



## DUYGUSAL EMEĞİN İŞ VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: KÜTAHYA İLİ ÖRNEĞİ

**Dursun BOZ<sup>1</sup>**

dboz@gelisim.edu.tr  
0000-0003-3206-8950

**Araştırma Makalesi**  
**Research Article**

**Geliş Tarihi /Received:**  
**23.05.2021**

**Kabul Tarihi /Accepted:**  
**29.06.2021**

**JEL Code: J50, L20, L25**

### THE EFFECTS OF EMOTIONAL LABOR ON JOB AND BUSINESS PERFORMANCE: EXAMPLE OF KÜTAHYA PROVINCE

**ÖZ** İleri teknoloji, küreselleşme, ulaşım ağ çeşitliliği, kıt kaynaklar ve işgücü maliyetleri işletmeler açısından önemli rol oynamaktadır. Bu rolde bir rekabet avantajı elde etme ve var olan avantajlarını devamı önemli unsurlar olmayı sürdürmektedir. Bu unsurların baskısı altında doğru ürün ve hizmetlerin doğru pazarlara uygun stratejilerle sunulması işletmelerin odak noktası haline gelmiştir. Bu odak noktasında başarılı olmanın yolu çalışanlardır. Çalışanların giderek örgütsel yapı ve işleyişin nesnesi olmaktan öznesi olmaya giden süreçte önemli rol oynadıkları kuşkusuz bir gerçektir. Bu rolün sergilenmesinde çalışanlara ait duyguların önemi de anlaşılmaktadır. Bu duyguların işletme hedef ve amaçları doğrultusunda kullanılması rekabet avantajını peçinlemektedir. Rekabet avantajı sağlamanın bir yolu da çalışanların duygusal emeklerinden yararlanmaktır. Bu beklentiyle desteklenen duygusal emek gösterimi, işletmelerin hem iş performansı hem de işletme performansını pozitif yönde katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda yapılan bu çalışmada duygusal emeğin iş ve işletme performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için Kütahya ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan 2 ayrı otomotiv işletmesinin 255 beyaz ve mavi yakalı çalışanına kolayda örnekleme yöntemiyle gönüllülük esasına göre ulaşılmıştır. Yapılan korelasyon analizi ile duygusal emek ile iş performansı ( $r=0,272$ ) kuvvetinde ve işletme performansı arasında ( $r=0,315$ ) kuvvetinde pozitif yönlü zayıf ilişkiler belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizi ile duygusal emeğin hem iş performansına ( $\beta=0,243$   $p<0,05$ ) hem de işletme performansına ( $\beta=0,429$   $p<0,05$ ) pozitif etkisi tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal Emek, İş Performansı, İşletme Performansı*

### ABSTRACT

Advanced technology, globalization, transportation network diversity, scarce resources and labor costs play an important role for businesses. In this role, gaining a competitive advantage and maintaining existing advantages continue to be important factors. Under the pressure of these factors, it has become the focus of businesses to offer the right products and services with appropriate strategies for the right markets. The way to be successful in this focal point is employees. It is an undoubted fact that employees play an important role in the process from being the object of the organizational structure and functioning to being the subject. The importance of the emotions of the employees in the display of this role is also understood. The use of these feelings in line with the business goals and objectives reinforces the competitive advantage. Employees' emotional efforts to gain competitive advantage should be expected to show their emotional state. Emotional representation supported by this expectation will positively contribute to both job performance and business performance of businesses. In this context, it is aimed to determine the effect of emotional labor on job and business performance in this study. For this purpose, 255 white and blue-collar employees of 2 different automotive enterprises operating in the Organized Industrial Zone of Kütahya were reached on a voluntary basis using easy sampling method. With the correlation analysis, positive weak relationships in strength between emotional labor and job performance ( $r=0,272$ ) and firm performance ( $r=0,315$ ) were determined. With the regression analysis, it was determined that emotional labor positively affected both job performance ( $\beta=0.243$   $p<0.05$ ) and business performance ( $\beta=0.429$   $p<0.05$ ).

**Keywords:** *Emotional Labor, Job Performance, Business Performance*

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Yönetim Bilişim Sistemleri, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Temel Alanı

