

**DUYGUSAL VE SOSYAL YETKİNLİKLERİN ESTETİK EMEK ÜZERİNE
ETKİSİ: BİR RESTORAN ZİNCİRİ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Volkan GENÇ

Eskişehir 2018

**DUYGUSAL VE SOSYAL YETKİNLİKLERİN ESTETİK EMEK ÜZERİNE
ETKİSİ: BİR RESTORAN ZİNCİRİ ÖRNEĞİ**

Volkan GENÇ

DOKTORA TEZİ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak, 2018

JÜRI VE ENSTİTÜ ONAYI

Volkan GENÇ'in "Duygusal ve Sosyal Yetkinliklerin Estetik Emek Üzerine Etkisi: Bir Restoran Zinciri Örneği" başlıklı tezi 10 Ocak 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK

Üye : Prof.Dr.Murat GÜMÜŞ

Üye : Doç.Dr.Dilek ACAR

Üye : Doç.Dr.Hatice Güçlü NERGİZ

Üye : Yrd.Doç.Dr.Ebru ZENCİR

Prof.Dr.Emel ŞİKEAR
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

DUYGUSAL VE SOSYAL YETKİNLİKLERİN ESTETİK EMEK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR RESTORAN ZİNCİRİ ÖRNEĞİ

Volkan GENÇ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2018

Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Restoran işletmelerinde müşteri memnuniyeti, rekabet etmede önemli bir üstünlük haline gelmiştir. Günümüzde restoran işletmelerindeki emek gösteriminde fiziksel ve zihinsel boyutlardan duygusal ve estetik boyutlara doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Yaşanan bu gelişmelere bağlı olarak çalışanların performansında duygusal ve sosyal yetkinlikler önemli bir rol oynamaktadır. Bunun yanında, estetik gösterimlerin de müşteri memnuniyeti sağlamada önemli olduğu görülmektedir. Çalışanın performansı ya da emeğinin duygusal ve sosyal yetkinlikler ile estetik performansa göre değerlendirilmesi günümüz restoran işletmeleri ve yöneticileri açısından son derece önemlidir.

Bu çalışmada, yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerinin çalışanların (servis ve mutfak) estetik emekleri üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Çalışma, anket tekniği ile yürütülmüştür. Türkiye’de bir zincir restoran işletmesinin 36 şubesinde çalışan 641 kişi çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda; yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerinin servis çalışanları (estetik özellik, estetik gereksinim ve hizmet karşılaşması) ve mutfak çalışanlarının (estetik özellik, estetik yaratıcılık ve estetik uyum) estetik emekleri üzerindeki etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin duygusal yetkinlik boyutlarından başarı odaklılık ve uyum estetik emek üzerinde en güçlü katkıyı sağlamaktadır. Sosyal yetkinlikte ise ilham veren liderlik ve çatışma yönetimi önemli bulunmuştur. Araştırma bulgularından çıkan sonuçlara göre duygusal ve sosyal yetkinliklerin tüm boyutlarında yöneticilerin kendilerini çalışanlardan daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Yöneticiler servis çalışanlarına kıyasla çalışanların estetik özellik, estetik

gereksinim ve hizmet karşılaşmasını daha yüksek olarak algılamaktadırlar. Mutfak çalışanlarının estetik emeğinde, estetik özellik ve uyumda yöneticiler çalışanlara kıyasla daha yüksek algılamış, estetik yaratıcılık boyutunda ise bir farklılık tespit edilmemiştir.

Elde edilen bulgular, çalışanların estetik emeğinin artırılmasında yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerinin önemli olduğu yolunda önemli ipuçları sunması bakımından dikkate değerdir.

Anahtar Sözcükler: Estetik emek, Duygusal ve sosyal yetkinlik, Restoran işletmeleri.

ABSTRACT

EFFECTS OF EMOTIONAL AND SOCIAL COMPETENCIES ON AESTHETIC LABOR: A RESTAURANT CHAIN SAMPLE

Volkan GENÇ

Department of Tourism Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January 2018

Supervisor: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Satisfying the customer needs in restaurant businesses has become a paramount advantage in gaining competition. Today in the restaurant businesses, there is a transformation of the labor display of the employee from the physical and mental dimensions to the emotional and aesthetic dimensions. Depending on these experienced developments, emotional and social competencies play a significant role in the performance of employees. In addition to that, it seen that aesthetic displays are essential in ensuring customer satisfaction. Evaluation of employee performance or evaluation of the employee labor according to emotional and social competencies along with aesthetic performance are very imperative in terms of today's restaurant businesses and their managers.

In this study, the effect of managers' emotional and social competence on the aesthetic labor of the employees (service and kitchen) has been investigated. The study was conducted with the questionnaire technique. The extent of the study is constituted of 641 people working in 36 branches of a chain restaurant business in Turkey.

As a result of the analyzes performed, it was detected that the emotional and social competencies of the managers have an effect on the aesthetic labor of the service employees (aesthetic characteristic, aesthetic requirement and service encounter) and the kitchen employees (aesthetic characteristic, aesthetic creativity and aesthetic harmony). Success orientation and harmony from the emotional competence dimensions of the managers make the strongest contribution on aesthetic labor effect. As for the social competence, it was figured out that the inspiring leadership and conflict

management are the influential aspects. According to the results gained from the research findings, it was detected that the managers rated themselves higher than the employees in all the dimensions of emotional and social competencies. Managers perceive employees' aesthetic feature, aesthetic needs and service encounter higher compared to service employees. In the aesthetic labor, aesthetic feature and aesthetic harmony of kitchen employees, the managers perceived it higher than the employees while no difference in the dimension of aesthetic creativity has been determined.

The achieved findings are regarded as noteworthy since it provides far-reaching clues towards the fact that the emotional and social competencies of managers are important in increasing the aesthetic labor of employees.

Keywords: Aesthetic labor, Emotional and social competence, Restaurant businesses.

TEŞEKKÜR

Doktora öğrenimim ve tez çalışmam süresince değerli zamanını ve bilgilerini benden esirgemeyen, beni yönlendiren ve çalışmalarına değer katan tez danışmanım Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK'a, tez izleme ve savunma sürecinde görüşleriyle çalışmama yön veren, fikir ve eleştirileriyle bana destek olan ve değerli görüşlerinden yararlandığım Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ, Doç. Dr. Dilek ACAR, Doç. Dr. Hatice GÜÇLÜ NERGİZ, Yrd. Doç. Dr. H. Rafet YÜNCÜ ve Yrd. Doç. Dr. Ebru ZENCİR'e teşekkür ederim. Ayrıca, veri toplama aşamasında yardımlarını esirgemeyen Öğr. Gör. Osman GÜLDEMİR, Murat ASLAN ve Şeyma SİVRİ'ye teşekkürü borç bilirim.

Tez çalışmamda yer alan duygusal ve sosyal yetkinlik ölçeğinin kullanılması için yardımlarından ötürü Richard BOYATZİS ve HAY GROUP'a teşekkür ederim. Ayrıca, tez çalışmamın her aşamasında desteği, sevgisi ve bitmek bilmeyen sabrı ile daima yanımda olan eşim Seray GÜLERTEKİN GENÇ, sevgisinden güç aldığım kızım Arven GENÇ'e ve bu günlere gelmemi sağlayan, sahip olduğum pek çok şeyi borçlu olduğum anneme ve babama en içten teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, desteklerini esirgemeyen değerli hocalarıma ve kıymetli arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Volkan GENÇ

Ocak, 2018

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Volkan GENÇ

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLOLAR DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1.Problem.....	2
1.2.Amaç	6
1.3.Önem	7
1.4.Tanımlar	8
2. İLGİLİ ALANYAZIN	10
2.1.Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Kavramı	10
2.2.Duygusal ve Sosyal Yetkinlikler ile İlgili Yapılan Araştırmalar	26
2.3.Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Boyutları.....	34
2.3.1. Duygusal yetkinlikler.....	34
2.3.2. Sosyal yetkinlikler	38
2.4.Estetik Emek Kavramı	43
2.5.Estetik Emek ile İlgili Yapılan Araştırmalar	54
2.6.Estetik Emek Boyutları	62
3. YÖNTEM	69
3.1.Araştırma Yaklaşımı	69
3.2.Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	69
3.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	72
3.4.Verİ Toplama Tekniğı ve Aracı	74
3.4.1. Aday ölçek madde havuzunun oluşturulması (mutfak estetik emek) 76	
3.4.2. Kapsam geçerlilik testinin gerçekleştirilmesi (mutfak estetik emek) 77	

