

Çalışma Hayatında Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Yöneticiye Bağlılığın Düzenleyici Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*

(Araştırma Makalesi)

The Moderating Effect of Commitment to the Manager on the Relationship between Emotional Labor and Turnover Intention in Working Life: A Research in the Aviation Sector
Doi: 10.29023/alanyaakademik.1285558

Gökdeniz KALKIN¹, Eser ERDURMAZLI²

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, gokdenizkalkin@mu.edu.tr, Orcid No:0000-0001-9200-5893

² Dr., Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, akadem06@yahoo.com, Orcid No: 0000-0001-7568-6092

ÖZET

Anahtar Kelimeler:
İşten Ayrılma Niyeti,
Duygusal Emek,
Yöneticiye Bağlılık,
Havacılık Sektörü

Makale geliş tarihi:
19.04.2023

Kabul tarihi:
16.10.2023

Duygusal emeğin yoğun olarak ortaya çıktığı havacılık sektöründeki çalışanlar, artan iş talepleri ve diğer hizmet sektörlerine oranla yaşanan aşırı stres, düzensiz çalışma saatleri ve iş-yaşam dengesinin sağlanamaması gibi birçok olumsuz duruma maruz kalmaktadırlar. Bu olumsuz etkiler, havacılık çalışanlarının işyerine olan bağlılığının azalmasına ve işten ayrılma niyetine sahip olmalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla, bu araştırmada duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye odaklanılmış ve yöneticiye (lidere) bağlılığın söz konusu ilişkideki düzenleyici etkisi sorgulanmıştır. Araştırma kapsamında 364 havacılık çalışanından veri toplanmıştır. Analiz sonuçları, üç boyut olarak ele alınan duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin bulunduğunu ve yöneticiye bağlılığın düzenleyici etkisinin bulunmadığını ortaya koymuştur. Araştırmanın bulgularına ilişkin tartışmalara yer verilirken, araştırmanın sınırlılıkları ve gelecekteki çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

ABSTRACT

Keywords:
Turnover Intention,
Emotional Labor,
Supervisor
Commitment, Aviation
Industry

Employees in the aviation sector, where emotional labor is intense, are exposed to many negative situations such as increasing job demands and excessive stress compared to other service sectors, irregular working hours and inability to maintain a work-life balance. These negative effects may cause these employees to decrease their commitment to their workplaces and to have the intention to leave their jobs. Therefore, this study focused on the relationship between emotional labor and turnover intention, and questioned the moderating effect of commitment to the manager (leader) on the relationship in question. Within the scope of the research, data were collected from 364 aviation employees. The results of the analysis revealed that there is a significant and positive relationship between emotional labor, which is considered as three dimensions, and turnover intention, and that there is no moderating effect of supervisory commitment. While discussing the findings of the research, the limitations of the research and suggestions for future studies are included.

* Bu makale için Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 03.09.2021 tarihli ve 331 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

1. GİRİŞ

İnsan etkileşiminin yoğun olduğu hizmet sektörü, küresel ekonomide ülkelerin büyüme ve gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu oynadığı rol nedeniyle birçok gelişmiş ülke ekonomisinin yaklaşık dörtte üçünü oluşturmaktadır (Yang ve Chen, 2021). Sektörün artan dinamik yapısı ve beraberinde getirdiği rekabetçi ortam, çalışanın sadece entelektüel ve fiziksel emeğini değil duygusal emeğini de ön plana çıkarmaktadır (Chau vd., 2009; Lee vd., 2019; Chen vd., 2019). Bireyin deneyimlerinde, günlük yaşantısında ve iş hayatında duyguların varlığı yadsınamaz bir gerçek olduğu düşünüldüğünde (Glomb ve Tews, 2004; Alsakarneh vd., 2019), hizmet sektörü çalışanları bilinçli olarak gerçek duygularını saklayabilmekte ve bu bağlamda örgüt tarafından belirlenen uygun davranışlar sergilemek suretiyle duygusal emek harcamaktadırlar (Lee, 2019).

Hizmet sektörleri için uzun vadeli elde edilecek başarı işveren, çalışan ve müşteri ilişkilerine bağlı olarak değişmektedir. Memnun bir müşteri tabanının oluşmasında ise, çalışanların sunmuş olduğu olumlu tutum ve davranışla birlikte sunulan hizmetin önemli bir rolü olduğu kabul edilmektedir (Cho vd., 2014). Bu nedenle duygusal emeğin sonuçlarını anlamak önemli bir husustur. Birçok hizmet çalışanın ayrılmaz parçasını duygusal emek oluşturmaktadır ve gereken önem verilmezse, çalışan/müşteri memnuniyeti ve bağlılığından örgütsel performansa kadar birçok konuda olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Goodwin vd., 2011).

Önemli hizmet sektörlerinden biri olan havacılık sektöründe de çalışanların sunmuş olduğu hizmet kalitesi operasyonel anlamda kilit bir rol oynamaktadır (Hu vd., 2017). Yolcuların sorunlarına olabildiğince kısa sürede çözüm getirmek, iyi bir yolcu hizmeti sunmak, yolcularla doğal ve güvenli iletişim kurabilmek ve bu etkileşimleri sağlarken hem nezaketli hem de anlayışlı davranarak duygusal düzeyini korunması gerekmektedir (Okabe, 2017). Diğer taraftan emek-yoğun hizmet sektörü olarak karşımıza çıkan bu sektörde çalışanlar, artan iş talepleri ve diğer hizmet sektörlerine oranla yaşanan aşırı stres, düzensiz çalışma saatleri ve iş-yaşam dengesinin sağlanamaması gibi birçok olumsuz duruma maruz kalmaktadırlar. Sonuç olarak, çalışanların müşterilere uygun duyguları yansıtmada kullanacağı motivasyonun kaybına ve hizmet performansında da düşüşe sebebiyet verilebilmektedir (Alsakarneh vd., 2019; Ulufer ve Soran, 2019; Chung ve Jeon, 2020). Bu düşüş ve kayıp ise çalışanların işyerine olan bağlılığının azalmasına ve daha iyi fırsatlar yakalamak için işten ayrılma niyetine sahip olmalarına neden olabilmektedir (Cho vd., 2014).

Niyetlerin gerçekleşen (fili) davranışların en önemli belirleyicisi olduğu göz önünde alındığında, işten ayrılma niyeti bir çalışanın fiili işten ayrılma davranışının da en güçlü yordayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Fishbein ve Ajzen, 1975; Steel ve Ovalle, 1984). Duygu yönetiminin ve performansının iyi yönetilmesi gereken havacılık sektöründe, iş tatminsizliği, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuzluklar sadece davranışsal açıdan değil, ayrıca maliyet artışı gibi ekonomik açıdan da istenmeyen sonuçların önüne geçmek için büyük önem arz etmektedir. IATA (2020) verilerine göre havacılık endüstrisinde işten ayrılmaların oranı %50'yi bulmaktadır. Bu yüksek oran ise, güvenli, başarılı ve sürdürülebilir bir şekilde yürütülecek işlerin zorlaşması anlamına gelmektedir. Yapılan çalışmalara göre, işten ayrılma niyetine aracılık eden faktörlerden birisi sosyal desteğin azlığıdır (Firth vd., 2004). Özellikle yönetici desteğinin ve lider-üye etkileşimlerinin kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı etkisi bulunmaktadır (Chung ve Jeon, 2020; Vandenberghe vd., 2004).

