

## TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL ÇABA FAKTÖRLERİNİN İŞE ALMA SÜRECİNDE KULLANILMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Prof.Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK\* Dr. Hatice NERGİS GÜÇLÜ\*\*

### ÖZ

*Hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar sadece entelektüel ve fiziksel özellikleriyle değil, duygusal özellikleriyle de işe katılmaktadırlar. Bu nedenle, doğru duyguları göstermek veya duygusal çaba harcamak önemlidir. Bu çalışmada, literatürde duygusal çaba faktörleri olarak belirlenen; yüzeysel davranış, derin davranış, samimi davranış, duyguları yansıtmaya ve görünüm kuralları ile ilgili kriterlerin turizm işletmelerinde işe alma sürecinde ne ölçüde dikkate alındığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada İnsan Kaynakları Gazetesinde yer alan turizm işletmeleriyle ilgili iş ilanları incelenmiştir. İnceleme kapsamına 2001 Ocak ayı ile 2007 Temmuz ayı sonuna kadar çıkan 389 ilandan 192'si alınmıştır. Bulgular, Uyum Analizi (Correspondence Analysis) tekniği ile değerlendirilmiştir. Sonuçta, samimi davranış faktörünün en fazla önem verilen duygusal çaba faktörü olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, iyi konuşma, iyimserlik, empatik olma, uyumlu olma ve düzenli (prezantabl) olma en fazla sıklıkla tercih edilmiştir. Havayolu işletmeleri ile ilgili ilanlarda, çalışanların yüzeysel davranış faktörü ve ilgili alt faktörlere daha fazla öncelik verdikleri saptanmıştır. Araştırma kapsamında ayrıca, otel işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin eleman bulma aşamasında dikkate alındığı ve aranan duygusal çaba faktörleriyle eleman alınacak bölüm, eğitim seviyesi, işletme türü arasında anlamlı ilişkiler olduğu yolunda bulgulara da ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Turizm işletmeleri, duygusal çaba, personel seçimi, uyum analizi, gazete ilanları.*

## AN INVESTIGATION INTO THE USE OF EMOTIONAL LABOR FACTORS IN THE EMPLOYMENT PROCESS IN TOURISM ENTERPRISES

### ABSTRACT

*Employees working in service industry are involved in their work not only with their intellectual and physical qualifications but also with their emotional qualifications. For this reason, it is essential to reflect the appropriate emotions or make emotional labor in the workplace. This paper examines to what extent the superficial behavior, profound behavior, genuine behavior, reflection of emotions and appearance rule criterion, which are identified as emotional labor factors in the literature, are taken into account in the employment process in tourism enterprises. In this study, job ads of tourism enterprises which took place in the Human Resources Newspaper were examined. 192 of the 389 ads which were published between January 2001 and July 2007 were taken into account for further examination. Findings were evaluated with correspondence analysis technique. Results highlight that genuine behavior was the emotional labor factor which was attached the highest importance. In this sense, good speech, optimism, empathy, adaptability and presentability were mostly preferred. On the other hand, results indicated that employees favoured superficial behavior factor and its related subfactors concerning the aviation businesses. Besides, it was found that emotional labor factors were paid attention in the employment process of hotel enterprises and also significant relationships were determined between the emotional labor factors and the department to which the employee will be placed, education level and the enterprise type.*

**Keywords:** *Tourism enterprises, emotional labor, employee selection, correspondence analyses, newspaper ads*

\* Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, e-mail:mkozak@anadolu.edu.tr.

\*\* Adnan Menderes Üniversitesi Didim Meslek Yüksekokulu, e-mail:hguclu@adu.edu.tr.



## 1. GİRİŞ

Başlangıç dönemlerinde, fiziksel ve zihinsel çaba yönlü iş gerekleriyle personel nitelikleri arasındaki uyumun ya da örtüşmenin önemli olduğu insan kaynakları işlevlerinde bugün duyguların ve insani özelliklerin yer almaya başlaması dikkat çekicidir. Özellikle, otel işletmelerinin emek-yoğun olmasına bağlı olarak kilit rol oynayan çalışanların hizmete özel bazı özellikleri taşıması beklenmektedir. Çünkü sanayi işletmelerinde işin kalitesini işgörenlerin “elleri” veya “beyinleri” belirlerken; hizmet endüstrisindeki işlerde sunulan hizmetin kalitesini belirleyen en önemli unsur işgörenlerin müşterilere karşı olan “samimiyetleri, içtenlikleri ve gülümsemeleri”, yani duyguları olmaktadır (Chu ve Murrman, 2006, s.1181).

Duygular; güdüleme süreci sonucunda ortaya çıkan, kimi fizyolojik süreçlere dayanan, öznel olarak çeşitli yeğinlik düzeylerinde ve niteliklerde, hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk verici durumlar olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 1987, s.53). İnsan yaşamından duyguların ayrılamaması insanların duygularının çalıştıkları örgüte de taşınmasına neden olmaktadır. Duyguların çalışma yaşamındaki önemini anlaşılmasına bağlı olarak son yıllarda bu yöndeki araştırmaların sayısında önemli artışlar görülmeye başlanmıştır (Glomb ve Tews, 2004). Hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların sadece entelektüel ve fiziksel özellikleriyle değil; duygusal özellikleriyle de işe katılmaları beklenmektedir (Chu ve Murrman, 2006, s.1181). Bu aynı zamanda, üretilen hizmete bir katma değer ekleyecek (Schneider ve Bowen, 1985) iyi ve dostça ilişkiler kuran çalışanların, müşteri tatminini sağlayarak, müşteri bağlılığını ve sadakatini de arttıracakları ifade edilmektedir (Bowen, Siehl ve Schneider, 1989).

Duygusal çaba; alenen görülür bir biçimde yüz ve vücut olarak sergilenen duyguların yönetimi olarak da (Hochschild, 1983, s.7) tanımlanmaktadır. Turizm sektörünün kendine özgü özelliklerine bağlı olarak her geçen gün daha da önemli hale gelen duygusal çaba konusu insan kaynakları uygulamalarında yeni bir alan olup, ilgili çalışmaların şimdilik duygusal çaba teorilerinin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Chu ve Murrman, 2006, s.1181).

## 2. DUYGUSAL ÇABA KAVRAMI

Örgütsel davranış literatüründe “duygular” net bir biçimde incelenemeyen bir konu olarak yer almaktadır. Ancak, bireylerin duygularının onların iş tatminini, motivasyonlarını etkilemesi ve olumsuz anlamda strese neden olması gibi farklı açılardan iş yaşamında önemli etkileri olduğu bilinmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.88). İngilizce literatürde “emotional labor” olarak ifade edilen ve bu çalışmada “*duygusal çaba*” olarak Türkçeleştirilen bu kavram, özellikle hizmet işletmelerinde önemli bir yere sahiptir (Glomb ve Tews, 2004).

Bilindiği gibi, insan kaynaklarının temel işlevlerinden biri iş analizini gerçekleştirerek, yapılacak işlerin ayrıntılarını belirlemektir. İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulların çeşitli yöntemler aracılığıyla incelenmesi ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir. İş analizinin ayrılmaz parçalarından bir diğeri olan iş tanımı ise işin kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçler, işin akışı ile işi belirleyici faktörlerden oluşur (Sabuncuoğlu, 1994, s.88). İş analizi ve iş tanımıyla yapılacak işlerde açıklığa kavuşturulması gereken en önemli konu, bir işin gerektiği gibi yapılabilmesi için gereken şartları belirlemektir. Gereken koşullar incelenen her işe göre değişmektedir. Ayrıca, işin ait olduğu sektöre göre de büyük değişiklikler gösterebilmektedir. Tüm işlerde işi belirleyici faktörler çaba, iş bilgisi, sorumluluk, ustalık, iş deneyimi ve çalışma koşulları gibi unsurlardır (Akoğlan Kozak, 2001a, s.101). İş tanımında işlerin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınır. İşlerle ilgili temel niteliklerin tümü iş gereklerinde belirtilir. İşin niteliklerinde yer alan temel faktörler olan çaba, so-

rumluluk, yetenek ve çalışma koşulları olarak alt faktörlere ayrılarak belirlenir. İşin niteliklerinden olan çaba gerekleri, “bir işin amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesi için harcanan enerji ve güçtür” (Sabuncuoğlu, 1994, s.93). Yukarıda da bahsedildiği gibi tüm işlerin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirebilmesi için iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinin yapılması gerekmektedir.

