili işletme beklentilerini ortaya koyan düzenlemelerdir. Bu durum yüzeysel duygusal emek gösteriminde yapısal unsurlarda beklenti boyutunda olanlarla motivasyonel unsurların etkili olduğunu gözler önüne sermektedir. İşletme tarafından yürütülen ve duygusal emeği düzenleyen daha formal ve katı uygulamalar ise etkisiz görünmektedir.

Tablo 3- Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyonlar

	Ar. Ort.	Std. Sapma	Amirin Desteği	DE Bekl.	DE Kont.	Yüzeysel DE	Derinl. DE
Amirin Desteği	3,8476	,85382					
DE Beklentisi	3,8211	,82855	,248(**)				
DE Kontrolü	3,5384	,62726	,122	,308(**)			
Yüzeysel DE	3,4684	,82436	,437(**)	,507(**)	,129		
Derinlemesine DE	3,8754	,81258	,383(**)	,365(**)	,279(**)	,534(**)	
İşe Bağlılık	3,4339	,78161	,444(**)	,319(**)	,027	,388(**)	,319(**)

** Anlamlı korelasyon ($p<0,01$)

Derinlemesine duygusal emeği açıklama açısından amirin desteğinin önemli oranda bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (% 28). Duygusal emek beklentisi ise %23 oranında bir etki ortaya koymaktadır. Duygusal emek kontrolü görece olarak en düşük etkiyi ortaya koyan değişkendir (%21). Değişkenin modele katkısının anlamlılığı da düşüktür ($p<0,05$). Bu sonuçlar kavramsal olarak ortaya koyulan etkenlerin duygusal emeği açıklamada etkili olduklarını ortaya koymaktadır. Duygusal emek kontrolünün yüzeysel duygusal emek gösterimini açıklamaması beklenen bir sonuç değildir. Kontrol boyutuna varan daha katı düzenlemeler karşısında motivasyonel unsurların duygusal emek gösterimini açıklamada daha etkili olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin derinlemesine duygusal emeği açıklama oranı (R^2) %25'dir.

Tablo 4- Regresyon Modelleri ve Anlamlılık Düzeyleri

Bağımlı D.	Bağımsız D.	b	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık	F	R ²	Anlamlılık (Model)
Yüzeysel DE	DE Beklentisi	,436	,067	,439	6,421	,000	30,072	,362	,000
	DE Kontrolü	-,062	,088	-,047	-,709	,480			
	Amirin Desteği	,322	,063	,334	5,098	,000			
Derinlemesine DE	DE Beklentisi	,233	,073	,237	3,204	,002	17,685	,250	,000
	DE Kontrolü	,219	,094	,169	2,336	,021			
	Amirin Desteği	,289	,068	,304	4,284	,000			
İşe Bağl.	Yüzeysel DE	,288	,081	,304	3,565	,000	16,151	,168	,000
	Derinl. DE	,151	,082	,157	1,842	,067			

Yüzeysel ve derinlemesine duygusal emek gösterimlerinin işe bağlılığa etkileri sınıdığında derinlemesine duygusal emeğin işe bağlılığı açıklamadığı görülmektedir. Yüzeysel duygusal emeğin işe bağlılığa etkisi ise (R²) %16 seviyesinde bulunmuştur. Çalışanların yüzeysel anlamda duygusal emek göstermeleri ve müşteri karşısında hissetmedikleri şeyleri yansıtma onları işlerine bağlı ve dolayısıyla işini seven bireyler olmalarında etkili olmaktadır. Gerçek hisleri ile müşterileri karşısına çıkan çalışanların işyerinde daha fazla yıpranmaları ve buna bağlı olarak da işe bağlılıklarının düşük olduğu gibi nedenler öngörülebilir. Bunun yanında, derinlemesine duygusal emeğin çalışan açısından daha samimi ancak kırılabilir bir psikolojik durumu yansıtabileceği ve bunun da işe bağlılık noktasında sorun oluşturabileceği düşünülebilir. Kendisinden istenen duygusal gösterimi yerine getirmekte zorlandıkları için de işe bağlılıkları konusunda beklenen olumlu katkı sağlanmıyor olabilir. Bu sonuçlar, çalışanların işlerine bağlılıklarını artırmak için duygusal emekle ilgili işletme beklentileri ve amir desteğinin çalışan üzerinde oluşturduğu motivasyonel güce odaklanmayı gerekli kılmaktadır. Bunun yanında, işe bağlılık açısından yüzeysel gösterimi etkinleştirecek yolların önplanda tutulması gerekmektedir.

