

TURİZM İŞLETMELERİNDE YAŞANAN DUYGUSAL EMEK İLE MORAL VE MOTİVASYON ETKİLEŞİMİ

THE INTERACTION BETWEEN EMOTIONAL LABOUR AND MORAL AND MOTIVATION EXPERIENCED IN TOURISM ESTABLISHMENTS

Yrd.Doç.Dr. İbrahim Cemal GENÇAY

Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Erbaa Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Yönetimi Bölümü,
ibrahimcemal.gencay@gop.edu.tr, Tokat/Türkiye

ÖZ

İşletmelerin var olma mücadelesi verdiği bu yoğun rekabet ortamında, taklit edilmesi en zor olan özgün sermayeleri entelektüel sermaye olarak ifade edilen çalışanlarıdır. Çalışanların işletmelere katkıları fiziksel, bilgi ve hizmet düzeyindeki çabaları olarak ortaya konulsa da, aslında çalışanların tüm çabalarının ve davranışlarının görünen, sergilenen şekline ve sonuçlarına, davranışların duygusal boyutları da etki etmektedir. Duygular ise çoğu zaman tanımlanması ve yönetilmesi zor olan bir moral düzlemde gerçekleşirken içsel ve dışsal birçok motivatör faktör tarafından şekillenmektedir. Bu çalışmada turizm işletmelerinin yönetiminde ve başarısında en önemli etken faktörlerden sayılan, duygusal emek, moral ve motivasyon gibi birbirleri ile sebep-sonuç etkileşiminde bağımlı olan unsurlara ilişkin, ikincil verilere dayalı bir değerlendirme yapılmaktadır. Çalışma sonucunda, derinden rol yapma ve samimi davranışların, turizm işletmelerinin amaçları ve çalışanları üzerinde daha pozitif sonuçlar verdiği görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, derinden ve samimi emek davranışlarını desteklemeye yönelik içsel ve dışsal ödüller ile moral ve motivasyon araçlarını etkin kullanmaları ve çalışma ortamını eğlenceli, moral ve motivasyonu artırıcı bir yapıya getirmeleri yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Duygusal Emek, Moral, Motivasyon.

ABSTRACT

In this intense competition environment where businesses struggle for existence, their original capital which is the hardest to imitate is their employees that is expressed as intellectual capital. Even if the contributions of employees to the businesses are put forward at physical, information and service level, the emotional dimensions of behaviour also affect the visible, displayed patterns and results of their efforts and behaviour. Emotions are shaped by a number of internal and external motivator factors while they are mostly occurring on a moral platform that is difficult to identify and manage. In this study, an evaluation is made based on secondary data about factors which are dependent on each other with a cause-effect interaction such as emotional labour, moral and motivation that are seen among the most important contributing factors in the management and success of tourism establishments. As a result of the study, deep acting and sincere behaviour seem to give more positive results on the aims of tourism establishments and their employees. Therefore, works should be carried out for managers to use internal and external awards with moral and motivation tools effectively to support deep and sincere labour behaviour and to make the working environment a fun, moral and motivation increasing structure.

Keywords: Tourism, Emotional Labor, Morale, Motivation

1. GİRİŞ

Turizm sektöründe finansal başarı, müşteri memnuniyeti ve müşteri devamlılığı gibi istenen sonuç göstergelerin temelinde, işletmelerin entelektüel sermayesi olarak kabul edilen çalışanları ve onların memnuniyeti ile moral ve motivasyonları bulunmaktadır. Kaplan ve Norton (2007) işletmelerin kurumsal performanslarının ve başarılarının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde “ *maddi olmayan*

değerler” olarak ifade ettikleri değerlerin, maddi değerler kadar önemli olduğunu ve sebep sonuç ilişkisi ile maddi olmayan değerlerin müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ile neticelenen finansal ve maddi sonuçların/ başarıların temel sebeplerini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Maddi olmayan değerlerin başında ise işletmelerin sahip olduğu işletme amaçları ile bütünleşmiş, sadık, moral ve motivasyonu yüksek, özverili ve başarılı çalışanları gelmektedir.

Hizmetin “maddi olmayan” soyut unsurlardan oluştuğu göz önüne alındığında; turizm işletmelerinin üretim süreçlerinde, maddi faktörler kadar hatta bazen daha önemlisi iletişim ve etkileşim temelinde gerçekleşen çalışanların “duygusal emek” davranışlarının “ürün/hizmet” olarak sunulduğu ve işletmenin en önemli çıktısını oluşturduğu görülmektedir.

Hizmet sektörü ve özellikle turizm sektöründe samimi davranmak ve müşterilere karşı hoş tavırlar sergilemek, işgörenlerin ürüne kattıkları ek değer olarak nitelendirilmektedir. Müşterilere sıcak davranmanın, gülümsemenin, hizmet üretimi sürecine ve sunumuna mutlaka eşlik etmesi gerektiği vurgulanmakta ve bu davranışların müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırdığı düşünülmektedir (Deadrick ve McAfee, 2001; Chu ve Murrmann, 2006). Bazı işletmeler işgörenlerin duygusal ifadelerini belirli kurallarla düzenleyerek işgören davranışı haline dönüştürmeyi amaçlamaktadırlar (Diefendorff ve Gosserand, 2005; Kurml ve Geddes, 2000). Özellikle turizm işletmelerinde bu düşünce bir adım daha geliştirilerek müşteri kavramı terk edilmiş ve “Konuk – Misafir” kavramı ve bakış açısının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi gerektiği düzeyine ulaşmıştır.

Duygusal emeği ile müşterileri/konukları memnun ederek beklenen faydayı sağlamaları istenen çalışanların duyguları ve çabaları ise içsel ve dışsal olumlu veya olumsuz birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Çalışanların sergiledikleri davranışların nedenlerini ve sonuçlarını açıklamaya çalışan motivasyon kuramları, çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ile motivasyonlarına etki eden araçlar üzerinde yoğunlaşmakta ve çok çeşitlilik göstermektedir. Ancak çalışanların moralleri ile farklı boyutlardaki duygusal emek davranışlarının ilişkisi ve motivasyon araçları etkileşimi üzerinde daha detaylı çalışmaların yapılması gerektiği görülmektedir.

Bu çalışmada duygusal emek yönetimi kapsamında, duygusal emek ve boyutları ile duygusal emeğin, üretim süreçlerinde ön plana çıktığı ve ürün olarak sunulduğu turizm sektöründe duygusal emeğe etki eden çalışanların morali ve çalışma ortamının morali destekleyen yapısı ile çalışanların motivasyonlarına etki eden motivasyon araçları, ikincil veri kaynaklarıyla değerlendirilmiş olup gelecekteki araştırmalara dayanak olabilecek önerilere yer verilmiştir.