## GİRİŞ

Günlük yaşam içerisinde insanlarla etkileşim halinde olduğumuzdan dolayı çoğu zaman duygularımızın düzenlenmesi ve yönetilmesine gereksinim duyarız. Bu gereksinim, nasıl görüldüğümüz, nasıl davrandığımız ve nasıl hissettiğimizle ilişkili davranışlarımızın farkındalığı ile ilişkilidir. Özel hayatımız içerisinde duygularımızı yönetme ve düzenleme gereksinimi bulunduğumuz sosyal çevredeki sosyal etkileşimlere yüklediğimiz anlamlara göre değişmekte ve kişisel karar alma süreçlerini kapsamaktadır. Bu durum iş hayatı için de geçerlidir. İş hayatında duyguların ihtiyaçlara göre düzenlenmesi örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde ortaya çıkmaktadır. Hem içsel hem de dışsal bazı duygularımız arasındaki çatışmalar iş akdi yaptığımız işletmeler tarafından şekillendirilmektedir. Bu durumda işletmeler çalışanlardan duygularını iş akdi kapsamında gösterimini beklemektedirler. Bu yönüyle çalışanların ücret karşılığında sundukları emek zihinsel ve fiziksel unsurlarla sınırlı kalmayarak duygusal emeklerini de kapsamaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesinin incelendiği bazı araştırmalarda, bir sosyal sermaye görülen çalışanlar, içinde yer aldıkları koşullar ve bilişsel etkinlikleri kadar, duyguları açısından da ele alınmaktadır. Duygu olgusu, insan davranışlarına yön veren önemli unsurlardan birisi olduğundan çalışanların çalışma hayatındaki tutum ve davranışlarına da yön vermesi özenle incelenmektedir (Çileklioğlu, 2019: 38). Süreci itibarıyla duygusal emek bireysel ve örgütsel refahı farklı biçimlerde etkilemektedir. Bireysel refah açısından, duygu yönetiminin bir parçası olarak duyguların baskılanması ya da uyarmaya çalışılması stres durumunda olduğu gibi otonom sinir sistemini harekete geçiren fizyolojik olarak yorucu eylemlerdir (Gross, 1998). İşin ve sosyal hayatın ihtiyaçlarına bağlı olarak artış gösteren duygu yönetimi, normal şartlar altında duygulardan kaynaklı fizyolojik uyarılmayı başarılı biçimde yöneten ve dengeleyen otonom sinir sistemi ve kardiyovasküler sistem için fazladan çalışma anlamına gelmektedir. Bu durum bağışıklık sisteminin zayıflaması ve buna bağlı bazı sağlık sorunları gibi yüksek maliyetlere sebep olabilmektedir (Grandey, 2000: 100). Günümüzde, duygusal emek kullanımı iş hayatının neredeyse kaçınılmaz bir parçası olmuştur. Bundan dolayı duygusal emek kavramının ne olduğu, iş hayatında duyguların nasıl yönetilmesi ve duygu yönetiminin hem çalışan hem de örgüt üzerindeki etkileri gibi birçok konu değişik araştırmaların da konusu olmuştur (Babuç, 2020: 107). Bu bağlamda yapılan çalışmanın amacı duygusal emeğin hem iş performansı hem de işletme performansı üzerindeki etkisini eşgüdümlü olarak ele almaktadır.

Çalışmanın ilk bölümü olan kavramsal çerçevede duygusal emek, iş performansı ve işletme performansı kavramları irdelenmektedir. İkinci bölümde veri, yöntem ve hipotezlere yer verilmektedir. Üçüncü bölümde bulgulara ve dördüncü bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısımda duygusal emek, iş performansı ve işletme performansı kavramları irdelenmektedir.

### Duygusal Emek

Duygusal emek, iş hayatında içtenlikle hissedilen duyguların, bir ücret karşılığında işin gereklerine uygun şekilde düzenlenmesidir. Bu açıdan, duygusal emek duygu yönetimi ile benzerlik göstermektedir. Fakat, duygusal emekte farklılık gösterici olan iş hayatı içinde duygu yönetimine yönelik faaliyetlerin ücreti

karşılığında yapılıyor olmasıdır (Hoshchild, 1983: 49). Bu faaliyetlerde çalışandan gerçek duygularının gizlenmesi ve işin gerekliliklerinin getirdiği duygusal emek davranışlarını göstermesi beklenir. Diğer bir deyişle iş süreçlerinde yalnız duyguların düzenlenerek istenilen davranışın gösterilmesi beklenmez. Bunların yanı sıra istenilmeyen duyguların da bastırılması beklenir (Seçer, 2004: 815). Bu süreç detaylı incelendiğinde, çalışanların müşteriler ile ilişkilerinde, karşısındaki kişilerde duygusal bir durum oluşturma amacı taşıyan duygularla sınırlıdır. Bu süreç içinde yöneticiler, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda sergilemekle yükümlü oldukları duygulara yoğunlaşmaktadır (Noon ve Blyton, 2002: 175). Bu duyguların sağlanmasında yöneticiler çalışanların zihinsel ve fiziksel emeklerinin yanısıra duygusal emek gösterimlerini de istemektedirler. Duygusal emek çalışanların; hizmet alan kişiler ile olan etkileşiminde belirli kurallar çerçevesinde duygularına yön vermesinden geçmektedir. Bu yön verme eğiliminin gösterimleri örgütsel bazı etkenler ile kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir (Duran vd., 2018: 532).

Duygusal emek, çalışanların örgütsel hedef ve amaçlara ulaşılmasında, müşteri veya çalışma arkadaşlarıyla etkileşim halindeyken başkalarının duygularını etkilemeye dönük sergilenen davranışlardır (Diefendorff ve Gosserand, 2003, 945). Bu davranışlar hizmet alanlar ile yüz yüze veya sözlü iletişim kurulmasında duygularının etkilenmesidir. Bu etki, işverenlerin çalışanların duygularını kontrol etmesiyle duygusal emek sergilenmesinde gereksinim duyulan mesleklerin ortak özelliğidir (Çaldağ, 2010: 7). Bu özellik sayesinde çalışanların örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda duygularını yönetilmesi ve yönlendirebilmesidir. İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu turizm, sağlık, eğitim ve bankacılık gibi alanlarda duygular daha da önemli hale gelmektedir. Bu önemin karşılanmasında çalışanların zihinsel ve fiziksel çabaları ile duygusal emeklerini de işin içine sokmaları gereklidir (Bağcı ve Bursalı, 2015: 71).