3.4.3. Pilot uygulama (estetik emek).....	78
3.4.4. Yüzey ve yapı geçerliliği testleri ve güvenilirlik analizi.....	79
3.4.5. Estetik emek (servis) yüzey ve yapı geçerliliği testleri.....	79
3.4.6. Estetik emek (mutfak) yüzey ve yapı geçerliliği testleri	81
3.5.Ön Analizler	84
3.5.1. Hata ayıklama	85
3.5.2. Uç değerlerin tespiti ve normalleştirme.....	86
3.6.Analizler.....	86
4. BULGULAR.....	88
4.1.İşletme ve Çalışanlara Yönelik Değerlendirme.....	88
4.2.Estetik Emek Boyutlarına İlişkin Bulgular	90
4.2.1. Estetik emek (mutfak) boyutlarına ilişkin bulgular	90
4.2.2. Estetik emek (servis) boyutlarına ilişkin bulgular	98
4.2.3. Duygusal ve sosyal yetkinlik boyutlarına ilişkin boyutlar	102
4.3.Güvenirlik Analizi Sonuçları	110
4.4.Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	111
4.5.Tartışma ve Değerlendirme	120
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	126
5.1.Sonuç	126
5.2.Sektöre Yönelik Öneriler	129
5.3.Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	130
KAYNAKÇA.....	131
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Ölçeği Güvenirlik.....	75
Tablo 3.2. Estetik Emek (Servis) Faktör Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 3.3. Estetik Emek (Mutfak) Faktör Analizi Sonuçları	82
Tablo 4.1. İşletme ve Katılımcılara Yönelik Bilgiler.....	89
Tablo 4.2. Estetik Emek (Mutfak) Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	91
Tablo 4.3. Estetik Emek (Mutfak) DFA İndeksleri.....	96
Tablo 4.4. Estetik Emek (Mutfak) Boyutları Birincil ve İkincil Düzey DFA Değerleri	97
Tablo 4.5. Estetik Emek (Mutfak) Boyutları Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri	98
Tablo 4.6. Estetik Emek (Servis) Birincil ve İkincil Düzey DFA İndeksleri	100
Tablo 4.7. Estetik Emek (Servis) Boyutları Birincil ve İkincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	101
Tablo 4.8. Estetik Emek (Servis) Boyutları Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri	102
Tablo 4.9. Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Boyutları Birincil ve İkincil Düzey DFA Uyum İndeksleri	104
Tablo 4.10. Duygusal Yetkinlik Boyutları Birincil ve İkincil Düzey DFA Değerleri .	106
Tablo 4.11. Sosyal Yetkinlik Boyutları Birincil ve İkincil Düzey DFA Değerleri.....	108
Tablo 4.12. Duygusal Yetkinlik Boyutları Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri.....	109
Tablo 4.13. Sosyal Yetkinlik Boyutları Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri.....	110
Tablo 4.14. Boyutlara İlişkin Güvenirlik Analizleri	111
Tablo 4.15. Pozisyonlara Göre Duygusal Yetkinlik Arasındaki Farklılıklar.....	117
Tablo 4.16. Pozisyonlara Göre Sosyal Yetkinlik Arasındaki Farklılıklar	118
Tablo 4.17. Pozisyonlara Göre Estetik Emek (Servis) Arasındaki Farklılıklar	119
Tablo 4.18. Pozisyonlara Göre Estetik Emek (Mutfak) Arasındaki Farklılıklar	120

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Boyatzis'in Etkin İş Performans Modeli	18
Şekil 3.1. Duygusal ve Sosyal Yetkinliklerle Estetik Emek Arasında Varsayılan İlişkiler ve Etkileşimler	70
Şekil 4.1. Estetik Emek (Mutfak) Birincil ve İkincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	94
Şekil 4.2. Estetik Emek (Servis) Birincil ve İkincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	99
Şekil 4.3. Duygusal Yetkinlik Birincil ve İkincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi .	103
Şekil 4.4. Sosyal Yetkinlik Birincil ve İkincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	103
Şekil 4.5. Duygusal Yetkinlik Estetik Emek (Servis) İlişkisi.....	113
Şekil 4.6. Duygusal Yetkinlik Estetik Emek (Mutfak) İlişkisi	114
Şekil 4.7. Sosyal Yetkinlik Estetik Emek (Servis) İlişkisi	115
Şekil 4.8. Sosyal Yetkinlik Estetik Emek (Mutfak) İlişkisi	116

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği
BO	: Başarı Odaklılık
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İyiliği
ÇY	: Çatışma Yönetimi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DÖF	: Duygusal Öz Farkındalık
DÖK	: Duygusal Öz Kontrol
DY	: Duygusal Yetkinlik
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
IFI	: Artan Uyum İndeksi
İVL	: İlham Veren Liderlik
KGO	: Kapsam Geçerlilik Oranı
KGİ	: Kapsam Geçerlilik İndeksi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KvM	: Koç ve Mentorluk
NFI	: Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi
NNFI	: Ölçeklendirilmemiş Uyum İndeksi
ÖF	: Örgütsel Farkındalık
PG	: Pozitif Görünüm
RMSEA	: Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü
SRMR	: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü
SY	: Sosyal Yetkinlik
TÇ	: Takım Çalışması
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

1. GİRİŞ

Çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik iş performansına sahip olmalarını sağlamak, yöneticinin temel görevlerinden biridir. Günümüzün rekabet gücü yüksek iş ortamında yöneticiler, rekabette üstünlük için çalışanlarının performansını artırmaya özen göstermektedir. Konaklama ve restoran işletmelerinde zor beğenen, talepkâr müşteri profili göz önüne alındığında, teknik beceriler yanında, personelin kimi duygusal, sosyal ve estetik yönlü yetkinliklere sahip olması beklenmektedir. Çünkü insan faktörünün yoğun olduğu restoranlar gibi hizmet alanlarında, gerek yönetici ve çalışan gerekse müşteri duyguları ve davranışları önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, insanın duygusal ve sosyal yapısının bilinmesi, insan yönetimi bağlamında gerekli hale gelmektedir. Duygusal ve sosyal yetkinlik yanında, restoran ve diğer hizmet işletmelerinde son yıllarda önemli hale gelen bir diğer konu ise estetik emektir. Estetik emek, her ne kadar diğer iş faktörleri gibi iş değerlendirme ve performans değerlemede geçerli bir kullanıma sahip olmasa da restoranlarda estetik uygulamalarının bir çaba ve emek gerektirmesi konunun önemini arttırmaktadır.

Restoran işletmelerinde müşteri memnuniyeti önemli ölçüde yemeğin kalitesi, çalışan davranışı ve tutumu ile çevreyi de kapsayan bir ahenkten oluşmaktadır. 21. yüzyılda postmodern dönemde yaşanan gelişmelerle bu ahenği sağlayan temel unsurlardan birinin estetik olduğu ileri sürülmektedir (Odabaşı, 2014). Önceki çalışmalarda otel işletmelerinde çalışanların iş performansı değerlendirildiğinde fiziksel, zihinsel, konumsal ve çevresel boyutların ön planda olduğu, ancak günümüzde bu faktörlere duygusal emeğin yanında estetik emek faktörünün de eklenmesi ihtiyacı ortaya çıkmış bulunmaktadır. Çünkü restoranlarda, çalışanların müşteri ile olan ilişkilerinde doğru hitap şekilleri, çalışanların üslubu, kıyafetleri, saç stilleri, tabakların hazırlanması ve sunumu giderek önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanların müşteri ile ilişkilerinde yani hizmet karşılaşmasında, iletişimin kalitesini belirleyen estetik emek belirleyici olmaktadır (Hshiung Tsaur, Luoh ve Syue, 2015).

Estetik emek kavramı çalışan, müşteri ve yöneticilerle ilgili önemli bir hizmet unsuru ve bir performans değerlendirme kriteri olarak restoranlar gibi birçok hizmet işletmesinde önemlidir. Konuya günümüz restoran işletmeleri açısından bakıldığında, çalışan performansının değerlendirilmesinde estetik emeğin yeterince dikkate alınmadığı görülmektedir. Aslında restoran işletmelerinde diğer emek faktörleri gibi bu faktörün de dikkate alınması, insan odaklı olma nedeniyle de adeta zorunlu hale

gelmektedir. Çalışanların estetik emek gösterimlerinin sağlanması restoran işletmelerinin başarısı için önemlidir. Bu başarıda, yani estetik emeğin ortaya çıkarılmasında yöneticilerden, başta çalışanların duygusal ve sosyal yetkinliklerinin yanı sıra birçok insani faktörü yönetmeleri beklenir. Bu süreçte, çalışanların duyguları coşku düzeyine çekildiğinde iş performansı artabilir, kaygıya yönlendirildiğinde ise dengeler bozulabilir. Yöneticinin girişimi ister strateji geliştirmek isterse akşam yemeği için çalışanları seferber etmek olsun, başarısı bunu nasıl yaptığına bağlıdır.

Bu çalışmanın temel amacı, son yıllarda önemli bir emek faktörü haline gelen estetiğin artırılmasında, duygusal ve sosyal yetkinliğin etkisinin belirlenmesidir. Çalışmada duygusal ve sosyal yetkinlik ile estetik emek ilişkisi hakkında detaylı bilgilere ulaşılması ve alanyazına katkı verilmesi yanında yöneticilere de önemli ipuçları sağlanması hedeflenmektedir. Bu kapsamda düzenlenen çalışmada, öncelikle duygusal ve sosyal yetkinlikler ile estetik emek konusu detaylı olarak incelenmiş, sonrasında bir restoran zinciri örneği üzerinde araştırma yapılması planlanmıştır.

1.1. Problem

Geçmişten günümüze gelindiğinde dünyada sosyal, siyasal ve ekonomik olarak büyük değişimlerin yaşandığını ve bu değişimlerin gerek işletme gerekse birey üzerinde yansımalarını görmek mümkündür. Pek çok araştırmacının bu değişimleri farklı paradigmlar çerçevesinde ele aldığı görülmektedir. Yönetimsel bağlamda, bu paradigmlar “modern öncesi”, “modern” ve “postmodern” dönem olarak üçe ayrılabilir. Ancak bu ayrım, bir önceki paradigmdan tamamen bağımsız olarak değil, bir önceki yaklaşımın üzerine kurulan ve onun eksik taraflarını da ele alan entelektüel bir duruştur. Başka bir ifadeyle, postmodernliği modernlikten kesin bir kopuş olarak değil de modernliğin içinde örtük ya da zayıf bir biçimde varlığını sürdüren eğilimlerin egemen hale gelmesi biçiminde yorumlamak mümkündür. Bu bakış açısıyla modernizm döneminde dünya, tek bir sistem olarak görülmüş; aklın egemenliğinin ön plana çıkartılmasıyla dünyanın insan kontrolü altına girebileceği ve yeni bir dünya inşa edilebileceği düşüncesi hakim olmuştur (Odabaşı, 2014; Clegg, 1990).