2. Duygusal Emek ve Yönetimi

Duyguların çalışma hayatındaki rolü ve önemi düşünüldüğünde, yakın zamana kadar örgütsel davranış alanında duygulara çok az önem verilmiş olduğu şaşırtıcı bir durum olarak görülmektedir. Bu durum iki olası açıklama ile izah edilebilir. Birincisi mantıklı olma efsanesidir. Bu düşünceden hareketle yakın zamana kadar yöneticiler, çalışma hayatında duyguları baskılayarak, duygulara izin verilmeyen kuruluşlar yaratmaya çalışmışlardır. Ancak bu gerçekte mümkün değildir. İkinci açıklama ise duyguların her türünün yıkıcı olduğudur. Özellikle yanlış zamanda açığa çıktıklarında öfke gibi olumsuz bazı duygular, verimli iş yapma yetisine sekte vurmakta ve performansı olumsuz etkileyebilmektedir. Ancak duyguların yapıcı ve performans artırıcı olduğu düşüncesi üzerinde yeterince durulmadığı görülmektedir. Aslında çalışanlar her gün işe duygularını da getirmektedirler ve duyguların örgütsel davranıştaki rolünü göze almayan hiçbir çalışma tam olmayacaktır (Robins, 2012).

Duygular, insanların algılarını şekillendirmekte, davranışlarına yön vermekte ve diğer insanlarla olan ilişkilerini etkilemektedir (Glomb ve Tews, 2004). Duygular, doğrudan birine veya bir şeye yönlendirdiğimiz güçlü hislerdir. Duygular, insan yaşamına ve örgütsel yaşamın her alanına etki etmektedir.

Bu anlamda duyguları yönetme süreci; “işgörenlerin ve yöneticilerin, duyguların farkında olmalarını, tanımalarını, duygulara uyum sağlayabilme ve yönlendirebilme yeteneklerine sahip olmalarını ve duyguları etkili kullanabilme sürecinde duygusal olgunluğu gösterebilmeleri” olarak ifade edilmektedir (Goleman 2004).

2.1. Duyguların Kaynakları ve Duygu Yönetiminin Unsurları

Bireyin duygu ve davranışlarına etki eden faktörler öznel, genel ve örgütsel faktörler olarak üç grupta incelenebilir. Duygu ve davranışlara etki eden faktörler kişilik, yaş, cinsiyet gibi öznel faktörler olabileceği gibi stres, uyku, hava durumu, haftanın günleri ve günün saatleri, sosyal aktiviteler ve egzersiz gibi genel faktörler de olabilmektedir (Robins, 2012). Ayrıca örgütsel duygu yönetiminin unsurları olarak ifade edebileceğimiz, liderlik ve liderlik tarzları, çalışanlar ve ihtiyaçları, beklentileri ile örgüt iklimi gibi örgütsel faktörlerin de çalışanların duygu ve davranışlarını etkilediği belirtilmektedir. Bu faktörlerin her bireyde farklı seviyelerde önemleri ve etkileri olacağı açıktır. Bununla birlikte örgütsel yaşamda çalışanların davranışlarına ve duygusal emeklerine etki eden örgütsel faktörlerin yönetsel açıdan ön plana çıktığı görülmektedir. Öncelikle işletmelerde olumlu bir duygusal iklimin oluşturulmasında yönetici ve liderlere önemli görevler düşmektedir. Özellikle bireyler arası ve örgütsel iletişimde liderlerin, duygusal liderlik rollerinin öneminin arttığı belirtilmektedir (Barutçuğil, 2004). Ayrıca çalışanların bireysel ve ortak duyguları örgüt ikliminin oluşmasında doğrudan etkili olduğu gibi örgüt iklimi de çalışanlar üzerinde doğrudan etkili unsurları içermektedir (Langelier, 2006).

Örgütsel yaşamda çalışanların maddi, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmenin yanında, duygusal doyuma ulaşma arzusunu da taşıdıkları bilinmektedir. Çalışanların duygusal ihtiyaçları arsında; yeteneklerinin önemsenmesi, iletişim, ait olma, takım çalışması, katılım, yetkilendirme, fark edilme, başarıma, ödüllendirme v.b. ihtiyaçlar sıralanmaktadır (Gary, 1996). Çalışanların moral/motivasyonlarında ve duygusal emek davranışlarında etkili olan, duygusal kökenli ihtiyaç ve beklentileri ile yöneticilerin, duygu yönetim sürecinde dikkate almaları gereken faktörler tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1: Duygusal Emek Davranışlarının Kaynakları / Duygu Yönetiminin Unsurları

ÖZNEL	GENEL	ÖRGÜTSEL	DUYGUSAL EMEK
-Kişilik -Yaş -Cinsiyet -Eğitim Durumu -İhtiyaç ve Beklentiler -Kültürel Faktörler	-Stres -Uyku -Hava Durumu -Sosyal Aktiviteler -Egzersiz -Günler/ Saatler	-Örgüt İklimi -Liderlik Tarzları -Yeteneklerin Önemsenmesi -Örgütsel İletişim -Fark Edilme Takdir Edilme -Ait Olma -Takım Halinde Çalışma -Kararlara Katılım -Yetkilendirme -Başarma -Ödüllendirme	-Samimi Davranış -Derin Davranış -Yüzeysel Rol Yapma

Kaynak: Robins, 2012 ve Barutçuğil 2004’den esinlenerek düzenlenmiştir.

2.2. Duygusal Emek ve Boyutları

Çalışanlar yaptıkları işe fiziksel ve düşünsel olarak katkıda bulunurlar. Ancak bazı işler aynı zamanda duygusal çalışmayı da gerektirmektedir. Bu tür bir çalışmada duygusal çalışma/emek kavramını “işgörenlerin iş sırasında etkileşimde bulundukları kişilerle ilişkileri sırasında, örgütsel olarak istenen davranışları sergilemeleri ve gerekli yüz ifadelerini takınmaları” olarak ifade etmektedir (Robins, 2012). Hochschild ise duygusal emeği, herkes tarafından görülebilen yüz ve beden hareketleri ile

duyguların yönetilmesi olarak tanımlamaktadır (Hochschild, 1983). Diğer bir tanımlamada duygusal emek; iş yaparken uygun duygu sergileme davranışdır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Wharton'a göre duygusal emek; "müşterilerle etkileşim gerektiren işlerde işgörenlerin işletme tarafından istenen onaylanmış duyguları sergileme çabası" olarak tanımlanmaktadır (Wharton, 1999).