Bu kapsamda araştırma, havalimanı çalışanlarının göstermiş olduğu duygusal emek ve boyutlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, yöneticiye (lidere) bağlılık bağlamında da konunun incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirildiğinden, çalışanların yöneticilerine olan bağlılıklarının duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici (moderatör) etkisinin incelenmesi bu araştırmanın ikinci amacını oluşturmaktadır. Daha da önemlisi, yetmiş ve kalifiye çalışanların işten ayrılma niyeti gibi olumsuz duygu ve düşünceler içerisinde bulunmasının duygusal emeğin oldukça yoğun ortaya çıktığı bir sektör olan havacılık için önemli bir tehdit olduğu düşünülmektedir. Bu ihtiyaçlar dikkate alındığında, şu anki çalışmanın hem kuramsal hem de uygulama alanına önemli katkılar yapabileceği değerlendirilmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Duygusal emek kavramı uçuş görevlilerinin yolcuların ihtiyaçları, talepleri veya korkularına cevap verirken duygusal becerilerini nasıl kullandıklarını araştırmak amacıyla yapılan bir çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Guy ve Lee, 2015). Hochschild (1983) yaptığı bu araştırmanın sonucunda, uçuş görevlilerinin karşılaşacakları huzursuz bir ortamda yolcuları sakinleştirmek adına duygularını yönetebilme becerilerine sahip olmalarının önemini vurgulanmıştır. Duygusal emek teriminin yaratıcısı olan Hochschild (1983: 7) kavramı "işgörenlerin kamusal alanda gözlemlenebilir bir yüz ve beden görüntüsü oluşturmaları için duygularını yönetmesi" olarak ifade etmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993: 90)'e göre duygusal emek, "uygun duyguyu sergileme eylemidir" ve eylemin altında yatan duyguların yerine eyleme odaklanılmalıdır.

Literatürde duygusal emeğin çeşitli boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Hochschild (1983)'e göre duygusal emeğin 'yüzeysel davranış' ve 'derin davranış' olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Yüzeysel davranışta kişi gerçekte yapması gereken rolü canlandırırken kendisini o role verememekte, gerçekte hissetmediği duyguları taklit

etmektedir. Kişinin duygularında bir değişiklik olmadığı için göstermiş olduğu beden dili, yapay gözükmemesinin yanında (Öngöre, 2020), bireyin fiziksel ve psikolojik dayanıklılığında da azalmaya sebep olacaktır (Alsakarneh vd., 2019). Derin davranışta ise, kişi canlandırdığı role kendisini de dahil etmekte ve o duyguları hissetmeye ve deneyimlemeye çalışmaktadır. Kısacası derin davranışta kişi, empati kurarak davranışlarını sergilemeye çalışmaktadır (Lee, 2019). Yüzeysel ve derin davranışa ek olarak, Ashforth ve Humphrey (1993) ise duygusal emeğin üçüncü bir boyutu daha olabileceğini vurgulamışlardır: kendiliğinden ve gerçek duygusal emek boyutu olan ‘*samimi davranış*’. Samimi davranış boyutunda kişi, üstüne atanan rol yerine doğal ve kendiliğinden gerçekleşen duygularla sosyal ve örgütsel beklentilere uygun şekilde cevap vermektedir. Daha sonra yapılan çalışmalarda ise duygusal emeğin bir başka boyutu olan ‘*duyguların bastırılması*’ eklenmiştir. Brotheridge ve Lee (2003) duyguların bastırılmasını yüzeysel davranışın doğal bir sonucu olduğunu belirtirken, bazı çalışmalarda ise duygu bastırılmasının özellikle bazı meslek grupları (polis memuru, itfaiyeci ve öğretmen gibi) için bir strateji olarak kullanıldığı belirtilmiştir (Pala ve Sürgevil, 2016). Naring ve arkadaşları (2006) ise duyguların bastırılmasını, hissettikleri gerçek duyguları bastırmaya çalıştıklarında çalışanların yaşadığı bir duygusal emek boyutu olarak kullanmışlardır.

Duygusal emek her ne kadar işgörenlerin çalışma etkinliğini ve müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilese de (Liu vd., 2019), bireyler üzerinde olumsuz sonuçlar da yaratabilmektedir. Festinger (1962)’in bilişsel çelişki kuramına göre, bireyler sahip oldukları duygu ve düşünceleri ile tutarlı olmayan eylem veya fikirlerle karşılaştıklarında bilişsel anlamda bir çelişki içerisine girmektedirler. Bireyler içerisinde kalmış olduğu bu çelişkiyi hafifletmeye, ortadan kaldırmaya ya da bastırmaya çalışacaklardır. Yaşanan durum ise bireylerde gerilim yaratacaktır. Bu noktadan hareketle, işgörenlerin hissettikleri gerçek duygular ile norm olarak kabul ettikleri duygular arasındaki söz konusu uyumsuzluk; duygusal tükenme, mesleki tükenmişlik, stres, depresyon, iş tatminsizliği, işten ayrılmalar ve performans düşüklüğü gibi birçok olumsuz psikolojik etkiye neden olabilmektedir (Prentice, 2013; Lee vd., 2019; Rafiq vd., 2020; Öngöre, 2020).

Duygusal emeğin olumsuz etkilerinden biri olarak *işten ayrılma niyeti*, işgörenin çalıştığı kurumdan bilinçli ve kasıtlı bir şekilde ayrılma isteğini ifade etmektedir (Tett ve Mayer, 1993). Mobley ve arkadaşlarına (1978) göre işgörenlerin bu ayrılma isteğinin; istifa etmeyi düşünmek, işyerinde kalmayı veya ayrılmayı düşünmek, alternatif iş imkanlarını araştırmak ve sahip olduğu kariyerdan ayrılma arzusu olmak üzere dört bilişsel ögesi bulunmaktadır. Yapılan birçok araştırma sonucuna göre işten ayrılma niyetinin işgörenin gerçek anlamda işten ayrılmasının bir sinyali ve tahmincisi olduğu kanıtlanmıştır (Chung ve Jeon; 2020). Özellikle duygu yönetiminin fizyolojik uyarılmayı artırması nedeniyle, bireylerin işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasına, geri çekilmeye ve işi bırakmalarına neden olabileceği belirtilmektedir (Chau vd., 2009; Lee, 2019). Yapılan çalışmalarda bu düşüncüyü kanıtlar niteliktedir. Ulufer ve Soran (2019)’ın kabin ekibi üzerinde yaptığı inceleme sonucunda, bireylerin kişilik özelliklerinin duygusal emek davranışları önemli bir etken olduğunu ve işten ayrılma niyetinin ise kişilik ve duygusal emek arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini açıklamışlardır. Chau ve arkadaşları (2009), bankacılar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin derin davranış ve işten ayrılma arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ve yüzeysel davranışın ise çalışanların duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetleri doğrultusunda işten ayrılma üzerinde dolaylı etkileri olduğunu açıklamışlardır. Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotez/ler önerilmektedir.

