

## Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma\*

Metin KAPLAN\*\*  
Özlem ULUTAŞ\*\*\*

### ÖZ

Emek-yoğun özellik gösteren otel işletmelerinde çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması, özellikle müşterilerle yüz yüze temas halinde olan personelin tükenmişlik düzeyinin artmasına neden olabilmektedir. Maslach ve Zimbardo (1982: 2) tükenmişlik kavramını, işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde tanımlamaktadırlar. Literatürde tükenmişlik ağırlıklı olarak; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Duygusal tükenme, kişinin duygusal kaynaklarının aşırı zorlanmış ve bitmiş olması durumudur. Duyarsızlaşma, müşterilere karşı negatif, duygusuz ya da aşırı tepkili olmayı ifade eden bir kavramdır. Kişisel başarıda azalma hissi ise, kişinin işi ile ilgili yeterlilik ve verimliliğinin düştüğüne inanmasıdır. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin artmasında bireysel ve örgütsel faktörler söz konusu olabilir. Bu araştırmada tükenmişliğe neden olan duygusal emek kavramına odaklanılmıştır. Hoschchild (1983; 7), hostesler üzerinde yapmış olduğu çalışmada duygusal emeği, “herkes tarafından gözlenebilen jest ve mimik hareketleri oluşturma amaçlı duygu yönetimi” şeklinde tanımlamıştır. Duygusal emek ise yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Yüzeysel davranış gerçekte hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi yapılmasıdır. Derin davranış ise, çalışanın davranış kuralları gereği sergilemesi gereken duyguyu gerçekten hissetmeye çalışmasıdır. Bu çalışmanın amacı, Nevşehir ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümlerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için, Nevşehir’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden anket tekniği kullanılarak toplanan veriler analiz edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre; duygusal emeğin derin davranış boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde negatif yönlü anlamlı, kişisel başarı hissi boyutu üzerinde ise pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yüzeysel davranış boyutunun ise sadece duyarsızlaşma boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmanın sınırlılıklarına ve gelecek araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Duygusal Emek, Otel İşletmeleri

## The Effect of Emotional Labour on Burnout: A Case of Study in Hotel Businesses

### ABSTRACT

The labour intensive feature and long working hours in hotel businesses is likely to increase the burnout level of the staff in contact with customers face to face. Maslach et al. (2001: 399) defines burnout as individuals’ emotional exhaustion, depersonalization and low personal accomplishment that in connection with intensively people. Burnout is mainly approached with three dimensions, namely emotional exhaustion, depersonalization and low personal accomplishment. Emotional exhaustion refers to a person’s exhausted emotional state and resources. Depersonalization signifies negative, insensitive, and overreaction attitude towards the customers. Low personal achievement, however, states individuals’ belief in low productivity and insufficiency. Individual and organizational factors are a matter of augmenting employees’ burnout levels. In this study, emotional labour has come to the forefront. Hoschchild (1983: 7) carried out the study as regarding the flight attendants and defines emotional labour as ‘the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display’. Emotional labour consists of two dimensions, surface acting and deep acting. In this frame, the aim of this study is to determine the effect of emotional labour behaviour on burnout of employees working in 4 and 5-star hotels-Nevşehir city. With this aim; the data which was gathered through questionnaires and applied to the employees working in 4 and 5-star hotels, in the departments of front office, housekeeping and food and beverage-Nevşehir, is analysed. According to regression analysis results; it is observed that the deep acting dimension of emotional labour has a negative and significant effect on emotional exhaustion and depersonalization while it has a positive and significant effect on personal accomplishment. It is analysed that surface acting dimension has a positive and significant effect only on depersonalization but has no effect on emotional exhaustion and personal accomplishment. Besides the results, some limitations of these findings for theory and practice, and recommendations for future research directions are presented.

**Keywords:** Burnout, Emotional Labour, Hotel Businesses

\* Bu makale Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı tarafından kabul edilen “ Otel İşletmelerinde Etik İklim Algılamalarının ve Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerine Etkileri: Nevşehir Örneği” isimli yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

\*\* Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, mkaplan@nevsehir.edu.tr

\*\*\* Öğr. Gör., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, ozlem.ulutas@nevsehir.edu.tr

Makalenin Gönderim Tarihi: 28.01.2016; Makalenin Kabul Tarihi: 01.03.2016

## 1. Giriş

Gelişen ve değişen d nya ekonomisinde hizmet sekt ru nemli bir yer almıştır. lkemizde de hizmet sekt ruine yapılan yatırımlar s rekli artmaktadır. T rikiye gibi tarihi, k lt rel ve doğal g zelliiklere sahip olan ve turizm faaliyetlerinin d rt mevsim devam ettiği l ekelerde, turizm sekt ru yarattığı ekonomik, sosyo-k lt rel, evresel etkilerle alt bir hizmet sekt ru olarak farklı bir yere sahiptir.

