



## Journal of Recreation and Tourism Research

Journal home page: www.jrtr.org

ISSN:2148-5321

### OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİNİN ARTTIRILMASI: ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKALARI VE DUYGUSAL EMEKLERİNİN ROLÜ<sup>1</sup>

Volkan GENÇ<sup>a</sup> 

Murat GÜMÜŞ<sup>b</sup> 

<sup>a</sup>Batman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Batman, Türkiye (volkangnc@yahoo.com)

<sup>b</sup>Batman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Batman, Türkiye (muratgumus@yahoo.com)

#### ARTICLE HISTORY

**Received:**  
06.08.2017

**Accepted:**  
17.11.2017

#### **Anahtar Kelimeler:**

Duygusal zeka  
Duygusal emek  
İş tatmini  
Otel işletmeleri

#### **Keywords:**

Emotional intelligence  
Emotional labor  
Job satisfaction  
Hotel enterprises

#### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların duygusal zekâlarının iş tatminine; bunun yanında duygusal emeğin aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışma evrenini Alanya’da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları kapsamaktadır. Çalışanlardan ulaşılabilen 349’u araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Anket, kolayda örnekleme yöntemi ile yüz yüze ve bırak topla teknikleriyle 2013 bahar döneminde toplanmıştır. Veriler, yapısal eşitlik modeliyle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal zekânın duygusal emek üzerinde etkisi tespit edilmiştir. Duygusal emeğin ve duygusal zekânın da iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir.

#### ABSTRACT

The purpose of this research is to find the job satisfaction of the emotional intelligence of the employees of the hotel enterprises; to determine whether or not your labor is mediated. The population of the research includes employees of 4 and 5 star hotel establishment in Alanya. The sample of the research constitutes of 349 employees that can be reached from the employees. The questionnaire was collected by facial and drop and collect techniques with convenience sampling method. The data were analyzed with a structural equation model. According to the results of the research, the effect of emotional intelligence on emotional labor has been determined. Emotional labor and emotional intelligence have also been found to affect job satisfaction.

**\*Sorumlu Yazar:** Volkan GENÇ

**E posta:** volkangnc@yahoo.com

<sup>1</sup> Bu makale, Volkan Genç’in Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yazılan “Alanya’daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## GİRİŞ

Otel işletmeleri, çalışanlardan duygularını kullanarak müşterileri etkilemesini için bir gerekliliği olarak görmektedir. Duygular, çalışan davranışlarının önemli bir bileşenini temsil etmesine rağmen az çalışılan boyutlardan biridir. Çalışanlar, müşterilerle etkileşimlerinde olumsuz duygusal koşullarda bile olumlu, samimi ve gülümseyen bir tavır sergilemelerini gerektiren hizmet işlerinden dolayı duygusal iş konseptine karşı özellikle savunmasızdırlar (Pizam, 2004). Kim (2008) konaklama işletmesi çalışanlarının sıklıkla zor beğenen, talepkar müşterilerle karşılaştığını belirtmektedir. Dolayısıyla, çalışanların duygusal zekâsı çalışanların performansı açısından hayati olabilmektedir (Boyatzis, 2009). Pek çok işletme duygu gösterim kurallarıyla çalışanların sergilemesi gereken duyguları belirlemektedir. İşletmelerde müşterilerle iletişimde anlık gelişen duygusal durumlarda çalışanlardan beklenen duyguları sergilemesi çoğu zaman kolay olmamaktadır ve bu durum duygusal emeklerine yansımakta ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır (Lee ve Ok, 2012).

Turizm araştırmaları çalışan performansında duygusal zekâ ve duygusal emek ilişkisini kabul etmektedir (Kim vd., 2012; Raman vd., 2016). Bununla birlikte, bu düşünceye rağmen turizm akademik alanında nicel araştırma eksikliği devam etmektedir ve duygusal emeğin sonuçları üzerinde tartışmalar bulunmaktadır. Duygusal emek turizm işletmeleri için oldukça önemli olsa da nasıl yönetileceği konusunda eksiklik göze çarpmaktadır. Son yıllarda duygusal emek üzerine yapılan araştırmalarda artış olmasına rağmen duygusal emeğin, duygusal zekâ ve iş tatminiyle olan ilişkisine yönelik çalışmalar oldukça azdır. Araştırmacılar, duygusal emeğin hizmet sağlayıcılar üzerindeki etkilerini ampirik olarak doğrulamaları; kuramsal verileri desteklemek için otel işletmesi çalışanlarından nicel kanıtların toplandığı daha fazla çalışma yapılması gerektiğini önermektedir (Chu vd.; 2012: Chu ve Murrman, 2006).

Geçmişte yapılan duygusal emek (Pala, 2008; Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008; Yürür ve Ünlü, 2011; Lam ve Chen, 2012; Sohn ve Lee, 2012; Duran ve Gümüş, 2013; Low ve Everett, 2014; Lee ve Ok, 2015; Humphrey vd., 2015; Işık vd., 2016; Kaplan ve Ulutaş, 2016) ve duygusal zekâyâ (Şen Demir ve Demir, 2009; Örücü ve İzci, 2015; Çavuş vd., 2015; Mammadov ve Keser, 2016; Gülerterkin Genç vd., 2016) yönelik çalışmalar olmasına rağmen, bu araştırma örgüt içerisindeki duygusal zekânın ve bunun duygusal emek ile olan ilişkisini ampirik olarak araştırmaktadır. Böylece, çalışanların duygusal zekâlarının duygusal emek ve iş tatmini üzerinde etkisini; ayrıca, duygusal emeğin doğrudan ve dolaylı rolünün olup olmadığını araştırmayı amaçlamaktadır. Özellikle, turist memnuniyeti için önem arz eden çalışanların, çalıştıkları ortamın duygusal yansımalarının anlaşılması amaçlanmaktadır. Bu bilgi, otel işletmesi uygulayıcılarına örgütteki duyguları yönetmek için etkili araçlar geliştirmeye olanak sağlayacaktır.