Hipotez 1: *Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.*

1a: *Yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.*

1b: *Derinden davranış ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.*

1c: *Duyguların bastırılması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.*

Günümüzde, Weber’in duyguların işyerinden uzak tutulması gerektiğini ifade eden tavsiyelerinin (Humphrey vd., 2008) yerini biliş ve duyguların çok daha fazla ön planda olduğu modeller almaya başlamıştır. Yaşanan bu değişim, “duygusal bir devrim” olarak nitelendirilmektedir (Gooty vd., 2010). Örgütler, farklı çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda birleştirirken, insanların ve sahip oldukları duyguların uyumlu bir şekilde birlikte çalışmaları için de doğal bir sosyal ortam yaratmaktadır (Greenbaum vd., 2020). Yaşanılan olumlu duyguların hem birey hem de örgüt açısından sosyal bağlılığı ve güveni artırma, grup bağlılığını güçlendirme, kendini işe verme, performans artımı, stres azalımı gibi birçok faydası bulunduğu ifade edilmektedir (Wong vd., 2013; Dreer, 2021; Skaalvik ve Skaalvik, 2017; Fidanboy, 2019; Fredrickson, 2000). Özellikle çalışanların yöneticileri tarafından daha fazla desteklendiklerini hissettiklerinde aralarında oluşacak olan pozitif duygu durumu ve bağlılık, stres, çatışma, işten ayrılma isteği vb. durumları azaltmaya ve önlemeye olurken çalışanların sosyal-duygusal destek almasına yardımcı olmaktadır (Fabi vd., 2015; Talukder, 2019).

Bu bağlamda; çalışanların yöneticiye (lidere) bağlılıklarının, o çalışanların ortaya koyduğu duygusal emek ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki üzerinde bir etkisinin olabileceğini değerlendiriyoruz. Bu değerlendirmemiz kuramsal dayanağını ise ‘iş talepleri-kaynak modeli (JD-R modeli)’ oluşturmaktadır. *İş talepleri*, işin sürekli fiziksel

ya da psikolojik çaba gerektirmesi nedeniyle işin fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerini kapsayan bir tür stres etkeniyken; *iş kaynakları*, iş taleplerini azaltmanın yanında iş hedeflerine ulaşılmasına kolaylık sağlayan ve çalışanların kişisel büyümelerini, öğrenmeyi ve gelişmelerine yardım ve teşvik eden işin fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Demerouti vd., 2001). İş talepleri (iş yükü, zaman baskısı, fiziksel çevre, vardiyalı çalışma vb.) çalışanlar üzerinde yarattığı baskı sebebiyle genellikle örgütsel bağlılığı azaltıcı, stres, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Lambert vd., 2022). Fakat iş kaynaklarında (geri bildirim, ödüller, iş güvenliği, katılım, yönetici desteği vb.) oluşan düşüşler ise, çalışanın fiziksel ya da psikolojik olarak işten uzaklaşmasına sebebiyet vermektedir (Kim ve Wang, 2018; Huang vd., 2016). Örneğin çalışan için, iş kaynaklarından biri olan iş arkadaşları ve yöneticileriyle kurdukları bireysel ve sosyal ilişkiler sadece iş taleplerini karşılamakla kalmayıp, tek başına da önemli bir kaynak yaratmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007; Bartram vd., 2012).

Yöneticiye (lidere) bağlılık kavramı için ilgili literatürde yaygın olarak örgütsel bağlılık için açıklanan üç boyut kullanılmaktadır (Becker ve Billings, 1993). Yöneticiye duygusal bağlılık, yöneticisinin duygularını, düşüncelerini ve değerlerini benimsemek suretiyle, bir işgörenin kendini yöneticisiyle bağdaştırması olarak ifade edilmektedir (Becker, 1992). Yöneticiye normatif bağlılık, bir yöneticinin işgörene verdiği destek ve sergilediği kişisel ilgi ve olanaklardan dolayı, o çalışanın o yöneticisine yönelik olarak kendini ahlaken sorumlu hissettiği bir bağlanma türüdür (Landry ve Vandenberghe, 2012). Son boyut olan lidere devam bağlılığında, işgören yöneticisi ile arasındaki çalışma ilişkisini sona erdirmenin sonucunda karşılaşabileceği maliyetlerden kaçınmayı amaçlamaktadır (Landry vd., 2010). Bu çalışmada, çalışan ve yöneticisi arasındaki olumlu iş ilişkisi bağlamında, işgörenin kendi yöneticisine yönelik duygusal ve normatif bağlılığının o çalışan açısından olumlu bir çalışma ortamı oluşturabileceği düşünüldüğünden, devam bağlılığı boyutu şu anki incelemenin dışında bırakılmıştır. Bunun nedeni olarak, JD-R yaklaşımı gereği, yöneticiye yönelik hem duygusal hem de ahlaki bağlılığın çalışanın duygusal emeğin olumsuz psikolojik baskısını ve işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etki yaratabilecek bir iş kaynağı olabileceği değerlendirilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, çalışan ve yönetici arasındaki olumlu iş ilişkisinin bir yansıması olarak, bir işgörenin kendi yöneticisine yönelik bağlılığı, JD-R teorisinin temel argümanlarıyla uyumlu şekilde, çalışanın kendi üzerinde hissedeceği iş talebi baskısını azaltıcı etkisinin olabileceği, bu olumlu bağlılık tutumunun çalışan tarafından ilave bir iş kaynağı olarak algılanabileceği ve böylece çalışanın ortaya koyduğu duygusal emeğin kendi üzerindeki olumsuz etkisini daha az hissedebileceği düşünülmektedir. Neticede bu çalışma, duygusal emeğin yarattığı stresi daha az hissedecek bir çalışanın daha düşük seviyede işten ayrılma niyetine sahip olmasını beklemektedir. Bu kapsamda yöneticiye bağlılığın, çalışan açısından hem duygusal emek hem de işten ayrılma niyetini etkileme potansiyeline sahip bir bağlam oluşturabileceğini ileri sürmektedir. Nitekim, mevcut literatür de işgören ve yönetici arasındaki olumlu ilişkilerin yüksek düzeyde duygusal emek gerektiren iş kollarında yaşanan stresi azaltacağını ve örgüte olan bağlılığı artıracaklarını göstermektedir (Birze vd., 2022; Valdenberghe vd., 2019; Orgambidez ve Almeida, 2020). Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

Hipotez 2: *Yöneticiye (lidere) bağlılık, bir çalışanın duygusal emeği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahiptir.*

2a: *Yöneticiye bağlılığın yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisi vardır.*

2b: *Yöneticiye bağlılığın duyguların bastırılması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisi vardır.*

2c: *Yöneticiye bağlılığın derinden davranış ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisi vardır.*

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem ve Süreci

Araştırmada örneklem olarak Türkiye’de faaliyet gösteren yer hizmetleri, terminal, havayolu, ARFF ve uçak bakım kuruluşlarında görev yapan işgören ve yöneticileri seçilmiştir. Hazırlanan anket formu 03.09.2021 tarihinde alınan etik onayından sonra uygulanmıştır. Gönüllülük esasına dayanılarak uygulaması yapılan web tabanlı anketler, Whatsapp, Instagram ve Linked-in sosyal ağları üzerinden katılımcılara gönderilmiştir. 15 Eylül-15 Kasım 2021 tarihleri arasında çalışmaya 364 kişi katılmıştır. Anketler web tabanlı olduğu için, aynı soruya birden fazla cevap verme ve soruları atla engellenmiş ve çalışmada eksik/yanlış cevaplı anketler yer almamıştır.