Duygusal emeğin boyutları ile ilgili literatürde farklı çalışmalar bulunmakla birlikte yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranışlar olmak üzere üç boyut üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Küçükaltan, vd, 20015).

Yüzeysel Rol Yapma; bu tür davranışlarda hissetme veya samimi ifadeler/davranışlar söz konusu değildir. Çalışanlar tamamen çevresel baskılarla kendilerinden istenen duyguları gösterme yoluna giderler. Davranışları jest ve mimikleri tamamen yapmacıktır (Steinberg ve Figart, 1999). Sahte duyguların dışa vurulabilmesi için, gerçek duyguların bastırılması gerekmektedir. İçinden gelmediği halde müşteriye gülümseyen bir çalışanın gösterdiği yüzeysel rol yapmadır (Brotheridge ve Lee, 2003).

Derinden Rol Yapma; çalışanın dışa vurması gereken duyguyu gösterebilmek için, gerçek duygularını değiştirmeye çalışmasıdır. Hastasıyla gerçekten empati kurmaya çalışan bir sağlık çalışanının davranışları derinden rol yapmadır. Yüzeysel rol, gösterilen duygularla, derin rol ise hissedilen duygularla ilgilidir (Brotheridge ve Lee, 2003).

Samimi Davranışlar; işgörenin gerçekten hissettiği duyguyu dışa vurmasıdır. Bir resepsiyon görevlisinin güler yüzlü olması gerektiği için değil de gerçekten öyle hissettiği için güler yüzlü olması samimi davranışa örnek olarak verilebilir. İşgörenin hissettiği duygular, gösterim kuralları ve duygu ifadeleri ile uyumlu olduğu zaman samimi davranış göstermektedir (Chu ve Murrmann, 2006). Samimi davranış duygusal emek davranışlarına eklenen üçüncü bir davranış boyutu olmaktadır. Çocuklara sempati duyan bir hemşirenin yaralı bir çocuk gördüğünde rol yapmasına gerek olmamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal çalışma/emek ve boyutları incelendiğinde örgütsel ve yönetsel amaçlar ile çalışanların durumlarının çözülmesi gereken bir çelişki içinde olduğu görülmektedir. Araştırmalar yüzeysel rollerin gerçek duyguları saklamayı gerektirmesi yüzünden çalışanlar için daha zor olduğunu göstermektedir. Gerçekten bireyin hissetmediği gibi görünmesi çok yorucudur. Bununla birlikte duyguları kontrol etmek birçok meslek açısından çok fazla önemli olsa da duygusal çalışma/emek yüzdesiyle maddi getirinin çoğu işkolunda doğru orantılı olmadığı görülmektedir. 2004 yılında yapılan bir çalışma sonucunda, yüksek düzeyde duygusal çalışma gerektiren fakat bilişsel gereklilikleri yüksek olmayan çocuk bakıcıları ve servis elemanları gibi çalışanların duygusal çalışma/emekleri karşılığında aldıkları ücretin çok çok az olduğu ve bu durumun çok da adil olmadığı belirtilmektedir.(Robins, 2012).

3. ÖRGÜTLERDE MORAL KAVRAMI

Moral kavramı ile ilgili yazın incelendiğinde moralin bir duygu olarak açıklandığı ve duygu kavramı ile yakın ilişkisi ve etkileşimi üzerinde durularak, ölçülmesi zor olan sosyal, psikolojik ve soyut bir kavram olarak tanımlandığı görülmektedir. Moral; "bir insana veya insan gurubuna hâkim olan iklim veya atmosferdir" (Eren, 2004). Moral kavramı her an değişiklik gösterebilen, canlı, hareketli bir kavramdır. Bu nedenle her an desteklenmesi gereken bir duygudur (Ataay, 1988).

Moral; "çalışanın işine karşı gösterdiği duygusal ve zihinsel tepki" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre çalışan işine karşı ne kadar olumlu duygusal ve zihinsel tepkiler gösterir ise o kadar yüksek moralli; tam tersi olarak olumsuz tepkiler göstermesi halinde de düşük moralli olabilecektir (Tanrıöğen, 1988). Bu anlamda çalışan, işine karşı ne kadar olumlu ve samimi duygular taşıyorsa bu duyguları olumlu davranışlar olarak ortaya çıkacak ve aynı zamanda çalışanın morali yüksek olacaktır. Ters durumda çalışan, işine karşı ne kadar olumsuz, samimi olmayan, yüzeysel duygular taşıyorsa bu duygular olumlu ve istendik davranışlar göstermesini zorlaştıracak ve örgütün gösterim kuralları gereği istenen, olumlu davranışları sergilemeye çalışsa da çalışanın morali düşük olacaktır.

3.1. Moralin Örgütsel Etkileri

Moralin örgütsel etkileri üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların moral düzeyinin yüksek ya da düşük olmasının bir işletmenin üretimi üzerinde dolaylı bazen de dolaysız etki yaptığını ve faaliyet sonuçlarını etkilediğini göstermektedir. İşgörenin yeteneklerinin üretim süreçlerinde arka planda olduğu makine ve otomasyona dayalı işlerde moral ile sonuçlar arasındaki ilişkiyi tespit etmenin mümkün olmamasına karşın işgörenin üretim süreçlerinde payının ve yeteneğinin ön planda olduğu emek yoğun işlerde moralin sonuçlara ve verime etkisi büyük olmaktadır (Eren, 2004).

Çalışanların moral düzeyinin yüksek veya düşük olmasının, hem çalışanların sağlığı ve çalışma hayatına etkileri açısından hem de örgütsel açıdan, çok farklı boyutlardaki işletme sonuçlarının sebebi olduğu görülmektedir. Düşük moral düzeyinin belirtileri, (Aydın, 2000) ile birlikte görülebilecek düşük moral seviyesinin, çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumsuz etkileri Tablo 2 de özetlenmektedir (Eren, 2004).