Duygusal emek çalışanlarca uygun duygunun gösterim kurallarına ilişkin davranış yönetimidir. Bu yönüyle, duygusal emeğe haiz odaklanılması gereken duygu yönetiminden ziyade davranışların yönetimidir. Gösterim kurallarına uygun şekildeki davranışların ortaya çıkmasında her daim duygu yönetimi gereklidir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Bu gerekliliğin oluşmasında duyguların yönetilmesi ve belli bir ücret karşılığında yapılması etkindir. Bu bağlamda örgütsel amaç ve hedefler için sergilenmesi istenilen davranışlar hissetmeyen ve sergilemeyen çalışanlar yüzeysel davranış sergileyeceklerdir. Bu durum bazı çalışanlarda negatif ve olumsuz duyguların oluşmasına neden olacaktır (Altaş ve Özişli, 2021: 864). Örgütsel beklentilerin karşılanması amacıyla duygusal emek davranışlarının sergilenmesinin olumlu/olumsuz bazı etkileri bulunur. Duygusal emek, çalışma hayatında rekabet gücünün oluşturması, tüketicilerce tercih edilmesi, iş verimliliği ve kalitesinin artması, hizmet alanların tatmin olması gibi olumlu etkilerinin varken çalışanlarda tükenmişlik hissi, iş memnuniyetsizliği, otonomi kaybı, fiziksel ve ruhsal problemler gibi sonuçlara da yol açabilir (Oral ve Köse, 2011: 465).

İşletme yöneticileri ortaya konulan duygusal emek davranışlarının nasıl düzenleneceği ve yönlendirileceği konusunda herhangi bir eylemde bulunmazlar. Özellikle müşterilere yakın ilişki içindeki çalışanların; işlerin ayrılmaz bir parçası olan müşterilerde istenen tepki ve duyguların oluşturabilmesinde belli iletişim araçlarıyla duygularını göstermelidirler (Noon ve Blyton, 2002: 175). Duygusal emeğe bütünsel bir bakış, iş hayatında duygu yönetiminin bireysel, durumsal ve örgütsel birçok unsurdan etkilendiğini ve bu etkinin hem çalışan hem de örgüt açısından farklı çıktıları olduğunun önemi hatırlanmalıdır. İş hayatında duygusal emek günden güne daha çok ilgi gösterilen, bununla birlikte çok boyutlu ve keşfedilip geliştirilmeye açık bir kavramdır. İş hayatındaki yenilikçi iş modelleri ve buna bağlı bazı yeni

gereksinimlerin bu dinamik çalışma alanının ilgi odağı olmaya devam edeceğine işaretir (Babuç, 2020: 117).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği; duygusal gösterim sıklığı, gösterim kurallarındaki dikkat, duygu çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olarak ifade etmişlerdir. Bu ifadeler temelinde işletmeler satış elemanlarından müşterilerine samimi davranmaları, güler yüzlü olmaları ve sıcak ilişkiler kurarak ürünü satmaları, çağrı merkezi çalışanlarından anlayışlı olmaları, kibar olmaları, ses tonlarını yükseltmemelerini istemektedirler. Burada esas sorun çalışanların örgütün kendisinden beklenen duygu gösterimini ne ölçüde kendisinin de istediğidir. Eğer çalışanlardan beklenen duygularla çalışanların hissettiği duygular birbirlerine paralellik gösterirse bu durumda çalışanların performansı, bağlılığı ve neticesinde işletmenin karlılığı da artacaktır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 313).

Basım ve Beğenirbaş (2012) duygusal emek ölçeği geliştirme çalışmasında, duygusal emeği; yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular şeklinde 3 alt boyuttan oluşturmuşlardır. Yüzeysel rol yapma davranışı gösteren çalışanların sundukları hizmetteki ifadelerini müşterilerin beklediği duygusal ifadeler eşliğinde sergileyebilmesidir. Dahası bu duygusal ifade gösteriminin gözlenenebilir özellikte olması da beklentiler arasındadır (Bağcı, 2015: 75). Derinden rol yapma davranışı çalışanlardan birinin diğer çalışana karşı hissettiği olumsuz duygulardan kurtulmak amacıyla kendisini olumlu düşünceler ile yoğunlaştırıp düşünce formunu değiştirmesidir (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 946). Doğal duygular ise temel odak noktası çalışanların sahip oldukları öznel duygusal durumlara ait davranışlardır. Bu davranışlar çalışanlarda zorunluk baskısı yaratmadan ve duygusal ifadelerin doğal seyrinde açığa çıkmasıdır (Anderson, 2014: 22).

### **İş Performansı**

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz ekonomik şartları sebebiyle işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü elde etmesi ve katma değer yaratarak performanslarını arttırmak önemli hale gelmiştir. Bu yönüyle hem çalışan hem de işletme performansının artırılması amacıyla işletmelerin üretim yöntem ve araçlarını etkili bir biçimde kullanması gereklidir (Yıldız vd., 2014: 236). Bu kullanımda işletmelerin verimlilik odaklı çalışarak belirlenen hedef, amaç ve başarılı sonuçlara ulaşabilmesinde sahip oldukları çalışanların performans düzeyi çok önem arz etmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 137). Bu önemin anlaşılması işletmeler kadar çalışanlar açısından da çok önemlidir. Çalışanların kendilerinden istenileni gerektiği gibi yerine yapması, başarılı olması, çalışan için mutluluk, özgüven ve tatmin kaynağı olmaktadır. Aynı zamanda bu durum iş performansı, daha iyi bir kariyer, yüksek gelir ve sosyal itibar gibi bireysel sonuçların da temel öncülü olduğu söylenebilir (Çalışkan, 2018: 108).