## TEORİK İNCELEME

Duyguların örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olduğunun anlaşılmasıyla 1983 yılında Hochschild "Duygusal Emek Teorisi"ni öne sürmüştür. Hochschild duygusal emeği, "*herkes tarafından gözlenebilir şekilde jest ve mimiksel ya da beden hareketleriyle duyguların yönetimi*" olarak tanımlamıştır (1983, s. 7). Duygusal emek temelde işletmenin belirlediği duygusal ifadeleri yönetmeyi içermektedir. Ekman (2014) duygusal gösterim kurallarını hangi duygusal ifadelerin işletme için uygun olduğunu gösteren standartlar şeklinde ifade etmiştir. Turizm işletmelerinde bu gösterim kuralları doğru duyguları müşteriye karşı sıcak, nazik veya samimiyet içerisinde göstermedir (Kim, 2008).

Araştırmalar duygusal emeğin derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış olmak üzere iki yönünü tanımlamaktadır (Hochschild, 1983). Derinlemesine davranış, kişiden göstermesi istenilen duyguları gerçekten yaşamaya ve hissetmeye çalışmasıdır (Kim vd., 2012). Yüzeysel davranış ise, kişinin gerçekten hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapmasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Yüzeysel davranış gösteren çalışanların daha çok psikolojik soruna maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Kim, 2008). Grandey, Dickter ve Sin (2004) yaptıkları çalışmada müşteri saldırısına maruz kalan çalışanların yüzeysel davranış sergilediklerini ifade etmişlerdir. Derinlemesine davranış gösteren çalışanların empati duygusunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanın işletme içerisindeki olumlu duygulara yönelmesi istekli, canlı, atik, neşeli, enerjik davranışlar göstermesi için gerçekten hissettiği duyguları sergilemesi yani derinlemesine davranış içerisinde olması önemlidir. Bazı araştırmalarda üçüncü bir davranış olarak samimi davranışı görmek mümkündür (Ashforth ve Humphrey, 1993; Özgen, 2010). Samimi davranış, çalışanın sergilemesi gereken duyguları zaten hissediyor olma durumudur (Köksel, 2009). Duygusal emek konusunda yapılan araştırmaların

çoğu, yüzeysel ve derinlemesine davranışa odaklanmışken, çalışanların gerçekte hissettiği duyguları yansıtması üzerine pek durulmamıştır. Diefendorff vd. (2005)'ye göre bu durumun bir nedeni olarak işletmelerde gerçekte hissedilen duyguların genellikle duygusal emekle ilişkilendirilen duygusal çelişki ve tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi negatif etkilerle ilişkilendirilmemesi gereğidir. Bunun dışında da gerçekten de hissettiği duyguları yansıtan çalışanın bir çalışanın -müşteri hizmetlerinin kalite göstergesi olarak- müşteri tarafından zaten samimi algılanacağıdır. Bu bağlamda samimi davranış, hem müşteri hizmetleri kalitesi gibi örgütsel hem de tükenmişlik gibi kişisel sonuçları itibarıyla problemleri bir konu olarak görülmemektedir. Başka bir ifade ile zaten var olan bu duygu, emek içermediğinden duygusal emek olarak dikkate alınmamaktadır.

1980'li yıllarda duygusal emeğe yönelik çalışanların artmasıyla birlikte işletmelerde duygular olgusuna yönelik bir farkındalık artmıştır. Aynı dönemde sadece bilişsel zekânın insan başarısında tek başına yeterli olmadığına anlaşılmasıyla birlikte duygusal zekâ kavramı önem kazanmıştır. Bunun yanı sıra 1980'li yılların başlarında çoklu zekâ kuramının ortaya çıkmasıyla duygusal zekâ kavramının literatüre girmesi sağlanmıştır. Duygusal zekâ kavramı ilk defa 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından kullanılmıştır. 1995 yılında ise, Daniel Goleman'ın "Duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?" adlı kitabı sayesinde duygusal zekâ kavramı popülerlik kazanmıştır. 1997 yılında da, Reuven Bar-On duygusal zekâ envanteri geliştirmiştir. Her ne kadar duygusal zekânın boyutları araştırmacılar tarafından farklı olarak sınıflandırılrsa da temelde bireysel zekâ ve sosyal zekâ olarak ikiye ayrıldığı söylenebilir. Bireysel zekâ, çalışanların kendi yeteneklerinin, onu harekete geçiren güdülerin farkında olmasını ve sahip olduğu duyguları yönetmesini ifade etmektedir. Sosyal zekâ ise, bireyin başkalarının duygularını, beklenti ve çıkarlarını anlamasını ifade etmektedir (Eren, 2012).