Örneklemi oluşturan katılımcıların yüzde 48’i kadın ve yüzde 52’si erkektir. Yaşlarının ortalaması ise yaklaşık olarak 32 ($SS= 8,23$) olarak hesaplanmıştır. Yaptıkları görevler itibarıyla; katılımcıların yaklaşık yüzde 42’sini yer hizmetleri personeli, yüzde 10’unu yer hizmetleri yöneticileri, yüzde 18’ini terminal personeli, yüzde 9’unu terminal yöneticileri, yüzde 6’sını havayolu personeli, yüzde 2’sini havayolu yöneticileri, yüzde 5’ini uçak bakım personeli, yüzde 1’ni uçak bakım yöneticisi ve yüzde 7’sini diğerleri oluşturmaktadır. Eğitim seviyesine göre;

katılımcıların yaklaşık yüzde 18'si lise, yüzde 13'ü ön lisans ve yüzde 62'si lisans ve yüzde 7'si lisans üstü mezundur.

Araştırmanın bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerine ait betimsel istatistikler ise aşağıda Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Betimsel İstatistikler ve Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma (SS)	Korelasyonlar					
			1	2	3	4	5	
1. DE Yüzeysel davranış	3,31	,94	1					
2. DE Duyguların bastırılması	3,55	,91	,47**	1				
3. DE Derinden davranış	3,93	,85	,22**	,19*	1			
4. İşten ayrılma niyeti	2,53	,98	,21*	,26**	,14*	1		
5. Yöneticiye bağlılık	2,95	,92	,29**	,32**	,26**	-,09	1	

N = 364; * P < ,05; ** P < ,01; DE: Duygusal Emek.

3.2. Veri Toplama Araçları

İşten Ayrılma Niyeti. Çalışmaya katılan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Örucü ve Özafşarlıoğlu'nun (2013) çalışmasından istifade edildi. Bu ölçek orijinal olarak Mobley ve diğerleri (1978) tarafından geliştirilen 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeğine dayanmaktadır. Örucü ve Özafşarlıoğlu'nun (2013) tarafından Türkçe'ye çevrilerek kullanılan bu ölçeğin Cronbach' α değerini yazarlar ,90 olarak hesaplamışlardır. Bizim çalışmamızda kullanılan 5'li Likert tipindeki (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= tamamen katılıyorum) ölçeğin Cronbach's α değeri ise ,86'dır ve güvenilirliğinin yeterli düzeydedir.

Yöneticiye Bağlılık. Bu değişkeni ölçmek için Wasti ve Can (2008) tarafından yapılan çalışmadan yararlanılmıştır. Söz konusu çalışmada araştırmacılar, Meyer ve arkadaşlarının (1996) örgütsel bağlılık ölçeğini Türkçe'ye adapte etmişlerdir. Türkçe versiyonunda söz konusu ölçek iki boyutlu ele alınmıştır (*yöneticiye duygusal bağlılık ve yöneticiye normatif bağlılık*). Yazarlar, her bir boyut için ölçek güvenilirlik katsayısını (Cronbach's $\alpha = ,82$) olarak hesaplamışlardır. Biz bu çalışmada yöneticiye bağlılığı tek boyutlu (8 madde) olarak kullandık. Ölçeğin bu şekil kullanıma uygun olup olmadığını görmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapıldı. Analiz sonuçları ($\chi^2(20) = 55,57, p < ,01, RMSEA = ,07, CFI = ,98, GFI = ,97, \chi^2/SD = 2,78$) ölçeğin tek boyutlu olarak kullanılmasında bir sakınca bulunmadığını gösterdi. Ayrıca, yapılan güvenilirlik testi sonucunda hesaplanan Cronbach's α değerinin (,88) iyi seviyede olduğu görüldü. 5'li Likert tipindeki ölçekteki yanıtlar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişmektedir.

Duygusal Emek. Bu çalışmada kullanılan duygusal emek ölçeği için Pala ve Sürgevil (2016) tarafından Türkiye'deki hizmet sektörü çalışma koşullarına göre gerçekleştirilen ölçek geliştirme çalışmasından faydalanılmıştır. Söz konusu ölçek 'yüzeysel davranış', 'duyguların bastırılması' ve derin davranış' olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bizim çalışmamızda üç boyutlu bu ölçek, kullanım öncesinde bir DFA analizine ve güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Sonuçlar ölçeğin uygu yapı geçerliliğine ($\chi^2(51) = 117,3, p < ,01, RMSEA = ,06, CFI = ,97, GFI = ,95, \chi^2/SD = 2,3$) ve yeterli düzeyde Cronbach's α değerlerine (*yüzeysel davranış, duyguların bastırılması ve derin davranış boyutları için sırasıyla; ,83, ,78 ve ,80*) sahip olduğunu göstermiştir. Ölçek 5'li Likert tipinde olup, yanıtlar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişmektedir.

3.3. Analitik Yaklaşım

Araştırmanın ana değişkenlerine ilişkin yapı geçerliliğini incelemek için üç ölçüm modeli (araştırmanın temel modeli ve iki adet alternatif model) birbiriyle karşılaştırılmıştır. Alternatif modellerin birinde, araştırma modelinden farklı olarak, sadece Duygusal Emek tek boyut altında toplanmış, diğerinde ise Duygusal Emek ve Yöneticiye Bağlılık ölçek maddeleri tek boyut halinde analize tabi tutulmuştur. Karşılaştırma için DFA analizi ile üretilen uyum indeksleri kullanılmıştır. İlave olarak, DFA sonuçlarının kontrolü maksadıyla araştırma konusu kavramsal yapıların her biri için 'ortalama çıkartılan varyans (AVE)' değerleri de hesaplanmıştır.

Duygusal Emek boyutlarının her birinin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki doğrudan etkisini görmek (Hipotezler 1a-c) ve Yöneticiye Bağlılık değişkeninin düzenleyici etkisini (Hipotez 2) görebilmek maksadıyla Hiyerarşik Doğrusal Regresyon (HLR) testi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Araştırma modeli (temel model) toplam beş faktörden oluşmaktadır (DE-Yüzeysel Davranış DE-Duyguların Bastırılması, DE-Derinden Davranış, İşten Ayrılma Niyeti ve Yöneticiye Bağlılık). Bu modelin alternatif iki modele göre uygunluğunu değerlendirebilmek gerçekleştirilen DFA sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. Alternatif Model 1'de toplam faktör sayısı üçe ve diğer Alternatif Model 2'de ikiye indirgenmiştir.