Çalışan performansı, bir kişinin işle ilgili kendisi için belirlenmiş hedef ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. İşletmeler için yüksek çalışan performansı öncelikli önemdedir. Çünkü bir işletme ancak çalışanlarının gösterdiği yüksek düzeyli performans ile başarılı olacaktır (Çöl, 2008: 38). Bu başarıda özellikle insan kaynağının önemi verimlilik artışı ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasında daha da ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütsel başarının elde edilerek sürdürülebilir olması çalışanların bireysel performans ve başarısına bağlı olduğu göz ardı edilmemelidir (Yıldız vd., 2014: 236). Yüksek performansla sahip olan çalışanlar, örgütsel performansın artışını sağlarken aynı zamanda işletmenin rekabet gücünün de artışına doğrudan katkı sağlamaktadır. Bu açıdan iş performansı, işletmenin rekabet

üstünlüğü sağlaması ve bu rakabet üstünlüğünü korumasındaki önemli göstergelerden biridir (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 2).

Bir işletme çalışanlarının sergilediği performans düzeyine bağlı olarak başarılı olabilmektedir. Bu açıdan bütünsel bir işletme başarısından bahsedebilmek için yöneticilerin çalışanların performanslarını artırıcı yönetsel faaliyetlerine gerekli önemi vermelidir. Bu artışı sağlamanın yolu çalışanların işleriyle ilgili eğitim, bilgi ve tecrübelerini ortaya koyabilecekleri çalışma ortamı da hazırlanmalıdır (Yatkin, 2009: 139). Bu ortamın sağlanması ile nitelikli ve yüksek performanslı çalışanların uzun dönemli iş güvencesi sağlayacak insan kaynakları politikaları geliştirilmesi gereklidir. Bu gereklilik işletmeye değer katan çalışanların göstereceği performansa ciddi katkı sağlayabilecektir (Özer, 2018: 5).

İş performansı işi yapan birey, grup veya teşebbüsün belirli bir zaman dilimi ya da birim zaman içerisinde iş ile amaçlanan ve planlı hedefe ne kadar varılabildiğinin belirlenmesidir (Arslantürk, 2009: 21). Bu hedefe ulaşılmasının çok boyutlu bir yapıda olduğunun genel kabulüne karşın teori ve uygulama yönüyle en yaygın kullanılan ve ilgi gören performans boyutlarının görev performansı ve bağlamsal performans olduğu söylenebilir (Borman and Motowidlo, 1993: 72).

### **İşletme Performansı**

Küresel rekabet koşulları altında işletmelerin rekabetçi konumlarını sürdürebilmesi hayati öneme sahiptir. Bu önemde işletmelerin rekabetçi konumlarının güçlendirmesinde profesyonel bir yönetim, yetenekli çalışanlar, gelişmiş teknolojiler, performans, kalite, verimlilik, esneklik, kaynakların etkin kullanımı, kalite, yenilikçilik vb. pekçok unsur rol oynamaktadır (Eleren ve Soba, 2009: 25). Bu roller vasıtasıyla stratejik hedeflerin tanımlanması, geliştirilmesi ve hedeflere göre doğru yönetilmesine yardımcı olan operasyonel ölçütler ile ve işletme genelinde etkin bir strateji uygulanmasına yol açan performans teşvikleri ile ulaşılabilir (Frolick ve Ariyachandra, 2006: 41).

İşletme performansı belirli bir zaman süreci içerisinde elde edilen çıktı veya süreçteki çabaların toplam sonucudur. Bu sonuç özünde işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşılması ya da belirli görevlerin yerine getirilme derecesidir. Bu durumda performansı, işletme amaç ve hedeflerinin geliştirilmesi için gösterilen çabalar olarak değerlendirilebilir (Akal, 2002: 473). Bu çabalar bazı alanlarda benzerlikler gösterse de işletme alanında daha değişik anlamlar içerebilir. İşletme içerisindeki çalışma sisteminin verimliliği, belli bir zaman dilimindeki ürün veya işin sonucudur. İşletme amaç ve hedeflerinin ya da işin yerine getirilme düzeyi bu çıktıya göre değerlendirilir. Performans kısaca, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesindeki katlanılan çabaların değerlendirilmesidir (Karaman, 2008: 413). Bu çabalar içerisinde işletmenin rekabet konumunu belirleme, kendi tarihi seyri veya sektördeki diğer bazı işletmeler ile mukayese yapılabilmesi yönüyle önemlidir (Eleren ve Soba, 2009: 25). Bu önemin sağlanmasında performans boyutları finansal ve finansal olmayan performans olarak iki ayrı grupta incelenebilir. Yapılan bazı araştırmalar performansın değerlendirilmesinde sadece finansal ölçütleri kullanmanın yetersiz kalacağı, bununla beraber diğer bazı ölçütlerin de performansta önemli kriterler olduğunu göstermektedir (Seymen ve Erdem, 2007:779).

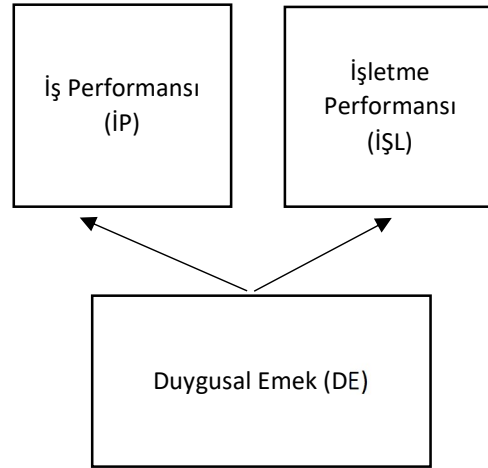
İşletmelerde adil ve işe uygun ölçütlerle oluşturulan çalışanların performans değerlendirmesi sisteminin var olması, çalışan motivasyonu üzerine pozitif ve olumlu etkiler yaratarak beraberinde işletme performansını artıran bir etkiye sahip olmaktadır (Arslantürk, 2015: 32). İşletme performansı, finansal ve

finansal olmayan performans olarak iki alt boyutta incelemek mümkündür. Finansal performans göstergeleri doğrudan doğruya işletmenin finansal yapı ve işleyişi üzerinde durarak, işletmenin ekonomik görüntüsünün somut verilerini sunmaktadır. Finansal olmayan performans göstergeleri ise rekabet, müşteri sadakati, kalite, yenilik, iş tatmini, verimlilik **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.** ve süreç iyileştirmeleri vb. mali yapının yapı ve işleyişinden farklı konulara odaklanmaktadır (Özer, 2011: 75).