Derinlemesine duygusal emeğin işe bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olmaması bu değişken üzerinden aracılık etkisi ölçümlerini gereksiz kılmaktadır. Bu bakımdan, daha önce belirtilen ve amirin desteği, duygusal emek beklentisi ve duygusal emek kontrolü değişkenlerinin işe bağlılığı derinlemesine duygusal emek üzerinden de anlamlı düzeyde açıklayabileceği savları desteklenmemiştir. Bu üç değişkenden duygusal emek kontrolünün ise yüzeysel duygusal emek gösterimi üzerinde etkisinin olmaması da yüzeysel duygusal emeğin duygusal emek kontrolü-işe bağlılık arasındaki aracılık etkisini sınamayı gereksiz kılmaktadır. Şu durumda, duygusal emek beklentisi ve amirin desteği unsurlarının işe bağlılığa etkilerine yüzeysel duygusal emeğin aracılığını sınamak için yeniden regresyon modelleri kurulmuştur. Regresyon sonuçları da Sobel testi ile aracılık etkisinin anlamlılığı açısından değerlendirilmiştir.

Aracılık etkisi (mediation effect) iki değişkenin birbirini anlamlı düzeyde açıklaması yanında, üçüncü bir değişkenin aracı değişken olarak yer alması durumudur.

Bir değişkenin aracılık etkisi değişik şekillerde sınanabilmektedir. Ancak, aracı etkiden bahsedebilmek adına öncelikli olarak aşağıdaki önkoşulların sağlanması gereklidir (Baron ve Kenny, 1986, MacKinnon vd., 2002):

- 1) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.
- 2) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.
- 3) Bağımsız ve aracı değişkenlerin ikisinin birden bağımlı değişken üzerine etkisi ölçüldüğünde (iki bağımsız değişken aynı anda modele dahil edildiğinde) bağımsız değişkenin etkisi azalmalıdır (kısmi aracılık- partial mediation) veya ortadan kalkmalıdır (tam aracılık- complete mediation).

Bu şartlar sağlandığında ilgili değişkenin anlamlı bir aracılık etkisi vardır denebilir. Bu etkinin anlamlılığı ise Sobel testi ile sınanabilmektedir. Sobel testi ile, bağımsız ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki regresyon etkilerinin standartlaştırılmamış beta ve standart hata değerlerine bağlı olmak üzere aracılık etkisinin anlam düzeyi tespit edilebilmektedir (Preacher ve Hayes, 2004). Sobel testi eşitliği aşağıda açıklanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

$$\text{Sobel Testi Eşitliği} \rightarrow \boxed{z\text{-değeri} = a.b / \text{karekök}(b^2.s_a^2 + a^2.s_b^2)}$$

a = Bağımlı değişken ve aracı değişken arasındaki ilişkiye dair standardize edilmemiş regresyon katsayısı.

s_a = a için standart hata.

b = Aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiye dair standardize edilmemiş regresyon katsayısı (bağımsız değişkenin de bağımlı değişkeni açıklamak üzere sınındığı bir modelde elde edilmiş olmalı).

s_b = b için standart hata.

Yüzeysel duygusal emek gösteriminin aracılık etkilerini değerlendirmek için iki farklı model üzerinde durulmalıdır (Tablo 5). Birincisi, amirin desteği-işe bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etkisi (1. Model); ikincisi, duygusal emek beklentisi--işe bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık etkisidir (2. Model).