Tablo: 2. Düşük Moral Düzeyinin Belirtileri ve Etkileri

Düşük Moral Düzeyinin Belirtileri	Düşük Moral Düzeyinin Çalışanlar Ve Örgüt Üzerindeki Olumsuz Etkileri
- Görev almada isteksizlik, -Bireysel sorumsuzlukların artması. - Tartışma ve atışmalar, -Düşmanca davranışlar - Zamanın iyi kullanılmaması, -Gerekli hazırlıkların yapılmaması - Yılgınlık belirtileri, - Meslektaşların ve denetmenin eleştirilmeleri - İşyeri ve çevre konusunda olumsuz yorumlarda bulunma	- Öncelikle çalışanın düşünsel ve duygusal emeği ve yeteneği, yapılan işte etkin ise verimlilik önemli ölçüde etkilenecektir. - Düşük moral ileri boyutlarda çatışmalara hatta toplu halde direnmelere neden olabilecektir. - Düşük moral işyerinde devamsızlıkları ve izin istemeleri artıracaktır. - Düşük moral duyguları altında çalıştıkları sürece çalışanların vücutları dış etkenlere, özellikle sınır/stres kaynaklı hastalıklara karşı direnci azalacaktır. - Çalışanları işten çıkarma ve çıkanların yerine yenilerini bulma, onları eğitime ve işe yarar hale getirme, işletme giderlerini olumsuz yönde etkileyecektir. - Düşük moral çalışan üzerinde stres ve dikkatsizliğe neden olacak iş kazaları artacaktır.

Kaynak: Aydın, 2000 ve Eren, 2004’den esinlenerek düzenlenmiştir.

Düşük moral seviyesinin olumsuz sonuçlarına ve zararlarına karşın çalışanların morallerinin yüksek olduğu durumlarda da hem işletme hem de çalışanlar açısından istenen olumlu sonuçlar görülebilecektir. Yüksek moral düzeyinin belirtileri (Aydın, 2000) ile çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumlu etkileri tablo 3’ de özetlenmektedir (Üstüner, 1999).

3.2. Örgütte Yüksek Moral Düzeyi Sağlayabilecek Önlemler

Moral “İş yerinde hüküm süren çeşitli koşul ve etkenlerin ortaklaşa ortaya koydukları bir üründür”. Çalışanların morallerine “çalışma koşulları, örgüt yapısı, iş tatmini, gözetim şekli, çalışanların işyeri dışındaki yaşamları” gibi birçok faktör etki etmektedir. Çalışma ortamına etki eden bu faktörlerin, yüksek moral düzeyi sağlamaya yönelik olumlu bir yaklaşımla, yönetim tarafından düzenlenmesi ile moral üzerinde olumlu bir gelişme sağlanabilir. Bu düzenlemeler; “yönetici veya yönetim felsefesinde, çalışma yöntemlerinde, çalışma grubunda, ödüllendirme veya cezalandırma sistemindeki değişiklikler” şeklinde olabilir (Eren, 2004).

Tablo:3. Yüksek Moral Düzeyinin Belirtileri ve Etkileri

Yüksek Moral Düzeyinin Belirtileri	Yüksek Moral Düzeyinin Çalışanlar Ve Örgüt Üzerindeki Olumlu Etkileri
-Verilen işi coşku ile yapma, çalışmayı coşku verici bir serüven olarak görme ve anlama -İşbirliği yapmaya isteklilik, yardıma hazır olma -Sorunların çözümü doğrultusunda denemelere girişme, olumlu, yapıcı ve yardım edici bir tutumla yaklaşma - Olumlu düşünme, meslek arkadaşları ile olumlu ilişkiler içinde olma -“ Ben- Benim” sözcükleri yerine “ Biz- Bizim” sözcüklerini daha sık kullanma -Başkalarının başarılarından ve ödüllendirilmelerinden haz ve mutluluk duyma -Çalıştığı yeri her fırsatta övme	-Verimlilik: Belirlenmiş görevlerinin dışındaki çeşitli görevleri istekli olarak yerine getirirler -Gurupla bütünleşme: İşyeri etkinliklerinin gidişi yönüne ilgi gösterirler -Örgütsel aidiyet: İşyerinin amaçlarının ve felsefesinin destekleyicisidirler, -İş tatmini: İşyerinin, sistemin ve yaptığı mesleğin bir üyesi olmaktan doyum sağlarlar, -Zamanın etkin kullanımı: Sabahları işe gitmek isterler ve akşamları ayrılmak için acele etmezler

Kaynak: Aydın, 2000 ve Üstüner, 1999’dan Esinlenerek Düzenlenmiştir.

Çalışma yaşamında, çalışanların moraline etki eden ana etkenler ve morali yüksek düzeyde tutmayı sağlayacak bazı önlemler şu şekilde sıralanmaktadır (Eren, 2004).

- ✓ Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları morali destekler yönünde olmalıdır.
- ✓ Çalışanlara görevini nasıl yaptığı konusunda geribildirim sağlanmalı görevini iyi yapıyorsa bunun görüldüğü, takdir edildiğin kendisine bildirilmelidir.
- ✓ Çalışanlara eksikleri ve düzeltilmesi gereken yönleri samimi olarak ortak bir çare bulmaya yönelik bildirilmeli, tenkit ve eleştiri kişinin şahsına değil işe yönetilmelidir.
- ✓ Çalışanlara kendisi ile ilgili değişiklikler önceden bildirilmelidir.
- ✓ Çalışanlara sevdiği ve en iyi şekilde başarabileceği işler verilmelidir. Etkin bir işe alma ve yerleştirme programı ile çalışanların işinden tatmin duyması sağlanmalıdır.
- ✓ Çalışanların işine verdiği önem ve işinde ilerleme arzusuna dikkat edilmeli ve kariyer fırsatları tanınmalıdır.
- ✓ Görevler dağıtılırken ve kurallar uygulanırken adaletli davranılmalıdır.
- ✓ Bir işi yaptırmak için acı dil kullanılmamalı ve çalışanların gururu incitilmemelidir
- ✓ Yöneticiler kişisel işlerini görmek için astlarını kullanmamalıdır.
- ✓ Çalışanların iş arkadaşları ile ilişkileri ve arkadaşlarının moral durumları da morali destekler bir ortamda gerçekleşmelidir
- ✓ Kumanda zincirinde bulunan iki yönetici, çalışanlara bir işi yaptırmak için birbirine zıt düşen kararlar vererek uyuşmazlık içine düşmemelidir.