Otel işletmelerinde çalışan duygularının pozitif anlamda önemli çıktılardan biri iş tatminidir. İş tatmini kısaca çalışanın işten duyduğu hoşnutluğu ifade etmektedir. İş tatmini ile ilgili ilk çalışmalar 1930'lu yıllara dayanmaktadır. Kornhauser ve Sharp (1932) yaptıkları çalışmada iş tatminini genel memnuniyet ile ilişkilendirmişlerdir. Yine benzer zamanlarda Elton Mayo liderliğinde iş verimliliği ve iş tatminine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. II. Dünya Savaşı öncesi ve sonrasında sosyal psikolojiye yönelik çalışmalar artmış ve iş tatminine yönelik bu süreçte önemli gelişmeler yaşanmıştır. 1950'li yıllarla beraber örgüt psikolojisindeki gelişmeler iş tatmini ve çalışan motivasyonuna yönelik çok önemli gelişmeler sağlamıştır. 1980'li yıllarda çalışanların duygularının önemli olduğunun farkında olunması ve iş tatmini açısından çalışmalarda gelişmeler yaşanmıştır. Özetle işletme içerisindeki duygular artık çalışanların iş tatmini açısından oldukça önemlidir.

### **Araştırma Değişkenlerine İlişkin Teorik Çerçeve ve Hipotezler**

Bireyler sosyal ortam ve çevrelerinden daha çok işyerlerinde zamanlarını geçirmektedir. Çalışanlar işletmelerine yükledikleri duyguları (umut, heyecan, sevinç, korku, öfke, intikam gibi) yüksek düzeyde hissedebilmektedir (Boyatzis, 2008). Otel işletmelerinde çalışanın müşteri deneyiminin bir parçası olmasından dolayı duygusal emekleri önemli bir aktör haline gelmektedir. Çalışanın duygularının yeteri kadar anlaşılmadığı ortamlarda olumsuz psikolojik ortamların yaşandığını söylemek mümkündür (Shani vd. 2014). Çalışanların duygusal zekâları bu anlamda önemlidir. Çünkü, başkalarını anlayabilen ve empati kurabilen çalışanlar müşterilerin ne hissettiklerini bilir ve kendi yaşadığı duyguların farkındadır. Yapılan araştırmalar çalışanların duygusal emek gösterimlerinden yüzeysel davranışta bulunmalarının iş davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987; Grandey, 2000; Hur, Moon ve Jun, 2012). Bu bağlamda;

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların duygusal emek gösterimlerinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Çalışanların yüzeysel davranış gösterimlerinin iş tatmini üzerinde negatif etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Çalışanların derinlemesine davranış gösterimlerinin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Önceki çalışmalar örgüt içerisindeki duyguların işletmenin ayrılmaz bir parçası olduğunu (Kaplan vd., 2014) ve hizmet işletmelerinde çalışanların duygusal zekâlarının duygusal emek gösterimlerini etkilediğini ortaya koymaktadır (Liu vd., 2008; Kim vd. 2012; Raman, Sambasivan ve Kumar, 2016). Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi;

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların duygusal zekâlarının duygusal emek gösterimleri üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Çalışanların bireysel zekâlarının yüzeysel davranış üzerinde etkisi vardır.

$H_{2b}$ : Çalışanların bireysel zekâlarının derinlemesine davranış üzerinde etkisi vardır.

$H_{2c}$ : Çalışanların sosyal zekâlarının yüzeysel davranış üzerinde etkisi vardır.

$H_{2d}$ : Çalışanların sosyal zekâlarının derinlemesine davranış üzerinde etkisi vardır.

Duygusal emek gösterimleri müşterileri memnun etmek için gerçekleştirilir. Ancak çoğu zaman bu duygu gösterimleri çalışanların davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olan çalışanlar bu duygu gösterimlerini olumlu yöne çevirebilmektedir (Ramachandran vd., 2011). Dolayısıyla, araştırmanın üçüncü hipotezi;

$H_3$ : Çalışanların duygusal zekâlarının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

$H_{3a}$ : Çalışanların bireysel zekâlarının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

$H_{3b}$ : Çalışanların sosyal zekâlarının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

## YÖNTEM

### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, Antalya ilinin Alanya İlçesi sınırları içerisinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin müşterilerle birebir iletişimde olan çalışanları oluşturmaktadır. Alanya İlçesindeki 144 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinden (Alanya Ekonomi Raporu, 2011: 143) 50'si kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Her otelde müşterilerle birebir iletişimde olan ortalama 75 çalışanın bulunduğu düşünülerek genel bir hesaplama yapıldığında 50 otel çalışan sayısının 3750 olduğu söylenebilir. Ana küleden alınan örneklem hacminin yeterli büyüklükte olması ve ana kitleyi temsil etme gücünün bulunması açısından analizde aşağıda belirtilen formülden yararlanılmıştır. Genelleme yapılabilmesi için kaç otel işletmesinden cevap alınabilmesi gerektiği bu formül ile tespit edilmeye çalışılmıştır. N'nin ana kütle sayısı, 1,96'nın ise %95 güven aralığının t-tablosu değeri olduğu bu formül aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örnek Büyüklüğü} = \frac{2500 * N * (1,96)^2}{[25(N - 1)] + [2500 * (1,96)^2]}$$

$$\text{Otel İşletmesi} = \frac{2500 * 3750 * (1,96)^2}{[25(3750 - 1)] + [2500 * (1,96)^2]} = 349 \text{ çalışan}$$

Evrende bulunan istatistik birimlerinin yer aldığı örgütlerin tercih edilmesinin nedeni bu işletmelerin diğer konaklama işletmelerine nazaran kurumsallığının ve profesyonel bir yönetim anlayışının var olduğu varsayımdır. Ayrıca seçilen işletmelerde duygusal emeğe yönelik değer algılamasının daha yerleşik bir durumda olduğu düşüncesidir. Alanya'da kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin 349 çalışanından veri toplanmıştır.