Turizm; emek yoğun bir sekt ru olması, retim ve t ketimin eř zamanlı olması, turistik hizmetlerin depolanamaması, sermayenin b yük bir kısmının sabit değerlere bağlı olması, m şteri alışan etkileşiminin ok yoğun olması ve turistik ruının t ketilebilmesi i in m şterinin turizm destinasyonuna gitmesi gerekliliği gibi yapısal zelliklerinden dolayı diğer sekt ru lerden farklılık g stermektedir. Ayrıca teknolojinin ilerlemesi ile birlikte ulaşım ok kolay bir hal almış ve uluslararası anlaşmalar lkeler arası mesafeleri ortadan kaldırmıştır. Bu gelişmeler ve turizm sekt ruının kendine has yapısı, turizmde rekabetin ok yoğun yaşanmasına sebep olmaktadır. Yoğun rekabet yapısı i erisinde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi, karlılıklarını artırabilmesi ancak hizmet kalitesinin arttırılması ile m mk n olabilmektedir. Bu durum işletmelerin işg renlerden olan beklenti ve taleplerinin her ge en g nu artmasına sebep olmaktadır. Bu talep ve beklentilerin alışanlar zerinde yarattığı yoğun stres ve alışanların iş gereği karşılaştığı kişilerle kurduğu yoğun iletişim, bireyleri t kenmişlik ile karşı karşıya getirmektedir. T kenmişlik, işletmeye doğrudan ve dolaylı olarak y ksık maliyetlere neden olabilmektedir. alışanların t kenmişlik d zeyleri zerinde şitli fakt ru lerin etkisi olabilmektedir.

Bu alışmada ise, bu fakt ru lerden duygusal emek davranışı değişkeni zerinde durulmuştur. Duygusal emegın sonu ları ile ilgili yapılan araştırmalar sonu larına bakıldığında ise t kenmişlik kavramının ağırlıklı olarak (Erickson and Ritter, 2001; Brotheridge and Grandey, 2002; Furnell, 2008; Yal ın, 2010; Kaya ve žhan, 2012; Kaya, 2014) incelendiği g ru lmektedir. Ancak T rikiye’de turizm sekt ruında konu ile ilgili yapılmış sınırlı sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Araştırmanın ger ekleştirildiği Nevřeir ilinde ise s z konusu değişken zerine yapılan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. M şteri memnuniyetini sağlamak i in işletmelerin personelden olan beklenti ve talepleri her ge en g nu artmaktadır. Bu beklenti ve talepler fiziksel ve zihinsel emegın yanı sıra, rg tsel ama lar i in duyguların ve ifadelerin d zenlenme s reci olarak tanımlanan duygusal emegın (Grandey, 2000; 97) sergilenmesini de zorunlu hale getirmiştir. Duygusal emek ise m şterilere karşı s rekli rol yapılmasından dolayı bireyin duygusal kaynaklarını t keterek ve yarattığı duygusal uyumsuzluktan kaynaklanan gerginlikle t kenmişliğe sebep olmaktadır (aktaran Grandey,2003; 6).

Duygusal emek kavramı iki boyutta ele alınmıştır. Duyguların d zenlenmeye alışılmadan, sadece ifadelerin d zenlenmesi olarak belirtilen y zeysel davranış boyutunun, yarattığı duygusal elişkiden dolayı duygusal t kenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkili (Brotheridge and Grandey, 2002; Grandey, 2003; Furnell, 2008; K ksel, 2009; Oral ve K se, 2011; Lee and Ok, 2012; Eroęlu, 2014; Kaya, 2014), kişisel başarı hissi boyutu ile negatif ilişkili (Grandey, 1999 aktaran Kaya, 2014; 62) olduğu literat ru de vurgulanmaktadır. Duyguların d zenlenmesi olarak tanımlanan derin davranış boyutunun, alışanın beklenen davranışı i şelleştirmesinden dolayı stres d zeyini azaltarak duygusal t kenme ve duyarsızlaşmayı azalttığı (K ksel, 2009; Yal ın, 2010; Kaya ve žhan, 2012), ve kişisel başarı hissini arttırdığı (Brotheridge and Grandey, 2002; Furnell, 2008; Yal ın, 2010; Kaya ve žhan, 2012; Eroęlu, 2014) ilgili araştırma sonu larından anlaşılmaktadır.

G nu umuz turizm sekt ruında duygusal emek davranışının hizmet s re lerinin ayrılmaz bir par ası haline gelmesi ve duygusal emegın t kenmişliğe doğrudan sebep olduğu d ř nu irse s z konusu ilişkinin araştırması gerekliliğinin daha iyi anlaşılabileceği d ř nu lmektedir.