Modernizm döneminde, çalışanların aklını ve ruhunu üretim yerlerine getirmemelerini öngören akıl ve bilimsel uygulamalar, insanı kazanan; ancak mutlu olmayan, yabancılaşmış, ruhsal açıdan derinden yaralanmış varlıklar haline getirmiştir (Odabaşı, 2014; Clegg, 1990). Bu dönemdeki araştırmacılar çalışanların yaşadıkları

sorunların farkına varmış; işyeri bağlılığı, motivasyon, sadakat, hizmet üretme, verimlilik, teşvik, ödül gibi pek çok duygusal ve sosyal davranış konularını çalışmışlardır (Griffin ve Moorhead, 2014; Berber, 2013; Ertürk, 2009). Ancak her ne kadar duygusal ve sosyal davranış konuları ele alınsa da bu çalışmaların işletme verimliliği üzerine, tek yönlü bakış açısına sahip olduğu ya da çalışan üzerinde beklenen etkinin oluşmadığı görülmektedir (Berber, 2013). Modernizmin öne sürdüğü ve gerçekleştirdiği kişisellikten uzak, duygusal derinliğe yer vermeyen, bütün çalışanlara aynı şekilde yaklaşan yönetim anlayışının tam tersi bir duruma ihtiyaç duyulmuştur (Odabaşı, 2014; Clegg, 1990). Dolayısıyla, yönetim alanında hem çalışanların hem de müşterilerin çıkarlarının dikkate alındığı bir paradigmaya kayma ihtiyacı söz konusudur.

Postmodernizm her bireyin benzersizliğine, farklılığına ve kişiselliğine vurgu yapmaktadır. Bu dönemin getirdiği karmaşıklık, bir konuyu her yönden ele alma fikri kendini yönetim ve duygu konularında da göstermiştir. Öğrenen organizasyon, yalın örgütlenme, kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, personel güçlendirme, iş tasarımı gibi pek çok değişim yönetimi konusu bu dönemde çalışana verilen önemle birlikte ortaya çıkmıştır (Liu ve Perrewe, 2005; Akoğlan Kozak, 2004; Yeniçeri, 2002). Postmodern dönemde insan psikolojisine verilen önemin artmasıyla çalışana duygusal ve sosyal bakış derinliği (duygusal emek, duygusal zekâ, duygu iklimi, duygu yönetimi, duygu düzenleme stratejileri, örgütsel güven, duygusal yetkinlik, sosyal zekâ vb.) kazandırılmaya çalışılmıştır (Özdemir Erel, 2015; Gümüş ve Genç, 2014; Hartel, Wilfred ve Ashkanasy, 2005). Bu derinliğin olmasını sağlayan en önemli unsur, küreselleşen dünyadaki çalışan ve müşteri profilindeki değişimlerdir. Son zamanlarda yaşanan değişimlerin duygusal yansımalarının en önemli çıktılarından biri de “estetığe” olan bakıştır (Witz, Warhurst ve Nickson, 2003).

Postmodern dönemde işaretlerin, imajların, deneyimin ve semboller dünyasının egemen olduğu bir döneme girilmiştir. Postmodern toplumların en önemli özelliklerinden biri, “günlük hayatın estetik hale getirilmesi”dir (Odabaşı, 2014). Modernist anlamdaki estetik kavramı güzel sanatlara yönelik içerik taşıırken, postmodernizm insanın sembolik yönüne ağırlık vererek estetik yaklaşımı hayatın her alanına yaymıştır. Bu dönemde sadece ürünün fiziksel, işlevsel özelliklerinin değil, onun taşıdığı ve gösterdiği imajları daha çok önemseyen tüketici, yeni bir kültür oluşumunun içinde yer almaktadır (Odabaşı, 2014). Postmodern dönemdeki önem,

içerikten daha çok şekil ve biçime kaymıştır. Bu dönemde işletmeler, sembolik ve estetik unsurları en az üretim ve maliyet kadar önemli görmektedir. İşletmede müzik, ürünlerin kokusu, ısı, ışıklandırma, iç mimari yapısı, dış mimari yapısı, çalışanların dış görünümü, çalışan tutum ve davranışı, çalışanın yaratıcılığı, çalışanın hizmet deneyimi gibi öğeler tüketicilerin satın alma ve tüketme davranışlarında aradıkları estetik unsurlar haline gelmiştir. Böyle yerler tüketicilere düşsel tüketim için çağdaş mekânlar oluşturmaktadır (Karlsson, 2011). Ancak pek çok işletme, mimariye verdiği değeri çalışanın estetik yaratıcılığına karşı göstermemekte veya gösterememektedir. Bu durum da işletmelerdeki estetik performans açısından bir sorun olarak görülmektedir (Hshiung Tsaur, Luoh ve Syue, 2015).

Estetik deneyim, günlük hayatta oldukça geniş ve yaygın bir biçimde kullanılmaya başlanmış; postmodern dönemin en önemli özellikleri arasına girmiştir. Günümüz tüketim anlayışında estetik; çalışan, ürün, tüketim ortamı ve deneyimi işlev ve anlamdan çok imaj ve görüntüyle daha cazip hale gelmektedir (Odabaşı, 2014). Rasyonel olmayan algılama türü olarak “estetik deneyim”; çalışan, ürün, hizmet, olay ve etkinliklerden elde edilen güzellik duygusu olarak tanımlanabilir (Pounders, Babin ve Close, 2014; Odabaşı, 2014). Çalışanın estetik emeği temelde, “çalışanın iş yerinde istenilen davranışları sergilemesi nasıl sağlanır?”, “bu davranışlar nasıl yönlendirilir?” ve “nasıl devamlı sergilenmesi sağlanır?” sorularına cevap aramaktadır. Günümüz postmodern tüketicisi, temel beklentilerinin karşılanmasının bir sonucu olarak deneyimden elde edilebilecek olan estetik duygulara ulaşmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların estetik performansını arttırabilmek için çeşitli yollar aramaktadırlar.

Restoran işletmelerine giden müşteriler sadece yemek yeme ihtiyacını karşılamaktan ziyade deneyim edinmek amacıyla restoranları tercih etmektedirler. Bu nedenle, estetik performansın en önemli olduğu alanlardan biri de restoran işletmeleridir. Bunun dışında restoran işletmeciliğinin özü, estetikten oluşmaktadır. Personelin kibarlığı, yemeğin uygun şekilde sunumu, yemeğin ve tabakların süslenmesi, yemeklerin tabaklara düzenli bir şekilde yerleştirilmesi ve atmosfer estetik unsurlar arasındadır. Örneğin Amerikan, Rus, İngiliz, Fransız ve Türk servislerinin hakkıyla usulüne göre yapılması gibi. Dolayısıyla, bir estetik sunum alanı olan restoran işletmelerinde, çalışanların estetik emek gösterimleri işletmenin estetik bir bütünlük sağlaması açısından önemlidir (Hshiung Tsaur, Luoh ve Syue, 2015).

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gerek turizm hareketlerinin kitleselleşmesi gerekse sanayileşmeye paralel olarak artış gösteren “ev dışında yemek yeme olgusu”, postmodern dönemle birlikte ayrı bir boyut kazanmış; aynı zamanda yiyecek içecek hizmetlerinin önemini arttırmıştır (Koçak, 2012). Bu işletmelerde kaliteli hizmetin yürütülmesi ve müşteri tatmini büyük ölçüde çalışanların iş becerisi ve sosyal davranışlarına bağlıdır. Şimdilerde, estetik yetenek ya da emek olarak adlandırılan bu hizmete yatkın olma durumu, restoran hizmetlerinin temel aktörü durumuna gelmiştir.

Çalışanların duyguları, algılamaları, mutlulukları gibi psikolojik faktörler müşteri memnuniyeti açısından vazgeçilmez olmuştur (Genç, 2013). Restoran işletmelerinde müşteri odaklı yaklaşımlar hızla kabul görmüş ve müşteri tatmini, temel işletmecilik alanı haline gelmiştir. Ancak bu işletmelerde müşteri tatminine verilen önemin, çalışanın duygularına ve sosyalleşmesine yeteri kadar verilmediği görülmektedir.

Restoran işletmelerinde yöneticiler, rekabet avantajını arttırmak ve rakiplerinden hizmet konusunda farklılaşmak için estetik emeği kullanmaktadırlar. Böylece, estetik emek son zamanlarda yiyecek içecek sektörünün odak noktası olarak görülmektedir. Restoran işletmelerinde çalışanların servis ya da sunum süreçlerinden soyutlanamaması ve müşteri deneyiminin bir parçası olmaları çalışan estetik unsurlarının doğrudan müşteri memnuniyetine etki etmesini sağlamaktadır. Bilindiği gibi restoran işletmelerinin en büyük maliyet kalemlerinden biri çalışandır. Yöneticiler çalışanların estetik emeğini işe alma, seçme ve eğitim yoluyla kazandırmaya çalışmaktadırlar. İnsan kaynağının işletme standartlarına uygun bir şekilde yetiştirilmesi, işgören devir hızının yüksek olması, çalışan alımı ve eğitim maliyetlerinin yüksek olması işletme maliyetlerinin yükselmesine neden olmaktadır. Ayrıca, çalışan her ne kadar estetiğe sahip olursa olsun, bu becerisini davranışa dönüştürecek motivasyona sahip değilse iş yerinde gerekli performansı göstermesi beklenemez. Bunun için de yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Postmodern dönem ile birlikte işletmeler, bireyler için çalışmanın ötesinde bir anlam ifade ettiğinden duygusal ve sosyal yetkinlikleri yüksek yöneticilerin gerekliliği ön plana çıkmıştır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2016; Gülertekin, 2013; Caruso ve Salovey, 2010; Boyatzis, 2008). Bireyler sosyal ortam ve çevrelerinden daha çok iş yerlerinde vakitlerini geçirmektedir. Buna bağlı olarak da çalışanlar işletmelerine yükledikleri umut, heyecan, sevinç, hayal kırıklığı, korku, öfke, intikam gibi duyguları daha yüksek düzeyde hissedebilmektedirler. Duyguların bulaşıcılığı ve güçlü etkileri dikkate alındığında çalışanları ve işletmeleri daha iyi yönetebilmek ve çalışanların

estetik performansını arttırabilmek için duygusal ve sosyal durumlarının dikkate alınması gerekmektedir (Özdemir Erel, 2015).