Tablo 5- Aracılık Etkisi İle İlgili Regresyon Modelleri

	Bağımlı D.	Bağımsız D.	b	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık	F	R ²	Anlamlılık (Model)
1. Model	İşe Bağlılık	Amirin Desteği	,310	,070	,339	4,436	,000	25,735	,243	,000
		Yüzeysel DE	,227	,072	,240	3,134	,002			
	Yüzeysel DE	Amirin Desteği	,422	,068	,437	6,162	,000	37,967	,191	,000
	İşe Bağlılık	Amirin Desteği	,406	,065	,444	6,284	,000	39,483	,197	,000
2. Model	İşe Bağlılık	DE Beklentisi	,155	,079	,164	1,966	,051	16,429	,170	,000
		Yüzeysel DE	,289	,079	,305	3,646	,000			
	Yüzeysel DE	DE Beklentisi	,504	,068	,507	7,460	,000	55,649	,257	,000
	İşe Bağlılık	DE Beklentisi	,300	,070	,319	4,264	,000	18,180	,101	,000

Aracılık etkisi önkoşulları açısından bakıldığında birinci model amirin desteği-işe bağlılık ilişkisine yüzeysel duygusal emeğin aracılığını sorgulamaktadır. Bu bağlamda, amirin desteğinin (bağımsız değişken), hem yüzeysel duygusal emek (aracı değişken) üzerinde (%42), hem de işe bağlılık (bağımlı değişken) üzerinde (%40) anlamlı etkisi vardır. Amirin desteği ve yüzeysel duygusal emek değişkenlerinin ikisinin birden işe bağlılık üzerine etkisi ölçüldüğünde amirin desteğinin etkisinde bir azalma görülmektedir (%31). Bu durum yüzeysel duygusal emeğin kısmi aracılık etkisi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Standartlaştırılmamış beta ve standart hata değerleri üzerinden yapılan Sobel testi sonucu da bu aracılık etkisinin anlamlı olduğunu ($p < 0,01$) göstermektedir (Tablo 6).

Duygusal emek gösteriminin amirin desteği ve işe bağlılık arasındaki aracı etkisi konusunda yapılan Sobel testi istatistiği 2.810843'dür. Bu değer z tablosu karşılığının anlamlılığı (çift kuyruk) 0,004941'dir. Bu durum aracılık etkisi varsayımı olarak H_0 : aracılık etkisi sıfıra eşittir karşısında H_1 : aracılık etkisi sıfırdan farklıdır varsayımını geçerli kılmaktadır. Bu durumda amirin desteğinin işe bağlılığına etkisi yüzeysel duygusal emek değişkenince anlamlı düzeyde aracılık etkisi ile şekillendirilmektedir.

Tablo 6- Sobel Testi Sonuçları

Model	Sobel Test Değeri	Anlamlılık
Amirin Desteği- Yüzeysel Duygusal Emek Gösterimi-İşe Bağlılık	2.810843	0.004941
Duygusal Emek Beklentisi - Yüzeysel Duygusal Emek Gösterimi-İşe Bağlılık	3.280412	0.001037

Aracılık etkisi önkoşulları açısından bakıldığında ikinci model duygusal emek beklentisi-işe bağlılık ilişkisine yüzeysel duygusal emeğin aracılığını sorgulamaktadır. Duygusal emek beklentisinin (bağımsız değişken), hem yüzeysel duygusal emek (aracı değişken) üzerinde (%50), hem de işe bağlılık (bağımlı değişken) üzerinde (%30) anlamlı etkisi vardır. Duygusal emek beklentisi ve yüzeysel duygusal emek değişkenlerinin ikisinin birden işe bağlılık üzerine etkisi ölçüldüğünde duygusal emek beklentisinin etkisinde bir azalma görülmektedir (%15). Bu durum yüzeysel duygusal emeğin ilgili iki değişken arasında kısmi aracılık etkisi gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Standartlaştırılmamış beta ve standart hata değerleri üzerinden yapılan Sobel testi sonucu da bu aracılık etkisinin anlamlı olduğunu ($p < 0,01$) göstermektedir (Tablo 6).