Analizler, araştırmanın temel modeli (beş faktörlü model) için istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur ($\chi^2(220) = 388,25$, $p < ,01$, $RMSEA = ,05$, $CFI = ,97$, $\chi^2/SD = 1,76$). Bu durum, çalışmanın teorik çerçevesine dayalı olarak ileri sürülen araştırma modelinin ve hipotezlerinin müteakip istatistiksel analizler için uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 2. Ölçüm Modellerine İlişkin DFA Sonuçları

Model	Faktörler	χ^2	SD	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	χ^2/df
Bağımsız Model		5.884,18	276				
Araştırmanın Modeli	5 Faktör: DE Boyutları (üç adet), İAN ve YB	388,25	220	-	,05	,97	1,76
Alternatif Model 1	3 Faktör: DE (tek boyut halinde), İAN ve YB	1.252,08	227	863,83	,09	,82	5,52
Alternatif Model 2	2 Faktör: DE (tek boyut halinde), İAN ve YB tek boyut olarak birleştirilmiş	2.658,49	229	2.270,24	,14	,57	11,61

N = 364; SD: Serbestlik Derecesi DE: Duygusal Emek, YB: Yöneticiye bağlılık, İAN: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 2'deki bulguları desteklemek üzere, Fornell ve Larcker (1981)'in önerileri doğrultusunda, araştırmada kullanılan beş adet kavramsal yapının 'ortalama çıkartılan varyans' (AVE) değerleri hesaplanmıştır. AVE değeri, her bir yapıya ilişkin olarak, ölçekteki ilgili soru maddelerinin açıklayabildikleri varyansı ifade eder. AVE değerinin ,50'den yüksek düzeyde bulunması, açıklanan varyansın ölçüm hatalarının da ötesinde istatistiksel olarak anlamlı olması anlamına gelir. Karşılaştırılan iki kavramsal yapının birbirinden farklı olabilmesi için, iki yapıya ait her bir AVE değerinin karekökü bu iki yapı arasındaki korelasyon değerinden yüksek olması gerekir (Fornell ve Larcker, 1981). DE-Yüzeysel Davranış, DE-Duyguların Bastırılması, DE-Derinden Davranış, İşten Ayrılma Niyeti ve Yöneticiye Bağlılık değişkenleri için hesaplanan AVE değerlerinin (sırasıyla; ,54, ,60, ,64, ,58 ve ,69) tamamının eşik değer olan ,50 değerinden yüksek ve bunların da karekök değerlerinin (sırasıyla; ,74, ,77, ,80, ,76 ve ,83) araştırma değişkenleri arasındaki ikili korelasyon değerlerinden (bkz. Tablo 1) daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, AVE sonuçları, araştırmada kullanılan toplam beş adet kavramsal yapının geçerliğini onaylamaktadır.

4.2. Hipotez Testleri

Hipotezler 1a, 1b ve 1c, bağımsız değişken olan Duygusal Emek'in üç alt boyutunun (Yüzeysel Davranış, Duyguların Bastırılması ve Derinden Davranış) bağımlı değişken olan İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkileri hakkındaki tahminlerle ilgilidir. Hipotez 2 ise, Yöneticiye Bağlılığın, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerde düzenleyici bir etkisinin bulunmasını ifade etmektedir. Hipotezlerin testi kapsamında, Tablo 3'te görülebileceği gibi, hiyerarşik doğrusal regresyon (HLR) analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada (Hipotezler 1a-c'nin test edilmesi), bağımsız değişkenler olarak Duygusal Emek'in üç boyutu analize sokulmuştur. İkinci aşamada ise, Yöneticiye Bağlılığın düzenleyici etkisi (Hipotez 2) incelenmiştir. Düzenleyicilik analizi öncesinde, üç adet Duygusal Emek alt boyutunun her biri ve Yöneticiye Bağlılık değişkenine ait ölçüm puanları merkezileştirilmiş ve sonrasında bu alt boyutlara ait merkezileştirilmiş puanlar ile Yöneticiye Bağlılığın merkezileştirilmiş puanı çarpılmak suretiyle, üç adet etkileşim terimi oluşturulmuştur. Müteakiben, regresyon analizinin ikinci aşamasına bu hesaplanan etkileşim terimleri dahil edilmiştir.

Analiz sonuçları (Tablo 3, Basamak 1), duygusal emek boyutları olan 'yüzeysel davranış', 'duyguların bastırılması' ve 'derinden davranış' değişkenlerinin 'işten ayrılma niyeti' üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (sırasıyla, $\beta = ,18$, $p < ,05$; $\beta = ,22$, $p < ,01$; $\beta = ,12$, $p < ,05$; $R^2 = ,17$). Dolayısıyla bu bulgular, **Hipotez 1a, 1b ve 1c'yi desteklemektedir.**

Yöneticiye bağlılığın düzenleyici etkisine ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında ise (Tablo 3, Basamak 2), söz konusu değerlerin duygusal emek'in alt boyutları olan 'yüzeysel davranış', 'duyguların bastırılması' ve 'derinden

davranış' için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (sırasıyla, $\beta = ,04$, $\beta = ,07$, $\beta = ,06$, anlamsız). Dolayısıyla, **Hipotez 2 ret edilmiştir**.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

	İşten Ayrılma Niyeti	
	β	
	Basamak 1	Basamak 2
Yüzeysel Davranış	,18*	,17*
Duyguların Bastırılması	,22**	,22**
Derinden Davranış	,12*	,11*
Yöneticiye Bağlılık x Yüzeysel Davranış		,04
Yöneticiye Bağlılık x Duyguların Bastırılması		,07
Yöneticiye Bağlılık x Derinden Davranış		,06
R ²	,17	,17