Çalışma yaşamında moral düzeyi, emek verimliliği, doyum, yaratıcılık, müşterilerin duyumu ile “eğlenceli bir iş ortamı” arasında direkt bir bağlantı bulunmaktadır. Eğlenceli bir ortamın hiç kuşkusuz çalışanların gerginliğini azaltacağı, iletişimi daha sağlıklı hale getireceği, olumlu enerji yaratacağı, çalışanları birlik haline getireceği kesindir. Burada yöneticilerin eğlenceli ve neşeli, olumlu bir havaya sahip, ancak ciddiyetsizliğe ve yanlış anlamalara neden olmayacak, profesyonel bir ortam oluşturabilmeleri için nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda şu öneriler sıralanmaktadır (Bruce, 2002);

- ✓ Güdüleme sağlamak amacıyla, eğlenceli bir ortam oluşturmak için önayak olunmalıdır.
- ✓ Çalışanlarla birlikte gülmeyi ve eğlenmeyi onlarla alay etmek olarak algılamamalıdır.
- ✓ Eğlence ile başarı arasındaki bağlantının farkında olmalıdır. Yönetici devamsızlıkları azaltmak, performansı yükselmeye çekmek, daha fazla doyum sağlanmasına neden olmak ve verimliliği artırmak istiyorsa, eğlenceli bir ortam sağlamak zorundadır.
- ✓ Ortamı rahatlatmak için her şeyden önce yönetici kendi rahat olmalı, hatta bazen kendisiyle dalga geçebilmek gibi önemli bir erdeme sahip olmalıdır.

- ✓ Eğlenceli bir kişisel tarzı benimsemelidir. Her gün için güzel zaman geçirebilmek amacıyla planlar yapabilme yetisine sahip olmalıdır.
- ✓ Tüm çalışanlara olaylar ne kadar kötü olsa da olumlu bakabilme yetisini kazandırmalıdır.
- ✓ Eğlencenin gücünün farkına varılmalı, anlaşılmalıdır. Eğlence yalnız mizah veya gülme sağlamaz, aynı zamanda bu güzel duyguların ve olumlu havanın paylaşılmasını sağlar. Yani İş arkadaşları ile eğlenen, gülen bir çalışan o kişilerle artık bir şeyi paylaşmaktadır. Bu anlamdaki paylaşım da kişilerin kendilerini yalnız olarak hissetmemesi için çok gereklidir.

4. DUYGUSAL EMEK, İŞ TATMİNİ, MORAL VE MOTİVASYON KAVRAMLARININ ETKİLEŞİMİ

Duygu ve emek kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşan “Duygusal Emek” kavramında duygular, çalışma yaşamının ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Yönetim yaklaşımları, işletme başarısını sağlamaya yönelik faktörleri ve motivasyon araçlarını belirlemeye çalışırken; klasik dönemde insan unsuru ve duyguları göz ardı edilmiş ve maddi motivasyon araçları üzerinde durulmuştur. Neo-klasik dönemde işletme başarısında insanın önemi ortaya konmuş, insan davranışlarının ve içsel motivasyon araçlarının örgütsel başarıda önemine vurgu yapılmıştır. Modern yönetim anlayışında ise çevre, insan ve iş faktörleri birlikte ele alınmaya başlanmış, “çalışan davranışlarının” işletme başarısında ve rekabetçi avantaj elde etmede anahtar rol oynadığı fark edilerek birçok araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel davranış konuları içinde yer alan duygusal emek konusu da iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, stres, tükenmişlik v.b konularla doğrudan ilişkisi nedeniyle giderek önem kazanmaya başlamış (Küçükaltan, vd, 20015) ve özellikle iş tatmini, moral ve motivasyon konuları ile karşılıklı etkileşimlerinin, farklı yönleriyle incelenmesi gerektiği görülmüştür.

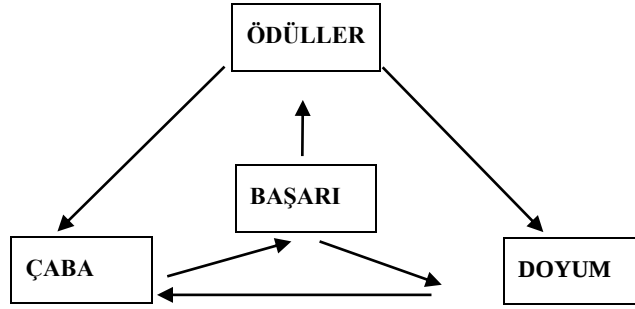
Çalışanların işlerine karşı duydukları kapsamlı olumlu duygular ve bu duyguların çalışanlar üzerinde yarattığı sonuçlar “iş tatmini” kavramı ile ifade edilmektedir (Ferik, 2002). Başka bir tanımlamada; “çalışanın işini ve işteki deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği pozitif olumlu duygusal durum” (Locke, 1976) olarak ifade edilen iş tatmini kavramı ile duygusal emek kavramının yakın ilişkisi ve özellikle samimi davranış boyutu ile neden sonuç bağılılığı görülmektedir. Yani işletmenin gösterim kuralları gereği kendisinden beklediği davranışları, benimseyerek ve içten, samimi olarak sergileyen çalışanlar, iş tatminine ulaşacaktır.

Çalışanları işletmenin amaçları için çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmalarını verimli bir şekilde sürdürmelerini sağlayan önemli faktörlerden biri de moraldır. Moral ve iş tatmini birbiriyle yakından ilişkili olan iki önemli kavramdır (Başaran, 1991). Bir işletmede moral düşüklüğü, işte tatminsizliği neden olacak bu durum da hem İşgören hem de İşletme açısından istenmeyen olumsuz davranışlar ve sonuçlara neden olacaktır.

İş tatmini ile ilişkisi olan kavramlardan biri de motivasyon, kavramıdır. İş tatmini ile motivasyon arasında karşılıklı bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Genellikle iş tatmini motivasyona zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin işletmenin amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması ise oldukça kolaydır (Akıncı, 2002). Sonuç olarak işlerinden beklediklerini elde eden işgörenler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar ve bu da onların motivasyonunu ve performansını yükseltir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001).

Motivasyon kuramlarının her birisinin farklı açılardan kavrama yadsınamaz katkıları olmakla birlikte motivasyon kuramları içerisinde emek (çaba), iş tatmini (doyum), ödüller ve başarı faktörleri arasındaki ilişkiyi en yalın şekliyle açıklamaya çalışanlar Cranny ve Smith adlı düşünürler olmuştur. Cranny ve Smith ümit kuramlarından etkilenecek bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bunlara göre ümit kuramları teknik terimler kullanırlar ve güdüleme sorununu karmaşıklştırırlar. Bu karmaşıklık ise uygulamalara ters düşmektedir. O halde ümit kuramında adı geçen “çaba, doyum, başarı ve ödüller” kavramlarından hareket ederek konuyu daha basit ve anlaşılır hale getirmek gerekmektedir. Bu dört kavram arasındaki ilişkiler Şekil 1’deki model ile gösterilebilir (Eren, 2004).