Restoran işletmelerinde çalışanların üretim ve sunum süreçlerinden soyutlanamaması ve müşteri deneyiminin bir parçası olmaları, onları doğrudan estetik unsurların önemli bir aktörü haline getirmektedir. Estetik emeğin gerektiği kadar yönetilemediği ve işletmenin estetik değerleriyle uyumlu olmadığı işletmelerde çalışanlar üzerinde olumsuz psikolojik durumların yaşandığını söylemek mümkündür. Bu tarz olumsuz durumların yaşandığı işletmelerde iş süreçlerinin aksaması, verimlilik ve kârlılık hedeflerinin tutturulamaması ve malzemelerin yenileme ve bakım maliyetlerinin fazla olması sürpriz görünmemektedir (Barış, 2010). Görüldüğü üzere restoran işletmelerinde yöneticilerin, duygusal ve sosyal yetkinlikleri sadece çalışanın estetik performansı ile değil, aynı zamanda, restoran işletmelerinin satış, müşteri tatmini, maliyetler, finansal performansı üzerinde de etkili olmaktadır. Yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinlikleri için daha fazla çaba harcamaları, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmalarının sağlanması gerek duygusal ve sosyal gerekse estetik açıdan çalışanın elinden gelenin en iyisini yapmasının sağlanması restoran işletmesi yöneticisinin en temel görevlerindendir.

Alanyazında ağırlıklı olarak psikoloji, nöroloji ve sosyolojinin inceleme alanı olan duygusal ve sosyal yetkinlikler ve estetik emek işletme yönetimi ve örgütsel davranış disiplinleri açısından da bu çalışmada tercih edilmiştir. Bu açıklamalara bağlı olarak bu tezin temel sorusu şu şekilde belirlenmiştir:

“Restoran işletmelerinde, yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinlikleri çalışanların estetik emeklerini etkiler mi?”

1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, restoran işletmelerinde yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerinin estetik emek üzerine olan etkilerinin belirlenmesidir. Restoran yöneticilerinin duygusal (duygusal öz farkındalık, duygusal öz kontrol, uyum, başarı odaklılık, pozitif görünüm) ve sosyal (empati, örgütsel farkındalık, koç ve mentorluk, ilham veren liderlik, etkileme, çatışma yönetimi ve takım çalışması) yetkinlikleri kullanabilecekleri, boyutlarının bütüncül olarak estetik emek üzerine olan etkilerine bakılacaktır. Bu kapsamda bu araştırmanın alt amaçları arasında;

- Mutfak ve servis çalışanlarının estetik emek boyutlarının ortaya konması,

- Yöneticilerin yetkinliklerinin (duygusal ve sosyal) servis çalışanlarının estetik emekleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi,
- Yöneticilerin yetkinliklerinin (duygusal ve sosyal) mutfak çalışanlarının estetik emekleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi,
- Yöneticilerin duygusal ve sosyal olarak kendilerine yönelik algıları ile çalışanların yöneticilerini duygusal ve sosyal olarak nasıl algıladıklarının belirlenmesi,
- Yöneticilerin çalışanların estetik emeklerine yönelik algıları ile çalışanların kendilerini nasıl algıladıklarının belirlenmesi yer almaktadır.

Böylece, yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinlikleri ve çalışanların estetik emekleri açısından bir durum saptaması yapılacaktır. Araştırmada ayrıca, restoranların birer estetik sunum alanları olduğuna da dikkat çekilecektir.

1.3. Önem

Restoran işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı sağlamada estetik emek kaliteli hizmet açısından son derece önemlidir (Hshiung Tsaur ve Tang, 2013). Estetik emeğin temeline bakıldığında; hizmet kalitesi (SERVQUAL) boyutlarından biri olan “fiziksel özelliklerde”, pazarlamanın 7P’si olarak isimlendirilen süreçlerden “fiziksel kanıtlarda” ve ayrıca, “mekân atmosferi” ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışanın bedensel görünümüyle ilgili birtakım bakış açılarının olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda her ne kadar çalışanların fiziksel görünümüne bakılsa da bunun çok sınırlı olduğu söylenebilir. Aynı zamanda, farklı disiplinlerde konunun çalışılmış olması da işletmelerde estetik konusunun önemine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşımlar, mutfakta çalışanlara yönelik estetik bakış açısı da sunmamaktadır. Postmodern bakış açısıyla estetik emek olarak adlandırılan bu kavram gerek çalışanın motivasyonu ve hizmet deneyimi gerekse kişisel ve örgütsel estetiği içeren çok yönlü bir bakış açısı sunmaktadır.

Estetik emeğin ölçülmesi ya da değerlendirilmesi bireyin kendisinden beklenen en uygun duygusal davranışı sergilemesi (Genç, 2013, s. 9) bakımından önemlidir. Günümüzde insanın merkezde olduğu işlerde duygusal emek önemli, ancak müşteri tarafından somut bir çıktı olarak değerlendirilemediğinden dolayı yeterli görülmemektedir.

Araştırma sonuçlarının restoran işletmelerinin estetik emekle ilgili politikaları anlamlandırma ve formüle etmede insan kaynakları bakımından referans olması da araştırmanın başka bir önemli noktasını oluşturmaktadır. Başarılı bir performans değerlendirmede yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinlikleri çalışanları istihdam etme ve onların yetiştirilmeleri bakımından da önemlidir. Değerli veriler sosyal ve duygusal yetkinliklerin işletmeler açısından önemli olduğuna ilişkin güçlü kanıtlar sunmasının yanında çalışanlar ve yöneticilere yönelik bir yol haritası olma niteliği de taşımaktadır. Çalışanlar gerçekten önemsendiklerini ve umursandıklarını hissedерlerse o zaman en verimli biçimde çalışmalara katılmakta ve gönüllü katkılarını paylaşmaktadırlar (Özdemir Erel, 2015). Giderek yükselen ve gelişen yiyecek içecek sektöründe yer alan hizmet çalışanlarının sundukları estetik emeğin, insan kaynakları yönetimi açısından duyguları iş yaşamında değerli bir sermaye olarak algılaması ve çalışmaların bu alana odaklanması, duyguların işletmeler açısından oldukça önemli olduğunu göstermektedir.

Günümüzde duyguların önemli bir çıktısı olan çalışanın estetik performansı hizmet sektörünün önemli bir dalı olan turizmde akademisyenlerin ilgisini henüz çekebilmiş değildir. Ancak bu konu restoran işletmelerinin hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini ve kurumsal imajını sağlamada oldukça önemlidir (Hshiong Tsaur, Luoh ve Syue, 2015). Aynı zamanda, servis ve mutfak çalışanlarının estetik yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması bakımından da değerlidir. Araştırmada ilk kez mutfak çalışanlarının da dahil edilmesi, restoran işletmelerine uyarlanarak yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerinin estetik emek üzerindeki etkisini incelemek de araştırmanın başka bir özgün yanını oluşturmaktadır.

1.4. Tanımlar

Restoran İşletmeleri: Temel amacı insanların, yeme-içme ihtiyacını karşılayan ve bu ihtiyaçların karşılanması için hizmet sunan işletmelerdir. Bir yiyecek içecek işletmesinin restoran sayılabilmesi müşterinin kullanımı için hazır bulunan masa ve sandalye, müşteriye seçenek sağlayabilecek sayıda çeşitten oluşan yiyecek içecek çeşitliliği, yiyecek içeceklerin belirli bir fiyatı ve müşteri siparişinden sonra yiyecek içeceklerin sunulması olarak dört temel özellik taşıması gerekir (Kılınç, 2011; Yıldız, 2010).

Postmodernizm: Ortak kabul gören ve üzerinde uzlaşılan bir tanıma indirgeme olanaksızlığı, postmodernizmin doğası gereği kesin anlamlara ve kategorik yaklaşımlara

karşı olan en ayırt edici özelliğidir. Dil bilimi açısından, “post” ve “modern” sözcüklerinden türetilmiş olan postmodernizm “modern ötesi”, “modernizm sonrası” anlamına gelmekte ve modern sözcüğüyle açıklanan bir dönemden sonra gelen yeni bir dönemi ya da durumu açıklamaktadır. Genel olarak, belirsizliklerin ve farklılıkların egemen olduğu bir dünya yapısını ifade etmektedir (Odabaşı, 2014).

Duygu: İç ve dış uyarıcılar tarafından harekete geçirilen ve davranışsal tepkilere yol açan, bilinçli hislerin hoşnutluğu veya hoşnutsuzluğudur (Davis, 1997, s. 135).

Duygusal ve Sosyal Yetkinlik: Kişinin kendisinin ve sosyal çevresindeki insanların hislerini tanıması, kendisini motive etmesi, ilişkide olduğu insanlara karşı duyguları yönetebilmesi olarak ifade edilmektedir (Boyatzis, 2008).

Estetik: Duygusallığın duyular yoluyla elde edilen algının sağladığı bilgi üzerine bir kuram, bilim olarak düşünülür. Bu anlamda estetik; güzelliği araştıran, güzellik üzerine düşünen bir felsefe koludur (Eczacıbaşı Sanat Ansiklopedisi, 2008).