Bu bağlamda bu alışmanın amacı, duygusal emek davranışının t kenmişlik zerindeki etkilerinin belirlenmesiyle literat ru ye katkı sağlamak ve otel işletmeleri y neticilerine faydalı olabileceği d ř nu len bilgiler sunmaktır.

## 2. Duygusal Emek

Duygu olgusu 1800’l yıllardan beri zerinde alışılan ve olduk ca dikkat eken bir kavramdır (Se er, 2005; 814). Duygusal Emek kavramı ilk defa Amerikalı Sosyolog Arlie R. Hochschild tarafından TheManagedHeart: Commercialization of Humman Feeling (Y netilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi) adlı kitabında kullanılmıştır. Hoshchild (1983; 7), hostesler zerinde yapmış olduğu

çalışmada duygusal emeği, “herkes tarafından gözlenebilen jest ve mimik hareketleri oluşturma amaçlı duygu yönetimi” şeklinde tanımlamış ve maaş karşılığı yapılan hareketleri içerdiği için işletme ve çalışan arasında bir değişim değeri taşıdığını ifade etmiştir.

Hochschild’a (1983; 147) göre duygusal emek sergilenmesi gereken mesleklerin üç özelliğinin bulunması gerekmektedir. Bunlardan birincisi duygusal emek sergileyen çalışanların müşteriler ile yüz yüze veya telefonda iletişim halinde olmaları; ikincisi çalışanların müşterilerin duygularını etkilemek durumunda olmaları ve son olarak işverenlerin çalışanların duygu ifadeleri üzerinde denetim sahibi olmalarıdır. Hoshschild (1983), çalışanların duygusal davranış kurallarını sergilerken hareketlerini kontrol etmek için iki tür strateji kullandıklarını öne sürmektedir. Birincisi, hissedilen duyguları değiştirmeye çalışmadan sadece verilen tepkilerin ayarlanması yani yüzeysel davranış, ikincisi ise sergilenmesi gereken duyguyu hissetmeye çalışmak yani derin davranış olarak ifade edilmektedir (aktaran Savaş, 2012; 48).

### 2.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış gerçekte hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi yapılmasıdır. Kişinin jest, mimik ve ses tonunu düzenleyerek kendisinden beklenen duyguyu hissediyormuş gibi göstermesi, rol yapmasıdır. Yüzeysel davranış çalışanın hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmemektedir. Burada sergilenen duygu hissedilen duygudan farklıdır (Ashforth and Humphrey, 1993; 92). Çalışanın işletmenin davranış kurallarına uyarken yüzeysel davranış sergilemesinin müşteriye yardım etme amacı taşımadığı, işini elinde tutabilmek için bu davranışı sergilediği düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışanın sergilediği yüzeysel davranış kötü niyetli davranış olarak görülmektedir (Rafaeli and Sutton, 1987; 32).

### 2.2. Derin Davranış

Çalışanın davranış kuralları gereği sergilemesi gereken duyguyu gerçekten hissetmeye çalışmasıdır. Derin davranışta duygular aktif olarak teşvik edilir, bastırılır ya da şekillendirilir. Hochschild (1983) derin davranışın iki şekilde sergileneceğini ifade etmiştir:

- Bir duyguyu bastırmak ya da çağrışım yapmak yolu ile kişinin duygularını uyarması
- Sergilemesi gereken duyguyu yakalamak için bireyin düşünce, hayal ve hatıralarını canlandırması (örneğin çalışanın güler yüzlü davranması gerektiğinde kendini mutlu hissedebileceği bir anı düşünmesi gibi) (Ashforth and Humphrey, 1993; 93).

Bu çalışmada duygusal emeğin sonuçlarından tükenmişlik kavramı üzerinde durulmuştur.

### 3. Tükenmişlik

Maslach ve Zimbardo (1982; 2), tükenmişliği işi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde çalışan bireylerde meydana gelebilecek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik, genellikle işi gereği sürekli insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan işgörenlerde ortaya çıkan sinizm ya da duygusal tükenme kaynaklı bir sendromdur. Bu sendromun kilit noktaları çalışanın duygusal tükenme hissini artırması, müşteriler hakkında olumsuz ve alaycı, tutum ve duygular geliştirmesi, kendini mutsuz hissetmesi ve yaptığı iş ile ilgili yeteneklerinin yetersiz olduğu düşüncesinin oluşmasıdır (Maslach and Jackson, 1981; 99). Maslach tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak üç boyutlu bir sendrom olarak ele almıştır (Maslach and Jackson, 1981). Maslach’a göre tükenmişlik süreci kişinin duygusal kaynaklarını tüketen iş ile ilgili stresörlere bir tepki olarak ortaya çıkar ve duygusal tükenme ile başlar. Birey duygusal tükenme hissi bağlamında, başa çıkma stratejisi olarak diğerleri ile olan ilişkilerini keser ve araya psikolojik bir mesafe koyar. Duyarsızlaşma oluştuğunda ise, birey mevcut durum ile müşteri ve/veya işveren beklentileri arasındaki uyumsuzluğu fark eder. Bu durum da, düşük kişisel başarı hissine yol açar (Lewin and Sager, 2007; 1217).