Şekil 1: Çaba, Doyum, Başarı, Ödüller İlişkisi

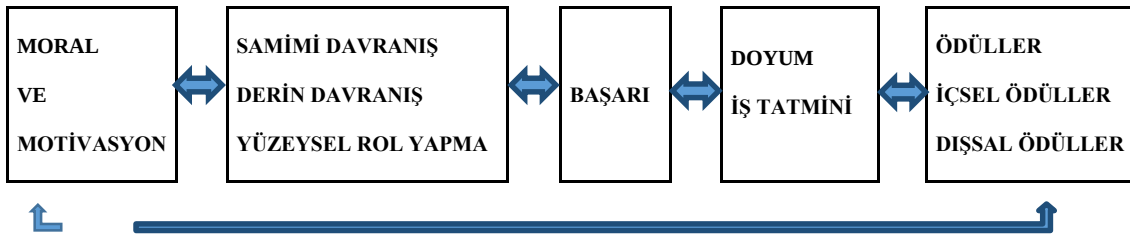


Kaynak: Cranny- smith,1964, Aktaran, Eren, 2004.

Modeldeki ödül, doyum ve çaba değişkenleri birbirleri üzerinde ya tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadır. Başarı modelin ortasında yer almakta, ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Modelin vurgulamak istediği husus ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkileyemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Kuşkusuz çaba ödülünden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Şu halde sadece ödüllendirmeye değil, aynı zamanda çalışan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli çalışanlar bulma ve çalıştırmanın da motivasyonda önemli rolü vardır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır (Cranny ve Smith,1964, Aktaran, Eren, 2004).

Modelde çaba kavramı, emek ve duygusal emeğin boyutlarıyla; doyum kavramı, iş tatmini kavramı ile ve ödüller kavramı da içsel ve dışsal moral ve motivasyon araçları ile örtüşen kavramlar olarak açıklanabilir. Başka bir anlatımla içsel ve dışsal motivasyon araçları sağlanarak motive edilmiş ve yüksek moral düzeyine sahip çalışanların, işletme amaçları doğrultusunda, gösterimi kurallarına uygun istendik davranışları ile çaba (emek), samimi davranış veya derin davranış boyutunda sergilenen; böylece başarı sağlanacaktır. Ters durumda, moral ve motivasyon düşüklüğü neticesinde, yüzeysel rol yapma şeklinde sergilenen davranışlar, hem çalışanlar hem de işletme amaçları açısından istenen başarıyı ve sonuçları sağlayamayacaktır. Sonuç olarak; derin davranış veya samimi davranış, boyutunda sergilenen gayret ve çaba ile başarı sağlanacak ve neticesinde iş tatmini oluşacaktır. Burada gözden kaçırılmaması gereken nokta, çalışanların başarıları ve işletme amaçları doğrultusunda sergiledikleri derin davranış veya samimi davranışların, içsel ve dışsal araçlar ile ödüllendirilmesi gerektiğidir. Başka bir ifade ile bu süreçte duygusal emek davranışlarının sürdürülebilirliği, ödüllere kavuşma ile mümkün olacaktır. Şekil 2’de duygusal emek moral/motivasyon süreci gösterilmektedir.

Şekil 2: Duygusal Emek, Moral/Motivasyon Süreci



Kaynak: Cranny ve Smith,1964; Aktaran, Eren, 2004’den esinlenerek düzenlenmiştir.

5. TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI VE MORAL İLE MOTİVASYON UYGULAMALARI ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Turizm işletmelerinde üretilen ve sunulan hizmetlerdeki çeşitlilik her geçen gün artmakta, müşteri odaklılık, hizmet kalitesi, butik otelcilik, kişiye özel hizmetler, deneyim yaşatma gibi kavramlar rekabet unsurları olarak öne çıkmaktadır. Hizmet üretiminde öne çıkan bu kavramlar turizm

çalışanlarının görevlerini yerine getirirken sergiledikleri davranışlarda, duygusal emek katkılarının olumlu ve istendik yönde artırmalarını gerektirmektedir. Başka bir ifade ile turizm çalışanları, işlerini içten, samimi davranışlar sergileyerek, coşku ile yerine getirmeye çalıştıkları oranda memnuniyet, eğlence, huzur, mutluluk gibi olumlu duygusal tatmin ve deneyim beklentisinde olan konuklar/müşteriler memnun edilebileceklerdir.

Turizm işletmelerinde duygusal emek ve boyutlarının etkileri birçok araştırmanın konusu olmuştur. Derin, samimi veya yüzeysel rol davranışlarının hizmet kalitesi, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, işten ayrılma, stres gibi konularla doğrudan ilişkisi ve etkileşimi olduğu, bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu veya olumsuz sonuçların temelini oluşturduğu görülmüştür (Pala ve Tepeci, 2014; Duran ve Gümüş, 2010; Eröz, 2014; Yalçın, 2010).

Duygusal emeğin işgörenler üzerindeki olumlu etkisinin yanı sıra, kişinin hissettiği duyguların farklı olması durumunda içsel çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu durum işgörenlerin ruh ve beden sağlığına zarar verebilmektedir. İşgörenlerin içlerinden geldiği şekilde değil de işletmenin istediği şekilde duygusal emek sarf etmeleri nedeniyle iş yerinde yaşadıkları stres ve çatışmanın psikolojik sıkıntıları artırdığını, çalışanlarda sağlık kaygısına, endişeye, uyku bozukluklarına, kötümserlik ve intihar eğilimine neden olduğu bulgulanmıştır (Çelik ve Turunç, 2011). Hizmet sektörü çalışanlarının hizmet kalitesi açısından önceden belirlenen duygusal davranış kurallarına uymak zorunda kalmaları dolayısıyla kendileriyle çelişmekte ve sonuç olarak kendilerine yabancılaştıkları yoğun olarak görülebilmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2014).