Estetik Emek: Çalışanların, müşterilerin duygularına bütüncül şekilde nüfuz edebilmek için vücut dilinin, kıyafetlerin, kişisel bakımın, davranışların, sesin, vücut şeklinin, görünümün ve yaratıcılığın kullanılması olarak ifade edilebilir (Quinn, 2007; Payne, 2005).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Restoran işletmelerinde çalışanların estetik emeklerini arttırmada yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerinin etkisinin olup olmadığını araştırmayı amaçlayan çalışmanın bu bölümünde duygusal ve sosyal yetkinlikler estetik emek ile ilgili yaklaşımlar tarihsel gelişim süreci içerisinde değerlendirilmiş ve işletmelerde duygusal ve sosyal yetkinlikler ve estetik emeği konu alan akademik çalışmalara yer verilmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümünde duygusal ve sosyal yetkinliklerin tarihsel gelişimi irdelenmiş, daha önceki çalışmaların duygusal ve sosyal yetkinlikleri açıklamaya yönelik sağladığı teorik ve pratik bilgiler değerlendirilmiş ve çalışmanın neden yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerinin geliştirilmesi gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise restoran işletmelerinde çalışanların estetik emekleri ve yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinlikleriyle olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Kavramı

Tarihsel süreç içerisinde yetkinlik kavramı çoklu zekâ, bilgi işleme, liderlik ve iş analizi gibi konularda yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Ünsar, 2009, s. 44). Yetkinlik kavramı ilk kez 1973 yılında McClelland'ın "Testing for Competence Rather Than Intelligence" (Zekânın Yerine Yetkinlik Testinin Kullanılması) adlı makalesinde zekâ testlerine alternatif olarak yetkinlik değerlendirmesinin yapılması gerektiğini saptayan makale ile gündeme gelmiştir. Boyatzis (1982, s. 21) yetkinlik kavramını, "*bir işte etkin ve/veya üstün performans sonuçları veren kişiye ait temel özellikler*" olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle yetkinlik, bireyin daha iyi performans göstermesi gereken davranışlar bütünü olarak ifade edilebilir.

1980'li yıllardan itibaren örgüt psikolojisinde yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelere bağlı olarak duygusal ve sosyal yetkinliğe yönelik çalışmalar çalışanın performansını arttırmada önemli bileşenler olduğunu ortaya koymaktadır (Boyatzis, 2008; Boyatzis vd., 1995). Duygusal ve sosyal yetkinliğin öğretilebilir ve geliştirilebilir olması (Boyatzis, 2008) işletmeler için önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler bu yetkinliklere sahip veya bu yetkinlikleri geliştirebilecek yöneticileri istihdam etmeyi arzu etmektedir. Günümüzde duygusal ve sosyal yetkinliğin önemini kavrayabilmek için tarihsel süreç içerisinde bu kavramların gelişimini ortaya koymak gerekmektedir.

İlk olarak duygu kavramına MÖ 427-347 yılları arasında Platon değinmiştir (Jagger, 1989). Platon duyguları, *“akıl ve gerçeğin peşindeki engel olarak akıl yoluyla kontrol edilmesi gereken mantıklı olmayan dürtüler olarak”* ifade etmiştir (Jagger, 1989, s. 151). Daha sonra Platon’un öğrencisi olan Aristoteles (MÖ 384-322) Platon’un da etkisiyle duyguların istek uyandırdığını belirtmiş ve duyguyu, *“neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda algılarımız veya varsayımlarımızla birlikte ortaya çıkan refakatçiler”* olarak tanımlamıştır (aktaran Konrad ve Hendl, 2003, s. 22). Aynı zamanda Aristoteles, *“kızmak kolaydır; fakat doğru kişiye, doğru ölçüde, doğru nedenle kızmak kolay değildir”* sözüyle duyguların yönetilebileceğini belirtmiştir (Goleman, 2005, s. 17). Daha sonraki dönemlerde Augustin (354-430) duyguların bağımsız olduğu fikrini savunmuş, ancak Aristoteles’in tezine yönelmiştir. Hellenistik dönemde ise (MÖ 323-146) özellikle Zenon’un başını çektiği Stoacılar duyguları yanlış, inandırıcı olmayan, kanıtlara dayanmayan yargılarla eşdeğer görmüştür (Knuuttila, 2004, s. 62). Bu dönemdeki filozofların yaygın görüşü, duyguları reddederek; insanın çektiği acıların, düşünce ve yargıdaki bazı hata ve bozukluklardan ileri gelmesidir (Konrad ve Hendl, 2003).

Ortaçağa gelindiğinde Hristiyanlığın etkisiyle duygular; yedi ölümcül günah nedeni (kibir, açgözlülük, kıskançlık, şehvet, oburluk, tembellik, öfke) olarak görülmüştür. 15. ve 16. yüzyıllarda Rönesans’ın da etkisiyle bireyselliği yok etmeyi amaçlayan Hristiyan ahlakına, dindarlığa, metafiziğe tepki olarak; bilime, din yerine akli ele almaya, demokrasiye, hümanizmin de etkisiyle insana, bireyselleşmeye odaklanılmıştır. Bu dönemde duygular, sanatın da etkisiyle daha ılımlı karşılanmış; ancak yine de aklın önüne geçememiştir (Çakar ve Arbak, 2004, s. 24).

Descartes döneminde (1596-1650), akılcılık yaklaşımı ön planda olmuş, düşünebilmek varlığın nedeni olarak görülmüştür. Descartes, duyguların kişilerin düşüncelerine (örn. öfkeli olmaya değeceğini düşünüyorsak öfkeleniriz) bağlı olarak ortaya çıktığını savunmuştur (Konrad ve Hendl, 2003). Descartes sonrasında Spinoza (1632-1677) üç temel duygunun (arzu, sevinç ve keder) varlığından bahsetmiş ve diğer tüm duyguların temel duygulardan türediğini öne sürmüştür (Kılıç, 2007, s. 167). Hume (1711-1776) duyguları, duyu algıları sonucu ortaya çıkan iyi ve kötü deneyim çeşidi ve düşünce olarak değerlendirmiş, Kant (1724-1804) duyguların kontrol edilemez hisler olduğunu ve aklın hastalıklı yönlerini temsil ettiğini (Frijda 2008, s. 80; Yazıcı, 2006)

savunmuş, Hegel (1770-1831) ise büyük işler başarmada tutkunun öneminden bahsetmiştir.

19. yüzyılın sonlarında duygulara yönelik çalışmalarda artış gözlemlenmiştir. Charles Darwin 1872 yılında “İnsan ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi” adlı çalışmasında duygular konusunu ilk defa sistematik olarak ele almıştır. Darwin, Evrim Teorisi’nden yola çıkarak hayvanların duyguları olduğunu gözlemlemiş ve duyguların hayvanlardan insanlara miras olarak geçtiğini ileri sürmüştür (Strongman, 2003, s. 12). Bu çalışma duygular konusunda farkındalık yaratmış ve ilerideki çalışmalara da ilham vermiştir. Daha sonra bu yüzyılda William James ve Carl Lange kendi isimleriyle anılan James-Lange kuramını ileri sürmüşlerdir. Bu kurama göre, duyguların kaynağı insan bedenindeki fizyolojik değişimlerdir. Çevredeki uyarıcılar, kalp atışlarının hızlanması, göz bebeklerinin büyümesi gibi bedendeki fizyolojik değişimlere neden olmakta ve buna bağlı olarak duygular ortaya çıkmaktadır (Morris, 2002, s. 432).

20. yüzyılda ise duygular hem işletme içinde hem de işletme dışındaki hayatın vazgeçilmez bir bileşeni haline gelmiştir. Bu yüzyılda, duygu teorisi ile ilgili ilk çalışma 1910 yılında McDougall tarafından yapılmıştır. McDougall duyguların biyolojik düşüncelere bağlı olduğunu ve motivasyonla yakından ilişkili olduğunu ifade etmiştir. İnsanların yemek aramaktan zararlı durumlardan kaçınmaya kadar bütün davranışlarında duyguları kullandığını ve bunun yanında çevreyi algılamının duygularla bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür (Strongman, 2003, s. 12).

İşletmelerde duyguların ve sosyal ilişkilerin bir anlamda örgütsel psikolojinin gelişiminde savaşların önemli rolleri bulunmaktadır. 1900’lü yılların başlarında Münsterberg orduya asker seçerken personel testlerinden faydalanmış (Eren, 2012, s. 11) ve aynı zamanda ilk defa psikolojinin insanların güdülenmesinde katkılarının olabileceği görüşünü öne sürmüştür. Benzer zamanlarda Mary Parker Follett yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde daha demokratik olmaları gerektiğini belirtmiştir (Özkalp ve Kırel, 2013, s. 32). I. Dünya Savaşı esnasında da Robert Yerkes ve bir grup psikolog orduya yeni katılanları yerleştirmek amacıyla zekâ testleri oluşturmuşlardır. I. Dünya Savaşı’ndan sonra psikologlar endüstride personel tarama ve yerleştirmede yer almaya başlamışlardır (Riggio, 2014, s. 7). 1920’lerde Edward Thorndike insanlarda bilişsel zekânın yanında sosyal zekânın da olduğunu ve bu zekâ sayesinde başkalarıyla ilişki kurabildiğini ve ilişkiyi yönetebildiğini açıklayarak insan

ilişkileri bağlamında yeni bir pencere açmış; ancak bu dönemde sosyal zekâ kavramı çok da dikkate alınmamıştır (Goleman, 2005, s. 60).