Duygusal emek gösteriminin duygusal emek beklentisi ve işe bağlılık arasındaki aracı etkisi konusunda yapılan Sobel testi istatistiği 3.280412'dir. Bu değer z tablosu karşılığının anlamlılığı (çift kuyruk) 0,001037'dir. Bu durum aracılık etkisi varsayımı olarak Ho-aracılık etkisi sıfıra eşittir karşısında H1-aracılık etkisi sıfırdan farklıdır varsayımını geçerli kılmaktadır. Bu durumda duygusal emek beklentisinin işe bağlılığına etkisi yüzeysel duygusal emek değişkenince anlamlı düzeyde aracılık etkisi ile şekillendirilmektedir.

Örneklem kitlenin bazı demografik özelliklerinin duygusal emek gösterimi üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Cinsiyetin yüzeysel ve derinlemesine duygusal emek üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açıp açmadığı bağımsız örneklem t testi ile sınanmıştır. Bulgular yalnızca yüzeysel duygusal emek gösteriminin cinsiyete göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Erkeklerin yüzeysel duygusal emek gösterimi sergileme düzeyleri daha yüksektir (Tablo 7).

Tablo 7- Cinsiyetin Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık	Ortalamalar Farkı
Yüzeysel DE	Bayan	79	3,2527	,81500	-3,396	,001	-,43242
	Bay	80	3,6852	,79029			
Derinlemesine DE	Bayan	79	3,7795	,83263	-1,937	,055	
	Bay	80	4,0221	,74431			

Katılımcıların çalıştıkları sektörün yüzeysel ve derinlemesine duygusal emek üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açıp açmadığı tek yönlü ANOVA ile sınanmıştır. Bulgular çalışılan sektörün duygusal emek gösterimi üzerinde bir farka yol açmadığını ortaya koymaktadır (Tablo 8).

Tablo 8- Sektör Değişkenine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

	Sektör	N	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	F	Anlamlılık
Yüzeysel DE	Otel	41	3,7391	,91036	2,316	,078
	Hastane	40	3,3444	,67770		
	Banka	29	3,2849	,73239		
	Restoran	53	3,4530	,87044		
Derinlemesine DE	Otel	41	4,1285	,77286	2,009	,115
	Hastane	40	3,7636	,83048		
	Banka	29	3,8923	,70741		
	Restoran	53	3,7547	,85772		

Sektörün duygusal emek gösterimi üzerinde etkili bir unsur olmaması seçilen örneklem kitle ile yakından ilgili olmalıdır. Örneklem hizmet sektörü içerisinde yer alan otel, restoran, banka ve hastane orta kademe yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu çalışma alanlarının hepsi de müşteri karşısında belli olumlu duyguların sergilenmesini gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan bu alt sektörlerin hepsinde de orta kademe yöneticilerin duygusal emek gösterimleri aynı seviyededir.

Yukarıda analiz edilen her bir hipotezin desteklenme durumu Tablo 9’da verilmektedir.

6. SONUÇ

Duygusal emek gösteriminin hem motivasyonel hem de yapısal etkenlerden etkilendiği ve bu etkenlerin işe bağlılık üzerindeki etkisine aracılık ettiği görülmektedir. Amirin destek vermesi ve işletmenin de çalışandan duygusal emek bağlamında beklentilerini ortaya koyması çalışanın hem yüzeysel hem de derinlemesine duygusal emek göstermesini etkilemektedir. Bunun yanında, işletmenin duygusal emek gösterimi üzerinde daha katı tedbirler alması duygusal emek sarfetme açısından etkili olan bir unsur değildir. Bu durum işletmeler için önemli bir çıkarıma olanak sağlamaktadır. Hizmet işletmeleri için çalışanın olumlu duygularını işine katması ve bu yolla hizmet sürecini renklendirmesi istenmektedir. Ancak, işletmenin, duyguları kontrol etme boyutunda daha katı tedbirlere başvurması çalışanın duygularını hizmet sürecinin gerektirdiği biçimde yönetmesi üzerinde etkili değildir.