Tükenmişlikle ilgili günümüzde en yaygın kabul gören tanımlı yapan Maslach and Jackson (1981) tükenmişlik kavramını, duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarı hissi (personel accomplishment) olmak üzere üç farklı boyutta incelemiştir.

### 3.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme çalışanların yorgunluk ve duygusal olarak yıpranmışlık hislerindeki artış olarak tanımlanmaktadır (Ergin, 1992; 144). Duygusal tükenme, kişinin duygusal kaynaklarının aşırı zorlanmış ve bitmiş olması durumundan bahseder. Bu durumun asıl sebebi işyerindeki aşırı iş yükü ve kişisel çatışmalardır. Duygusal tükenme yaşayan kişinin yeni bir güne başlayabilecek ya da yeni bir kişi ile yüzleşebilecek enerjisi yoktur, kendini tekrar toparlayamayacak kadar bitkin ve tükenmiş hisseder (Maslach and Goldberg, 1998; 64), kendisine ve çevresine karşı negatif yüklüdür (Yıldız, 2015; 61). Duygusal tükenme, tükenmişliğin stres boyutunu temsil eder (Maslach and Goldberg, 1998; 64) ve en açık gözlemlenebilen boyutudur (Yıldız, 2015; 61).

### 3.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma genellikle idealizm kaybını da içeren, müşterilere karşı negatif, duygusuz ya da aşırı tepkili olmayı ifade eden bir kavramdır. Genellikle duygusal tükenmeye bağlı olarak gelişir. Duygusal tükenme yaşayan birey kendini korumak adına duygusal bir tampon olarak (Maslach and Goldberg, 1998; 64) çevresine karşı kayıtsız bir tutum oluşturur. Kişi duygusal olarak işten uzaklaşır (Yıldız, 2015; 61), insanlarla olan ilişkilerini minimum düzeye indirir ve klişeleşmiş kalıplarla hareket eder, işi gereği karşılaştığı insanlara birer nesneymiş gibi davranır. Giderek gelişen soğuk, ilgisiz, katı ve hatta insani olmayan yapı, duyarsızlaşmayı oluşturur (Basım ve Şeşen, 2006; 16).

Duyarsızlaşma tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil eder (Maslach and Goldberg, 1998; 64) ve en problemlili boyutudur. Kişilerarası ilişkilerde meydana gelen bozulmalar tükenmişliği bireysel bir sorun olmaktan çıkartıp örgüt geneline yayılan bir salgın hastalığa dönüştürür (Polatçı, 2007; 40).

### 3.3. Kişisel Başarı Hissi

Kişinin işi ile ilgili yeterlilik ve verimliliğinin düştüğüne inanmasıdır. Öz yeterlilik duygusundaki azalma depresyona ve iş talepleri ile baş etmede yetersizliğe sebep olmaktadır. Bu durum kişinin işinde ilerleyebilme imkanından ve sosyal destekten yoksun olduğu düşüncesini güçlendirebilir. Çalışanın müşterilere yardımcı olma ile ilgili yeteneklerinin yetersiz olduğu düşüncesi büyür ve kendini başarısız olarak görmesine sebep olabilir. Kişisel başarı hissi tükenmişliğin kendini değerlendirme boyutunu temsil eder (Maslach and Goldberg, 1998; 64).