İşletmelerde duyguların yönetimini ve sosyal ilişkilerin önemini canlandırmaya yardım eden ilk kıvılcım Frederick W. Taylor adlı bir mühendis tarafından ortaya atılmıştır (Riggio, 2014, s. 5). Taylor aynı zamanda yönetim kavramının sistematik olarak ele alınmasını sağlayan ilk kişidir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013, s. 7). Aslında Taylor çalışmalarında işletmelerde duyguları ve sosyal ilişkileri ihmal etmiştir. Taylor çalışanların verimliliğini ve üretkenliğini arttırmaya yardım etmek için bilimsel ilkelerin uygulanabileceğine inanıyordu. Belirli bir işi yapmanın “en iyi yöntemi” olduğunu ve bunun için de işletmelerde standartlaşmanın, hareket ve zaman etüdünün, parça başı ücret sisteminin ve uzmanlaşmanın gerekli olduğunu savunmuştur. Taylor ve onun yolundan giden araştırmacıların yaptığı çalışmalar incelendiğinde genellikle fiziksel emek üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir (Akoğlan Kozak vd., 2013, s. 29). Bu bakış açısı işletmelerin insan unsuru dışındaki faktörlere odaklandığını ve insanların öngörülen doğrultuda davrandıklarını savunan mekanik yapıları önermektedir (Bolat vd., 2014, s. 37). Aslında Taylor’un işletmelerde yaptığı çalışmalar oldukça dikkat çekmiş hatta bir kısmı günümüzde hala uygulanmaktadır. Ancak duyguları ve sosyal ilişkileri ihmal etmesi bir dönüm noktası olmuş ve Taylor’un eksik bıraktığı noktalar daha sonraki çalışmalarda işletmelerde duyguların ve sosyal ilişkilerin önemli olduğu fikrini doğurmuştur.

İşletmelerde duyguların örgütsel çıktıları ile ilgili ilk çalışma Kornhauser ve Sharp (1932) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada araştırmacılar iş tatminini genel memnuniyetle ilişkilendirmişler, ancak bu çalışma dikkat çekici olamamıştır. Bununla birlikte, işletmelerde insan ilişkilerinin önemi aynı yıl Elton Mayo ve arkadaşlarının tamamladığı “Hawthorne Araştırmaları” ile gerçekleşmiştir. 1924 yılında Illinois, Hawthorne’daki Western Elektrik Şirketi’nin bir üretim tesisinde fiziksel iş çevresinin çalışan verimliliği üzerindeki etkilerinin incelenmesiyle başlanmış ve araştırma sekiz yıl sürmüştür. Elton Mayo ve arkadaşlarının ilk çalışmaları ışıklandırmanın çalışanların verimliliği üzerindeki etkisinin incelenmesiyle başlamıştır (Akoğlan Kozak vd., 2013, s. 43). Bu durum alanyazına “Hawthorne Etkisi” olarak geçmiştir. Yani, katılımcıların gözlemlenmekte olduklarını bilmeleri ve katılımcı olarak rollerine ilişkin beklentilerinin bir fonksiyonu olarak davranışlarındaki değişimlerin meydana gelmesidir. Mayo ve arkadaşları her ne kadar Hawthorne etkisi olmasına ve çalışan verimliliğinin artışıyla

sonuçlanmasına rağmen başka durumların da çalışan davranışlarını etkilediğini düşünüyorlardı. Bu nedenle araştırmacılar, fiziksel faktörlerin verimlilik üzerine etkisi yerine, sosyal faktörleri incelemeye başlamışlardır. Bu safhada ortaya atılan yeni hipotez; verimlilik artışının ancak çalışanların güdülenmesiyle, uygulanan gözlemlenme şekli, iş tatmini ve çalışanlar arasındaki ilişkilerle sağlanabileceği olmuştur (Koçel, 2013, s. 236).

Hawthorne araştırmalarında işletmelerin bir sosyal sistem olduğu, insan unsurunun bu sistemin en önemli elemanı olduğu ve bu sistemden etkilendiği sonucuna varılmıştır. Mayo ve arkadaşları tarafından iş verimliliğini etkilemede çalışanın motivasyonu olarak adlandırılan işletme içindeki duyguların ve sosyal faktörlerin öneminin farkına varılmış ve “insan ilişkileri akımı”nın gelişmesiyle sonuçlanmıştır (Riggio, 2014, s. 8). Alanyazında neo-klasik yaklaşım olarak da ifade edilen bu durum her insan davranışının mutlaka bir nedene dayandığını ve insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada ilk kez grup dinamiklerinin önemi vurgulanmış (Bolat vd., 2014, s. 39) ve böylece işletmelerde grupların sosyal ilişkileri nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur.

1930’lu yıllarda ABD’nin endüstri ve devlet fonlarının sosyal psikoloji araştırmalarını desteklemesi örgütsel psikoloji konularının gelişimine olanak sağlamıştır. Özellikle, bu dönemde savaşların da etkisiyle pek çok bilim insanı ABD’ye göç etmiş ve çalışmalarını burada sürdürmüştür. Gerek devlet kurumları (özellikle ordu) gerekse büyük endüstri kuruluşları işletme içerisindeki karşılaştıkları sorunun çözümü için sosyal psikolojiye başvurmuş ve bu disiplinin gelişmesiyle pek çok önemli çalışma bu dönemde ortaya çıkmıştır. 1935 ve 1936 yıllarında Muzaffer Sherif grup normu oluşturulması hususunda deneyler yapmıştır. Muzaffer Sherif ilk defa laboratuvar ortamında grup normlarının etkisini tespit etmiştir. II. Dünya Savaşı öncesinde de grup dinamikleri adına önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bir Alman Yahudisi olan Kurt Lewin Nazilerden kaçarak ABD’ye göç etmiş ve burada grup dinamiği merkezini kurmuştur. Lewin, sosyal ilişkileri laboratuvara taşıyarak grup yapısı ve sürecini hem kuramsal hem de görgül değeri yüksek deneylerle inceleyerek grup dinamiği çalışmalarının etkilerinin günümüze kadar uzanmasını sağlamıştır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014: 28; Sığı, 2011, s. 16). İşletme içerisindeki duygusal ve sosyal ilişkileri vurgulaması bakımından Hawthorne Araştırmaları, Muzaffer Sherif’in ve Kurt Lewin’in deneyleri alanyazında bir öncül sayılmaktadır. 1940’larda ise Redl lider ve yöneticilerin grupların

duygusal yapıları üzerinde güçlü etkilerinin olduğunu ilk defa ifade etmiştir. Duyguların grupların birbirleriyle etkileşimlerinde önemli bir rol üstlendiğini de belirtmektedir (Redl, 1942, s. 573).

1950’li yıllardan itibaren neo-klasik yaklaşımın etkisiyle beraber örgütsel problemler daha ağırlık kazanmıştır. Rol çatışması, mevkii, statü, yabancılaşma gibi pek çok kavram sosyal ve örgütsel psikoloji tarafından incelenmiştir (Merton, 1957). Neo-klasik yaklaşımın etkisiyle birlikte çalışanların performansını arttırmada ve olumlu duygulanım içine girmelerinde motivasyon kavramı konusunda önemli gelişimlerin yaşandığı görülmektedir. Bu dönemde işletmelerde duygular ve sosyal ilişkiler motivasyon kavramıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Motivasyonla ilgili geliştirilen teoriler ise ihtiyaçlar hiyerarşisi (Abraham H. Maslow), X ve Y (Douglas McGregor), çift faktör (Frederick Herzberg) ve başarıma ihtiyacı teorisi (David C. McClelland)’dir. Her ne kadar bu dönemde geliştirilen motivasyon teorileri yüksek düzeylerde eleştirilmiş olsa da çalışanların duygularını ve davranışlarını etkilemesi bakımından oldukça dikkat çekmekte ve günümüzde de hala geçerliliklerini korumaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s. 205).

Motivasyon teorileri içerisinde belki de en çok bilinen 1954 yılında Abraham H. Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi”dir. Maslow, her insanda bir hiyerarşi düzeninde sırasıyla fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak beş temel ihtiyacın bulunduğunu varsaymaktadır. Bu teoriye göre, hiçbir ihtiyaç tam anlamıyla karşılanamasa da kısmen karşılanmış ihtiyaç, güdüleyici olmaktan çıkmaktadır. Dolayısıyla bir kişi Maslow’un teorisine göre motive etmek isteniyorsa, bu kişinin mevcut durumda ihtiyaçlar hiyerarşisinin hangi basamağında olduğunun bilinmesi gerekmekte ve daha sonra mevcut basamaktaki ihtiyacın tatmin edilmesi beklenmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 206).

“X ve Y Teorisi”ne göre Douglas McGregor insanlara ilişkin birbirine zıt görüş ileri sürmüştür. X teorisine göre insanların temelde olumsuz davranışları yansıttığı; Y teorisine göre ise olumlu davranışları yansıttığı belirtilmektedir. X teorisine göre yöneticiler, çalışanların doğal olarak işten kaçtıklarına inanmaktadırlar. Bu nedenle onlar yönlendirilmeli hatta gerektiğinde zorlanmalıdır. Y teorisine göre ise yöneticiler, çalışanların işi oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğal algıladıklarına inanmaktadırlar. Bu bağlamda, ortalama bir kişi sorumluluk almayı arzu edebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013, s. 282; Robbins ve Judge, 2012, s. 206).