İş gereklerinden olan düşünsel çaba unsurları arasında; algılama, dikkat, önsezi, karar verme, yargılama, yaratıcılık, inisiyatif gibi faktörler gösterilebilir (Geylan, 2000, s.70). İş gerekleri arasında yer alan çaba gerekleri fiziksel ve zihinsel çaba olarak gösterilmesine rağmen özellikle, hizmet işletmelerinde duygusal çaba faktörünün de iş gereği olarak ele alınmasına dikkat çekilebilir. Duygusal çaba, bireylerarası ilişkiler esnasında örgüt tarafından arzu edilen duygunun ifade edilmesindeki planlama ve kontrol sürecidir. Bu tanıma göre (Morris ve Feldman, 1996, s.987);

- \* Duygular etkileşimseldir,
- \* Duyguların ifadesi çabanın derecelendirilmesini gerektirir,
- \* Duygusal çaba uygun davranışın bir ifadesidir,
- \* Duygusal çabanın kuralları ve standartları vardır.

Son yirmi yıldır “hizmet merkezli örgüt” kavramının işletme uygulamalarındaki kullanılma eğilimi, çalışma yaşamında duygusal çabanın yerinin ve öneminin incelenmesine neden olmuştur (Morris ve Feldman, 1996; Ashforth ve Humphrey, 1993). Duygusal çaba, sadece iş gereklerinden biri olarak kabul edilemez. Özellikle, hizmet işletmelerinde duygusal çaba konusu, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde de bir ölçüt olarak dikkate alınmalıdır. Duygusal çabanın hizmet işletmelerinde önemli olmasının nedenleri şöyle sıralanabilir (Bowen, Siehl ve Schneider, 1989; Ashforth ve Humphrey, 1993, s.90).

- \* Hizmet işletmelerinde müşterilerle doğrudan iletişimde bulunan personel, örgüt-müşteri arasındaki arabirim olarak görev yapar ve örgütü müşterilere karşı temsil eder,
- \* Hizmet işlemlerinde sık sık hizmet sunucu ile müşteri arasında yüz yüze etkileşimlerde bulunulur,
- \* Hizmetin soyut olması müşterinin de hizmetin bir parçası olmasından dolayı hizmet işlemleri dinamik ve gelişen bir kaliteye sahiptir,
- \* Hizmetin çoğunlukla fiziksel varlığının olmamasından dolayı, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri zordur.

Hizmet işletmelerinde çalışanların performanslarının somut birtakım ürünlerle değerlendirilme güçlükleri olmasından dolayı, bu tür işletmelerde performans değerlendirmelerinde bu zorluğun ortadan kaldırılması ve çalışanların buna göre farklı bir değerlendirmeye tabi olmaları gereklidir. Çalışanların performansları değerlendirilirken kullanılan yöntemlerden biri olan puanlama yönteminde çalışanların yaptık-



ları iş, işin niteliğine ait faktörlere göre değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 1994, s.200). Bu faktörler arasında yer alan çaba faktörlerinden olan bedensel ve düşünsel çaba alt faktörlerine duygusal çaba alt faktörü de ilave edilebilir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde müşterilerle birebir etkileşim sözkonusu olduğundan, performans ile ilgili değerlendirmelerde fiziksel ve düşünsel çabanın yanı sıra çalışanlardan duygusal çaba içinde bulunmaları da beklenmelidir. Bu uygulama, Faktör Karşılaştırma Yöntemi'nde de kullanılabilir. Burada işler, işin niteliğini oluşturan temel faktörlere göre tanımlanarak birbirleriyle ilgili faktörler itibariyle karşılaştırılmaktadır (Akoğlan Kozak, 2004, s.50). Bu aşamada duygusal çaba ile ilgili faktörlere yer verilmesi önerilebilir.

Hizmet sektöründe çalışanlar, müşteri memnuniyeti için kendi duygularını da yönetmek zorundadırlar. Hizmet endüstrisindeki işlerde çalışanlara ödenen ücret işgörenin sadece teknik yetenekleri için değil; aynı zamanda bir "değişim değeri"ne sahip olan duygusal çaba sergilemeleri için de ödenmektedir. Hizmet sektöründe çalışan personelin gülümsemesi yapılan işin bir parçası olarak kabul edilmektedir (Seymour, 2000, s.159-160). Hochschild (1983), duygusal çaba kavramını bir hizmet davranışı paradigmasına dayandırarak; hizmeti bir "gösteri", hizmet çalışanlarını "aktör/aktris", müşteriyi "seyirci", çalışma mekanını ise "sahne" olarak ifade etmiştir (Chu ve Murrman, 2006). Hizmet sektöründe işletmelerin başarı gösterebilmeleri yaptıkları işe duygusal çabalarını katabilecek çalışanlara bağlıdır. Duygusal çaba özellikle müşterilerle etkileşimin yoğun olduğu işlerde yapılan görevin ayrılmaz bir parçasıdır (<http://matriksdata.com>).

### 3. DUYGUSAL ÇABA FAKTÖRLERİ

Duygusal çaba konusu açısından genel bir değerlendirme yapıldığında duygusal çaba ile ilişkilendirilebilecek çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, örgütsel çevrede uygun duygusal görünüm için gereken planlama, kontrol ve bunu sergilemedeki gereken yetenek seviyesini ifade eden duygusal çabayı etkileyen unsurlar olarak tanımlanabilir. Duygusal çaba üzerine yapılan araştırmalarda (Morris ve Feldman, 1996, s.989) bu faktörler; yüzeysel davranış, derin davranış, samimi davranış, duyguları yansıtırma ve görünüm kuralları olarak belirlenmiştir.

#### 3.1. Yüzeysel Davranış

Personelin gösterdiği, görüntüde sergilenen davranışlarıdır. Yüzeysel davranış, gerçekten hissedilmeden yapılan taklit duyguları kapsar (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.92). Personelin işyerinde gerçekte hissettikleri duygularını gizleyerek, kendilerinden istenen duyguları hissetmeye çalışmaları, adeta rol oynamalarıdır. Bunun için, kişinin analitik düşünce yapısına sahip olması ve dikkatli olması yanında öngörü sahibi olması da beklenmektedir (Chu ve Murrman, 2006, s.1182; Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s.340). Yüzeysel davranışta, duygusal anlatımlar ayarlanır ve kontrol altına alınır. Bu aşamada, inisiyatif kullanabilme ve hızlı düşünme önemli yetenekler olarak aranır (Brotheridge ve Grandey, 2002, s.22). Bu davranış, sesli ve sessiz işaretlerle, yüz ifadeleriyle, el-kol hareketleriyle ve ses tonuyla yapılabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.92). Örneğin, personelin kötü bir ruh halinde olmasına rağmen müşteriyile etkileşimde bulunduğu gülümseme taklidi yapması gibi. Burada yapılmak istenen, olumlu duyguların taklit edilmesi ve olumlu bir görüntü oluşturularak hissedilen olumsuz duyguların gizlenmesidir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s.340).

### **3.2. Derin Davranış**

Derin davranış, bireyden sergilenmesi istenilen duyguları gerçekten yaşamayı ve hissetmeyi denemesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.93). Diğer bir ifadeyle, “emirleri karşılamak için içten gelen düşünceler ve hislerle bir davranış sergilenme süreci” (Brotheridge ve Grandey, 2002, s.22) olarak ifade edilebilir. “Personelin sadece fiziksel ifadeleri değil, olumlu uygun duygular oluşturmak için geçmişteki neşeli ve iyi deneyimlerini de zihninde canlandırarak veya hatırlayarak hissettiklerini sergiledikleri davranışlar da bu kapsamda ele alınır” (Chu ve Murrman, 2006, s.1182). Dahası, bu aşamada duygular hissedilmeye ve içselleştirilmeye çalışılır (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s.340). Derin davranışa ulaşmak için iki farklı yöntem önerilmektedir. Birincisi, hissetmeyi teşvik etmek, ikinci olarak ise bir hayali yaşatmaktır. Burada; düşünceler, imajlar ve deneyimlerin ortak bir duygu yaratması için hayali olaylar oluşturulur (Hochschild, 1983, s.38-42). Kişinin atılgan, önder, dinamik, pozitif, girişken, güvenilir olması, iyi iletişim kurabilen davranışları bu gruba örnek olarak verilebilir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s.341).

### **3.3. Samimi Davranış**

Personelin hissettiği duygularla sergilediği duyguların uyumlu olması samimi davranış olarak tanımlanır. Örneğin, barmenin morali bozuk bir müşteriyi rahatlatmak için gösterdiği samimi ilgi ve alaka gibi (Chu ve Murrman, 2006, s.1182). Samimi davranışlar; sıcakkanlı olma, empatik, hoş sohbet olma, cana yakın olma, enerjik, insancıl, heyecanlı, konuşkan, iyimser olma gibi (<http://www.insanbilim.com>) duyguları kapsar.

### **3.4. Duyguları Yansıtma**

Duygulara, bazen doğrudan doğruya gözlenebilen davranışlar eşlik eder. Ancak, duyguların her zaman fizyolojik tepkiler ile desteklenerek doğrudan gözlenmeleri mümkün olmayabilir. Duyguları ifade eden bu davranışlar bir dereceye kadar kişinin kontrolü dışında ortaya çıkmaktadır. Duygu ifade eden davranışların en yoğun olduğu bölge ise yüz olmakla beraber, zaman zaman bazı beden hareketleri, jestler ve çıkarılan seslerden de yararlanılmaktadır (Aydın, 2003, s.206). Yapılan bir araştırma, iletişimde sözlü kapsamın %7, dil ötesi öğelerin %38, duygusal yüz ifadelerinin %55 oranında bir değere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Altıntaş ve Çamur, 2005, s.73-74). Bu bağlamda; gülümseme, içtenlik, coşkulu ve neşeli olma (Gülgöz, 2007) yanında, nazik olma ya da nezaketli davranma olumlu duyguları yansıtma biçimi olarak kabul edilmektedir. Bunların gerçekleşmesi ise büyük ölçüde özgüven ve detaylarla ilgilenme ile ilgili bulunurken (Deluga, 1995, s.2; Podsakoff vd.,1990), temsil edebilme yetkinliğinin olması da duyguları yansıtma önemli bulunmuştur. Örneğin, gülümseme, müşterinin tatmin olmasındaki önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmekte ve ortaya çıkabilmesi birçok değişkene bağlı olmaktadır (Tsai, 2001).

### **3.5. Görünüm Kuralları**

Duygusal görünüm kuralları, işte duyguların uygun ifadesi için kullanılan standartlar olarak ifade edilebilir (Rafaeli ve Sutton, 1987). Bu standartlar, işyerinde duyguların nasıl sergilenmesi ya da sergilenmemesi gerektiğini belirtir. Bu yüzden görünüm kuralları, arzu edilen performans amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırmak için belli yollarla işgörenlerin duygusal ifadelerini kısıtlamayı hedefler (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Görünüm kuralları genellikle toplumsal, mesleki ve örgütsel normların bir fonksiyo-



nudur (Rafaeli ve Sutton, 1989). Toplumsal normlar, hizmetin sunumu esnasında kurallara ilişkin olarak duyguların nasıl ve ne şekilde anlatılabileceğini ifade eder. Toplumsal normlar, müşterilerin beklentilerinden oluşturulur (Ashforth ve Humphrey, 1993, s.91). Bu boyutta; güvenilirlik, iletişim, iş prosedürleri, iş yeri kuralları, toplumsal kurallar ve müşterinin anlaşılması ile ilgili konular yer almaktadır (Zeithaml vd., 1990). Örneğin, ikna kabiliyeti, müşteri odaklılık ve olaylara objektif yaklaşabilme bu kurallardan bazılarıdır.

#### 4. İLGİLİ LİTERATÜR

Duygusal çaba konusunun başlangıçta, tükenmişlik kavramı ile ilişkili olarak ele alındığı görülmektedir. Yapılan bir araştırmada, duygusal çabayla tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiş ve insanla ilgili alanlarda çalışanların diğer işlerde çalışanlara göre duygusal bitkinliklerinin daha yüksek seviyede olmadığı; yüzeysel ve derin davranışın en yüksek oranda servis (insanla ilgili alanlar) çalışanlarında temsil edildiği yolunda bulgulara ulaşılmıştır (Brotheridge ve Grandey, 2002, s.30). Ancak, konuyu Türkiye örnekleme ve kadın yöneticiler kapsamında ele alan başka bir araştırma sonucunda ise kadınların bu sektörde tükenmişlik duygusu yaşamadıkları yolunda bulgulara ulaşılmıştır (Akoğlan Kozak, 2001b, s. 11).

Duygusal çaba ölçeği geliştirmek amacıyla satış, restoran çalışanları ve diğer meslek grupları ile ilgili yapılan bir başka araştırma sonucunda ise, yüzeysel davranışın derin davranışa göre daha yüksek bir ortalama ile tercih edildiği hesaplanmıştır (Brotheridge ve Lee, 2003, s.372). Olumlu duyguları ifade etme ve olumsuz duyguları saklamada bireylerarası farklılıklara dayalı taleplerin önemli olduğunu ileri süren araştırma sonuçlarına da rastlanmaktadır (Diefendorff ve Richard, 2003). Bu bağlamda, yüzeysel ve derin davranış ile iş tatmini arasındaki ilişkileri araştıran araştırma sonuçları negatif ilişkinin varlığına dikkat çekmektedir (Grandey, 2003, s.91). Daha sonraki araştırmalarda, duygusal çaba ile iş nitelikleri olan fiziksel, bilişsel ve duygusal gerekler arasındaki etkileşim incelenmiş, duygusal çaba gerekleri ile fiziksel koşullar arasında anlamlı olmayan bir ilişkinin varlığı saptanmıştır (Glomb, Kammeyer-Mueller ve Rotundo, 2004, s.705).

Farklı duygulara ait duygusal çaba ölçeğinin geliştirilmesi ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla yürütülen bir başka çalışmada, olumlu ve olumsuz olmak üzere samimi, taklit etme ve gizleme şeklinde toplam 6 faktör ortaya çıkmıştır (Glomb ve Tews, 2004, s.16). Yüzeysel davranış ve derin davranışlarla ilgili değişkenlerin belirlenmesi amacıyla yapılan bir başka araştırmada ise yüzeysel davranışlar; dışadönüklük, asabılık, vicdanlılık, naziklik, kişisel kontrol ve kuralların olumsuz sergilenmesi olarak belirlenmiştir. Derin davranış ise naziklik, kuralların olumlu sergilenmesi, süre ve rutinlik olarak açıklanmıştır (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s.350). Aynı araştırmacılar daha sonraki yıllarda yaptıkları araştırmalarında, çalışanların ve yöneticilerinin birbirlerine karşı olumlu duygular ifade etmelerinde işleri hakkında iyi bir tutum sergilemeleri ve çalışma beklentilerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Diefendorff, Richard ve Croyle, 2006, s.284). Hizmet işletmelerinde hizmet karşılayıcılarının duygularının müşteri tarafından işletmeyi tekrar tercih etmedeki etkisinin ortaya koyulduğu bir başka araştırmada; müşteri-işgören ilişkisinin önemli olduğu; bu ortamda gerçekçilik ve gülümsemenin önemli olduğu görülmüştür (Hennig-Thurau vd., 2006, s.69).

Son yıllarda, duygusal çaba ile ilgili yapılan çalışmaların iş odaklı (Morris ve Feldman, 1996) ve işgören odaklı olarak (Chu ve Murrman, 2006, s.1182) iki farklı boyutta yürütülmesi dikkat çekmektedir. Yine bu çalışmalarla mutlu, sakin, gururlu, heyecanlı duygular pozitif; sinirli, kızgın, asabi duygular kışkırtıcı; çaresiz, üzgün, suçlu, korkmuş, utangaç duygular ise negatif duygular olarak belirlenmiştir

(Erickson ve Ritter, 2001, s.158-160). Ayrıca, duyguların işyerinde nasıl etkili olduğunu ve nasıl açığa vurulduğu konusu da birçok araştırmannın konusunu oluşturmaktadır (James, 1989; Parkinson, 1991; Raffaelli ve Sutton, 1987, 1989, 1991; Stenross ve Kleinman, 1989; Sutton, 1991; Van Maanen ve Kunda, 1989; Zerbe ve Falkenberg, 1989).