## 4. Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Duygusal emegın tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıdaki araştırmada, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında; derin davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Ancak farklı sonuçlar da söz konusudur. Bu konuda yapılan araştırma sonuçlarından bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Grandey'in (1999), 168 üniversite çalışanından elde ettiği veriler ile yaptığı doktora çalışmasının sonuçlarına göre; duygusal emegın alt boyutları olan yüzeysel davranış ve derin davranış, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir. Çalışmada, yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi ile negatif yönde ilişkili olduğu, derin davranış ile kişisel başarı hissi arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (aktaran Kaya, 2014; 62). Erickson ve Ritter (2001), pozitif duygular sergilemenin tükenmişlik duygusunu azalttığını; öfke, kızgınlık gibi duyguları sergilemek zorunda olmanın ise tükenmişlik duygusunu artırdığını tespit etmiştir. Brotheridge ve Grandey (2002), derin davranışın kişisel başarı duygusunu artırdığını, yüzeysel davranış ve olumsuz duyguları saklama gereğinin ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olduğunu tespit etmiştir. Grandey (2003), yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir fakat derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Seçer ve Tınar (2004), duygusal emek ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında bir ilişki tespit edememiş, duygusal emegın sadece kişisel başarı hissini artırdığını tespit etmiştir (aktaran Oral ve Köse, 2011; 474). Aytekin Uysal (2007), yaptığı çalışmada samimi davranış ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır ancak, yüzeysel davranış ve derin davranış ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Furnell (2008), Güney Afrika'da bir çağrı merkezinde 210 kişiyle yaptığı araştırma sonucunda, yüzeysel davranış ile duygusal

tükenme arasında, derin davranış ile kişisel başarı boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Köksel (2009), 136 doktordan elde ettiği veriler ile yaptığı araştırmada yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı, derin davranış ile duyarsızlaşma arasında ise negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Yalçın'ın (2010); İstanbul, Ankara, Kuşadası (Aydın) ve Antalya'da bulunan kafe, restoran ve otellerde çalışan garsonlardan oluşan 254 kişilik örnekleme yaptığı araştırma sonuçlarına göre; derin davranış ile tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Derin davranış ve yüzeysel davranış ile kişisel başarı hissi arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır. Çaldağ (2010), 353 sağlık personelinde elde ettiği veriler ile yaptığı araştırmada duygusal emek ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Duygusal emeğin alt boyutları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler ise şöyledir; yüzeysel davranış ve duyguların doğal yolla ifadesi ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı, derin davranış ile tükenmişlik arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Oral ve Köse (2011) hekimler üzerinde yaptıkları araştırmada, yüzeysel davranışın bireylerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerini yükselttiği sonucuna ulaşmışlardır, ancak derinleşmesine davranış ile duygusal tükenme arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Ünlü ve Yürür (2011), 112 turizm ve sağlık personelinde elde ettikleri veriler ile yaptıkları çalışmada yüzeysel davranış ve derin davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Kaya ve Özhan'ın (2012), 147 turist rehberi üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile tükenmişlik boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı görülmektedir. Derin davranış ve samimi davranış ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı, derin davranış ve samimi davranış ile kişisel başarı hissi arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Lee ve Ok (2012), yapmış oldukları çalışmada duygusal uyumsuzluk ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında, duygusal çaba ile kişisel başarı hissi arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Eroğlu (2014), Denizli'de banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında derin davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kaya (2014), yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında, samimi davranış ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir ancak derin davranış ile tükenmişlik alt boyutları arasında, anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Söz konusu araştırma bulgularından hareketle aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

- H<sub>1</sub>:** Derin davranış duygusal tükenme üzerinde negatif etkiye sahiptir.
- H<sub>2</sub>:** Yüzeysel davranış duygusal tükenme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- H<sub>3</sub>:** Derin davranış duyarsızlaşma üzerinde negatif etkiye sahiptir.
- H<sub>4</sub>:** Yüzeysel davranış duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- H<sub>5</sub>:** Derin davranış kişisel başarı hissi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- H<sub>6</sub>:** Yüzeysel davranış kişisel başarı hissi üzerinde negatif etkiye sahiptir.

## 5. Yöntem

Bu başlık altında örneklem ile veri toplama ve analiz yöntemleri alt başlıklarına yer verilmiştir.

### 5.1. Örneklem

Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre (Haziran 2015) Nevşehir il sınırları içerisinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 4 yıldızlı (17 adet) ve 5 yıldızlı (5 adet) otel sayısı 22 olarak belirlenmiştir.

Tükenmişlik kavramının tanımında yer alan “iş gereği insanlarla yoğun ilişkiler içerisinde olan çalışanlarda meydana gelen bir sendrom” (Maslach and Zimbardo, 1982; 2; Leiter and Maslach, 1988; 297; Maslach and Jackson, 1981; 99); ve duygusal emek tanımında yer alan; “hizmet süreçlerinde örgüt tarafından istenilen duyguların müşterilere yansıtılması” (Ashforth and Humphrey, 1993; 88; Morris and Feldman, 1996; 987; Grandey, 2000; 97) ifadelerinden dolayı araştırma kapsamına sadece müşteriler ile iletişim halinde olan departmanlar dahil edilmiştir. Otel işletmelerinde hizmet departmanlarının (personel, muhasebe, teknik, çamaşırhane, satış ve güvenlik departmanları) müşteri ile direk ilişkisi olmadığından dolayı, sadece faaliyet departmanları olarak belirtilen önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanları (Şener, 2010) ana kütle içersine alınmıştır.

Bahsi geçen 22 otel işletmesinden bir tanesi faaliyette olmadığı ve bir tanesi de anketleri doldurmayı kabul etmediği için 20 otel işletmesi ile görüşülmüştür. Görüşmeler sonucunda önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanları personel sayısı 535 olarak belirlenmiştir. Anketin uygulanmasında ana kütleyi oluşturan bütün birimlere uygulanması olarak tanımlanan (Nakip, 2006; 197) tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Bahsi geçen departmanlarda çalışan 535 personelin her biri için otellere anket formu bırakılmış (Temmuz 2015) olup geri dönen anket sayısı 315'dir. Anketlerden 4 tanesi eksik bilgi içerdiği için analizlere dahil edilmemiştir. Analizlere dahil edilen anket sayısı 311'dir. Anketlerin geri dönüş oranı %58.13'dür. Bu oran, bu tür araştırmalar için bilimsel olarak kabul edilebilir bir orandır (Schwepker, 2001).

## 5.2. Veri Toplama Tekniğı ve Ölçekler

Araştırmada alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Alan araştırmasında yazından elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan anket tekniğı kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmakta olup; duygusal emek, tükenmişlik ve demografik özellikler ile ilgili sorular yer almaktadır.

**Duygusal Emek**, Pala ve Tepeci (2009) tarafından geliştirilen duygusal emek ölçeğı kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; derin davranış (6 ifade) ve yüzeysel davranış (6 ifade) olmak üzere iki boyut ve toplam 5'li likert tipi 12 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).Cronbach's Alpha katsayıları ise, derin davranış: 0,908 ve yüzeysel davranış: 0.833'dür.

**Tükenmişlik** düzeyini ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; duygusal tükenme (9 ifade),duyarsızlaşma (5 ifade) ve kişisel başarı (8 ifade) olmak üzere üç boyut ve toplam 5'li likert tipi 22 ifadeden oluşmaktadır (1=Hiçbir zaman, 2= Çok nadir, 3= Bazen, 4= Çoğu zaman, 5= Her zaman).Cronbach's Alpha katsayıları ise, duygusal tükenme: 0,905; duyarsızlaşma: 0,814 ve kişisel başarı: 0,860'dır.

## 6. Araştırma Bulguları

Duygusal emegın tükenmişliğın alt boyutu olan duygusal tükenme üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 1'de özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Duygusal Emegın Alt Boyutları Açısından Duygusal Tükenmeye İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Derin Davranış	-0,140	0,061	-2,297	<b>0,022*</b>	0,756	1,322
Yüzeysel Davranış	-0,007	0,067	-0,099	0,921	0,756	1,322
F			3,641			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,017			
R <sup>2</sup>			0,023			
Standart Tahmin Hatası			0,88035			
Durbin-Watson			1,442			
Anlamlılık Düzeyi			0,027			

Bağımlı Değişken: **Duygusal Tükenme**

\*\* p<0,05; \* p<0,01

Tablo 1'e göre çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,017; F<sub>(1,308)</sub>= 3,641; p<0,05). Bu çerçevede duygusal tükenmedeki değişimin % 1,7'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında derin davranışın ( $\beta$ = -0,140) duygusal tükenme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle H1 desteklenmiştir. Ancak yüzeysel davranışın (p= 0.921) duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H2 desteklenmemiştir.

Tablo 1'deki tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde regresyon modelinde çoklu bağıntı sorunu olmadığı ifade edilebilir. Çünkü tüm toleranslar 0.1'den büyük (Kaplan, 2010;147) ve varyans etkileme faktörleri (VIF) 5'den küçüktür (Gujarati, 1999; 27).

Duygusal emeğin tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 2.** Duygusal Emeğin Alt Boyutları Açısından Duyarsızlaşmaya İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Derin Davranış	-0,233	0,064	-3,618	<b>0,000**</b>	0,756	1,322
Yüzeysel Davranış	0,210	0,071	-2,965	<b>0,003**</b>	0,756	1,322
F			7,465			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,040			
R <sup>2</sup>			0,046			
Standart Tahmin Hatası			0,92698			
Durbin-Watson			1,744			
Anlamlılık Düzeyi			0,001			

Bağımlı Değişken: **Duyarsızlaşma**

\*\* p<0,05; \* p<0,01

Tablo 2’ye göre çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,040; F<sub>(1,308)</sub>= 7,465; p<0,05). Bu çerçevede duyarsızlaşmadaki değişimin % 4’ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında derin davranışın ( $\beta$ = -0,233) duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle H3 desteklenmiştir. Diğer yandan yüzeysel davranışın ise, ( $\beta$ =0,210) duyarsızlaşma üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre H4 desteklenmiştir.

Duygusal emeğin tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Duygusal Emeğin Alt Boyutları Açısından Kişisel Başarı Hissine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Derin Davranış	0,254	0,056	4,539	<b>0,000**</b>	0,756	1,322
Yüzeysel Davranış	-0,033	0,062	-0,535	0,593	0,756	1,322
F			12,226			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,068			
R <sup>2</sup>			0,074			
Standart Tahmin Hatası			0,80565			
Durbin-Watson			1,520			
Anlamlılık Düzeyi			0,027			

Bağımlı Değişken: **Kişisel Başarı Hissi**

\*\* p<0,05; \* p<0,01

Tablo 3’e göre çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,068; F<sub>(1,308)</sub>= 12,226; p<0,05). Bu çevrevede kişisel başarı hissi değişiminin % 6,8’sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında derin davranışın ( $\beta$ =0,254) kişisel başarı hissi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle H5 desteklenmiştir. Ancak yüzeysel davranışın (p= 0.593) kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H6 desteklenmemiştir.

## 7. Sonuç

Bu çalışmada, Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeler örnekleminde duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisi anket tekniği ile oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir.

Duygusal emeğin derin davranış ve yüzeysel davranış boyutlarının tükenmişliğin boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; derin davranış boyutunun duygusal tükenme üzerinde negatif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar literatürdeki (Yalçın, 2010)

bulgular ile benzerlik göstermektedir. Yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilememiştir. Bu sonuç Yalçın (2010), Yürür ve Ünlü (2011) sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda, otel işletmesi çalışanlarının duygusal tükenme seviyelerini azaltmak için çalışanların örgüt politikalarını içtenlikle benimsemelerini sağlayacak uygulamalara ağırlık vermeleri faydalı olabilecektir.

Benzer şekilde derin davranışın duyarsızlaşma üzerinde negatif etkiye sahip olduğu da araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Bu bulgu, literatürdeki (Köksel, 2009; Yalçın, 2010; Kaya ve Özhan, 2012) sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Yüzeysel davranış ile duyarsızlaşma arasında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar literatürdeki (Brotheridge and Grandey, 2002; Köksel, 2009; Oral ve Köse, 2011; Eroğlu, 2014) sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Buradan hareketle, yüzeysel davranışın duyarsızlaşma seviyesini arttırdığı söylenebilir. Otel işletmesi çalışanlarının duyarsızlaşma düzeylerini azaltmak için derin davranış şeklini arttıracak yönde uygulamalara ağırlık verilmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Derin davranışın kişisel başarıyı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar literatürdeki (Brotheridge and Grandey, 2002; Furnell, 2008; Yalçın, 2010; Kaya ve Özhan, 2012; Eroğlu, 2014) bulgularla benzerlik göstermektedir. Yüzeysel davranışın kişisel başarı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ise, Köksel (2009) ve Eroğlu (2014) sonuçları ile benzerlik göstermektedir. İşletmelerde derin davranış şeklini destekleyici tedbirler alınarak, kişisel başarının artırılmasının mümkün olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde otel işletmesi çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin azaltılması için duygusal emek davranışı ile ilgili bazı öneriler ortaya konulabilir. Bunlar;

- Turizm sektörünün emek yoğun bir özellik göstermesi ve hizmet süreçlerinde müşterinin bulunmasından dolayı duygusal emek davranışı özellikle önem taşımaktadır. İşletmelerin personel seçim sürecinden başlayarak tüm süreçlerde derin davranış şeklini destekleyecek (personel seçimi, motivasyon, iş yükü, iş arkadaşı desteği, yönetici desteği, davranış kuraları vb. konularda) tedbirler almasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.
- Çalışan personelin tükenmişlik sendromundan korunması için personele hizmet içi eğitimler verilmelidir.
- İşyükü seviyesi tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Personel işyüklerinin kişilerin sınırlarını aşmayacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir.
- Çalışan personele işi üzerinde belirli düzeyde kontrol yetkisi verilmesi, kendini işletmeye ait hissetmesinin sağlanması, adil bir ödül sistemi ile tükenmişlik sendromunun önüne geçilebileceği ya da en alt seviyeye indirilebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı araştırmanın Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, araştırma sonuçları sadece Nevşehir ölçeğinde geçerlidir. Bu çalışmanın sonuçları, ileride farklı ölçeklerde yapılacak çalışmalar için yol gösterici olabilir. Genelme yapılabilmesi için araştırma konusunun farklı ölçeklerde ve sektörlerde tekrarlanması gerekmektedir. Farklı ölçek ve sektörlerde yapılacak araştırma sonuçlarıyla bir genellemeye ulaşılabileceği ve elde edilen sonuçlar ile tükenmişliğe etki eden faktörler belirlenerek yöneticilere fayda sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca duygusal emek ve tükenmişliğin diğer öncülleri ve sonuçları yeni araştırma konuları olabilir.