Yüzeysel ve derinden rol yapma davranışları konaklama endüstrisinde incelenmiş ve yüzeysel davranış sergileyen işgörenlerin derin davranış sergileyenlere göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır (Kim, 2008). Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) tarafından yapılan araştırmada yüzeysel rol yapmanın iş performansını azalttığı, derinden rol yapma ve doğal duyguları iş performansını artırdığı tespit edilmiştir. İstemediği halde görevi için göstermek zorunda olduğu duygu gösterimlerinin işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilediği gözlemlenmiştir. Otel işletmelerinde yapılan bir başka çalışmada derinden rol yapmanın iş tatminini artırdığı, yüzeysel rol yapmanın ise iş tatminini azalttığı sonucu elde edilmiştir (Pala ve Tepeci, 2014). Yalçın'ın (2010) hizmet sektöründe yaptığı çalışmada derinden rol yapmanın iş tatminini olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Turizm işletmelerinde yapılan araştırmalarda “yüzeysel davranış” boyutunda sergilenen duygusal emeğin çalışan müşteri ve örgüt açısından birçok olumsuz, istenmeyen sonucu doğuran faktörlerle (tükenmişlik, iş tatminsizliği, stres, işten ayrılma, performans, moral ve motivasyon vb.) ilişkili olduğu görülmektedir (Pugliesi, 1999; Brotheridge ve Lee, 2003; Kim, 2008). Bununla birlikte turizm işletmelerinde ve hizmet üretiminde çalışanların duygusal emekleri ile müşteri memnuniyeti arasında ve genel anlamda konuklar tarafından algılanan hizmet kalitesi ile çalışanların duyguları arasında özellikle samimi davranışlar arasında pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

Duygusal emeğin boyutları ile çalışanların moral ve motivasyonlarının doğrudan ilişkili olduğu düşünüldüğünde, duygusal emeğe etki eden ödüller, moral ve motivasyon araçları ile yönetimin bu konudaki tutum ve uygulamalarının üzerinde durulması gerektiği açıktır. Başka bir anlatımla müşterileri memnun etmek için işletmenin belirlediği gösterim kurallarına uygun ve istendik davranışlar sergileyerek, beklenen performansa ulaşması istenen çalışanlara bu davranışları sırasında ve sonucunda elde edecekleri ödüller ile moral ve motivasyon araçlarının neler olacağı, çalışanların morali ve motivasyonunun istenen davranışları göstermeleri yönünde nasıl artırılacağı üzerinde durulmalıdır.

Turizm işletmelerinde motivasyon uygulamaları ile ilgili çalışmalar incelendiğinde turizm sektörünün doğasından kaynaklanan düşük ücret, iş yükü fazlalığı, uzun çalışma saatleri, iş güvencesinin var olmaması gibi problemlerin yaşandığı (Sabuncuoğlu, 2009) ve buna karşın konaklama işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarının zayıf olduğu vurgulanmaktadır (Karatepe ve Aleshinloya, 2009).

Turizm işletmelerinde çalışanların moral ve motivasyonlarında etkili olan faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak incelenmektedir. İçsel faktörler; tanınma ve benimsenme, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, yetkilendirme, kişisel tatmin, katılım, eğitim, kariyer geliştirme ve hedef belirleme, dışsal faktörler; ödüllendirme sistemleri, iş güvencesi, çalışma ortamı, iletişim, üstler ve mesai arkadaşları ile olan ilişkiler, sağlık ve iş güvenliği önlemleri olarak özetlenmektedir (Tavmergen, 2002). Müşterilerle yüz yüze çalışanların dışsal faktörler yanında içsel faktörler ile de motive oldukları görülmektedir (Huang ve Haggkvist, 2003).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanlar bireysel hayatlarında olduğu gibi çalışma hayatında da duygularından yoksun olarak düşünülemez. Bu nedenle günümüzde çalışanların duygularının farkında olunması ve yönetilmesi işletme yönetiminde önemli bir konu olarak gündeme gelmiştir. Özellikle emeğin ve emeğin duygusal boyutlarının işletme başarısı üzerindeki rolünün ön plana çıktığı turizm işletmelerinde, çalışanların olumlu veya olumsuz duygularını işe yansıtmaları çıktıların kalitesini, aynı zamanda müşteri memnuniyetini etkilemektedir.

Çalışanlar müşteri ile iletişimlerinde hissettikleri duygulara göre yüzeysel, derinden rol yapma ve samimi davranışlarda bulunarak hizmet üretim sürecini yaşamaktadırlar. Önemli olan bu sürecin olumlu sonuçlar elde edilerek tamamlanmasıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için çalışanlar kendi duygularını yönetebilecek kabiliyete sahip olmalı ya da bu konuda eğitilmelidir. Ayrıca örgütlerde işgörenlerin duygularını yönlendirebilecek bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir.

Etkili bir duygu yönetimi süreci ile müşteri tatmini ve kalite algısının iyileştirilmesi yanında, çalışanların iş tatmini, moral ve motivasyonu, örgütsel bağlılık, performans ve benzeri konularda istenen olumlu gelişmeler sağlanabilir. Yapılan araştırmalar samimi ve derinden rol yapmanın çalışanlar üzerinde daha pozitif sonuçlar verdiğini göstermektedir. Bu nedenle örgütlerin ve yöneticilerin, çalışanların duyguları olduğunun farkında olmaları ve bu duyguların hem çalışanlar hem de işletme amaçları doğrultusunda yönetilmesi amacıyla, çalışanlara örnek teşkil edecek davranışlar sergilemeleri ve istedik davranışları destekleyen örgüt kültürünü oluşturmaları gerekmektedir.

Hizmet üretimi ve tüketiminin eş zamanlı ve aynı mekânda, yüz yüze gerçekleştiği turizm işletmelerinde, emeğine ve davranışlarına duygularını katarak konukları/müşterileri memnun etmek için samimi ve derin davranışlar ile çaba gösteren çalışanların moral ve motivasyonlarının, duygularını destekleyecek düzeyde yüksek olması gerekmektedir. Bunun için yöneticilerin tutum ve davranışlarının yanında, içsel ve dışsal ödüller ile moral ve motivasyon araçlarını kullanarak, çalışma yaşamının kalitesini artırmaları, çalışma ortamını eğlenceli, moral ve motivasyon artırıcı bir yapıya getirmeleri için gerekli tedbirleri almaları beklenmektedir.

Bu değerlendirmelerden hareketle turizm işletmelerine, yöneticilere ve araştırmacılara yönelik olarak şu önerilerde bulunulabilir;

Yüzeysel rol davranışının olumsuz sonuçlarının (tükenme, stres, müşteri memnuniyetsizliği, işten ayrılma, vb.) işletmeye maliyetlerinin farkına varılarak bu tür davranışlara neden olabilecek moral ve motivasyonu düşürücü tüm etkenler ve uygulamaların tespit edilmesi ve ortadan kaldırmaya yönelik tedbirlerin alınması gerekmektedir.