## YÖNTEM, VERİ VE HİPOTEZLER

Bu araştırma Kütahya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetine devam eden 2 ayrı otomotiv işletmesinin 1700 çalışanına yönelik 350 anket mavi ve beyaz yakalı çalışanlara yöneticiler aracılığıyla gönüllülük esasına göre dağıtılmıştır. Bu anketlerden pandemi süreci ile iş yoğunluğundan kaynaklı eksik, hatalı ve boş olanlar çıkartılarak geçerli 255 anket ile veri seti oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan duygusal emek ölçeği Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 13 ifadeden oluşmakta ve iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa (0,80) olarak tespit edilmiştir. İş performansı Goodman ve Svyantek (1999: 254-275) tarafından geliştirilen Doğan (2005) tarafından Türkçe'ye sadeleştirilerek uyarlanan ve Özer (2018) çalışmasında kullandığı ölçek 23 ifadeden oluşmakta ve iç tutarlılık Cronbach Alfa (0,88) olarak belirlenmiştir. İşletme performansı Özer (2011) tarafından geliştirilen ölçek 10 ifadeden oluşmakta ve iç tutarlılık Cronbach Apfa katsayısı (0,85) olarak tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan ölçekler 5'li (1.Hiç katılmıyorum-5.Tamamen katılıyorum) likert tipindedir. Ayrıca 6 adet demografik ifadelerden oluşan bilgiler ankete eklenmiştir. Araştırmadaki verilerin analizinde SPSS 20.0 programı kullanılmıştır. Araştırmanın kavramsal modeli şekilde sunulmuştur.

Şekil 1.Araştırmanın Modeli



Araştırmanın hipotezleri; Ünlü ve Yürür (2011), Goodwin vd. (2011), Ghalandari vd. (2012), Yıldırım ve Erul (2013), Beğenirbaş ve Çalışkan (2014), Biçkes vd. (2014), Kingır vd. (2015), Lee ve Chelladurai (2016), Kim vd. (2017), Çiçeklioğlu (2019), Wang (2019), Wen vd. (2019), Yin vd. (2019), Altaş ve Özişli (2021), Gülsevgi ve Bayraktar (2021) çalışmaları baz alınarak aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H<sub>1</sub>: Duygusal emek iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>2</sub>: Duygusal emek işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

## BULGULAR

Araştırmada elde edilen veriler ile birlikte demografik bilgiler, güvenilirlik analizi, normal dağılım testleri, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

**Tablo 1.** Demografik Bilgiler

Cinsiyet	n	%	Kümülatif%	Statü	n	%	Kümülatif%
Kadın	43	16,9	16,9	Mavi Yakalı	230	90,2	90,2
Erkek	212	83,1	100,0	Beyaz Yakalı	25	9,8	100,0
Toplam	255	100,0		Toplam	255	100,0	
Yaş	n	%	Kümülatif%	Eğitim	n	%	Kümülatif%
16_20	11	4,3	4,3	İlkokul	38	14,9	14,9
21_30	184	72,2	76,5	Ortaokul	97	38,0	52,9
31_40	55	21,6	98,0	Lise	91	35,7	88,6
41_50	5	2,0	100,0	Önlisans	15	5,9	94,5
Toplam	255	100,0		Lisans	14	5,5	100,0
				Toplam	255	100,0	
Medenidurumu	n	%	Kümülatif%	İşletme	n	%	Kümülatif%
Evli	159	62,4	62,4	İşletme A	124	48,6	48,6
Bekar	96	37,6	100,0	İşletme B	131	51,4	100,0
Toplam	255	100,0		Toplam	255	100,0	

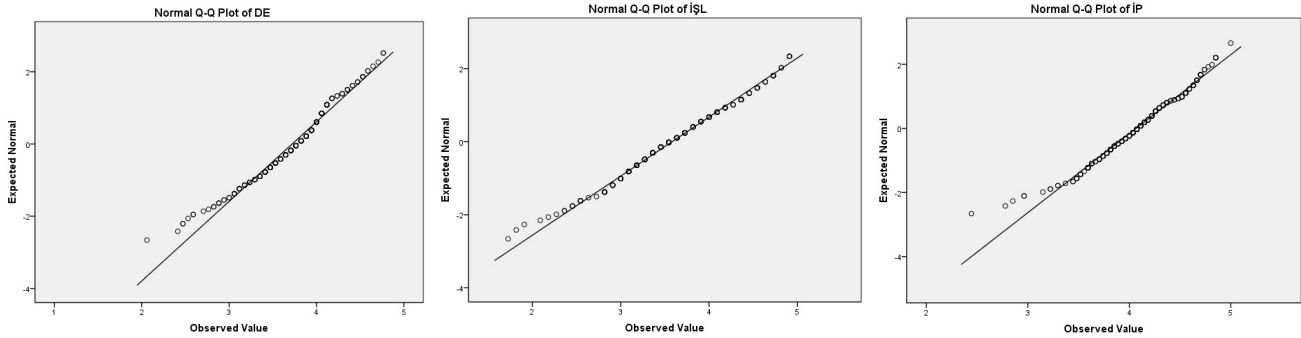
Çalışmaya katılanların cinsiyetleri (%16,9 kadın, %83,1'i erkek), statüleri (%90,2'si mavi yakalı, %9,8'i beyaz yakalı), yaşları (%4,3'ü 16-20 yaş, %72,2'si 21-30 yaş, %21,6'sı 31-40 yaş, %2,0'ı 41-50 yaş grubunda), eğitim durumları (%14,9'u ilkokul, %38,0'ı ortaokul, %35,7'si lise, %5,9'u önlisans, %5,5'i lisans mezunu), medeni durumları (%62,4'ü evli, %37,6'sı bekar), işletme türü (%48,6'sı işletme A, %51,4'ü işletme B) oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 2.** Güvenilirlik analizi