Araştırmada veriler elde edilirken araştırma evreninde yer alan tüm işletmelere ulaşılmaya çalışılmış ancak örnekleme yer alan işletmelere ulaşılmış ve ulaşılan işletmelerde yer alan istatistik birimleri ile yüz yüze görüşülerek anket formlarının doldurulması sağlanmıştır. Zaman ve mali kısıtlardan dolayı kimi işletmelere anket formlarından bırakılmış ve daha sonra da formlar toplanmıştır. Ayrıca yüz yüze ulaşılamayan ya da anket formu dağıtılamayan işletmelere elektronik posta yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Hatalı ve eksik doldurulan anket formları değerlendirilmeye alınmamış ve 349 çalışanın anket formlarına verdiği bilgiler değerlendirmeye alınmıştır. Veriler 2013 bahar döneminde toplanmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla anket formunda üç ölçek kullanılmıştır. Duygusal emeği ölçmek için, Pala (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan Chu ve Murrman (2006) tarafından geliştirilen "HELSS; Hospitality Emotional Labour Scale" (Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği) çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçek yüzeysel ve derinlemesine ve samimi davranış boyutlarından oluşmaktadır. Pala (2008) ölçeği Türkçeye uyarlarlarken literatürde derinlemesine davranış ve yüzeysel davranışın literatürde daha sık kullanılması ve daha uygun olmasından dolayı duygusal çaba yerine derinlemesine davranış, duygusal uyumsuzluk yerine ise yüzeysel davranışı kullanmıştır. Aynı zamanda araştırmacılarla görüşerek bazı maddelerin de samimi (hakiki)

davranış olduğunu ve ölçeğe Türkçeye uyarlarken derinlemesine, yüzeysel ve samimi davranış olarak üç boyutlu olarak ele almıştır. Bu çalışmada samimi davranış çoğu araştırmada bir emek göstergesi olarak görülmediği, başka bir ifade ile zaten var olan bu duygu, emek içermediğinden bu çalışmada ele alınmamıştır.

Duygusal zekâ ölçeği oluşturulurken Cooper ve Sawaf (2010) tarafından hazırlanan “Liderlikte Duygusal Zekâ” adlı kitabından, Fusun Tekin Acar’ın (2001) “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı doktora tezinden, duygusal zekâ testinden<sup>2</sup> ve Esra Pamukoğlu’nun (2004) “Duygusal Zekânın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılarak kullanılmıştır.

İş tatminini ölçmek için, Grandey’in (1999) çalışmasında kullandığı Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi-İş Tatmini Alt Ölçeği’ndeki üç sorudan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekler 5’li Likert tipi olup, (1) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (5) “Kesinlikle Katılıyorum” u ifade edecek şekilde derecelendirilmiştir.

## BULGULAR

Araştırmaya katılan 349 çalışanın %63’ü erkek, yarısı evli yarısı bekârdır. Katılımcıların ortalama yaşı 27,74±5,496 olarak gerçekleşmiştir. Eğitim durumuna bakıldığında mod sınıfının ortaöğretim olduğu görülmektedir. Çalışanların %62,5’inin sezonluk olarak istihdam edildiği görülmektedir.

Faktörlere (boyut ya da gizil değişkenlere) yönelik ölçeklerin güvenilirlikleri araştırılmış ve ölçekler güvenilir bulunmuştur. En yüksek güvenilirlik İş Tatmini ölçeğinden elde edilmiş ve Cronbach  $\alpha$  0.955 olarak hesaplanmıştır. Benzer şekilde Bireysel Zekâ ölçeği için 0.940, Sosyal Zekâ için 0.924, Yüzeysel Davranış ölçeği için 0.918 olarak hesaplanmıştır. En düşük Cronbach  $\alpha$  istatistiği 0.849 olarak Derinlemesine Davranış ölçeğinde hesaplanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), araştırmacının elindeki verilerin daha önceki çalışmalarda kullanılan yapılara uygun olup olmadığını göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). DFA’nın amacı model ile örneklem arasındaki uyum iyiliğini belirlemektir. DFA çalışmada örnek büyüklüğünün yeterliliğini gösteren ( $\chi^2/df$ ) uyum iyiliği indeksleri (RMSEA, CFI, PGFI, GFI, NFI) kullanılmıştır. Duygusal emek ve duygusal zekâ ile ilgili tüm boyutlar dikkate alınarak kurulan modelde  $\chi^2/df$  için iyi uyum görülmemektedir. Dolayısıyla, ölçüm modelinde değişiklikler yaparak ifadeyi eleme yöntemi uygulanmıştır. İfade eleme (modification indices) ve artık değerler (residuals) veriler ile model arasındaki uyumu, veriler arası nedensel ilişkileri ya da verilerin normal dağılımını olumsuz yönde etkileyerek ve modeli bir bütün olarak geçersiz kılabilir (Byrne, 1998). İfade eleme ve artık değerler incelenmiş, yüksek düzeyde hatalı değişkenler modelden çıkartılmıştır. Modifikasyon sonucunda oluşturulan modelde tüm uyum iyiliği indeksleri kabul sınırları aşağıdaki tablo 1’de sunulmaktadır. Yapılan DFA sonucunda duygusal emek ve duygusal zekâ 2 faktörlü yapısını doğrulamaktadır.

**Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyilikleri**

| Uyum Ölçütleri   | Elde Edilen Uyum İndeksi ( <i>Duygusal Emek</i> ) | Elde Edilen Uyum İndeksi ( <i>Duygusal Zekâ</i> ) | Kabul Edilebilir Uyum     |
|--|---|---|---------------------------|
| $\chi^2/df$  | 4.460   | 3.915   | $4 \leq \chi^2/df \leq 5$ |
| CFI ( <i>Karşılaştırmalı Uyum İndeksi</i> )            | .965  | .960  | $.90 \leq CFI \leq .95$   |
| GFI ( <i>Uyum İyiliği İndeksi</i> )                    | .934  | .902  | $0.90 \leq GFI \leq .95$  |
| NFI ( <i>Normlaştırılmış Uyum İndeksi</i> )            | .955  | .947  | $0.90 \leq NFI \leq .95$  |
| RMSEA ( <i>Yaklaşık Hatalarını Ortalama Karekökü</i> ) | .100  | .092  | $0.05 < RMSEA < 0.10$     |
| PGFI ( <i>Tutarlı Uyum İyiliği Karekökü</i> )          | .498  | .614  | En alt sınır değeri 0.50  |

<sup>2</sup> <http://www.duygusalzeka.8m.com/test1.html>

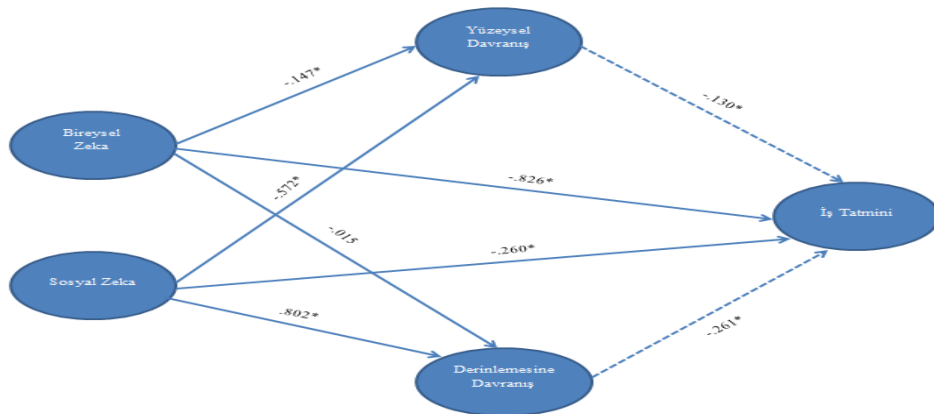
Araştırmanın amacına uygun olarak yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Yapısal eşitlik modeli, eğer parametre değerleri tahmin edilebilirse güvenilirdir. Bu desteklenen bir modeli gerektirmektedir. Modelin desteklenmesi için uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması gerekmektedir. Modifikasyon sonucunda oluşturulan modelde tüm uyum iyiliği indeksleri kabul sınırları ( $\chi^2=1482,803$ ;  $df=262$ ;  $p=0,000$ ;  $\chi^2/df=5,659$ ;  $RMSEA=,125$ ;  $CFI=0,893$ ;  $GFI=0,902$ ;  $NFI=0,920$ ) içerisinde (Meydan ve Şeşen, 2011). Sonuç olarak bulgular yapısal modelin kabul edilebilirliğini desteklemektedir. Yapısal model sonuçları duygusal zekâ, duygusal emek ve iş tatmini arasında ayrı ayrı anlamlı ilişkiler olduğunu doğrulamaktadır.

Bu çalışmada öne sürülen sekiz hipotezin yedi tanesi desteklenmiştir, bir tanesi ise reddedilmiştir. Tablo 2’de Şekil 1’de araştırma modeline ait parametre değerleri yer almaktadır. YEM analizi sonuçlarına göre yüzeysel davranışın iş tatminine ( $\beta= -0.130$ ,  $t=-3,061$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumsuz; derinlemesine davranışın iş tatmine ( $\beta= ,261$ ,  $t= 4,106$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu; bireysel zekânın yüzeysel davranışa ( $\beta= -0.147$ ,  $t=-3,042$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumsuz; sosyal zekânın yüzeysel davranışa ( $\beta= -10,311$ ,  $t=$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumsuz; sosyal zekânın derinlemesine davranışa ( $\beta= ,802$ ,  $t=15,895$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu; bireysel zekânın iş tatminine ( $\beta= ,826$ ,  $t=16,262$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu; sosyal zekânın iş tatminine ( $\beta= -,260$ ,  $t= -3,779$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{2c}$ ,  $H_{2d}$ ,  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$  reddedilememektedir. Bireysel zekânın derinlemesine davranışa ( $\beta= -,015$ ,  $t=-,388$   $p > 0,05$ ) etkisi ise istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Dolayısıyla,  $H_{2b}$  reddedilmektedir.