## 5. ARAŞTIRMA

Literatür bilgilerine dayalı olarak, duygusal çaba ile ilgili iki alt boyut olan yüzeysel ve derin davranışın farklı alanlarda yapılan araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Ancak, duygusal çabayı etkileyen tüm faktörlerin (samimi davranış, görünüm kuralları, duyguları yansıtma) özellikle turizm sektörü özelinde değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu çalışma, alandaki bu boşluğun kısmen doldurulması amacıyla yürütülmüştür.

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Duygusal çaba, bireylerarası ilişkiler esnasında örgüt tarafından arzu edilen duygunun ifade edilmesindeki planlama ve kontrol süreci (Morris ve Feldman, 1996, s.987) olarak tanımlanmaktadır. Bu alanda çalışmaları olan önemli araştırmacılardan biri olan Hochschild, duygusal çabanın özellikle hizmet işletmelerinde önemine dikkat çekmiştir. Hochschild, hizmet işletmelerinde işgörenlerin hizmet sundukları müşterilere karşı bir “rol” sergilediklerinden hareket ederek; mekanı “sahne”, işgöreni “aktör/ aktris”, müşteriyi ise “seyirci” olarak ifade etmiştir. Verilen bu tanımdan hareket edilerek otel işletmelerinin müşterilere karşı çalışanlardan arzu ettikleri duyguları hissetmeleri ve bu duygularla müşterilere hizmet sunabilmelerini belirleyen özelliklerin neler olduğu konularının Türkiye örneğine dair ipuçları vermesi bu araştırmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Bilindiği gibi, özellikle yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu turizm sektöründe çalışanların hizmet üretimlerini etkileyen en önemli faktör, insan ilişkileridir. Özellikle, müşterilerle birebir etkileşimde bulunan bölümlerdeki çalışanların duygularını planlama ve kontrol etmeleri kaçınılmaz bir zorunluluktur. Buna bağlı olarak da, hizmet edilen müşterilerle hizmeti sunan çalışanlar arasında bir ilişki ve etkileşimden de söz edilebilir (Doğan, 2004, s.113). Turistik bir hizmette çalışanlardan müşterinin beklediği en önemli özellik, müşteriye karşı samimi ve içten bir davranış sergilemesidir. Dolayısıyla, çalışanların müşteriye karşı samimi ve içten davranışlar gösterme özelliğine sahip olması gerekir. Bu durum, çalışanların müşterilere samimi ve içten davranarak, yaptıkları işte duygusal bir çaba ortaya koymalarını ve sunulan hizmetin kaliteli olmasını sağlayacaktır. Bu varsayımdan hareket edilerek bu çalışmada, turizm işletmelerinde çalışanların işe alımında duygusal çaba faktörlerine ne kadar önem verildiğinin belirlenmesine çalışılmaktadır.

Çalışma, farklı turizm işletmelerinin verdiği iş ilanlarında çalışanlarda hangi duygusal çaba faktörlerinin arandığının belirlenmesi, bunların daha çok hangi tür işletmelerde toplandığının ve hangi faktörün daha çok tercih edildiğinin belirlenmesi açısından önemlidir. Çalışmadan elde edilen sonuçların, çalışanların sahip oldukları duygusal çaba faktörlerinin ortaya koyması açısından işletme yöneticilerine yol gösterici olması beklenmektedir.

### 5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanması, ulusal alanda yayın yapan bir gazetenin *İnsan Kaynakları Gazetesi*'nde yer alan turizm işletmeleriyle ilgili iş ilanlarının incelenmesi yoluyla olmuştur. Bu yöntem, turizm alanında çalışan yöneticilerin anket ve görüşmelere sıcak bakmamaları, bu işlere fazla zaman ayır-

mak istememeleri ve sektörün mevsimlik özelliğine dayalı olarak bazı işletmelerde ortaya çıkan hizmete kapalı olma durumunun, zamanında ve doğru bilgiye ulaşmaya engel olması kaygısını önlemek için tercih edilmiştir. Bu konu aslında, çalışmanın başat sınırlılığını teşkil etmektedir. İlgili gazete, Ekim 1995'te İstanbul'da yayın hayatına başlayan ve Mart 2004'ten itibaren de tüm Türkiye'de sadece pazar günleri ek olarak yayımlanmakta olan bir gazetedir. Veriler, gazetenin İzmir Bölge Şubesi'ndeki 2001 Ocak ayı ile 2007 Temmuz ayı sonuna kadar olan arşivin taranmasıyla derlenmiştir. Ayrıca bu süre içerisinde yer alan ilanlarla sınırlandırılmıştır. İncelenen süreler arasında gazetede turizm işletmeleriyle (otel, havayolu, seyahat acentesi, yiyecek-içecek işletmesi, devre mülk ve devre tatil gibi) ilgili tüm ilanlar taranmıştır. İlanlar dijital ortamda kayıt edilerek, bilgisayara aktarılmıştır. Kayıt altına alınan 389 ilan içerisinde uygun olan 192 ilan araştırma kapsamına alınmıştır. Belirlenen ilanlarla ilgili bilgilerin kaydedilmesinde ilk etapta kuramsal kısımda belirlenmiş olan temel duygusal çaba faktörleri olan; *yüzeysel davranış*, *derin davranış*, *samimi davranış*, *duyguları yansıtma* ve *görünüm kuralları* dikkate alınmıştır. İkincil olarak bu ilanlar; elemanla ilgili olarak, *cinsiyet*, *tecrübe*, *yaş* ve *eğitim*; eleman aranan işletme ile ilgili olarak, *işletme türü*, *şirket türü* ve *bölüm* itibarıyla oluşturulan genel bilgiler adı altında kaydedilmiştir.

Toplanan verilerin analizinde *Uyum Analizi* (Correspondence Analysis) tekniği kullanılmıştır. Bu analizle ilk olarak duygusal çaba faktörlerinden hangisinin daha öncelikli olarak tercih edildiği belirlenmiştir. İki sayısal değişken arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve aynı zamanda her değişkenin kategorileri arasındaki ilişkileri belirleme (<http://www.frekans.com.tr>) amacıyla da yine bu teknikten yararlanılmıştır. Bilindiği gibi, "*Correspondence Analizi*"nde oluşturulan modeldeki satır ve sütunların birbirleriyle olan bağımlılıkları grafiksel olarak gösterilebilir. Noktaların konumu, birbirlerine olan yakınlık ve uzaklık bakımından yorumlanır. Grafikteki değişkenlere ilişkin noktalar, eksenler açısından ele alındığında noktaların birbirlerine olan yakınlıkları, pozitif bir ilişkiye sahip oldukları biçiminde yorumlanabilir (Aşan, 1999). Bu analizle ikinci olarak ulaşılabilecek bir başka sonuç ise genel bilgiler olarak kategorize edilmiş olan kimi değişkenlerle duygusal çaba faktörleri arasındaki mevcut ilişkiler olmuştur.

### 5.3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle elde edilen betimsel bilgilere yer verilmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen duygusal faktörlerinin dağılımına ilişkin bulgulara Tablo 1'de yer verilmektedir.

**Tablo 1. Duygusal Çaba Faktörlerinin Dağılımı**

FAKTÖRLER	Frekans	%
1. Yüzeysel Davranış	101	15,2
2. Derin Davranış	163	24,6
3. Samimi Davranış	<b>244</b>	36,8
4. Duyguları Yansıtma	71	10,7
5. Görünüm Kuralları	84	12,7
TOPLAM	663	100,0

Duygusal çaba faktörlerine dair tercih sıklıkları incelendiğinde, en yüksek oranın samimi davranış boyutunda toplandığı görülür. Bunu, derin davranış ve yüzeysel davranış faktörleri takip etmektedir. Bu sonuca dayanarak, turizm işletmelerinin eleman bulma aşamasında ağırlıklı olarak samimi davranış üzerinde durdukları söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, turizm işletmelerinde personelinin hissettiği duygularla sergilediği duyguların uyumlu olması istenmekte ve eleman bulma ilanlarında en çok buna dikkat



edilmektedir. Bu tablonun ortaya koyduğu bir diğer önemli sonuç ise, turizm işletmelerinde duyguları yansıtma faktörünün en son sırada dikkate alınmış olmasıdır. Yani personelin duygularını ifade etmek için beden hareketleri, jestler, yüz ifadeleri gibi bazı görsel ifadeleri kullanmaları çok fazla desteklenmemektedir.

**Tablo 2. Bölümler (İş) İtibariyle Duygusal Çaba Faktörlerinin Dağılımı**

BÖLÜMLER	FAKTÖRLER					TOPLAM
	Yüzeysel Davranış	Derin Davranış	Samimi Davranış	Duyguları Yansıtma	Görünüm Kuralları	
Yönetim (Otel)	20	27	38	5	14	104
Animasyon	9	24	32	14	13	92
Önbüro	5	15	19	3	7	49
Yiyecek-İçecek	14	24	33	12	10	93
Kat Hizmetleri	1	1	2	0	1	5
Misafir İlişkileri	4	6	14	7	4	35
Satış-Pazarlama	20	36	39	10	13	118
Halkla İlişkiler	0	2	2	2	2	8
Genel (Otel)	9	19	22	5	8	63
Diğer (Otel)	3	2	15	2	1	23
Yönetim (Seyahat Acentası)	0	0	1	0	0	1
Host/ Hostes	0	0	2	0	0	2
Transfer Elemanı	0	0	1	0	0	1
Seyahat Danışmanı	0	1	4	0	0	5
Rehber	0	1	3	0	2	6
Yolcu Hizmet Memuru	0	0	1	1	1	3
Kabin Memuru	7	4	10	7	5	33
Rezervasyon Memuru	0	0	2	0	1	3
Pilot	9	1	0	3	2	15
Biletleme Elemanı	0	0	4	0	0	4
TOPLAM	101	163	244	71	84	663

Tablo 2’de turizm işletmelerinde eleman aranan bölümler ile duygusal çaba faktörleri arasındaki dağılım değerlendirilmektedir. Burada, sadece halkla ilişkiler bölümünde derin davranış, samimi davranış, görünüm kuralları ve kuralları yansıtma faktörlerinde eşit dağılım ortaya çıkmıştır. Diğer ilginç bir bulgu ise pilot bulma ilanlarında yüzeysel davranışa ait özelliklerin en yüksek oranda temsil edilmesidir. Bu durum, pilotların müşterilerle çok fazla direkt iletişiminin olmamasıyla açıklanabilir. Bunun yanı sıra, yönetim (otel), animasyon, önbüro, yiyecek-çecek, satış-pazarlama, misafir ilişkileri, kabin memuru ve biletleme elemanı gibi işlerde samimi davranışa yüksek oranlarda yer verilmektedir. Tablodaki bulgulara dayanarak, müşteri ilişkileri bölümü hariç diğer tüm alanlarla ilgili ilanlarda samimi davranış derin davranış izlerken; müşteri ilişkileri bölümünde, samimi davranış, duyguları yansıtma faktörü takip etmektedir. Bu durum, müşterilerle birebir ilgilenmeyi gerektiren bu bölümün amaçlarına uygun bir tercih olarak görünmektedir.



**Tablo 3. Şirket Türlerine Göre Duygusal Çaba Faktörlerinin Dağılımı**

FAKTÖRLER	ŞİRKET TÜRÜ		
	ULUSAL	ULUSLARARASI	TOPLAM
Yüzeysel Davranış	8	5	13
Derin Davranış	10	6	16
Samimi Davranış	22	19	41
Duyguları Yansıtma	3	12	15
Görünüm Kuralları	7	9	16
TOPLAM	50	51	101*

\*:İlanların tümünde şirket türüne ilişkin bir bilgi bulunmaması nedeniyle genel toplamdan farklıdır.

Şirket türleri açısından duygusal çaba faktörlerini gösteren Tablo 3 incelendiğinde, ulusal şirket türlerinde en çok aranan duygusal çaba faktörleri yüzeysel, derin ve samimi davranış iken; uluslararası şirket türünde duyguları yansıtma ve görünüm kurallarının daha yüksek tercih sıklığı ile ortaya çıktığı görülmüştür.

**Tablo 4. İşletme Türlerine Göre Duygusal Çaba Faktörlerinin Dağılımı**

İŞLETME TÜRÜ	FAKTÖRLER					
	Yüzeysel Davranış	Derin Davranış	Samimi Davranış	Duyguları Yansıtma	Görünüm Kuralları	TOPLAM
Konaklama	70	128	172	53	61	484
Seyahat Acentesi	9	11	29	3	4	56
Yiyecek-İçecek	1	6	12	2	4	25
Havayolu	16	5	11	11	10	53
Eğlence	3	8	8	1	3	23
D. Tatil/ D. Mülk	1	1	6	0	1	9
Denizyolu	1	2	0	0	0	3
Karayolu	0	0	4	0	0	4
Oto Kiralama	0	2	2	1	1	6
TOPLAM	101	163	244	71	84	663

İşletme türleri açısından duygusal çaba faktörlerinin dağılımı incelendiğinde (Tablo 4) farklı bulgular elde edilmiştir. İlk olarak; konaklama, seyahat acentesi, yiyecek-çocuk işletmesi, devre tatil/devre mülk ve karayolu işletmelerinde samimi davranış en fazla tercih edilen faktördür. Eğlence ve oto kiralama işletmelerinde derin ve samimi davranış eşit tercih sıklığına sahipken; havayolu işletmelerinde yüzeysel davranış, denizyolu işletmelerinde, derin davranış yüksek tercih sıklığına sahiptir. Bu durum, işletme türlerine göre işgörenlerde aranan duygusal çaba faktörlerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

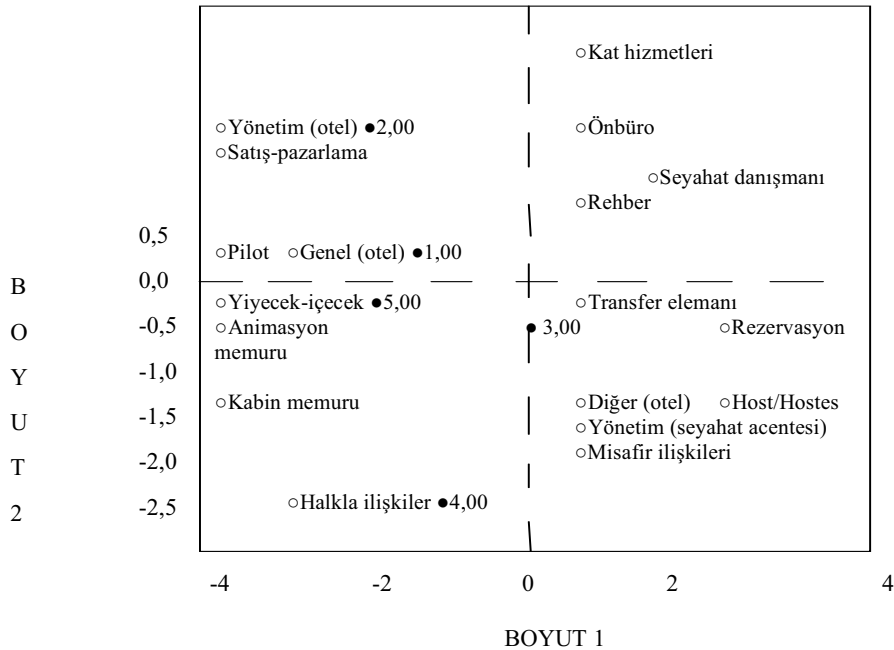
Çalışmada ayrıca, duygusal çaba faktörleriyle genel bilgiler olarak adlandırılan; *cinsiyet, tecrübe, yaş ve eğitim*; eleman aranan işletme ile ilgili olarak, *işletme türü, şirket türü ve bölüm* kriterleri arasındaki ilişkilerin aranmasına da çalışılmıştır. Bu analizler sonucunda, duygusal çaba ile yaş, deneyim, cinsiyet ve şirket türü kriterleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ancak, eleman aranan bölüm, eğitim seviyesi ve işletme türü ile ilgili olarak ilişkiler hesaplanmıştır. *Duygusal çaba ve anlamlı ilişkiler* görülen bu değişkenlerle ilişkin analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmektedir.

**Tablo 5. Eleman Aranılan Bölümlere (İşlere) İlişkin Analiz Sonuçları**

FAKTÖRLER	Değerler	Inertia	ki-kare	Anlamlılık	Oransal Inertia	
					Hesaplanan	Kümülatif
1	0,267	0,072			0,481	0,481
2	0,186	0,034			0,231	0,712
3	0,175	0,031			0,206	0,918
4	0,110	0,012			0,082	1,000
TOPLAM		0,149	98,628	0,042	1,000	1,000

Eleman aranan bölümler/işler ile duygusal çaba faktörleri arasındaki ilişki Tablo 5'ten incelendiğinde; faktörlerin her biri tarafından açıklanan inertia (varyans) %14,9 dur. Duygusal çaba faktörleriyle eleman aranan bölümler arasındaki *Correspondence Analizi* anlamlılık değeri 0,042 olup, %95 güven aralığında bu değer anlamlıdır (p: 0,042<p:0,05). Diğer bir ifadeyle, ilanlarda eleman aranan bölümlerle (işlerle) duygusal çaba faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İlk dört boyutun inertia değerleri sırasıyla; 0,072; 0,034; 0,031 ve 0,012'dir. İlk boyut toplam inertia'nın %48,1'ini açıklamaktadır. İkinci boyut olan derin davranış toplam inertia'nın %23,1'ini açıklarken; üçüncü boyut toplam inertia'nın %20,6'sını ve dördüncü boyut ise toplam inertia'nın %8,2'sini açıklamaktadır. Beşinci boyutun bir açıklama oranı olmamıştır. *Correspondence Analizi*'ne ilişkin olarak noktaların konumu birbirlerine olan uzaklıkları ve yakınlıkları Şekil 1'de gösterilmiştir.



**Şekil 1. Bölümler İle Duygusal Çaba Boyutlarına İlişkin Grafik**

\*: 1,00: Yüzeysel Davranış; 2,00: Derin Davranış; 3,00: Samimi Davranış; 4,00: Duyguları Yansıtırma; 5,00: Görünüm Kuralları  
 •: Boyutlar, °: Bölüm değişkenleri



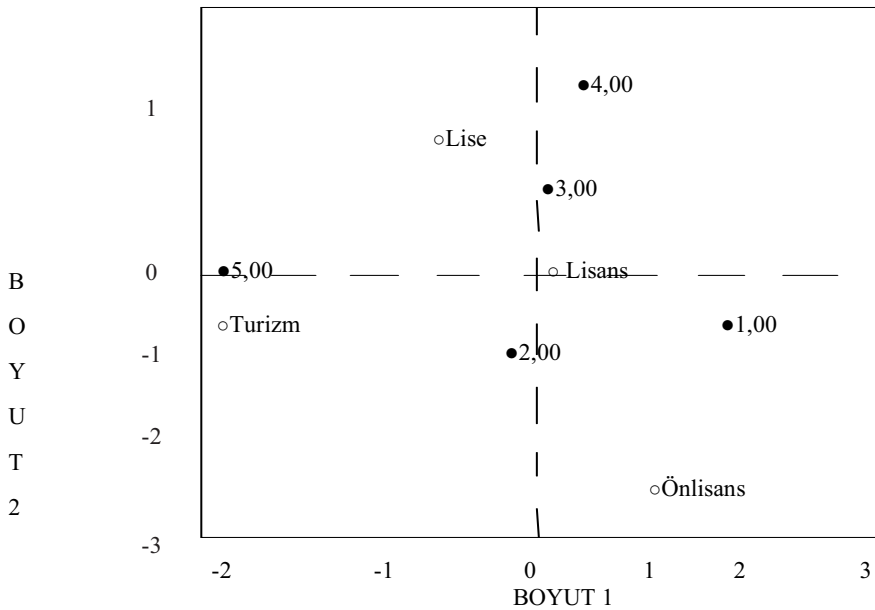
Şekil 1'den de görüldüğü gibi, kat hizmetleri, önbüro, yönetim, satış-pazarlama bölümleriyle rehberlik işlerinde 2 numaralı boyut olan derin davranış boyutu yoğunlaşmaktadır. Yiyecek-içecek, genel (otel) bölümlerinde 1 numaralı boyut olan yüzeysel davranış ve 5 numaralı boyut olan görünüm kuralları ağırlıklıdır. Halkla ilişkiler ve müşteri ilişkileri bölümünde 4 numaralı boyut olan duyguları yansıtma ön plana çıkmaktadır. Yolcu hizmet memuru, seyahat danışmanı, host/hostes işleri ile duygusal çaba boyutları arasındaki ilişki ise zayıf olarak izlenmektedir.

**Tablo 6. Eğitim Seviyesine İlişkin Analiz Sonuçları**

FAKTÖRLER	Değerler	Inertia	ki-kare	Anlamlılık	Oransal Inertia	
					Hesaplanan	Kümülatif
1	0,293	0,086			0,491	0,491
2	0,243	0,59			0,338	0,829
3	0,173	0,030			0,171	1,000
TOPLAM		0,174	34,898	0,000	1,000	1,000

Eğitim seviyesi ile duygusal çaba faktörleri arasındaki ilişkiyi veren Tablo 6'ya bakıldığında, faktörlerin her biri tarafından açıklanan varyans % 17,4'tür. Duygusal çaba faktörleriyle eğitim seviyesi arasındaki *Correspondence Analizi* anlamlılık değeri 0,000'dır ve %95 güven aralığında bu değer anlamlıdır ( $p: 0,000 < p: 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle, işgören ilanlarında işgörenlerde aranan eğitim seviyesi ile duygusal çaba faktörleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

İlk üç boyutun inertia değerleri sırasıyla; 0,086; 0,059; 0,030'dur. İlk boyut olan yüzeysel davranış toplam inertia'nın %49,1'ini açıklamaktadır. İkinci boyut toplam inertia'nın %33,8'ini açıklarken; üçüncü boyut toplam inertia'nın %17,1'ini açıklamaktadır. Dördüncü ve beşinci boyutların toplam inertia'yı açıklamada bir değeri olmamıştır. Eğitim ve duygusal çaba boyutları arasındaki ilişkiyi ait noktaların konumu Şekil 2'de yer almaktadır.



**Şekil 2. Eğitim İle Duygusal Çaba Boyutlarına İlişkin Grafik**

\*: 1,00: Yüzeysel Davranış; 2,00: Derin Davranış; 3,00: Samimi Davranış; 4,00: Duyguları Yansıtma; 5,00: Görünüm Kuralları  
•: Boyutlar, °: Eğitim değişkenleri

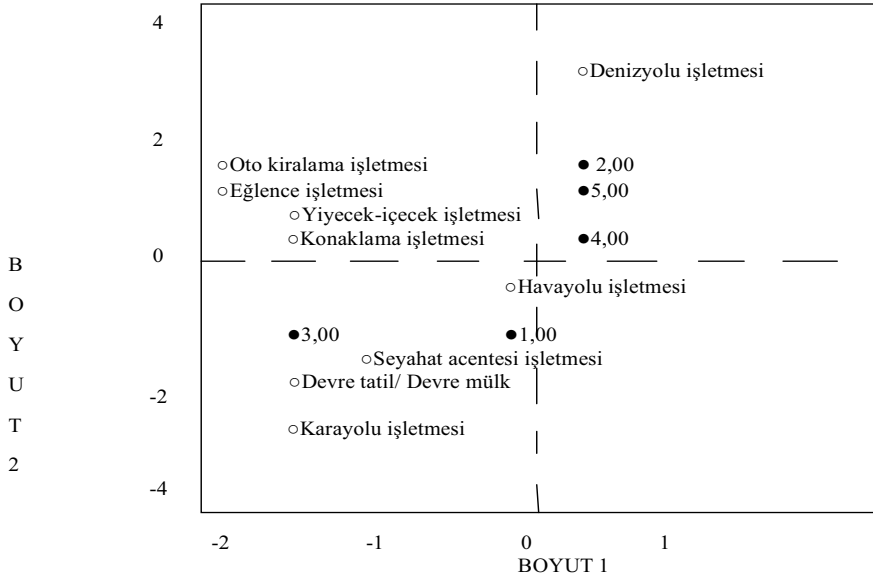
Şekil 2'ye göre, 5 numaralı boyut olan görünüm kuralları boyutunda daha çok turizm eğitiminin arandığı; 2 numaralı boyut olan derin davranış ve 3 numaralı boyut olan samimi davranış boyutlarında lisans mezunlarının arandığı görülmektedir. Lise mezunlarının ise hem samimi davranış boyutuna hem de duyguları yansıtma boyutuna konum itibariyle yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Duygusal çaba boyutları ile ön-lisans mezuniyeti arasındaki ilişki ise zayıftır.