Bu dönemde ortaya atılan teorilerden bir diğeri “Çift Faktör Teorisi”dir. Frederick Herzberg tarafından ortaya atılan bu teorinin diğeri adı Motivasyon-Hijyen Teorisi olarak ifade edilmektedir. Bu teori temel olarak çalışanın işe karşı tutumunu dikkate almakta ve “çalışanlar işlerinden ne ister?” sorusuna yanıt aramaktadır. Herzberg yaptığı araştırmalar sonucunda geleneksel olarak inanıldığı gibi tatminin karşıtının tatminsizlik olmadığını tespit etmiştir. Bu durumu “tatmin” kavramının karşıtını “tatmin yok”, “tatminsizlik” kavramının karşıtını ise “tatminsizlik yok” şeklinde tarif etmektedir. Herzberg’e göre tatmini sağlayan faktörler tatminsizliğe neden olan faktörlerden farklıdır. Dolayısıyla yöneticiler, tatminsizliğe neden olan faktörleri tespit edip ortadan kaldıracaklardır. Ancak bu durum motivasyonun sağlanması için yeterli değildir. Yönetim kalitesi, ücret, işletme politikaları, fiziksel çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi faktörler hijyen faktörleri olarak nitelendirilmektedir. Bu faktörler yeterli olduğunda çalışanlar tatminsizlik hissetmeyecektir; ancak tatmin de olmayacaklardır. Eğer çalışanlar tatmin edilmek isteniyorsa işletmede terfi imkânları, kişisel gelişim, tanınma, sorumluluk ve başarı gibi faktörlere odaklanılması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 208).

David C. McClelland tarafından geliştirilen “Başarma İhtiyacı Teorisi”ne göre insanlar ilişki kurma, güç kazanma ve başarıma olarak üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedirler. İlişki kurma ihtiyacına göre çalışan bir gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeye önem vermektedir. Güç kazanma ihtiyacına göre çalışanlar; güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma davranışı gösterme eğilimindedir. Başarma ihtiyacına göre ise çalışanlar, ulaşılması güç ve çalışma gerektiren ve bunları gerçekleştirmek için yetenek ve bilgi elde edecek davranışlar göstermektedir. Bu teoriye göre yöneticiler, çalışanların sahip olduğu ihtiyacı belirlerlerse ona uygun motivasyon ortamı sağlayabilmektedirler (Koçel, 2013, s. 627). 20. yüzyılın ikinci yarısından 21. yüzyıla kadar bu motivasyon teorileri yöneticilerin çalışan performansını geliştirmede önemli bir rol oynamıştır.

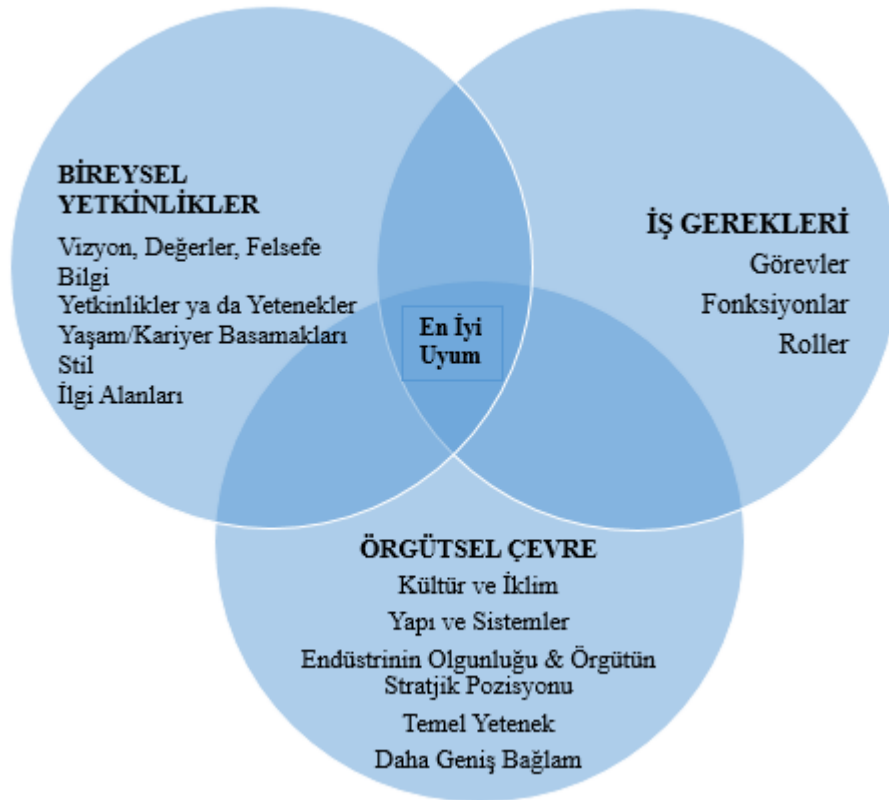
1970’li yıllara gelindiğinde çalışanların performansının nasıl artırılması gerektiği konusunda sadece çalışanın motivasyonunun yeterli olmadığı bu motivasyonu sağlayacak bazı becerilere de sahip olunması gerekliliği konusu gündeme gelmiştir. Aynı zamanda bu döneme kadar işe alım, terfi gibi süreçlerde yöneticiler ve çalışanlara zekâ (bilişsel) testleri uygulanmakta ve bu testlerin bir bireyin işteki başarısını etkileyecek yetkinlikleri ölçmede yetersiz kaldığı görülmektedir (Boyatzis, 1982).

Temel yetkinlik konusunu ilk defa 1973 yılında McClelland ortaya koymuştur. McClelland (1973) Amerika’da zekâ (bilişsel) ve yetenek testlerinin okullar, kolejler, üniversiteler ve işletmeler tarafından hemen her yerde kullanıldığını belirtmiştir. McClelland, bu zekâ testlerinden yüksek puan alanların okullara ve işletmelere yerleştirildiğini ve bu testlerin muazzam bir güce sahip olduğunu gözlemlemiştir. Daha sonra okula girişte zekâ testlerinden yüksek puan alan bireylerin okul dönemi boyunca gösterdikleri başarı ile okul sonrası başarıları arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Tam da bu noktada okul dönemindeki ve sonrasındaki başarı arasında ilişkinin olmaması McClelland’ı “neden zekâ ya da yetenek testleri tüm bu güce sahip olmalıdır?” sorusuna yöneltmiştir. Zekâ testlerinin bireylerin psikolojik unsurlarını göz ardı ettiğini belirtmiş ve bireyin başarısı için yetkinliklerin belirlenmesi gerektiğini saptamıştır (McClelland, 1973, s. 1).

McClelland bireylerin okul sonrasında başarılı olabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve eğitimlerin ve bu yolla bireylerin gerçekten neyi başarılı olarak yapabildiklerine yönelik yetkinliklerin tespit edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda yetkinliklerin kişilerin performansını anlamının, tahmin etmenin ve ölçmenin en iyi yolu olduğunu ve bireylerdeki eksik olan yetkinliklerin geliştirilebileceğini ve öğretilerebileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla, zekâ (bilişsel) testlerine şüpheyle bakılması gerektiğini ve kişinin yaptığı/yapacağı işe uygun becerileri de içeren yetkinlik testlerinin kullanılması gerektiğini savunmuştur (McClelland, 1973, s. 2).

McClelland, belirli bir göreve en iyi kişiyi atamak veya yükseltmek isteyen bir işletmenin, standart ölçütleri bir kenara atması gerektiğini belirtmektedir. Çalışanların bilişsel zekâsını, teknik becerilerini veya kişiliğini sınamanın ya da sadece özgeçmişlerine bakmanın yeterli olmadığını, ilk önce o görevde sıra dışı performans gösterenlerin incelenerek, sistematik bir biçimde aynı işte ortalama performans gösterenlerle karşılaştırılması gerektiğini önermektedir. Ancak bu şekilde McClelland işi yapabilmek için herkeste bulunması gereken temel yetkinlikleri değil; ortalama performans gösterenlerin sergileyemediği yetkinliklerin ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Daha sonra McClelland, bu yetkinliklerin aynısına sahip olanların seçilmesi ya da güçlü yanlarının geliştirilmesine yardımcı olunması gerektiğini belirtmektedir. Böylece bu durum günümüzde “yetkinlik modellerinin” gelişmesine olanak sağlamıştır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2016, s. 53).

McClelland'ın çalışmalarından yaklaşık on yıl sonra Boyatzis yetkinlik kavramını örgütsel alana taşımış ve bu yolla bir işletmede yönetsel işlerde etkin performans gösteren yönetici yetkinliklerini belirlemeye çalışmıştır. Boyatzis (1982, s. 21) yetkinliği, “*etkin iş performansını sağlayan bireyin temel özellikleri*” olarak tanımlamaktadır. Bununla beraber Boyatzis, yönetici yetkinlik modeli ileri sürmüş ve oluşturduğu bu modeli “Durumsallık (contingency) Teorisi”ne dayandırmıştır. Çalışanın maksimum performansının, kişinin yetkinliklerinin, örgütsel çevre ve iş gerekleri ile uyumlu olduğunda gerçekleşebileceğini savunmaktadır (Çetinkaya, 2009, s. 97). Bu model, yönetici yetkinliklerinin bir işletmede başka yönetici ve çalışanlarla ilişkisinin nasıl olması gerektiği konusunda bir çerçeve çizmektedir. Aynı zamanda Boyatzis vd., (1995) tarafından yönetim alanında eğitim alan öğrencilerin yetkinliklerini ortaya koymak amacıyla yetkinlik sözlüğü hazırlanmıştır. 1991 yılında ise Boyatzis tarafından, yönetim yetkinliklerini değerlendirmede bu öğrenciler için kendi kendini değerlendirme ve dışsal değerlendirme ölçeği geliştirilmiştir (Boyatzis vd., 1995). Kurulan bu model, geliştirilen ölçek ve oluşturulan bu sözlük yetkinlik konusunda bir farkındalık yaratmış ve bundan sonraki çalışmalar için ilham kaynağı olmuştur.