**Tablo 2. Hipotez Sonuçları**

| Yol                                  | Katsayı | S.E.  | t değeri | Hipotez Sonuçları |
|--------------------------------------|---------|-------|----------|-------------------|
| Yüzeysel Davranış - İş Tatmini       | -.130   | 0.045 | -3.061   | Kabul             |
| Derinlemesine Davranış - İş Tatmini  | .261    | 0.068 | 4.106    | Kabul             |
| Bireysel Zekâ-Yüzeysel Davranış      | -.147   | 0.065 | -3.042   | Kabul             |
| Sosyal Zekâ-Yüzeysel Davranış        | -.572   | 0.068 | -10.311  | Kabul             |
| Bireysel Zekâ-Derinlemesine Davranış | -.015   | 0.052 | -0.388   | Ret               |
| Sosyal Zekâ- Derinlemesine Davranış  | .802    | 0.062 | 15.895   | Kabul             |
| Bireysel Zekâ- İş Tatmini            | .826    | 0.073 | 16.262   | Kabul             |
| Sosyal Zekâ- İş Tatmini              | -.260   | 0.090 | -3.779   | Kabul             |

**Şekil 1. Yapısal Model**



\* $p<0,05$

Tablo 3’te doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerine yer verilmiştir. Bireysel zekânın iş tatminine doğrudan bir etkisi olduğu gibi (0.826), küçük de olsa dolaylı bir etkisi (0.015) bulunmaktadır. Sosyal zekânın da iş tatminine doğrudan ve olumsuz etkisi olmasına rağmen (-.260) dolaylı olarak (.284) olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla duygusal emeğin duygusal zekâ ile iş tatmini arasında dolaylı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Doğrudan, Dolaylı ve Toptan Etki

| Yol   | Doğrudan Etki | Dolaylı Etki | Toplam Etki |
|---|---------------|--------------|-------------|
| <i>Yüzeysel Davranış - İş Tatmini</i>       | -.130         | -            | -.130       |
| <i>Derinlemesine Davranış - İş Tatmini</i>  | .261          | -            | .261        |
| <i>Bireysel Zekâ-Yüzeysel Davranış</i>      | -.147         | -            | -.147       |
| <i>Sosyal Zekâ-Yüzeysel Davranış</i>        | -.572         | -            | -.572       |
| <i>Bireysel Zekâ-Derinlemesine Davranış</i> | -.015         | -            | -.015       |
| <i>Sosyal Zekâ- Derinlemesine Davranış</i>  | .802          | -            | .802        |
| <i>Bireysel Zekâ- İş Tatmini</i>            | .826          | .015         | .841        |
| <i>Sosyal Zekâ- İş Tatmini</i>              | -.260         | .284         | .024        |

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma duygusal zekâ (bireysel zekâ, sosyal zekâ), duygusal emek (yüzeysel davranış, derinlemesine davranış), iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemektedir. Araştırma modelinde, duygusal zekâsı olan çalışanların duygusal emek gösterimleri ve iş tatminlerini etkileyeceği bunun dışında duygusal emek gösterimlerinin yüzeysel davranışın iş tatminini olumsuz etkileyeceği öngörülmektedir.

Günümüzde otel işletme çalışanları çok farklı, karmaşık ve zor misafirler ile karşılaşabilmektedir. Dolayısıyla bu misafir profili ile çalışanların doğru iletişim kurabilmesi için kendi duygularının farkında olması ve uygun zamanda doğru duyguları sergilemesi beklenmektedir. İşletmelerin rekabetçi olabilmesi, rakiplerinden farklılaşması sadece işletmenin olanakları ile değil, misafire karşı davranışlarıyla da mümkündür. Buradaki temel nokta hizmetin sunum şeklidir ve müşterilerle birebir iletişimde olan çalışanlar da burada aktif bir role sahiptir. Bu durum göz önüne alındığında doğru çalışanın doğru yerde istihdam edilmesi oldukça önemlidir ve işletmenin performansına etki edebilecektir.

Araştırmanın bulgularına göre yüzeysel davranışın iş tatminini olumsuz yönde etkilediği, derinlemesine davranışın ise olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, Ricmord 1997; Grandey, 1999; Wharton 2009; Hur Moon ve Jun, 2012 çalışmalarıyla uyumludur. Sonuç olarak otel işletmelerinde çalışanların gerçekten sergilemesi gereken duyguları hissetmesinin işlerinden tatmin olmalarını sağlarken, hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi yapmaları işlerinden tatmin olmamalarına neden olmaktadır. Benzer şekilde duygusal zekâ boyutlarının yüzeysel davranış boyutlarına etkisi incelenmiştir. Bireysel ve sosyal zekânın yüzeysel davranışı ters yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç diğer araştırma sonuçlarıyla da uyumluluk göstermektedir (Liu vd. 2008; Kim vd., 2012; Raman vd., 2016). Buna göre kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olan çalışanların yüzeysel davranışlarını ters yönde etkileyebildikleri görülmüştür. Bireysel zekâsını kullanan çalışanların derinlemesine davranışa bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre derinlemesine davranış iletişim kurulan diğer tarafı anlamaya çalışmakla ilgili olup empati içeren bir davranış olduğu için daha çok sosyal zekâ ile ilişkilidir. Bu durum bu çalışmada doğrulanmıştır. Sosyal zekâsını kullanan çalışanların derinlemesine davranışlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer araştırma sonuçlarıyla da bu sonuç uyumluluk göstermektedir (Wong ve Law, 2002; Onay, 2011). Diğer bir araştırma sonucu ise, bireysel zekânın iş tatminini arttırırken, sosyal zekânın iş tatminini azalttığı görülmüştür. Bireysel zekânın iş tatminini arttırdığına yönelik benzer çalışmalar bulunmaktadır (Sirem, 2009; Agbolou, 2011). Sosyal zekânın iş tatminine olumsuz etki ettiğine dair bir sonuca rastlanmamıştır. Bu, çalışmanın özgün sonuçlarından biridir. Söz konusu bu durum, otel çalışanlarının başkalarının ihtiyaçlarına duyarlılık gösterdiğinde, iş tatminini düşürebileceği ile açıklanabilir. Bir örnekle açıklayacak olursak; bir garsonun müşterinin sorunlarına duyarlılık göstermesi ancak, müşterilerin sorunlarını etkili bir şekilde çözmemesi, iş tatminine neden olabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak duygusal zekâ boyutlarının ve duygusal emek boyutlarının iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Duygusal zekânın duygusal emeği ve iş tatminini etkilemesi duygusal zekânın önemini ortaya koymaktadır. Çalışma kapsamında elde edilen bulgulardan hareketle otel işletme sahipleri, yöneticileri ve çalışanlarına şu öneriler getirilebilir.