DE ölçeği		İŞL Ölçeği		İP ölçeği	
Cronbach's Alpha	n	Cronbach's Alpha	n	Cronbach's Alpha	n
,884	13	,851	10	,890	23

Tabloya göre DE ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,8844 iken İŞL ölçeği 0,851 ve İP ölçeği 0,890 sonucuyla çok iyi (Büyüköztürk, 2007) olduğu görülmektedir.

**Şekil 2. Normal Dağılım Testi**



Normal dağılım testinde Eğiklik/Basıklık değerleri (-3) ile (+3) arasında olmalıdır. (Kalaycı, 2010: 322). Şekilde Duygusal Emek (DE), İşletme Performansı (İŞL) ve İş Performansı (İP) ölçeği verilerinin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 3. Korelasyon Analizi**

		DE	İŞL	İP
DE	Pearson C.	1	,315**	,272**
	Sig. (2)		,000	,000
	N	255	255	255
İŞL	Pearson C.	,315**	1	,089
	Sig. (2)	,000		,156
	N	255	255	255
İP	Pearson C.	,272**	,089	1
	Sig. (2)	,000	,156	
	N	255	255	255

Korelasyon; iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, düzeyini ve yönünü tespit etmede kullanılan istatistikî metoda denir. (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tabloya göre DE ile İŞL arasında ( $r=0,315$ ), İP arasında ( $r=0,272$ ) kuvvetinde  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

**Tablo 4. Regresyon Analizi**

Model DE ile İŞL	R	R <sup>2</sup>	t	F	P	Sabit	β
	0,315	0,099	6,527	27,870	0,000	1,987	0,429
$İŞL=1,987+0,429*(DE)$							
Model DE İP	R	R <sup>2</sup>	t	F	P	Sabit	β
	0,272	0,074	15,588	20,237	0,000	3,161	0,243
$İP=3,161+0,243*(DE)$							

Regresyon analizi; değişkenler arasında bulunan etkinin test edilmesi, iki değişkenden birinin değişiminin diğerindeki değişimi açıklarken kullanılan istatistikî yöntemdir. (Güriş ve Çağlayan, 2005: 199). Tabloya göre duygusal emek ile işletme performansı arasındaki etkinin sınanması için yapılan regresyon analizinde ( $F=27,870$ ;  $p<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmuştur. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,099$  olarak



bulunmuş olup, işletme performansındaki değişimin %9,9'u duygusal emek tarafından açıklandığı söylenebilir.

Tabloya göre duygusal emek ile iş performansı arasındaki etkinin sınanması için yapılan regresyon analizinde ( $F=20,237$ ;  $p<0,05$ ) is tatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmuştur. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,074$  olarak bulunmuş olup, iş performansındaki değişimin %7,4'ü duygusal emek tarafından açıklandığı söylenebilir.

**Tablo 5.** Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez	P	t	Sonuç
H <sub>1</sub> : Duygusal emek iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	0,000	6,527	Kabul
H <sub>2</sub> : Duygusal emek işletme performansı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	0,000	15,588	Kabul