Yüzeysel duygusal emek gösteriminin işe bağlılığı anlamlı ve olumlu şekilde etkilemesi ve motivasyonel ve yapısal unsurların etkisine de aracılık etmesi, konunun çalışan davranışını açıklama bakımından önemini ortaya koymaktadır. İşe bağlılığı sadece yüzeysel yönelimlerin açıklıyor oluşu ise, işin gereği olan duyguları hissetmese bile yansıtmaya çalışan kişilerin işine daha bağlı kişiler olduğunu ortaya koymaktadır. İşin gereklerini hissederek yerine getirenler için işe bağlılık noktasında bir öngörüm geçersiz kalmaktadır. Derinlemesine duygusal emek gösteriminin işe bağlılığı açıklamaması bu değişkenin bir aracılık etkisinin olmadığını da göstermektedir.

Yüzeysel duygusal emeğin hizmet işletmelerince önemine birçok çalışmada vurgu yapılmıştır. Bu öneminin üst ve orta kademe yöneticilerin işe bağlılıklarını da düzenleyen bir olgu olarak ortaya çıkması nispetinde ampirik olarak kanıtlandığı söylenebilir. Bu bağlamda, işletmeler için hem karar yetkileri ve hem de üst yönetimle en alt kademeler arasında köprü görevi görmeleri suretiyle oynadıkları stratejik rol bakımından orta kademe yöneticilerin hizmet sürecinde duygularını yönetmelerinde amirin desteğinin ve işletmenin beklenti mahiyetindeki düzenleyici kurallarının çok önemli olduğu görülmektedir. Bunun yanında yüzeysel duygusal emeğin amirin desteği ve duygusal emek kurallarının işe bağlılığa etkisini de artırdığı görülmektedir. İşletmeler için, gerekli duyguları hissetme ve işin gereği olduğu için derinden duygulanım süreçlerine yönelen kişilerden çok, işin gereği olan duyguları yansıtabilen ve müşteri karşısında göstermesi gereken duyguları gösteren, gerçek duygularını saklayabilen ve rol yapabilen kişilerin seçilmesi ve istihdamı daha rasyonel bir tercih olarak görünmektedir. Bunun yanında, bu kişilerin duygularını yönetebilmeleri için amirlerince desteklendiklerini hissetmeleri ve işletmenin duyguları düzenleyen ancak yaptırma varmayan kurallarının uygulanması gereklidir.

Tablo 9- Araştırma Sonuçlarının Toplu Gösterimi

Hipotez	Sonuç
<i>H1- Derinlemesine duygusal emek gösterimi amirin destekleyici tavrından olumlu yönde etkilenmektedir.</i>	Desteklendi
<i>H2- Yüzeysel duygusal emek gösterimi amirin destekleyici tavrından olumlu yönde etkilenmektedir.</i>	Desteklendi
<i>H3- Duygusal emek kontrolü yüzeysel duygusal emek gösterimini olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Desteklenmedi
<i>H4- Duygusal emek kontrolü derinlemesine duygusal emek gösterimini olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Desteklendi
<i>H5- Duygusal emek beklentisi yüzeysel duygusal emek gösterimini olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Desteklendi
<i>H6- Duygusal emek beklentisi derinlemesine duygusal emek gösterimini olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Desteklendi
<i>H7- Yüzeysel duygusal emek gösterimi işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Desteklendi
<i>H8- Derinlemesine duygusal emek gösterimi işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.</i>	Desteklenmedi
<i>H9- Amirin desteğinin işe bağlılığa etkisi yüzeysel duygusal emek gösterimi üzerinden anlamlı düzeyde olmaktadır. Yani, yüzeysel duygusal emek gösterimi amirin desteği-işe bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.</i>	Desteklendi
<i>H10- Amirin desteğinin işe bağlılığa etkisi derinlemesine duygusal emek gösterimi üzerinden anlamlı düzeyde olmaktadır. Yani, derinlemesine duygusal emek gösterimi amirin desteği-işe bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.</i>	Desteklenmedi
<i>H11- Duygusal emek kontrolünün işe bağlılığa etkisi yüzeysel duygusal emek gösterimi üzerinden anlamlı düzeyde olmaktadır. Yani, yüzeysel duygusal emek gösterimi, duygusal emek kontrolü -işe bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.</i>	Desteklenmedi
<i>H12- Duygusal emek kontrolünün işe bağlılığa etkisi derinlemesine duygusal emek gösterimi üzerinden anlamlı düzeyde olmaktadır. Yani, derinlemesine duygusal emek gösterimi, duygusal emek kontrolü-işe bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.</i>	Desteklenmedi
<i>H13- Duygusal emek beklentisinin işe bağlılığa etkisi yüzeysel duygusal emek gösterimi üzerinden anlamlı düzeyde olmaktadır. Yani, yüzeysel duygusal emek gösterimi, duygusal emek beklentisi-işe bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.</i>	Desteklendi
<i>H14- Duygusal emek beklentisinin işe bağlılığa etkisi derinlemesine duygusal emek gösterimi üzerinden anlamlı düzeyde olmaktadır. Yani, derinlemesine duygusal emek gösterimi, duygusal emek beklentisi-işe bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.</i>	Desteklenmedi
<i>H15- Yüzeysel duygusal emek gösterimi cinsiyete göre anlamlı oranda farklılaşmaktadır.</i>	Desteklendi
<i>H16- Derinlemesine duygusal emek gösterimi cinsiyete göre anlamlı oranda farklılaşmaktadır.</i>	Desteklenmedi
<i>H17- Yüzeysel duygusal emek gösterimi farklı sektörde çalışanlar açısından farklılaşmaktadır.</i>	Desteklenmedi
<i>H18- Derinlemesine duygusal emek gösterimi farklı sektörde çalışanlar açısından farklılaşmaktadır.</i>	Desteklenmedi

Bu çalışma duygusal emek gösteriminin motivasyonel ve yapısal belirleyicilerine ve sonuçlarına yönelik bilimsel bir açıklama getirmesi bakımında ilgili literatüre katkı ortaya koymaktadır. Bunun yanında, farklı etkenlerin değerlendirilmeye alınarak duygusal emek gösterimine etkileri sınanmalıdır. Ayrıca, duygusal emek gösteriminin sonuçları olarak farklı değişkenler incelenebilir. Çalışmanın uygulama alanı olarak bir ilin seçilmesi ve bu il kapsamındaki belli hizmet işletmeleri çalışanlarına ulaşılması önemli bir sınırlılık olarak görülebilir. Sonraki çalışmalarda bu sınırlılığın da ortadan kaldırılması ve daha geniş örneklemeler üzerinden konunun ele alınması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ashforth, Blake E. ve Humphrey, Ronald H. (1993), “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, *The Academy of Management Review*, Cilt 18, Sayı 1, s. 88-115.
- Austin, J. Elizabeth, Dore, Timothy C .P. ve O’Donovan, Katharine M. (2007), “Associations of Personality and Emotional Intelligence with Display Rule Perceptions And Emotional Labour”, *Personality and Individual Differences*, Cilt 44, Sayı 3, s. 679-688.
- Baron, Reuben M. ve Kenny, David A. (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 51, Sayı 6, s. 1173-1182.
- Bolton, Sharon C. ve Boyd, Carol (2003), “Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hoshschild’s Managed Heart”, *Work, Employment and Society*, Cilt 17, Sayı 2, s. 289-309.
- Brotheridge C.M. ve Lee, R.T., (2003), “Development and Validation of the Emotional Labour Scale”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 76, s. 365-379.
- Chong, Patricia (2009a), “Servitude with a Smile: A Re-Examination of Emotional Labour”, *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, Cilt 14, s. 177-185.
- Chong, Patricia (2009b), “Servitude with a Smile: An Anti-Oppression Analysis of Emotional Labour”, *Global Labour University Working Papers*, No: 7, http://www.global-labouruniversity.org/fileadmin/GLU_Working_Papers/GLU_WP_No.7.pdf (Erişim: 20.07.2010).
- Chusmir, Leonard H. (1982), “Job Commitment and the Organizational Woman”, *Academy of Management Review*, Cilt 7, Sayı 4, s. 595-602.
- Diefendorff, James M. ve Gosserand, Robin H. (2003), “Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 24, Sayı 8, s. 945-959.
- Erickson, Rebecca J. ve Ritter, Christian (2001), “Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter”, *Social Psychology Quarterly*, Cilt 64, Sayı 2, s. 146-163.