- ✓ Turizm işletmelerinde istenen gösterim kurallarına uygun samimi ve derin davranışların, çalışanların tarafından sergilenmesini sağlayacak moral ve motivasyonu yükseltecek insan kaynakları uygulamalarının ve özellikle ödül sistemlerinin işlevleri güçlendirilmelidir.
- ✓ Duygusal emek faktörünün turizm işletmeleri için önemi göz önüne alınarak özellikle eleman seçiminde kişilik yönünden sektörü benimsemiş turizm mezunları istihdam edilmelidir.
- ✓ Çalışma yaşamı bireyin hayatının önemli bir bölümünü doldurmakta ve psikolojik, sosyal, ekonomik vb. yönlerden şekillendirmektedir. Bu gerçekten hareketle, çalışanların çalışma

hayatında coşkulu olacağı, işini severek yapacağı, moral ve motivasyonu yüksek, eğlenceli bir çalışma ortamının oluşturulması için örgüt ve yöneticiler gerekli düzenlemeleri ve uygulamaları yakından takip etmelidirler.

- ✓ İşgörenlerin çalışmaları sırasında sergiledikleri duygusal emek davranışlarının (samimi, derinin, yüzeysel) nasıl algılandığı, çalışanların, konukların ve yöneticilerin gözüyle farklı işletmelerde ve farklı departmanlarda karşılaştırmalı olarak araştırılmalıdır.
- ✓ Duygusal emek davranışlarının karşılığında çalışanların elde ettikleri ödüller ile işletmede uygulanan moral ve motivasyon araçlarının, duygusal emek davranışlarına etkileri, sürdürülebilir hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından araştırılmalıdır.
- ✓ Duygusal emek davranışlarının bireysel ve örgütsel etkileri ve sonuçları ile ilgili örgütün ve yöneticilerin tutum ve uygulamaları ile farkındalıkları araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler, Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 4.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H.(1993), “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 1, 88-115.
- Ataay, D.İ. (1988), “İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler”, Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 19. Ankara.
- Aydın, M. (2000), Çağdaş Eğitim Denetimi, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2004), Organizasyonlarda Duygu Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- Başaran, E. (1991), Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi Ankara.
- Begenirbaş, M. Çalışkan, A. (2014), Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın Aracılık rolü Business & Economics Research Journal.
- Brotheridge, C.M. ve Lee, R.T. (2003), “Development and validation of the emotional labour scale”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Cilt:76, Sayı:3, 365- 379.
- Bruce, A. (2002), *How to Motivate Every Employee*; 24 Proven Tactics to Spark Productivity in the Workplace, McGraw Hill Professional, New York.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2011), “Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi” Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 9 (2): 527- 574.
- Chu, K.H. - L. ve S.K. Murrman (2006), “Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale”, Tourism Management, 27:1181-1191.
- Deadrick, D. L. ve McAfee R. B. (2001). Service With A Smile Leagal And Emotional Issues. Journal Of Quality Management, 6 (1): 99-110
- Diefendorff, J. M., Croyle M. H. ve Grosserand, R. H. (2005) “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies ” Journal of Vocational Behavior, 66: 339-357.
- Duran, E. Gümüş, M. (2010), Turizm İşletmelerinde Duyguların Yönetimi Sorunu. 11. Ulusal Turizm Kongresi, 2-5 Aralık, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın
- Eren, E. (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eröz, S.S. (2014), “Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi Ve Duygusal Emek İlişkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma”, Emek ve Toplum Dergisi, Cilt:3, Sayı:7, 198-223.
- Ferik, F. (2002), Öz- Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler, Active- Bankacılık ve Finans Dergisi.

- Gary, H. (1996), 5 Sevgi Dili, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Glomb, T. M. Ve Tews, M. J. (2004), Emotional labor: A conceptualization and scale development. Journal of Vocational Behavior, 64(1), 1-23.
- Goleman; D. (2004), İş Başında Duygusal Zekâ, İstanbul, Varlık Yayınları.
- Hochschild, A. R. (1983), The Managed Hearth: Commercialization Of Human Feeling. Berkeley, CA: University Of California Press
- Huang, Z. Haggkvist, C. (2003), Motivation Of Front- Line Workers a Study at Grona Lund's Tivoli, Department of Tourism and Hospitality management, Unpublished Master Thesis.
- Kaplan, R.S. Norton, D.P. (2007), Blanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayınları,
- Karatepe, O. M. ve Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. International Journal of Hospitality Management, 28 (3): 349-358
- Kim, Hyun Jeong (2008), "Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents And Effects On Burnout", International Journal of Hospitality Management, 27 (2008), 151-161.
- Kruml, S.M. ve D. Geddes (2000), "Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work", Management Communication Quarterly, 14: 8-49.
- Küçükaltan, D. Tükeltürk, Ş. Gürkan, G. (2015), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Langelier, A. C. (2006), Duygu Yönetimi, Çev; Rezzan Çecen, Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Locke, E. A. (1976), The Nature And Causes Of Job Satisfaction, Dunntte, M.D. ed, Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, Rand McNally: Chicago,II
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2014)"Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi"Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 11(1):21-37.
- Pugliesi, K. (1999), The Consequences Of Emotional Labor: Effects On Work Stres, Job Satisfaction, And Well-Being, Motivation and Emotion, 23 (2): 125-154
- Robins, S. P. ve Judge, T.A. (2014), Organizational Behavior-Örgütsel Davranış, Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, 14. Basım, Nobel Yayıncılık, İstanbul
- Sabuncuoğlu, Z. (2009), Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, MKM Yayınları, Bursa.
- Steinberg, R. J. ve Figart, D. M. (1999). Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561 (1): 177-
- Şimşek, Ş. Akgemici, T. Çelik, A. (2001), Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Tanrıöğen, A. (1988), Okul Müdürünün Etkililiği İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler, (Basılmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tavmergen, İ. P. (2002), Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Usta, I. Küçükaltan, D. (2014), "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Yabancılaşma", Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi, Edit: Ş.A. Tükeltürk, N.Ş. Perçin, B.Güzel, Ankara, Detay Yayıncılık, 361-374.
- Üstüner, M. (1999), "Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler ve Öğretmen Morali". (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Wharton, A. S. (1999), “The Psychosocial Consequences of Emotional Labor”, The Annals Of the American Academy Of Politicaland Social Science, 561,158-176.

Yalçın, A. (2010), “Emotional Labor: Dispositional Antecedents and The Role of Affective Events”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi.