

# SATIŞ ÇALIŞANLARINDA DUYGUSAL EMEK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Sibel Karamaraş

İstanbul Bilgi Üniversitesi  
sibelkaramaras@gmail.com

## ÖZET

*Bu çalışmada, satış çalışanlarının farklı duygusal emek gösterimlerinin iş tatminleri olan ilişkisi ve kişi-iş uyumun bu ilişki üzerinde ara değişken olarak rolü incelenmiştir. Bu amaçla, Türkiye’de farklı bölge ve sektörde çalışan toplamda 204 satış çalışanından anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Elde edilen ilk bulgular, literatürde çoğunlukla belirtildiği gibi yüzeysel rol yapmanın iş tatmini ile negatif bir ilişki içinde olduğunu gösterirken, derinden rol yapma ile ilgili anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Kişi-iş uyumunun bu ilişki üzerindeki rolü ile ilgili analizler kongrede sözlü olarak bildirilecektir.*

*Anahtar kelimeler: Duygu, Duygusal emek, İş tatmini, Kişi-iş uyumu, Satış, Satış çalışanı*

## 1. GİRİŞ

Duygular, yaşamımız boyunca üzerimizde çok büyük etkilerine olmasına ve uzun yıllar boyunca araştırmacılar tarafından çalışılan bir konu olmasına rağmen (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendorff, Croyle ve Gosserand 2005), iş hayatı dinamiklerini etkileyen faktörlerden birisi olarak çok uzun süre fark edilmemiş ve incelenmemiştir. İş yerlerinin uzun süre sadece mantığın ağır bastığı bir ortam olarak algılanması, duyguların bu ortamda herhangi bir davranışı açıklama adına yeterli önem ve değeri görmemesine sebep olmuştur (Fisher, 1997; Grandey, 2000). Fakat 1900’lerin sonlarına doğru iş hayatında rekabetin artması, fiziksel güç yerine sosyal becerilerin önem kazanması gibi bir takım dinamiklerin değişmesiyle beraber duygular da zamanla dikkat çekilen bir konu olmaya başlamıştır (Erickson ve Ritter, 2001; Grandey, 2000; Morris ve Feldman, 1996). Literatürde, iş yerinde duygu üzerine yapılan araştırmaların başlangıç noktası olarak Arlie Hochschild’in ‘The Managed Heart’ (1983) adlı çalışması gösterilir. Çalışmanın temel konusu duygusal emektir; iş ve görev gereği çalışanların, organizasyonun talep ettiği duyguları sergilemek için harcadıkları çaba.

### 1.1 Duygu Üzerine Araştırmalar ve Hizmet Sektörü

Hochschild (1979, 1983) yaptığı çalışmalarda farklı görevleri olan çalışanların işleri gereği farklı duyguları sergilemek zorunda olduğunu göstermiş ve bunların yönetim süreçleriyle beraber etkilerinden bahsetmiştir. Bu çalışmalar birçok araştırmacıya ilham vermiş ve böylece iş yerlerinde duyguların yeri ve etkileri her geçen yıl daha da fazla anlaşılmasına paralel olarak önem kazanmıştır (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Kimi araştırmacılar bir iş rolü olarak duygusal gösterimlerin üzerinde yoğunlaşırken (Rafaeli ve Sutton, 1987), kimisi de örgütsel davranışların pozitif etkilerine bakmıştır (Isen ve Baron, 1991). 1990’lardan sonra birçok araştırmacı duygusal emeğin dinamiklerini daha iyi anlayabilmek ve analiz edebilmek adına kantitatif yöntemlere başvurmaya başlamıştır

(Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000). 1993 yılında Stephen Fineman, kurumları, duygusal bölgeler olarak tanımamıştır. Daha sonraki yıllarda Daniel Goleman'ın (1995) kitabıyla aynı adı taşıyan duygusal zekâ üzerine çalışmaları ise iş yerinde duygu üzerine yapılan tartışma ve çalışmaların çoğalmasına çok büyük katkı sağlamıştır.

Duyguların iş hayatında bu kadar önem kazanması ve dikkat çekmesinin altında yatan önemli diğer bir sebep olarak iş hayatının değişen dinamiklerinden bahsetmek mümkündür. Özellikle Avrupa ve Amerika'daki ekonominin hizmet sektörüne giderek daha fazla yoğunlaşması, hizmet kalitesinin odak noktası haline gelmesine yol açmış ve bu durum da bu alandaki çalışanların yetkinliklerinin önem kazanmasına neden olmuştur (Morris ve Feldman, 1996; Hülsheger ve Schewe, 2011; Chen, Sunb, Lamc, Hub, Huoa ve Zhongd, 2012; Güngör, 2009). Hizmet sektöründe yer alan bu çalışanlardan bazıları, hizmette bulunduğu kişilerle devamlı ve sık iletişimde olan öğretmenler, çağrı merkezi ve sağlık sektörü çalışanları ve satış çalışanlarıdır (Bhave ve Glomb, 2009; Lu, Shih ve Chen, 2013; Wharton, 1993).

## 1.2. Duygular ve Satış Çalışanları

Hizmet sektörü çalışanlarından satış çalışanları, değişen iş dinamikleri ve rekabet içinde en çok dikkat çeken ve önem kazanan gruptandır birisidir zira şirketlerin performansı ve kazancı çoğunluk olarak satış yapan çalışanların başarısına bağlıdır. Bu başarı müşterilerin karşısındaki genel duruşları ve onlarda yarattığı izlenimle oldukça bağlantılıdır (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2003; Çelik ve Turunç, 2011).

Dolayısıyla, ilerleyen bu rekabet ile paralel olarak satış çalışanlarından beklenen kişilerarası iletişim, güvenilir olma ve ikna kabiliyeti gibi özellik ve yetkinlikler her geçen yıl biraz daha artmıştır; Borna ve Sharma (2011), satış çalışanlarının yetenekli aktörler olması adına eğitilebileceğinden bile bahsetmiştir. Tüm bu beklentilerle beraber en başta bahsettiğimiz duygusal emeğin, yani bu çalışanların müşterilerine karşı işleri gereği göstermesi gereken duyguları sergileyebilmesi hem kendi hem de şirket başarıları için büyük bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, satış çalışanları duygusal emeği yüksek iş gruplarından birisidir ve üzerinde oldukça fazla araştırmalar yapılmaktadır (Fineman, 2000).

## 1.3. Duygusal Emek

Duygusal emek, çalışanların, çalıştıkları kurum tarafından benimsenen ve talep edilen duyguları göstermeleri adına kendi duygularını yönetmesidir; dolayısıyla hangi duyguları nasıl göstermeleri gerektiği ile ilgili belirli standartlar bulunmaktadır (Erickson ve Ritter, 2001). Arlie Hochschild (1979) duygusal emeği, fiziksel emek ve zihinsel emekten ayırmaktadır. Ona göre, mesela, bir hostes ağır eşyaları taşıyıp kaldırırken fiziksel emek harcar, acil durum iniş ve kalkışlarını organize ederken zihinsel bir emek harcar ve yolculara gereken duyguları gösterebilmek adına bazıları bastırırken de duygusal emek harcar. Her ne kadar Hochschild'in çalışmalarından sonra çoğu araştırmacı hostes örneğindeki gibi çalışanların pozitif duygular sergileyebilmesi adına sarf ettikleri çaba üzerinde odaklansa da, işleri gereği negatif duygu göstermesi gereken borç tahsildarları ve polisler gibi çalışanlarla ilgili araştırmalar da bulunmaktadır (Sutton, 1991; van Gelderen, Heuven, van Veldhoven, Zeelenberg ve Croon, 2007).

Birçok çalışma duygusal emeğin, iş tatmini, iş performansı, tükenmişlik gibi iş dinamikleri ile alakalı birçok etmenle kullanılan alt boyuta göre pozitif ya da negatif ilişkisi olduğunu göstermiştir (Grandey, 2003; Erickson ve Ritter, 2001; Judge, Woolf ve Hurst, 2009; Goodwin, Groth ve Frenkel, 2011).

Duygusal emeğin iki farklı boyutu vardır; yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma. Yüzeysel rol yapan çalışanlar, gerçekte hissetmediği duyguları istemeden sergilerken; derinden rol yapanlar göstermesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışmaktadırlar (Chen, Sunb, Lamc, Hub, Huoa, ve Zhongd, 2012; Güngör, 2009). Derinden rol yapma, zihinsel bir çaba gerektirmektedir çünkü bilinçli bir şekilde burada duyguların değiştirilmesi adına bir çaba sarf edilmektedir. Fakat yüzeysel rol yapma sadece görünen davranışların değiştirilmesine yönelik bir çabadır, duyguların değişmesi gibi bir durum söz konusu olmadığı için burada duygusal çelişkidenden bahsetmek mümkündür (Grandey, 2000; Grandey, 2003; Erickson ve Ritter, 2001). Bu iki alt boyut dışında, daha sonra başka araştırmacılar doğal duyguların da varlığından bahsetmiş ve çalışanların göstermesi gereken duyguları rol yapma yerine kendiliğinden de gösterebilecekleri üzerinde durmuşlardır (Diefendorff, Croyle, ve Gosserand, 2005; Ashforth ve Humphrey, 1993).

#### 1.4. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın genel anlamda yaptığı iş ile alakalı pozitif duygulara sahip olmasıdır (Brown ve Peterson, 1993). Dolayısıyla, çalışan genel tavır ve tutumları, davranışları ve duyguları anlamında önemli bir role sahiptir ve işleriyle ilgili farklı ölçütlerle ilgili algı ve yorumlamaları da etkilemektedir (Grandey, 2003; Lu, Shih ve Chen, 2013).

Mulky (2012) çalışmasında iş tatmininin özellikle de pazarlama-satış literatüründe örgütsel bağlılık, genel yaşam tatmini ve iyilik hali üzerinde çok büyük bir etkisi olduğunu vurgulamıştır, şirketler de dolayısıyla iş tatminine değer ve önem vermektedir (Wright, 2001).

Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkiye bakan birçok çalışma bu ilişkilerin aslında farklı ara değişkenlerle etkilendiğini bulmuştur. Örnek olarak Jiang, Jiang ve Park (2013) yapılan işin özelliklerinin; Johnson ve Spector (2007) çalışanın sahip olduğu özerklik ve kontrol gücünün; Cheung, Tang ve Tang (2011) ise psikolojik sermayenin yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmanın iş tatmini ile olan ilişkilerini farklı şekillerde etkilediğini göstermiştir.

#### 1.5. Kişi-İş Uyumu

Kişi-iş uyumu, kişinin tercihleri, bilgisi, becerileri ve ihtiyaçlarının işin gereklilikleriyle örtüşmesidir (Brkich, Jeffs ve Carless, 2002). İyi bir kişi-iş uyumu içerisinde olan çalışan, işini yapmaktan memnun ve iyi bir performans gösterecek özelliklere sahip olduğundan iş tatmini de dâhil olmak üzere çalışanın çeşitli iyilik hali faktörleriyle pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir (Kristof-Brown, Jansen ve Colbert, 2002; Warr ve İnceoğlu, 2012). Başka bir çalışma, ayrıca, kişi-iş uyumunun, çalışanın işin getirdiği zorlukların üstesinden gelebilme kapasitesini de gösterdiğini belirtmiştir (Babakus, Yavaş ve Ashill, 2011).

### 2. ARAŞTIRMACININ AMACI

Araştırmanın amacı, Türkiye satış örnekleminde duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Duygusal emek, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutlarıyla beraber incelenecektir.

Duygusal emeğin iş tatmini ile olan ilişkisine baktığımızda birçok araştırma yüzeysel rol yapma ile düşük iş tatmini, derinden rol yapma ile de yüksek iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir (Grandey, 2000; Grandey, 2003; Cheung, Tang ve Tang, 2011; Morris ve Feldman, 1997). Bunun nedeni olarak ise farklı görüşler olmakla beraber genel olarak yüzeysel rol yapmada kişi gerçek duygularını bastıracağı için bu onda bir yük

oluşturmakta ve bunu işi için yaptığından dolayı işine karşı olan pozitif duyguların azalması anlatılmaktadır. Derinden rol yapmada ise kişinin bunu kişisel bir başarı olarak görmesinden kaynaklanan tatmin artışı olduğu belirtilmektedir (Grandey, 2000; Jiang ve Park, 2013). Bu bulgular ışığında hipotezlerimiz;

Hipotez 1: Yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Derinden rol yapma ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

Ayrıca, yukarıda da bahsedildiği üzere duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki farkı ara değişkenlerin etkisiyle değişebilmektedir. Bu çalışmanın amacı ise, duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde ara değişken etmen olarak kişi-iş uyumunu incelemektir.

Hipotez 3: Kişi-iş uyumunun, yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde ara değişken rolü vardır.

Hipotez 4: Kişi-iş uyumunun, derinden rol yapma ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde ara değişken rolü vardır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1 Örneklem

Çalışmaya, Türkiye'nin farklı yerlerinde farklı sektörlerde çalışan toplamda 204 satış çalışanı katılmıştır. Tüm çalışanlar, kendilerine iletilen link üzerinden web sayfası tabanlı ankete ulaşmış ve anonim olarak doldurmuştur. Anket, bilgilendirilmiş onam formu, altı sorudan oluşan demografik form ve çalışma konularını (duygusal emek, iş tatmini ve kişi-iş uyumu) ele alan 23 soruluk formdan oluşmaktadır. Araştırma örnekleminin %64'ü erkektir (130 erkek, 74 kadın). Yaş aralığı 24-61 olup, ortalaması 35,57'dir.

#### 3.2 Ölçekler

Duygusal emek için, Diefendorf, Croyle, ve Gosserand (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yüzeysel rol yapma (7 madde), derinden rol yapma (4 madde) ve doğal duygular (3 madde) olmak üzere toplamda 14 madde yer almaktadır.

İş tatmini için, Churchill, Ford ve Walker (1974) tarafından kullanılan ve satış çalışanları için tasarlanan INDSALES ölçeğinin Comer, Machleit ve Lagace(1989) tarafından geliştirilen kısa versiyonundaki yönetici, iş, yönetim, ücret, terfi, müşteriler ve iş arkadaşlarından tatmin alt başlıklardan 4 madde içeren iş ile ilgili olanı kullanılmıştır.

Kişi-iş uyumu için ise Donovan, Brown ve Mowen'in (2004) çalışmasından alınan 5 soru ile Guan vd.'nin (2010) çalışmasında yer alan 2 soru kullanılmıştır.

Tüm sorular araştırmacı ve İngilizce öğretmenleri ile İngiliz Dili ve Edebiyatı mezunları tarafından Türkçe ve İngilizceye çevrilmiş ve son hallerine ortak kararda getirilmiş olup, cevaplar 5'li likert ölçeği (5:Kesinlikle katılıyorum, 1: Kesinlikle katılmıyorum) ile alınmıştır.

### 4. SONUÇLAR

Duygusal emeğin alt boyutları olan derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma, doğal duygular ile iş tatmini ve kişi-iş uyumu güvenilirlik değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Verilerin güvenilirlik değerleri

	Madde sayısı	Güvenirlilik
<b>Duygusal emek</b>	14	.760
Derinden rol yapma	4	.796
Yüzeysel rol yapma	7	.891
Doğal duygular	3	.877
<b>İş tatmini</b>	4	.822
<b>Kişi-iş uyumu</b>	5	.820

Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon sonuçları incelendiğinde, duygusal emeği ölçmek için kullanılan 14 maddelik ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha, .760; iş tatmini ölçmek için kullanılan 4 maddelik ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha, .822 kişi-iş uyumunu ölçmek için kullanılan 5 maddelik ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha, .820 olarak hesaplanmıştır. Her üç değer de istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek değerlerdir.

Duygusal emeğin alt boyutları olan derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma, doğal duygular ile iş tatmini kişi-iş uyumunun ortalama, standart sapma ve aralarındaki korelasyonların değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma ile Ölçekler Arası Korelasyonlar

	Ortalama	Std. Sapma	Korelasyon				
			1	2	3	4	5
Derinden rol yapma	3.06	0.86	*	.721**	-.367**	-.129	-.048
Yüzeysel rol yapma	2.91	0.94	*	*	-.674**	-.305**	-.289**
Doğal duygular	3.52	0.98	*	*	*	.542**	.554**
İş tatmini	3.81	0.80	*	*	*	*	.842**
Kişi-iş uyumu	3.81	0.80	*	*	*	*	*

\*\*Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2-tailed)

Elde edilen korelasyon bulguları derinden rol yapma hariç diğer iki duygusal emek alt boyutlarının iş tatmini ve kişi-iş uyumu ile anlamlı ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yüzeysel rol yapma ile iş tatmini ve kişi-iş uyumu arasında negatif bir ilişki, doğal duygular ile iş tatmini ve kişi-iş uyumu arasında ise pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir.

## 5. TARTIŞMA

Sonuçlara baktığımızda Hipotez 1 doğrulanmış, yani yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur, fakat Hipotez 2’ye dair bir kanıt görülemedi. Hipotez 3 ve Hipotez 4’ün kapsadığı kişi-iş uyumu duygusal emek ve iş

tatmini arasındaki ilişki üzerinde ara değişken rolüne dair analiz ve bulgular ise kongrede sözlü olarak bildirilecektir.

Bu sonuçlar üzerinden de giderek iş hayatındaki olası uygulamalara bakacak olursak öncelikle satış (veya herhangi başka bir pozisyon) için işe alınacak olacak kişilerin gerçekten bu işten zevk alan, bu mesleğin gerekliliklerini bilerek ve isteyerek içtenlikle yapabilecek kişiler olmasına dikkat edilmelidir (Onay, 2011). Ayrıca şirket içi eğitimler, aktiviteler gibi farklı yollarla çalışanların işe ve şirkete olan bağlılıkları artarak yine aynı şekilde yüzeysel rol yapmalarının önüne geçilebilir ve pozitif duygulara yönlendirebilirler (Onay, 2011; Mishra vd., 2012).

Ayrıca duygusal emek sadece şirketteki çalışan ve dışarıda yer alan müşteri arasındaki ilişki bazında algılanmadan şirket için yönetici-çalışan ilişki seviyesinde de göz önüne alınmalıdır. Bu durumda, aynı şekilde yöneticilerin çalışanlar tarafından daha iyi algılanması ve güvenilir görünmesi adına bir takım duygusal çaba sarf ettikleri belirtilmiştir. Bu şekilde bir yandan çalışanların duygu yönetimlerinde daha başarılı olmalarına destek olabilmektedirler, dolayısıyla yöneticilerin de bu anlamda seçilmesi ve eğitilmesi büyük önem taşımaktadır (Ashkanasy ve Daus, 2002; Gardner, Fischer ve Hunt, 2009).

## 6. KAYNAKÇA

- Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1993), "Emotional labor in service roles: The influence of identity", *Academy of Management Review*, 1(18), pp 88-115.
- Ashkanasy, N. M., ve Daus, C. S. (2002), "Emotion in the workplace: The new challenge for managers.", *Academy of Management Executive*, 16(1), pp 76 - 86.
- Babakuş, E., Yavaş, U., ve Ashill, N. J. (2011), "Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation", *Services Marketing Quarterly*, 32, pp 17-31.
- Basim, N. H. ve Begenirbas, M. (2012), "Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlaması", *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), pp 77-90.
- Bhave, D. P. ve Glomb, T. M. (2009), "Emotional labour demands, wages and gender: A within-person, between-jobs study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, pp 683-707.
- Brkich, M., Jeffs, D., ve Carless, S. A. (2002), "A global self-report measure of person-job fit", *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), pp 43-51.
- Brown, S. P., ve Peterson, R. A. (1993), "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, 30, pp 63-77.
- Borna, S. ve Sharma, D. (2011), "Train your salespeople to be skilled actors: A mantra for success.", *Marketing Management Journal*, 21(1), pp 160-168.
- Çelik, M. ve Turunç, O. (2011), "Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: İş-aile çatışmasının aracılık etkisi", *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 40(2), pp 226-250.
- Chen, Z., Sunb H., Lamc, W., Hub, Q., Huoa Y., ve Zhongd, J. A. (2012), "Chinese hotel employees in the smiling masks: roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), pp 826-845.
- Cheung, F., Tang C. S., ve Tang, S. (2011), "Psychological Capital as a Moderator between Emotional Labor, Burnout, and Job Satisfaction among School Teachers in China", *International Journal of Stress Management*, 18(4), pp 348-371.

- Churchill, G. A., Ford, N. M., ve Walker, O. C. (1974), "Measuring the job satisfaction of industrial salesmen", *Journal of Marketing Research*, 11, pp 254- 260.
- Comer, J. M., Machleit, K. A., ve Lagace, R. R. (1989), "Psychometric assessment of a reduced version of INDSALES", *Journal of Business Research*, 18, pp 291- 302.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., ve Gosserand, R. H. (2005), "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp 339-357.
- Donovan, D. T., Brown, T. J., ve Mowen, J. C. (2004), "Internal benefits of service worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors", *Journal of Marketing*, 68, pp 128-146.
- Erickson, R. J., ve Ritter C. (2001), "Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter?", *Social Psychology Quarterly*, 64(2), pp 146-163.
- Fineman, S. (2000), *Emotion in Organizations*, SAGE Publications, UK.
- Fisher, C. D. (1997), "Emotions at work: what do people feel and how should we measure it?", *School of Business Discussion Papers*, pp 63-86.
- Fisher, C. D. ve Ashkanasy, N. M. (2000), "The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction", *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), pp 123-129.
- Gardner, W. L., Fischer, D., ve Hunt, J. G. (2009), "Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?", *The Leadership Quarterly*, 20, pp 466-482.
- Grandey, A. A. (2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp 95-110.
- Grandey, A. A. (2003), "When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery", *Academy of Management Journal*, 46(1), pp 86-96.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, Bantam Books, New York.
- Goodwin, R. E., Groth, M., ve Frenkel, S. J. (2011), "Relationships between emotional labor, job performance, and turnover", *Journal of Vocational Behavior*, 79, pp 538-548.
- Guan, Y., Deng, H., Bond, M. H., Chen, S. X., ve Chan, C. C. (2010), "Person-Job Fit and work-related attitudes among Chinese employees: Need for cognitive closure as moderator", *Basic and Applied Social Psychology*, 32, pp 250-260.
- Güngör, M. (2009), "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları", *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), pp 167-184.
- Hochschild, A. R. (1979), "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure", *American Journal of Sociology*, 85(3), pp 551-75.
- Hochschild, A. R. (1983), *The managed heart: Commercialization of human feeling*, University of California Press, Berkeley.
- Hülshager, U. R. ve Schewe, A. F. (2011), "On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta Analysis of Three Decades of Research", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), pp 361-389.
- Isen, A. M., ve Baron, R. A. (1991), "Positive affect as a factor in organizational behavior". B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.), "Research in organizational behavior" içinde, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1-53.
- Jiang, X., Jiang, Z., ve Park, D. S. (2013), "Emotional labor strategy and job satisfaction: A Chinese perspective", *Social Behavior and Personality*, 41(6), pp 933-938.
- Johnson, H. M. ve Spector, P. E. (2007), "Service With a Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, and Autonomy Moderate the Emotional Labor Process?", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), pp 319-333.

- Judge, T. A., Woolf, E. F., ve Hurst, C. (2009), "Is Emotional Labor More Difficult for Some Than Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study", *Personnel Psychology*, 62, pp 57-88.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., ve Colbert, A. E. (2002), "A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations", *Journal of Applied Psychology*, 87(5), pp 985-93.
- Lu, C.J., Shih, Y.Y., ve Chen, Y.L. (2013), "Effects of emotional labor and job satisfaction on organizational citizenship behaviors: A case study on business hotel chains", *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), pp 165-176.
- Mishra, S. K., Bhatnagar, D., D'Cruz, P., ve Noronha, E. (2012), "Linkage between perceived external prestige and emotional labor: Mediation effect of organizational identification among pharmaceutical representatives in India". *Journal of World Business*, 47, pp 204-212.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996), "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor", *Academy of Management Review*, 21(4), pp 986-1010.
- Morris, J. ve Feldman, D. (1997), "Managing emotions in the workplace", *Journal of Managerial Issues* 9, pp 257-274.
- Mulky, A. G. (2012), "An exploration of salesperson job satisfaction in India using P-E fit constructs", *Review of Business Research*, 12(5), pp 65-74.
- Onay, M. (2011), "The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Task Performance and Contextual Performance", *Ege Academic Review*, 11(4), pp 587-600.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R.I. (1987), "Expression of emotion as part of the work role", *Academy of Management Review*, 12(1), pp 23-37.
- Sutton, R. I. (1991), "Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors", *Administrative Science Quarterly*, 36, pp 245-268.
- van Gelderen, B., Heuven, E., van Veldhoven, M., Zeelenberg, M., ve Croon, M. (2007), "Psychological strain and emotional labor among police officers: A diary study.", *Journal of Vocational Behavior*, 71, pp 446 - 459.
- Warr, P. B., ve İnceoğlu, I. (2012), "Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit", *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), pp 129-138.
- Wharton, A. S. (1993), "The affective consequences of service work", *Managing Emotions On The Job*, 20(2), pp 205-232.
- Wright, B. E. (2001), "Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, pp 559-586.