N = 364; *P< ,05; **P< ,01

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye odaklanılmış ve yöneticiye (lidere) bağlılığın söz konusu ilişkideki düzenleyici (moderatör) etkisi sorgulanmıştır. Analiz sonuçları, üç boyut olarak ele alınan duygusal emek ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koyarken, yöneticiye bağlılığın ileri sürülen düzenleyici etkisinin bulunmadığını göstermiştir. Araştırmanın bulgularına biraz daha yakından bakıldığında, inceleme konusu değişkenlerin aralarındaki ilişkilere yönelik bazı tespitlere yer verilmesine ihtiyaç bulunduğunu düşünülmektedir. Bu tespitlerin çalışmanın kuramsal ve pratik sahadaki katkıları ile konu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalar açısından önemli olabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın bulguları, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine yönelik olarak, duygusal emek boyutları arasında dikkate değer farklılıklar bulunduğuna işaret etmektedir. Nitekim, Tablo 3’de sunulan bu boyutların etkilerine ait regresyon katsayılarının büyüklükleri arasındaki önemli sayılabilecek farklar bu tespitin bir dayanağı olarak görülmelidir. Bu bağlamda, duyguların bastırılması boyutunun, diğer iki boyuta kıyasla, işten ayrılma niyetini daha fazla etkilediğini ve derinden davranış boyutunun ise göreceli olarak en düşük etki değeri sahip olduğu görülmektedir. Bu tespit, temel olarak, kuramsal çerçevede atını çizdiğimiz ve duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasında var olduğu ileri sürülen ilişkinin teorik dayanağını oluşturan ‘bilişsel çelişki kuramı’ (Festinger, (1962) ile oldukça uyumlu bir sonuçtur. Başka bir ifadeyle, işgörenlerin bireysel duygu, düşünce ve değerleriyle uyumlu olmayan tutum, söylem ve davranışlar sergilemek durumunda yaşadıkları bilişsel ve duygusal çelişkiler, bu kişiler üzerinde önemli derecede stres, depresyon, hayal kırıklığı, üzüntü, öfke, duygusal tükenme ve tatminsizlik gibi olumsuz psikolojik etkilere yol açabilir. Bu olumsuz etkilerin en fazla yaşandığı duygusal emek boyutu olarak ‘duyguların bastırılması’ ortaya çıkmaktadır. Kişi, duygularını sürekli bastırmak zorunda kaldığı her durumda, diğer iki boyuta nazaran psikolojik olarak daha fazla olumsuz şekilde etkilenmektedir.

Diğer duygusal emek alt boyutu olan ‘yüzeysel davranış’ için de benzer bir psikolojik durum söz konusu olsa da analiz sonuçları bu olumsuz etkilerin derecesinin ‘duyguların bastırılması’ boyutuna nazaran daha düşük düzeyde kaldığını ortaya koymuştur (bkz. Tablo 3). Bunun nedeninin, duygularını sürekli bastıran çalışanların içinde buldukları olumsuz psikolojik durumlarını gizlemeye çalışma ve arzu etmedikleri veya benimsemedikleri tutum ve davranışları sergilemede, yüzeysel davranış boyutuna kıyasla, daha fazla zorluk yaşamalarından veya başarısız olmalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bunu tersi şekilde ifade edilecek olursa; yüzeysel davranış durumundaki bir çalışanın yaşadığı bilişsel çatışmanın derecesi duyguların bastırılması durumuna nazaran daha düşük kaldığından, iş ortamındaki tutum, söylem ve davranışlarını en azından ilgili normlara, talimatlara ve beklentilere uydurabilmektedir.

Duygusal emeğin üçüncü boyutu olan ve işten ayrılma niyeti üzerinde göreceli olarak en düşük etkiye sahip olduğu ortaya çıkan ‘derinden davranış’ durumundaki işgörenlerin bahse konu bilişsel çatışmaları daha az düzeyde yaşadıkları anlaşılmaktadır. Bu tespitin kuramsal ve mantıksal dayanağını, bu durumdaki çalışanların empati kurma ve karşı tarafın duygu ve düşüncelerini biraz daha fazla anlayabilme çabalarında aramakta yattığı ve bunun da bilişsel çelişki teorisine uygun bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir. Böylece işgören, karşı tarafa sergilemesi gereken tutum ve davranışlar nedeniyle kendi içerisinde, duyguların bastırılması ve yüzeysel davranış boyutlarına kıyasla, daha az bir çatışma yaşayacaktır, çünkü tamamen olmasa da belirli bir düzeye kadar karşı tarafın duygu, düşünce ve beklentilerini anlama ve bunları benimsemenin bu bilişsel çatışmanın derecesini düşürdüğü değerlendirilmektedir.

Çalışmanın önemli bir diğer bulgusu da Hipotez 2’de ileri sürülen yöneticiye (lidere) bağlılığın düzenleyici (moderatör) etkisi hakkındadır. Bahse konu düzenleyici etkinin bulunmaması, Tablo 1’deki korelasyon değerlerinden de anlaşılabilceği üzere, yöneticiye bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuç, işten ayrılma niyetinin, yönetici ve çalışan arasındaki bireysel ilişkiden ziyade, daha çok örgütsel faktörlere bağlı bir işgören tutumu olmasına bağlanabilir. Bu tespit, kendisini duygusal ve normatif bakımdan yöneticisine bağlı hissetmeyen her işgörenin işten ayrılma niyetine sahip olmayacağı anlamına gelmektedir. Nitekim, işten ayrılma niyeti bir işgörenin çalışmakta olduğu ‘örgütten’ kendi isteğiyle ayrılmasını ifade eder. Başka bir deyişle işten ayrılma niyeti, bu araştırmanın da ortaya koyduğu gibi, çalışan ve yöneticisi arasındaki bireysel seviyedeki bir bağlılık ilişkisinden kaynaklanmamakta olup, bu olumsuz iş tutumunun kaynağını daha çok örgütsel ve çalışma koşullarında aramanın daha uygun bir yaklaşım olacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak çalışmalar için bir öneri, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın düzenleyici etkisinin araştırılmasıdır. Dahası, örgütsel bağlılığın aracılık rolünün varlığı da sorgulanabilir.

Diğer bir öneri, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ‘nasıl’ ortaya çıktığının daha net bir resminin çizilmesine katkı yapabilecek çalışmaların yapılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, söz konusu ilişkide aracılık rolü oynayabilecek değişkenlerin gelecekteki araştırma modellerine dahil edilmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma, duygusal emek boyutları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi bilişsel çelişki kuramına (Festinger (1962) dayandırmış ve bir işgörenin yaşadığı stres, depresyon, öfke, üzüntü, tükenmişlik ve tatminsizlik gibi olumsuz psikolojik durumların özellikle altını çizmiştir. Gelecekteki çalışmalar, bahse konu psikoloji disiplinine özgü bu kavramsal yapıları aracı değişkenler olarak ele alabilirler ve bu argümanların geçerliliğini sorgulayabilir.

Giriş bölümünde de vurgulandığı gibi, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere ilişkin olarak hem ulusal hem de uluslararası literatürde önemli bir eksiklik bulunduğu düşünülmüştür. Bu kapsamda, az önce yukarıda da ifade edildiği gibi, duygusal emek-işten ayrılma ilişkisinin nasıl, ne şekilde ve hangi koşullarda ortaya çıktığının daha iyi anlaşılmasına büyük gereksinim vardır. Bu çalışmanın, bu bağlamda, ilgili literatüre önemli bir kuramsal katkı yapacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bulguları, pratik sahadaki yansımaları bakımından da önem arz etmektedir. Özellikle, servis-yoğun sektörlerde duygusal emek düzeyi daha yüksek olduğundan, bu bulgulardan istifade edilmesinin bu sektörlerde fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sektörlerin başatlarından biri olan havacılık sektörü bağlamında, bu araştırma duygusal emek faktörünün mutlaka göz önünde bulundurulması gerektiğini ve duygusal emek yoğunluğunun bu sektördeki işten ayrılma davranışlarının önemli bir belirleyicisi olabileceğini sektördeki yöneticilerin dikkatlerine sunmaktadır. Dolayısıyla bu yöneticilere öneri, çalışanların ortaya koydukları duygusal emeğin olumsuz psikolojik etkilerini azaltabilecek veya bunları kompanse edebilecek tedbirleri almaları ve gerekli imkan ve koşulları yaratmalarıdır. Somut bir öneri olarak, bu doğrultuda, sektör çalışanlarına duygu yönetimine ilişkin eğitimler verilmesinin ve ilgili becerilerin kazandırılmasının yararlı olabileceği değerlendirilmektedir. Kalifiye işgörenlerin muhafazasına ve müşteri memnuniyetinin artırılmasına önemli katkılar yapabilecek bu türden eğitimler ve beceriler, işletmelerde performans artışına yol açacak ve neticede çalışanlar ve müşteriler dahil tüm sektör paydaşlarına oldukça olumlu etkilerde bulunacaktır.

Araştırmanın sınırlılıklarına ilişkin olarak, belirtilmesi gereken husus, bu çalışmanın ‘kesitsel’ bir araştırma tasarımına sahip olmasıdır. Bu tür çalışmalarda ‘ortak yöntem yanlılığı’ riski oldukça yüksektir. Dahası, kesitsel tasarım bağımlı ve bağımsız değişken arasında neden-sonuç ilişkisi kurmayı zorlaştırır. Ayrıca, verilerin tek kaynaktan (sadece işgörenler) toplanması bu güçlüğü daha da artırmakta ve yanlılık riskini yükseltmektedir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak çalışmalar için bir öneri ‘boylamsal’ araştırma tasarımlarını benimsemeleri, ilgili aracı ve düzenleyici değişkenleri araştırma modellerine dahil etmeleri, veri toplama süreci içerisinde zaman aralıkları bırakmaları ve farklı kaynaklardan verilerini toplamalarıdır.

İlave olarak, bu çalışmaya katılan katılımcıların tamamının sadece havacılık sektöründen seçildiğini hatırlatmak gerekir. Dolayısıyla, her ne kadar metin içerisinde birçok yerde ‘servis yoğun sektör’ ifadesine yer verilmiş olsa da bu çalışmanın bulgularının havacılık sektörü dışındaki diğer hizmet sektörlerine genelleştirilmesine biraz temkinli yaklaşılması gerektiği değerlendirilmektedir. Bunu yapabilmek için farklı hizmet sektörlerinde de benzer çalışmaların gerçekleştirilmesi gerektiğinden, gelecek çalışmalara bu hatırlatmayı dikkate almaları tavsiye edilmektedir.

EXTENDED SUMMARY

Research Purpose: This research aims to examine the effects of emotional labor’s sub-dimensions on turnover intentions of airport employees.

Research Questions: Is there a positive relationship between employees' turnover intentions and the sub-dimensions of emotional labor, namely, superficial behavior, deep behavior and suppression of emotions? Does commitment to manager (leader) have a moderating effect on these relationships?

Literature Review: Considering that existence of emotions in an individual's experiences, daily life and business life is an undeniable fact (Glomb and Tews, 2004; Alsakarneh et al., 2019), service sector employees can spend emotional labor by consciously hiding their true emotions and displaying appropriate behaviors determined by their organizations (Lee, 2019). Employees in the aviation sector, one of the important service sectors, are also exposed to many negative situations such as increasing job demands and excessive stress compared to other service sectors, irregular working hours and inability to maintain work-life balance. As a result, it may cause a loss of motivation for employees to reflect appropriate emotions to customers and a decrease in their service performances (Alsakarneh et al., 2019; Ulufer and Soran, 2019; Chung and Jeon; 2020). This decline and loss may cause employees' commitment to their workplace to decrease and their intention to leave their jobs to find better opportunities (Cho et al., 2014). According to IATA (2020) data, the rate of turnover in the aviation industry reaches 50%. This high rate means that it becomes difficult to carry out work in a safe, successful and sustainable manner. According to studies, one of the factors mediating the turnover intention is the lack of social support (Firth et al., 2004). In particular, the quality of manager support and leader-member interactions have a negative effect on turnover intention (Chung and Jeon, 2020; Vandenberghe et al., 2004).

Method: Employees and managers working in ground handling, terminal, airline, aircraft rescues and fire fighting (ARFF) and aircraft maintenance organizations operating in Turkey were selected as the sample of the research. Data was collected by sending web-based surveys to participants via Whatsapp, Instagram and Linked-in social networks. A total of 364 individuals participated in the work. In order to see the direct effect of each of the emotional labor dimensions on turnover intention and to examine the moderating effect of the commitment to manager, the collected data were tested with Hierarchical Linear Regression (HLR) analysis.

Conclusions: While the results of the analysis revealed a significant and positive relationship between emotional labor, which is considered as three dimensions, and employees' turnover intentions, they showed that the hypothesized moderating effect of commitment to manager was not confirmed. The findings of the study indicate that there are notable differences among the emotional labor dimensions regarding their effects on employees' turnover intentions. In this context, the suppression of emotions affects turnover intentions more than the other two dimensions, and the deep behavior dimension has relatively a lowest impact. This finding means that whenever employees have to constantly suppress their emotions, they might be psychologically affected more negatively than the other two dimensions. Another important finding of the study is about the moderating effect of commitment to manager (leader). This result can be attributed to the fact that turnover intention is an employee attitude that depends more on organizational factors rather than the individual relationships between managers and their employees. In other words, turnover intention does not arise from a commitment relationship at the individual level between an employee and his/her manager, and it is considered that a more appropriate approach would be to look for the source of this negative job attitude in organizational and working conditions. In terms of its practical implications, the recommendation for managers is to take measures and create necessary opportunities and appropriate conditions that can reduce or compensate for the negative psychological effects of emotional labor experienced by employees. In this regard, it is considered that it may be useful to provide employees with training on emotional management and to equip them with relevant skills. Training and skills of this nature that can contribute significantly to the retention of qualified employees and the enhancement of customer satisfaction will lead to increased performance in businesses, ultimately resulting in highly positive impacts on all stakeholders in the sector, including employees and customers.