Alanyazında duygusal emeğin iş ve işletme performansını etkilemesine yönelik eşgüdümlü çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak çalışmayı destekleyici pozitif örgütsel davranışlar ile performans ve örgütsel çıktılarla ilgili yapılan bazı araştırmalar şöyle özetlenebilir. Ünlü ve Yürür (2011) çalışmasında duygusal emek alt boyutları yüzeysel ve derin davranışın hizmet sektörü çalışanlarının görev performansı sergileme niyetini artırdığını ileri sürmüştür. Goodwin vd. (2011) çalışmasında yüzeysel rol yapma duygusal emek davranışı ile çalışan devir hızı arasında doğrudan ilişki olduğu, iş performansı ile dolaylı yönden ilişki olduğunu iddia etmiştir. Ghalandari vd. (2012) çalışmasında duygusal emeğin yani duyguların kontrolünün iş performansını artırdığını iddia etmiştir. Yıldırım ve Erul (2013) çalışmasında duygusal emeğin iş performansını istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediğini ifade etmiştir. Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) çalışmasında duygusal emeğin 3 alt boyutunun da hizmet sektörü çalışanlarının bireysel performansını etkilediğini ifade etmiştir. Biçkes vd. (2014) çalışmasında duygusal emek alt boyutu doğal davranışların iş performansının artırılmasında olumlu etki gösterdiğini ileri sürmüştür. Kınır vd. (2015) çalışmasında katılımcıların duygusal emek düzeylerinin iş performansları üzerinde anlamlı bir etki yaratacağını ifade etmiştir. Lee ve Chelladurai (2016) çalışmasında derinden rol yapma davranışının ise iş performansını pozitif yönde aracılık etkisinin olduğunu ileri sürmüştür. Kim vd. (2017) çalışmasında duygusal emeğin alt boyutu derinden rol yapma davranışı ile iş performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi algılanan yönetici ve iş arkadaşı desteğinin güçlü düzeyde aracılık etkisine sahip olduğunun belirlendiğini iddia etmiştir. Karakaş ve Gökmen (2018) çalışmasında kamu çalışanlarının duygusal emeklerinin iş tatminlerini pozitif yönlü etkilediğini ileri sürmüştür. Çiçeklioğlu (2019) çalışmasında duygusal emek ve alt boyutlarının bireysel performansı artırdığını iddia etmiştir. Wang (2019) çalışmasında duygusal emek alt boyutu derinden rol yapma davranışının iş performansını olumlu yönde etkisi olduğunu ileri sürmüştür. Wen vd. (2019) çalışmasında duygusal emek alt boyutu derinden rol davranışının iş performansının artırılmasında önemli bir aracılık rolüne sahip olduğunun tespit edildiğini ileri sürmüştür. Yin vd. (2019) çalışmasında duygusal emek alt boyutu derinden rol yapma davranışının öğretmenlerin iş performanslarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Hacıvelioğlu vd. (2020) çalışmasında duygusal emeğin farkında olunması ve ortaya çıkabilecek olumsuz durumlarda stratejilerin belirlenmesiyle hem hizmeti sunan hem de yöneticiler için iş gücü kaybının önlenmesini iddia etmiştir. Altaş ve Özişli (2021) çalışmasında duygusal emeğin iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ifade etmiştir. Acar ve Çevirgen (2021) çalışmasında duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Büyükyılmaz ve Özer (2021) çalışmasında algılanan örgütsel desteğin duygusal emek üzerinde (yüzeysel rol hariç) anlamlı etkisi

olduğunu iddia etmiştir. Gülsevgi ve Bayraktar (2021) çalışmasında duygusal emeğin alt boyutu samimi rol davranışının görev performansını pozitif yönde etkilediğini ifade etmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesi ve var olan bir rekabet avantajının da sürdürülebilir olmasında çalışanların duyguları ve duygu gösterimleri de önemli rol oynamaktadır. Bu yönüyle duygusal emeğin iş ve işletme performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla Kütahya ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan 2 ayrı otomotiv işletmesinde bu çalışma yapılmıştır. Bu işletmelerdeki 255 beyaz ve mavi yakalı çalışana kolayda örnekleme yöntemiyle gönüllülük esasına göre ulaşılmıştır. Elde edilen bulgularla duygusal emeğin hem iş performansını ( $\beta=0,243$   $p<0,05$ ) ve hem de işletme performansını ( $\beta=0,429$   $p<0,05$ ) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aritmetik ortalaması en düşük ölçek ifadeleri baz alınarak işletme yönetici ve çalışanlarına yönelik şu önerilerde bulunulabilir;

- İşletmede üretilen ürünlerin maliyetleri ile ilgili çalışanların bilinçlendirme ve bilgilendirilmesi,
- Çalışan devir hızıyla ilgili spekülasyonların önüne geçilmesi amacıyla çalışan devir hızının çalışanlara bildirilmesi,
- Çalışanların müşterilere yönelik göstermesi beklenen duygu gösterimlerinde imtina edilmemesi,
- Çalışanların müşterilere yönelik göstermesi beklenen duygu gösterimleri konusunda hazırlıklı olması,
- Çalışanların müşterilere yönelik göstermesi beklenen duyguları yaşayabilmelerini sağlayacak eğitim programları yapılması,
- Çalışanların bireysel telefon görüşmelerini mesai dışında yapmalarının sağlanmasının hatırlatılması,
- İşletme karı ve ciroyuyla ilgili çalışanları bilgilendirme kanalları açılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- ACAR, S., & ÇEVİRGEN, A. (2021). Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 91-105.
- AKAL, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. MPM Yayınları, Ankara.
- ALTAŞ, S. S., & ÖZİŞLİ, Ö. (2021). Duygusal emek ile iş tatmini ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Journal of International Social Research*, 14(76). ss. 862-873.
- ANDERSON, B. (2014). There goes another little chip of your heart: Exploring the intersections of communication, emotional labor, and age. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University West Lafayette, Indiana.
- ARSLANTÜRK, Y. (2009). Dört Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 19-34.
- ARSLANTÜRK, Y. (2015). KİT'lerde Performansa Dayalı Ücretlendirme Önerisi. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayın No. 2930.
- ASHFORTH, B.E., HUMPHREY, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, (18) 88-115.