Tablo 7. İşletme Türüne İlişkin Sonuçlar

FAKTÖRLER	Değerler	Inertia	ki-kare	Anlamlılık	Oransal Inertia	
					Hesaplanan	Kümülatif
1	0,221	0,049			0,608	0,608
2	0,148	0,022			0,272	0,880
3	0,091	0,008			0,104	0,984
4	0,036	0,001			0,016	1,000
TOPLAM		0,080	53,057	0,011	1,000	1,000

İşletme türleri ile duygusal çaba faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 7 incelendiğinde, faktörlerin her biri tarafından açıklanan varyans % 080'dir. Duygusal çaba faktörleriyle işletme türleri arasındaki Correspondence Analizi anlamlılık değeri 0,011 olduğundan bu değer %95 güven aralığında anlamlıdır ( $p: 0,011 < p: 0,05$ ). Dolayısıyla, ilanlardaki işletme türleri ile duygusal çaba faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı sözkonusudur.

İlk dört boyutun inertia değerleri sırasıyla; 0,049; 0,022; 0,008 ve 0,001'dir. İlk boyut olan yüzeysel davranış toplam inertia'nın %60,8'ini açıklamaktadır. İkinci boyut derin davranış toplam inertia'nın %27,2'sini açıklarken; üçüncü boyut samimi davranış toplam inertia'nın %10,4'ünü ve dördüncü boyut olan duyguları yansıtma ise toplam inertia'nın %1,6'sını açıklamaktadır. Beşinci boyutun bir açıklama oranı olmamıştır. Ancak, dördüncü boyut olan duyguları yansıtma boyutunun inertia'yı açıklama oranı  $0,016 < 0,050$  olduğundan ilişki açıklama oranı oldukça düşüktür. Bu nedenle, sonucu sadece ilk üç boyutta incelemek gerekir. Bu üç boyutta toplam ilişkinin 0,984'ünün açıklamaktadır. *Correspondence Analizi*'nden elde edilen işletme türleri ile duygusal çaba boyutları arasındaki ilişkiye Şekil 3'te yer verilmiştir.



Şekil 3. İşletme Türleri İle Duygusal Çaba Boyutlarına İlişkin Grafik

\*: 1,00: Yüzeysel Davranış; 2,00: Derin Davranış; 3,00: Samimi Davranış; 4,00: Duyguları Yansıtma; 5,00: Görünüm Kuralları  
•: Boyutlar, °: Eğitim değışkenleri



Şekil 3'ten de görüldüğü üzere yüzeysel davranış boyutunda havayolu işletmeleri çoğunluğu oluşturmaktadır. Derin davranış boyutunda, oto kiralama ve eğlence işletmelerinin daha çok eleman aradığı görülmektedir. Duyguları yansıtma ve görünüm kuralları boyutunda ise yiyecek-içecek, konaklama işletmeleri eleman ararken; samimi davranış boyutunda ise daha çok seyahat acentesi işletmeleri ve devre mülk/tatil işletmelerinin eleman aradığı saptanmıştır. Karayolu ve denizyolu işletmeleriyle duygusal çaba boyutları arasındaki ilişki zayıf bulunmuştur.

## 6. SONUÇ

Küreselleşen ve sürekli değişimin yaşandığı günümüzde işletmelerde personel yönetimi kavramı yerini insan kaynakları yönetimi kavramına bırakmıştır. Önceleri sadece personelin yönetimini kapsayan bu alanın çalışma konusu artık “insan” unsurunun yönetimini içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi işletmede belirlenen görevleri yerine getiren kişilerin yönetilmesi yerine, insan unsurunun tüm yönleriyle ele alınarak yönetilmesi şeklinde bir değişim geçirmiştir. İnsan faktörünün bu denli önem kazanması bu alanda incelenen konularında farklılaşmasına neden olmuştur. Üretim işletmelerinde üretilen ürünün kalitesi bu işi yapan kişilerin sahip olduğu fiziksel ve zihinsel güce bağlıdır. Hizmet işletmelerinde ise sunulan hizmetin kalitesini belirleyen en önemli özellik çalışanların yaptıkları işe kattıkları duygulardır. Çalışanların duygularını işine yansıtmaları, yaptıkları işte *duygusal çaba* göstermeleriyle ilgilidir. Duygusal çaba, bireylerarası ilişkiler sırasında örgüt tarafından arzu edilen duygunun ifade edilmesindeki planlama ve kontrol süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Duygusal çaba, özellikle insan ilişkilerinin yoğun ve üretimin bir parçası olduğu hizmet işletmelerinde üzerinde önemle durulmayı gerektiren bir konudur. Bu nedenle bu tür işletmelerde, duygusal çaba, müşteri tatmini, personel seçimi, hizmet kalitesi gibi birçok farklı konuda faydalanılabilecek bir yönetim konusu haline gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında, işletmelerin personel seçiminde belirledikleri nitelikler duygusal çaba konusuna verdikleri önemin bir göstergesi olarak da kabul edilebilir.

İlgili literatürde konuyla ilgili farklı duygusal çaba faktörleri tespit edilmiştir. Çalışanlar gerçekte hissettikleri duyguları gizleyerek, istenen duyguları hissetmeye çalışarak yüzeysel bir davranış sergileyebilecekleri gibi; sergilemeleri istenen duyguları hissetmeyi deneyerek derin davranışta da bulunabilirler. Bunların dışında, hissedilen duygularla sergilenen duyguların uyumlu olduğu samimi davranışta gösterebilmektedirler. Duygusal çaba faktörlerinin turizm işletmelerinde işe alma sürecinde kullanımına yönelik yapılan bu çalışmada, Türkiye örneklemini ile bir durum değerlendirmesi yapılmıştır.

Araştırma verileri, ulusal alanda yayın yapan bir gazetenin *İnsan Kaynakları* ekinde yer alan turizm işletmeleriyle ilgili iş ilanları bilgilerinin taranmasıyla elde edilmiştir. Bu amaçla 192 ilan araştırma kapsamına alınmıştır. Yapılan analizlerde, turizm işletmelerinde personel işe alma sürecinde duygusal çaba faktörlerine önem verildiği yolunda bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre, çalışanlarda samimi davranış faktörü en fazla önem verilen duygusal çaba seçeneği olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, iyi konuşma, iyimserlik, empatik olma, uyumlu olma, düzenli olma (*prezantabl*) olma gibi özellikler sıklıkla tercih edilmiştir. Bu durum, çalışanların müşterilerine gösterecekleri samimi ve içten davranışların yöneticiler tarafından önemli olarak algılandığının bir göstergesi olarak alınabilir. Özellikle, satış-pazarlama, yiyecek-içecek, animasyon gibi müşterilerle etkileşimin yoğun olduğu bölümlerde samimi davranış faktörünün ilk sırada tercih edilmesi manidardır. Bu durum ulusal ve uluslararası şirketler için de aynı düzeyde önemli bulunmuştur. Ayrıca, hem konaklama işletmelerinde hem de seyahat acentesi işletmelerinde en fazla tercih edilen duygusal çaba faktörü samimi davranış faktörü olmuştur. Ancak, havayolu işletmelerinde farklı olarak çalışanların yüzeysel davranış faktörüne ait alt faktörlere sahip olmaları istenmiştir. Turizm işletmelerinden en fazla konaklama işletmeleri tarafından iş ilanının verildiği bu aşama-

da ortaya çıkan bir başka araştırma sonucudur. Bu durum, konaklama işletmelerinin mevsimlik olmasına bağlı olarak halen bir personel politikası oluşturmadıkları ve işgören devir oranının yüksek olmasına bağlanabilir. Bu çalışmada ayrıca duygusal çaba faktörlerinin işletmelerde eleman arama aşamasında dikkate alındığı ve eleman alınacak bölümler, eğitim seviyesi ve işletme türü ile bu özellikler arasında anlamlı ilişkiler olduğu yolunda bulgulara da ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca, eleman bulma sürecinde duygusal çaba faktörleriyle ilgili olarak üzerinde önemle durulan şu konulara da işaret edilmektedir:

\* Çalışanların müşterilere karşı hissettiği duygularla sergiledikleri duyguların uyumlu olması istenmektedir.

\* İyi konuşma, iyimser olma, empatik, prezantabl, sosyal, uyumlu, iletişim becerisi yüksek ve müşteri ilişkilerinde başarılı olma işgörende işe alma sürecinde aranan niteliklerdir.

\* Satış-pazarlama, otel yönetimi, yiyecek-içecek, animasyon bölümlerinde çalışacak elemanların müşterilere samimi davranışlarda bulunabilecek özelliklere sahip olmaları istenirken; pilotların ise yüzeysel davranışa sahip olmaları beklenmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akoğlan Kozak, M. (2001a).** *Konaklama İşletmelerinde İş Analizi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1325, Eskişehir.
- Akoğlan Kozak, M. (2004).** *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Akoğlan Kozak, M (2001b).** Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma. *Turizm Akademik*. 2: 11-19.
- Altıntaş, E. ve D. Çamur. (2005).** *Sözsüz İletişim: Beden Dili*. Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Ashforth, B. E. ve R. H. Humphrey. (1993).** Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*. 18 (1): 88-115.
- Aşan, Z. (1999).** Çok Boyutlu Kontenjans Tablolarında Loglinear ve Correspondence Analizinin Birlikte Kullanımı ve Bir Uygulama (*Basılmamış Doktora Tezi*). Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydın, O. (2003).** “Güdüler ve Duygular”. İçinde E. Özkalp (Editör), *Davranış Bilimlerine Giriş* (ss.197-212). Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No: 1355, Eskişehir.
- Bowen, D. E.; C. Siehl ve B. Schneider. (1989).** A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing. *Academy of Management Review*. 14: 75-95.
- Brotheridge, C. M. ve A. A. Grandey. (2002).** Emotional Labor and Burnout: Comparing two Perspectives of ‘People Work’. *Journal of Vocational Behavior*. 60: 17-39.
- Brotheridge, C. M. ve R. T. Lee. (2003).** Development and Validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76: 365-379.



- Chu, K. H-L. ve S. K. Murrman. (2006).** Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*. 27: 1181-1191.
- Deluga, R. J. (1995).** The Relation Between Trust in The Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*. 7(1): 1-16.
- Diefendorff, J. M., M. H. Croyle ve R. H. Gosserand. (2005).** The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*. 66 (2): 339-357.
- Diefendorff, J. M. ve R. H. Gosserand. (2003).** Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*. : 945-959.
- Diefendorff, J. M; E. M. Richard ve M. H. Croyle.(2006).** Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and Supervisor Perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.79: 273-298.
- Diefendorff, J. M. ve E. M. Richard. (2003).** Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions. *Journal of Applied Psychology*. 88 (2): 284-294.
- Doğan, H. Z. (1987).** *İnsan Davranışları İnsan İlişkileri*. Uğur Ofset Matbaacılık, İzmir.
- Doğan, H. Z. (2004).** *Turizmin Sosyo-Kültürel Temelleri*. İkinci Baskı. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Erickson, R. J. ve C. Ritter. (2001).** Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter? *Social Psychology Quarterly*. 64 (2): 146-163.
- Geylan, R. (2000).** *Personel Yönetimi*. Birlik Ofset, Eskişehir.
- Glomb, T. M.; J. D. Kammeyer-Mueller ve M. Rotundo. (2004).** Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials. *Journal of Applied Psychology*. 89 (4):700-714.
- Glomb, T. M. ve M. J. Tews. (2004).** Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development. *Journal of Vocational Behavior*. 64: 1-23.
- Grandey, A. A.(2003).** When ‘The Show Must Go on’: Surface Acting and Deep Acting Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*. 46 (1): 86-96.
- Hennig-Thurau, T.; M. Groth; M. Paul ve D. D. Gremler. (2006).** Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships. *Journal of Marketing*. 70: 58-73.
- Hochschild, A. R. (1983).** *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley.
- James, N. (1989).** Emotional Labor: Skill and Work in the Social Regulation of Feelings. *Sociological Review*. 37: 15-42.
- Morris, J. A. ve D. C. Feldman. (1996).** The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*. 986-1010.



- Parkinson, B. (1991).** Emotional Stylists: Strategies of Expressive Management among Trainee Hairdressers. *Cognition and Emotion*. 5: 419-434.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990).** Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers: Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*. 1, 107-142.
- Rafaeli, A. ve R. Sutton. (1987).** Expression of Emotion as part of the Work Role. *Academy of Management Review*.12: 23-37.
- Rafaeli, A. ve R. Sutton. (1989).** The Expression of Emotion in Organizational Life. İçinde L. L. Cummings ve B. M. Staw (Editörler). *Research in Organizational Behavior* 11 (ss.1-42). JAI Press, Greenwich, CT:
- Rafaeli, A. ve R. Sutton. (1991).**Emotional Contrast Strategies as Means of Social Influence: Lessons from Criminal Interrogators and Bill Collectors. *Academy of Management Journal*. 34: 749-775.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994).** *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler*. Rota Ofset, Bursa.
- Schneider, B. ve D. E. Bowen. (1985).** Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*. 70: 423-433.
- Seymour, D. (2000).** Emotional Labour: A Comparison between Fast-Food and Traditional Service Work. *Hospitality Management*. 19: 159-171.
- Stenross, B. ve S. Kleinman. (1989).** The Highs and Lows of Emotional Labor: Detectives' Encounters with Criminals and Victims. *Journal of Contemporary Ethnography*. 17: 435-452.
- Sutton, R. I. (1991).** Maintaining Norms about Expressed Emotions : The Case of Bill Collectors. *Administrative Science Quarterly*. 36: 245-268.
- Tsai, Wei-Chi. (2001).** Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions. *Journal of Management*. 27 (4): 497-512.
- Van Maanen, J. ve G. Kunda. (1989).** Real Feelings: Emotional Expression and Organizational Culture. İçinde L. L. Cummings ve B. M. Staw (Editörler), *Research in Organizational Behavior*. 11 (ss.43-103). JAI Press, Greenwich, CT
- Zerbe, W. ve L. Falkenberg. (1989).** The Expression of Emotion in Organizational Life: Differences across Occupations. *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada*. 10 (Part 5): 87-96.
- Zeithaml, V. A., Parasuman, A., ve L. L. Berry (1990).** *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York.



## İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.frekans.com.tr> adresinde yer alan “İstatistiki Analizler” bölümünden alınmıştır (Erişim Tarihi: 21 Eylül 2007).

**Gülgöz, Sami.**NEO Kişilik Envanteri Türkçe Uyarlaması  
([http://www.ku.edu.tr/files/dos/NEO\\_Kisilik\\_Envanteri.ppt](http://www.ku.edu.tr/files/dos/NEO_Kisilik_Envanteri.ppt)). (Erişim Tarihi: 30 Mayıs 2007).

<http://www.insanbilim.com> sayfasında yer alan Hizmetlerimiz bölümündeki Ölçme ve Değerlendirme başlıklı kısımdaki “PFQR Kişilik Testi” bölümünden alınmıştır (Erişim Tarihi: 30 Mayıs 2007).

[http://www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz\\_.5.htm](http://www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz_.5.htm) “Empati ve Daha Çok Duygusal Zeka”. (Erişim Tarihi: 2 Mart 2007).