KAYNAKÇA

- Alsakarneh, A.A.A., Hong, S.C., Eneizan, B.M., & Al-Kharabsheh, K.A. (2019). Exploring the relationship between the emotional labor and performance in the Jordanian insurance industry. *Current Psychology*, 38, 1140-1151. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9935-2>
- Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115. <https://doi.org/10.2307/258824>.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The jobdemands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S.G., & Stanton, P. (2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1567-1578. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.05968.x>

- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244. <https://doi.org/10.2307/256481>.
- Becker, T.E., & Billings, S.R. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190. <https://doi.org/10.1002/job.4030140207>
- Birze, A., Regehr, C., Paradis, E., Leblanc, V., & Einstein, G. (2022). Perceived organizational support and emotional labour among police communicators: What can organizational context tell us about posttraumatic stress? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(2), 425-435. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01708-9>
- Brotheridge, C.M., & Lee, R.T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379. <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
- Chau, S.L., Dahling, J.J., Levy, P.E., & Diefendorff, J.M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163. <https://doi.org/10.1002/job.617>
- Chen, K.-Y., Chang, C.-W., & Wang, C.-H. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 163-172. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.006>
- Cho, J.-E., Choi, H.-S.C., & Lee, W.J. (2014). An empirical investigation of the relationship between role stressors, emotional exhaustion and turnover intention in the airline industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(9), 1023-1043. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.837398>
- Chung, M., & Jeon, A. (2020). Social exchange approach, job satisfaction, and turnover intention in the airline industry. *Service Business*, 14, 241-261. <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00416-7>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772-790. <https://doi.org/10.1018/IJM-01-2014-0005>
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fidanboy, C.Ö. (2019). Çalışanların pozitif ve negatif duygu durumlarının iş yaşamında akış deneyimine etkileri: Ar-Ge çalışanları üzerine bir inceleme. *Journal of Yasar University*, 14, 69-81. <https://doi.org/10.19168/jyasar.630649>
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187. <https://doi.org/10.1108/02683940410526127>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. MA: Addison-Wesley.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fredrickson, B.L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist Manager Journal*, 4(2), 131-142. <https://doi.org/10.1037/h0095887>
- Glomb, T.M., & Tews, M.J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behaviour*, 64, 1-23. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00038-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00038-1)
- Goodwin, R.E., Groth, M., & Frenkel, S.J. (2011). Relationship between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 538-548. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.001>
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21, 979-1004. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.005>
- Greenbaum, R., Bonner, J., Gray, T., & Mawritz, M. (2020). Moral emotions: A review and research agenda for management scholarship. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 95-114. <https://doi.org/>
- Guy, M.E., & Lee, H.J. (2015). How emotional intelligence mediates emotional labor in public service jobs. *Review of Public Personnel Administration*, 35(3), 261-277. <https://doi.org/10.1177/0734371X13514095>

- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hu, H.-H., Hu, H.-Y., & King, B. (2017). Impacts of misbehaving air passengers on frontline employees: Role stress and emotional labor. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1793-1813. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0457>
- Huang, J., Wang, Y., & You, X. (2016). The job demands-resources model and job burnout: The mediating role of personal resources. *Current Psychology*, 35, 562-569. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9321-2>
- Humphrey, R.H., Pollack, J.M., & Hawyer, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168. <https://doi.org/10.1108/02683940810850790>
- IATA. (2020). The International Air Transport Association, “Reach for the stars”, <https://airlines.iata.org/analysis/reach-for-the-stars/>, 16.03.2020
- Kim, S., & Wang, J. (2018). The role of job demands-resources (JDR) between service workers’ emotional labor and burnout: New directions for labor policy at local government. *Environmental Research and Public Health*, 15, 1-31. <https://doi.org/10.3390/ijerph15122894>
- Lambert, E.G., Qureshi, H., Holbrook, M.A., Frank, J., & Hines, C. (2022). Testing the job demands-resources model for organizational commitment among Indian correctional officers. *Criminal Justice Studies*, 35(4), 1-21. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2022.2115487>
- Landry, G., Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: A two-study examination. *The Journal of Psychology*, 144(3), 285-312. <https://doi.org/10.1080/00223981003648302>
- Landry, G., & Vandenberghe, C. (2012). Relational commitments in employee-supervisor dyads and employee job performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 293-308. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.016>
- Lee, Y.H. (2019). Emotional labor, teacher burnout, and turnover intention in high-school physical education teaching. *European Physical Education Review*, 25(1), 236-253. <https://doi.org/10.1177/1356336X17719559>
- Lee, Y.H., Lee, S.H.B., & Chung, J.Y. (2019). Research on how emotional expressions of emotional labor workers and perception of customer feedbacks affect turnover intentions: Emphasis on moderating effects of emotional intelligence. *Frontiers in Psychology*, 9: 1-21. <https://doi.org/>
- Liu, X.-Y., Chi, N.-W., & Gremler, D.D. (2019). Emotion cycles in services: emotional contagion and emotional labor effects. *Journal of Service Research*, 22(3), 285-300. <https://doi.org/10.1177/1094670519835309>
- Meyer, J.P., Barak, I., & Vandenberghe, C. (1996). *Revised measures of affective, continuance and normative commitment to organizations*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, The University of Western Ontario.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluating of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Näring, G., Briët, M., & Brouwers, A. (2006). Beyond demand-control: Emotional labor and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress*, 20(4), 303-315. <https://doi.org/10.1080/02678370601065182>
- Okabe, N. (2017). Creating of customer loyalty by cabin crew: A study of the relation between emotional labor and job performance. *Transportation Research Procedia*, 25, 149-164. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.387>
- Orgambidez, A., & Almeida, H. (2020). Supervisor support and affective organizational commitment: The mediator role of work engagement. *Western Journal of Nursing Research*, 42(3), 187-193. <https://doi.org/10.1177/0193945919852426>
- Öngöre, Ö. (2020). Evaluating emotional labor: A new approach. *Golabal Business and Organizational Excellence*, 39(4), 35-44. <https://doi.org/10.1002/joe.22000>
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti’nde bir uygulama. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 10(23), 335-358.

- Pala, T., & Sürgevil, O. (2016). Duygusal emek ölçęęi: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 773-787.
- Prentice, C. (2013). Emotional labour and its consequences: The moderating effect of emotional intelligence. W. J. Zerbe, N. M. Ashkanasy & C. E. J. Härtel (Eds.), *Research on Emotion in Organizations*, 187-201. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Rafiq, N., Abbasi, A.S., Ali Sair, S., Mohiuddin, M., & Munir, I. (2020). Emotional labor and its association with emotional exhaustion through cultural intelligence. *Transnational Corporations Review*, 12(4), 392-405. <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1846670>
- Skaalvik, E., & Skaalvik, S. (2017). Still motivated to teach? A study of school context variables, stress and job satisfaction among teachers in senior high school. *Social Psychology of Education*, 20, 15-37. <https://doi.org/10.1007/s11218-016-9363-9>
- Steel, R.P., & Ovalle N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Talukder, A.K.M.M.H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work–family conflict, job satisfaction, and work–life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98-116. <https://doi.org/10.1002/joec.12125>
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Ulufur, S., & Soran, S. (2019). Effects of demographic factors and personality on emotional labor, mediating role of intention to leave: A research on cabin crew. *Transportation Research Procedia*, 43, 129-138. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.12.027>
- Yang, C., & Chen, A. (2021). Emotional labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40, 479-501. <https://doi.org/10.3233/HSM-200937>
- Vandenbergh, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., Roussel, P., & Ayed, A.K.B. (2019). Time-based differences in the effects of positive and negative affectivity on perceived supervisor support and organizational commitment among newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 264-281. <https://doi.org/10.1002/job.2324>
- Wasti, S.A., & Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 404-413. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.003>
- Wong, E., Tschan, F., Messerli, L., & Semmer, N.K. (2013). Expressing and amplifying positive emotions facilitate goal attainment in workplace interactions. *Frontiers in Psychology*, 4, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00188>