- BABUÇ, Z. T. (2020). Duygusal Emek, (Örgütsel Davranış Üzerine Güncel Çalışmalar içinde, Ed. Müjdat Avcı, Ergün Kara), ss. 106-120, Hiperyayın, İstanbul.
- BAĞCI, Z. (2015). Study of Some Demographic Properties Influencing the Burnout Levels of Nurses in Public Hospitals by CHAID Analysis. Çankırı Karatekin University journal of the Faculty of Economics et Administrative Sciences., 5(2), ss. 479-494.
- BAĞCI, Z. ve BURSALI, Y.M. (2015). Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (10), ss. 71-90.
- BASIM, H. N., ve BEĞENİRBAŞ, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 77-90.
- BEĞENİRBAŞ, M. ve ÇALIŞKAN, A. (2014). Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Carpıklığın Aracılık Rolü. Business and Economics Research Journal, 5(2), s. 109-127.
- BEĞENİRBAŞ, M. ve TURGUT, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(39), 131-149.
- BİÇKES, D. M., YILMAZ, C., DEMİRTAŞ, Ö., ve UĞUR, A. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bir alan çalışması. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9(2), 97-122.
- BORMAN, W. C., & MOTOWIDLO, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. (Schmitt & W. C. Borman Eds.), Personnel Selection in Organizations San Francisco: Jossey Bass, 71-98.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2007). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, 7. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- BÜYÜKYILMAZ, O., & ÖZER, H. G. (2021). Restoran Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışı Üzerinde Örgütsel Desteğin Etkisi ve Örgütle Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(2), 355-375.
- ÇALDAĞ, M.A. (2010). Duygusal emek davranışlarının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE., Konya.
- ÇALIŞKAN, A., ve AKKOÇ, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 1-28.
- ÇALIŞKAN, A. (2018). Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 5(8), 104-140.
- ÇİÇEKLIÖĞLU, H. (2019). Presenteeism (İşte Var Olamama), Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performans Üzerine Etkileri: Eğitim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

- ÇÖL, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- DIEFENDORFF, J. M., & GOSSERAND, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 945-959.
- DOĞAN, Y. (2005). Organizasyonlarda pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerine etkisini belirlemeye yönelik Kayseri’de bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi SBE. Kayseri.
- DURAN, C., BOZ, D., ve ARICA H.G. (2018). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Social Mentality And Research Thinkers Journals*, 11, p. 532-541. Doi: 10.31576/smryj.97.
- ELEREN, A., ve SOBA, M. (2009). İşletmelerde çok boyutlu performans ölçümü ve Uşak deri sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Davraz Kongresi*, 24-27.
- FROLICK, M. N., & ARIYACHANDRA, T. R. (2006). Business performance management: One truth. *IS Management*, 23(1), 41-48.
- GHALANDARİ, K., JOGH, M.G.G., IMANI, M. & NIA, L.B. (2012). The Effect of Emotional Labor Strategies on Employees Job Performance and Organizational Commitment in Hospital Sector: Moderating Role of Emotional Intelligence in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(3), p. 319-326.
- GOODWIN, R. E., GROTH, M., & FRENKEL, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- GOODMAN, S. A. & SVYANTEK, D.J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, (55), 254-275.
- GRANDEY, A.A. (2000). Emotion regulation in the work place: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5 (1): 95–110.
- GROSS, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271–299.
- GÜLSEVGİ, E. B., & BAYRAKTAR, O. (2021). Duygusal Emegin Bireysel Performans Algısına Etkisi. *Working Paper Series*, 3(1), 23-31.
- GÜRBÜZ, S., & ŞAHİN, F. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GÜRİŞ, S., & ÇAĞLAYAN, E. (2005). *Ekonometri*, Der Yayınları, İstanbul.
- HACIVELİOĞLU, D., CAN, H. Ö., & TUNA ORAN, N. (2020). Ebelik Mesleğinde Duygusal Emek. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 163-172.
- HOCHSCHILD, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- KALAYCI, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5.Baskı., Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

- KARAKAŞ, A. ve GÖKMEN, G. (2018). Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek ve İş Stresi: Konya’da Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), s. 99-127.
- KARAMAN, R. (2008). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(16), 411-427.
- KAYA, U. ve SERÇEOĞLU, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Çalışma ve Toplum*, 1, ss. 311- 345.
- KIM, H. J., HUR, W. M., MOON, T. W., & JUN, J. K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136.
- KINGİR, S., BİLEN, A., ve KARAKAŞ, A. (2015). Duygusal Emegin İş Tatminine Etkisi: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 9-26.
- LEE, Y. H., & CHELLADURAI, P. (2016). Affectivity, emotional labor, emotional exhaustion, and emotional intelligence in coaching. *Journal of applied sport psychology*, 28(2), 170-184.
- MORRIS, J. A. & FELDMAN, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, Cilt:21, Sayı:4, ss. 986-1010.
- NOON, M., & BLYTON, P. (2002). *The Realities of Work*. 2nd Edition, Palgrave, New York.
- ORAL, L. ve KÖSE, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), ss.463-492.
- ÖZER, Ö. (2011). Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- ÖZER, E. (2018). Otel yiyecek içecek bölümlerinde güçlendirmenin işgören performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü, Aydın.
- SEÇER, Ş. (2004). İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, 9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 814-830.
- SEYMEN, O. ve ERDEM, B. (2007). Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Arastırma. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss.777-786), Sakarya Üniversitesi İİBF. Sakarya.
- ÜNLÜ O. ve YÜRÜR S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, s.183-207.
- WANG, C. J. (2019). Managing emotional labor for service quality: A cross-level analysis among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 102396.



WEN, J., HUANG, S. S., & HOU, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.

YATKIN, A. (2009). Kamu Yönetiminde Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Aracı Olarak Personel Güçlendirme. *e-Journal New World Sciences Academy*, 4(2).128-141.

YILDIRIM, M. H., & ERUL, E. E. (2013). Duygusal Emek Davranışının İş görenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 89-99.

YILDIZ, S., SAVCI, U. G. ve KAPU, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 233-249.

YIN, H., HUANG, S., & CHEN, G. (2019). The relationships between teachers' emotional labor and their burnout and satisfaction: A meta-analytic review. *Educational Research Review*, 100283.