- Duygusal zekânın öğretilebilir ve geliştirilebilir olması en önemli özelliğini oluşturmaktadır (Boyatzis, 2009). Buna göre çalışanlar istihdam edilirken duygusal zekâlarına yönelik testler uygulanabilir.
- Var olan çalışanların duygusal zekâlarını geliştirmek için bu konuda üniversitelerden veya danışmanlık şirketlerinden destek alınabilir.

- Belirli periyotlarla duygusal zekâ eğitimlerinin yapılarak sürdürülebilirliğin sağlanması gerekmektedir.
- Duygusal zekâ dolaylı olarak iş tatminini de arttırmaktadır. Bu dolaylı etki duygusal emek üzerinden gerçekleşmektedir. Çalışanların özellikle derinlemesine davranış göstermesine yönelik çalışma saatleri dışında uygulamalı eğitimler verilmelidir.
- Haftanın belirli günleri işletme içerisinde misafirle karşılaşılan olaylar değerlendirilmeli ve nasıl duygusal tepkiler verilebileceği tartışılmalıdır.
- Çalışanlara bu konulara yönelik kitaplar alınarak bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır.

Çalışan memnuniyeti ve çalışandan beklenen duygusal davranışlarda önemli hususlardan biri de işletme içerisindeki adalet ortamıdır (Keleş ve Tuna, 2016; Keleş, 2014). Çalışanın kendisini güvende hissetmesi ve ona rahat bir ortamın sağlanması ondan beklenen duygusal gösterimlere de yansıtacaktır. Dolayısıyla, işletme yöneticilerine bu konuda önemli görevler düşmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgu ve sonuçlar ışığında, bundan sonra yapılacak akademik çalışmalar için öneriler getirilmiştir. Turizm alanında kişilik özellikleri de duygusal zekâ ve duygusal emek gösterimlerini etkilediğine yönelik bulgular mevcuttur. İleride yapılacak çalışmalarda kişilik özelliklerinin de araştırma kapsamında ele alınabilir ve doğrudan ve aracılık etkileri gösterip göstermediği incelenebilir.

Bu araştırma Alanya ilçesinde turizm sezonunun yeni başladığı bir dönemde gerçekleştirilmiştir. Turist sayısı az olduğundan çalışanların duygusal emek gösterim süre ve sıklıkları az olduğu için iş tatminleri yüksek çıkmış olabilir. Araştırmacılar benzer araştırmayı sezonun yoğun yaşandığı Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarında gerçekleştirirlerse farklı sonuçlar elde edilebilir. İleride bu bölgede çalışma yapacak araştırmacılar veri toplamaya yönelik planlarında bu hususu göz önüne bulundurmalarıdır.

#### KAYNAKÇA

- Agbolou, K. (2011). Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Correlational Analysis of A Retail Organization, (*Unpublished PhD Thesis*), Arizona: University of Phoenix.
- Akoğlan Kozak, M. ve Güçlü, N. (2008). Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerinde Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 39-56.
- Alanya Ekonomik Rapor, 2011.  
[http://www.altso.org.tr/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=1159](http://www.altso.org.tr/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=1159)
- Ashforth, E. B. and Ronald H. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*. 18 (1), 88-115.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 27 (1), 5-12.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*. 28 (9), 749-770. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710910987647>
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling, with LISREL, PRELIS AND SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chu, K. H. and Murrmann, S. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*. 27, 1181-1191.
- Chu, K. H., Baker, M. A. and Murrmann, K. S. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*. 31, 906-915.
- Cooper, K. R. ve Ayman S. (2010). *Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonda Duygusal Zekâ* (Çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çavuş, M. F; Yakut, E. ve Kara, E. (2015). Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Resolving Styles: A Study in Tourism Sector (Osmaniye Sample), *Research Journal of Business and Management*, 2 (1), 1-17. DOI: 10.17261/Pressacademia.201519784
- Diefendorff, M. J.; Croyle, H. M. ve Gosserand, H. R. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 11-29.
- Ekman, P. (2014). *Yalan Söylediğimi Nasıl Anladım?!*. İstanbul: Okyanus Yayınevi.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.