### Kaynakça

Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. (1993). “Emotional Labor in Service Roles: The Influence Of Identity”, *Academy of Management Review*, vol:18(1), p.88-115.

Aytekin Uysal, A. (2007). “Öğretmenlerde gözlenen duygusal yaşantı örüntülerinin ve duygusal işçiliğin mesleki iş doyumunu ve tükenmişlik üzerine etkisi”. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı.

Basım, H.N., & Şeşen, B. (2006). “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, sayı:6(2), s.15-23.

Brotheridge, C.M. & Grandey, A.A. (2002), “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work””, *Journal of Vocational Behavior*, vol:60, pp.17–39.



- Çalıdağ, M.A. (2010). “Duygusal emek davranışının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkileri”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ergin, C. (1992). “Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeği'nin uyarlanması”. 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Turkey.
- Erickson, R.J. & Ritter, C. (2001). “Emotional Labour, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?” *American Sociological Association*, vol:6(2), pp.146-163.
- Eroğlu, Ş.G. (2014), “Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı:19, s.147-160.
- Furnell, B.A. (2008). “Exploring the relationship between burnout, emotional labour and emotional intelligence: a study on call-centre representatives”. Master's Thesis, University of Stellenbosch.
- Grandey, A.A. (2000). “Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol:5(1), pp.95-110.
- Grandey, A.A. (2003). “When “The Show Must Go On”: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery”, *Academy of Management Journal*, vol:46(1), s.86–96.
- Gujarati, Damodar. M. Temel Ekonometri, çev. Ümit Şenesen, Gülay Günlük Şenesen, İstanbul, Litaratür Yayıncılık, 1999.
- Hochschild, Arlie Russell. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkerey, University of California Press, 1983.
- Kaplan, M. (2010). “Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği”. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kaya, F. (2014). “Duygusal emek ile tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan yaşlı bakım personeline yönelik bir araştırma”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kaya, U., & Özhan, K. (2012). “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, sayı:3(2), s.109-130.
- Köksel, L. (2009). “İş yaşamında duygusal emek ve amprik bir çalışma”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Lee, J.H., & Ok, C. (2012). “Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role Of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor”, *International Journal of Hospitality Management*, vol:31, pp.1101 -1112.
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (1988). “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout And Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behaviour*, vol:9, pp.297-308.
- Lewin, J.E. & Sager, J.K. (2007). “A Process Model of Burnout Among Salesperson: Some New Thoughts”, *Science Direct*, vol:60, pp.1216-1224.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). “Prevention Of Burnout: New Perspectives”, *Applied & Preventive Psychology*, vol:7, pp.63-74.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). “The Measurement Of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behavior*, vol:2, pp.99-113.
- Maslach, Christina, & Zimbardo, Philip G. *Burnout – The Cost of Caring*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1982.
- Morris, J.A., & Feldman, D.C. (1996). “The Dimensions, Antecedents, and Consequens of Emotional Labor”, *Acedemy of Management Review*, vol:21(4), pp.986-1010.
- Nakip, Mahir. *Pazarlama Araştırmaları ve Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006.
- Oral, L., & Köse, S. (2011). “Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı:16(2), s.463-492.

Pala T., & Tepeci M. (2009). “Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve duygusal emegın çalışanların tutumlarına etkileri”. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, Turkey, 21-23 Mayıs.

Polatçı, S. (2007). “Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerine bir analiz)”. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1987). “Expression of Emotion as Part of The Role”, Academy of Management, vol:12(1), pp.23-37.

Savaş, A.C. (2012). “İlköğretim müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi”. Yayınlanmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Enstitü Anabilim Dalı.

Schwepker, C.H. (2001). “Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention In The Salesforce”, Journal of Business Research, vol:54, pp.39-52.

Seçer, H.Ş. (2005). “Çalışma Yaşamında Duygular Ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji Ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, sayı:50, s.814-834.

Şener, Burhan. Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Detay Yayıncılık, 2010.

Ünlü, O. & Yürür, Ş. (2011). “Duygusal Emek Duygusal Tükenme Ve Görev / Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı:37, s.183-207.

Yalçın, A. (2010). “Emotional labor: dispositional antecedents and the role of affective events” Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı.

Yıldız, Süleyman Murat. Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi, Ankara, Detay Yayıncılık, 2015.

Yürür, Ü. & Ünlü, O. (2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve İşten Ayrılma Niyeti”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, sayı:13(2), s.81-104.