- Fisher ve Ashkanasy (2000), "The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 21, Sayı 2, s. 123-129.
- Guerrier, Yvonne ve Adib, Amel (2003), "Work at Leisure and Leisure at Work: A Study of the Emotional Labour of Tour Reps", *Human Relations*, Cilt 56, Sayı 11, s. 1399-1417.
- Güngör, Meltem (2009), "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları", *Kamu-İş Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s. 167-182.
- Hatcher, Caroline (1999). "Practices of the Heart: Constituting the Identities of Managers", *First International Critical Management Studies Conference*, Manchester, July 14-16. <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/1999/documents/Management%20everyday/Critical%20management%20finalconference.pdf> (Erişim: 19 Temmuz 2010).
- Hochschild, Arlie Russell (1979), "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", *The American Journal of Sociology*, Cilt 85, Sayı 3, s. 551-575
- Hochschild, Arlie Russell (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, California.
- Jenks, Davis A., Carter, J.Scott ve Jenks, Catherine A. (2007), "Command Staff Leadership Training and Job Commitment in the LAPD", *Southwest Journal of Criminal Justice*, Cilt 4, Sayı 2, s. 106-119.
- Kunda, Gideon ve Van Maanen, John (1999), "Changing Scripts at Work: Managers and Professionals", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Cilt 561, s. 64-80.
- Leidner, Robin (1999), "Emotional Labor in Service Work", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Cilt 561, s. 81-95.
- MacKinnon, David P., Lockwood, Chondra M., Hoffman, Jeanne M., West, Stephen G. ve Sheets, Virgil (2002), "A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects", *Psychological Methods*, Cilt 7, Sayı 1, s. 83-104.
- Man, Fuat, Cihan Selek Öz (2007), "Göründüğü Gibi Olamamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı 1, s. 75-90.
- Nadler, Joel T. ve Lowery, Meghan T. (2009), Emotional Expression, Gender, Personality, and Workplace Appropriate Behaviors, *Research on Emotion in Organizations: Emotions in Groups, Organisations and Cultures*, (Der. Charmine E.J. Hartel Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe), Emerald Group Publishing, s. 23-43.
- Preacher, Kristopher J. ve Hayes, Andrew F. (2004), "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Cilt 36, Sayı 4, s. 717-731.

- Sakarya Valiliği (2010), “*Kültür ve Turizm*”, <http://www.sakarya.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 04.04.2010).
- SATSO (2009), “*2009 Yılı İktisadi Raporu, Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası*”, <http://www.satso.org.tr>, (Erişim Tarihi: 05.04.2010).
- Schaubroeck, John ve Jones, James R. (2000), “Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Modeerators of their Effects on Phsysical Symptoms”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 21, Sayı 2, s. 163-183.
- Seçer, Şebnem (2004), “İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı*, s. 814-830.
- Steinberg, Ronnie J. ve Figart, Deborah M. (1999a), “Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Cilt 561, Sayı 1, s. 177-191.
- Steinberg, Ronnie J. ve Figart, Deborah M. (1999b), “Emotional Labor Since the Managed Heart”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Cilt 561, Sayı 1, s. 8-26.
- Ünler Öz, Ela (2007), “Effect of Emotional Labor on Employees’ Work Outcomes”, Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı.
- Wong, Jehn-Yih, ve Wang, Chih-Hung (2009), “Emotional Labor of The Tour Leaders: An Exploratory Study”, *Tourism Management*, Cilt 30, Sayı 2, s. 249-259.