- Grandey A. A. (1999). The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance, (*Unpublished PhD Thesis*), A.B.D.: Colorado State University.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Grandey, A. A.; Dickter, N. D. and Sin, H. P. (2004). The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees, *Journal of Organization Behavior*, 25 (3), 1-22.
- Gülertekin Genç, S.; Genç, V. ve Gümüş, M. (2016). Otel İşletmelerinde Duygusal Zekanın İş Stresi ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6 (2/1), 97-112.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Humphrey, R. H.; Ashforth, B. E. ve Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor, *Journal of Organizational Behavior*, 36, 749-769, DOI: 10.1002/job.2019
- Hur, W. M.; Moon, T. W. ve Jun, J. K. (2012). The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in the Airline Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (1), 2013, 105-123, DOI 10.1108/09596111311290246
- Işık, C.; Işık, Z. ve Tırak, L. (2016). Turizm Amaçlı Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek ile Bireysel Yenilikçilik İlişkisi: Palandöken Örneği, *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2 (2), 117-133. DOI: <http://dx.doi.org/10.20979/ueyd.89822>
- Kaplan, M. ve Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.*, 35, 165-174.
- Kaplan, S.; Cortina, J.; Ruark, G.; Laport, K. and Nicoladies, V. (2014). The Role of Organizational Leaders in Employee Emotion Management: A Theoretical Model, *The Leadership Quarterly*, 25, 563-580.
- Keleş, Y. ve Tuna, M. (2016). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 376-406.
- Keleş, Y. (2014). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: the antecedents and effects on burnout, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), 151-161.
- Kim, T. T.; Yoo, J. J.; Lee, G. ve Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (7), 1029-1046. DOI 10.1108/09596111211258900.
- Kornhauser, A. W. and Sharp, A. A. (1932). Employee attitudes; suggestions from a study in a factory, *Personnel Journal*, 10, 393-404.
- Köksel, L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Lam, W. ve Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3-11.
- Lee, J. J ve Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1101-1112.
- Lee, J. J. ve Ok, C. M. (2015). Examination of Factors Affecting Hotel Employees' Service Orientation: an Emotional Labor Perspective, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39 (4), November, 437-468. DOI: 10.1177/1096348013491593
- Liu, Y.; Prati, L. M.; Perrewe, P. L. ve Ferris, G. R. (2008). The Relationship Between Emotional Resources and Emotional Labor: An Exploratory Study, *Journal of Applied Social Psychology*, 38, (10), 2410-2439.
- Low, T. ve Everett, S. (2014). Industry Engagement with Tourism Research: The Impacts of Social Control and Emotional Labour, *Tourism Management Perspectives*, 12, 134-143.
- Mammadov, E. ve Keser, E. (2016). Duygusal Zeka İle Akademik Başarı İlişkisi: Turizm Lisans Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal of Travel and Hospitality Management*, 13 (3), 85-101.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (4), 587-600.
- Örücü, E. ve İzci, Ç. (2015). Otel Çalışanları Açısından Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 45, Ocak-Haziran, 31-47.
- Özgen, I. (2010). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pala, T. (2008). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Pamukoğlu, E. (2004). Duygusal Zekânın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Perrewe P. L. and Gerald, R. F. (2008). The Relationship Between Emotional Resources and Emotional Labor: An Exploratory Study, *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 10, 2410-2439.
- Pizam, A. (2004). Are hospitality employees equipped to hide their feelings?, *International Journal of Hospitality Management*, 23 (4), 315-316.
- Rafaeli, A.; Sutton, R. I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role, *The Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.
- Ramachandran, Y.; Jordan, P. J.; Troth A. C. and Lawrence S. A. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Labour and Organisational Citizenship Behaviour in service environments, *Int. J. Work Organisation and Emotion*, 4 (2).
- Raman, P.; Sambasivan, M. and Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline governmentemployees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity,emotional labor, and emotional exhaustion, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 25-37.
- Richmond, S. M. (1997). The Demand Control Model in Fast Food Restaurants, Effects of Emotional Labor, Customer Treatment, Demands, Control and Support, (*Unpublished PhD Thesis*), A.B.D.: The University of Arizona.
- Shani, A.; Uriely, N.; Reichel, A. and Ginsburg, L. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors?, *International Journal of Hospitality Management*, 37, 150-158.
- Sirem, S. (2009). Duygusal Zekâ Düzey ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi: Afyonkarahisar İli Kamu Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Sohn, H. K. ve Lee, T. J. (2012). Relationship Between HEXACO Personality Factors and Emotional Labour of Service Providers in the Tourism Industry, *Tourism Management*, 33, 116-125.
- Şen Demir, Ş. ve Demir, M. (2009). Örgütsel İletişimde Duygusal Zekanın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk İletişim*, 6 (1), 67-77.
- Taegoo, T. K.; Jung-Eun Yoo, J.; Lee, G. and Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (7), 1029-1046. <https://doi.org/10.1108/09596111211258900>
- Tekin Acar, F. (2001). Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Wharton, A. S. (2009). The Sociology of Emotional Labor, *The Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.
- Wong, C. S. and Kenneth, S. L. (2002). The Effect of Leaders' and Followers' Emotional Intelligence on Performance and Attitudes: An Exploratory Study, *The Leadership Quarterly*, 13 (3), 243-274.
- Won-Moo, H.; Tae Won, M. and Jae-Kyoon, J. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (1), 105-123.
- Yürür, Ş. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi", "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14 (2), 81-104.