Şekil 2.1. Boyatzis'in Etkin İş Performans Modeli (Boyatzis, 1982).

Yetkinlik konusunda önemli çalışmalar yapan araştırmacılardan bir diğeri de Spencerler'dır. Bu araştırmacılar yetkinliği, *“bir işte veya durumda etkin başvuru kriteri ve üstün performans için gerekli olan bireylerin temel özellikleri”* olarak tanımlamaktadırlar (Spencer ve Spencer, 1993, s. 8). Spencerler'a göre bireysel yetkinliklerin beş farklı özelliği (güdüler, temel özellikler, benlik, bilgi ve beceri) bulunmaktadır. Bu özellikleri bir buzdağı modelinde görünen kısım ve gizli kısım diye ikiye ayırmışlardır. Benlik kavramı, temel özellikler ve güdüler bireysel yetkinliklerin gizli kısmını oluşturmaktadır. Bilgi ve beceri ise buzdağının görünen kısmıdır. Bu modele göre görünen kısımdaki yetkinlikleri geliştirmek gizli kısımdaki yetkinlikleri geliştirmeye göre daha kolaydır. Spencer ve Spencer (1993)'a göre eğer yöneticiler çalışanların bu gizli kısımda kalan yetkinliklerini geliştirebilirlerse, işletme içindeki farkındalık yaratan işlerde bu çalışanların daha başarılı olacaklarını savunmaktadırlar. Spencer'lar yöneticilerde olması gereken yetkinlikleri de başkalarını geliştirme yetkinlikleri, pozisyon gücü kullanma yetkinlikleri, işbirliği ve takım çalışması yetkinliği, takım liderliği yetkinliği olarak dörde ayırmışlardır. Bu yetkinliklere sahip olabilen yöneticilerin çalışanları başarılı bir şekilde yönlendirebileceklerini savunmuşlardır (Spencer ve Spencer, 1993, s. 54). Özellikle, örgüt psikolojisinde yaşanan gelişmeler ve insan unsurunun önem kazanmasıyla yöneticilerde bulunması gereken yetkinlik, 1970'lerden başlayarak çalışanların performansını arttırmada önemli bir kavram haline gelmiştir.

Çalışan motivasyonunun ve performansının artırılması konusundaki çalışmalar kişisel kazanımlar üzerinden hareket eden iş özellikleri ve sosyo-biyolojik motivasyon teorileri ile ABCD modelinin gelişimine olanak sağlamış ve yetkinlikler konusuna yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Her iki teori de çalışan performansını ve motivasyonunu bütüncül şekilde ele almaktadır. 1980 yılında Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen iş özellikleri teorisine göre; çalışanlar için anlamlı deneyimler sağlayacak, çalışanda sorumluluk hissi uyandıracak ve emeklerinin sonuçlarına dair bilgi sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Akoğlan Kozak vd., 2013, s. 165). Sosyo-biyolojik motivasyon teorisi ve bu kapsamda geliştirilen ABCD modeli ise biyoloji ve sosyal bilimlerin birleştirilmesi ve insan beyninin gelişimi üzerine güncel bilgileri, insan motivasyonu kavramının gelişimine uygulama amacıyla sarf edilen çabadır. Bu teoride insanların bazı dürtülere sahip olduğunu ve bu dürtüleri ABCD, kavramların İngilizce baş

harflerinin birleşimi (Acquire/Kazanma, Bond/Bağlılık, Comprehend/Öğrenme ve Defend/Koruma) olarak dörde ayırmışlardır. İnsanların motive olabilmeleri için bu dört dürtüyü de tamamlamaları gerektiği ifade edilmiştir (Çakır, 2015). İnsanların sahip olduğu bu dört dürtünün işletme çalışanlarının motivasyonunu artıracak şekilde tatmin edilmesi için işletmelerde ödül sistemi, örgütsel kültür, iş tasarımı, performans yönetimi ve kaynak dağıtım süreçleri motivasyon araçları olarak kullanılmaktadır (Akoğlan Kozak vd., 2013).

1980’li yıllardan itibaren psikoloji, örgüt psikolojisi ve hizmet sektörünün gelişmesiyle bu alanda duygularla ilgili yapılan çalışmalar hız kazanmıştır. Duyguların örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olduğunun anlaşılmasıyla beraber duyguyu içeren konuların bu dönemde çalışıldığı görülmektedir. 1980 yılında Robert Plutchik duyguları sınıflandırarak bir duygu çemberi oluşturmuştur. Plutchik insanların ve hayvanların, çeşitli uyum sağlayıcı davranışlarını güdüleyen duyguların sekiz temel kategoride ele alınabileceğini öne sürmüştür (Ek 1). Plutchik’in geliştirdiği duygu çemberinde yer alan farklı yoğunluktaki duyguların hissedilme sıklıklarına göre birincil, ikincil ve üçüncül duygu çiftleri oluşturmak ve farklı duyguların birleştirilmesiyle daha geniş çapta ve zengin bir yaşantı fayı (beklenti ve neşenin iyimserliğe; neşe ve güvenin sevgiye; şaşırma ve üzüntünün ise hayal kırıklığına dönüşmesi gibi) oluşturmaktadır (Plutchik, 1991, s. 118). Bu çemberin ortaya konması farklı duyguların çalışan üzerinde nasıl bir davranışa yol açabileceğini de açıklamaktadır.

1983 yılında ise Arlie R. Hochschild hizmet işletmelerinde çalışanların müşterilere hizmet sunarken uygun duyguyu aktarması gerektiğini belirtmiş ve bu durumu duygusal emek olarak ifade etmiştir. 1960’lı yıllarda Goffman’ın çalışmalarından esinlenerek müşterilerle iletişimde olan çalışanların bir tiyatro sahnesinde olduklarını bu tiyatro sahnesinde müşterileri “seyirci”, çalışanları “aktör”, işyerini de “sahne” olarak tanımlamaktadır. Bu ilişki sürecini sahnelenen bir oyun olarak nitelendirmektedir. Bu bakış açısıyla da çalışanların oyunun gerektirdiği rolü müşterilere içten, samimi ve doğal olarak aktarmaları gerektiğini belirtmiştir (Hochschild, 1983, s. 46). Ancak bu şekilde müşterilerin memnun olacağını ifade etmektedir. Bunun dışında da Hochschild duygusal emeği derinlemesine ve yüzeysel davranış olarak ikiye ayırmaktadır. Derinlemesine davranış, çalışanın göstermesi istenilen duyguları gerçekten yaşamaya ve hissetmeye çalışmasıdır. Yüzeysel davranış ise çalışanın gerçekten hissetmediği duyguları hissediyor gibi göstermesidir

(Hochschild, 1983, s. 33). Dolayısıyla duygusal emeğin özünde çalışanın duygularını yönetmesi yer almaktadır. Hochschild'ın bu çalışmasından sonra duygusal emek konusu oldukça popüler olmuş ve pek çok bilim insanı bu konuda çalışmalar yapmıştır (Grandey, 2000; Morris ve Feldman, 1996; Ashfort ve Humphrey, 1993).

Hochschild'la beraber aynı yılda (1983) Harvard psikologlarından Howard Gardner "Frames of Mind" (Düşüncelerin Çerçevesi) adlı kitabıyla bir çığır açmıştır. Gardner insanlarda sadece bilişsel zekânın olmadığını bunun yanında dil, mantık, müzikal, kinestetik, görsel, sosyal ve içsel olmak üzere yedi zekanın bulunduğunu tespit etmiştir (Gardner, 1983). Gardner'ın ileri sürdüğü çoklu zekâ modeli insanların duygusal ve entelektüel becerileri arasındaki ayrımı ve bireyin kendisini ve ilişkilerini yönetmede farklı zeka türlerinin olduğunu işaret etmektedir (Özdemir Erel, 2015, s. 45). Bu bağlamda, Gardner'ın bu çalışması duygusal ve sosyal yetkinlik çalışmaları için de bir öncül olmuştur.

1980'li yıllarda kişisel ve içsel zekânın entelektüel zekâ kadar önemli olduğunun onaylanması ile duygusal zeka kavramının alanyazına girmesi sağlanmıştır. Duygusal zekâ kavramını ilk defa 1990 yılında Peter Salovey ve John Mayer kullanmışlardır. Duygusal zekâyı, *"kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri düşünce ve davranışlarda rehber olarak kullanabilme yeteneği"* olarak tarif etmişlerdir (Salovey ve Mayer, 1990, s. 188). Salovey ve Mayer duygusal zekâyı duyguları algılama, düşünceleri kolaylaştıracak yönde kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetme olarak dört boyutta ifade etmişlerdir (Salovey ve Mayer, 1990). 1995 yılına gelindiğinde Harvard'lı psikolog Daniel Goleman'ın "Duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?" adlı kitabı duygusal zekanın popüler olmasını sağlamıştır. Goleman duygusal zekâyı; özbilinç, kendine çekidüzen verme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler olarak beşe ayırmıştır (Goleman, 2005). 1997 yılında ise Reuven Bar-On duygusal zekâ envanterini geliştirmiştir. Geliştirdiği envanterde duygusal zekâyı içsel iletişim, kişilerarası iletişim, adaptasyon, stres yönetimi ve genel ruh hali olarak beşe ayırmıştır (Bar-On, 1997, s. 5).

1977 yılında De Rivera ileri sürdüğü yapısal teoride duyguların bireysellikten öte sosyal yapılarla ilişkili olduğunu belirtmiştir. 1990'lı yılların başında ortaya koyduğu duygu iklimi kavramıyla duygulara yeni bir bakış açısı getirmiş ve duygu iklimini, duyguların belirli bir çevredeki bireyler tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak deneyimlenmesi olarak tanımlamıştır. De Rivera duygu iklimini daha çok sosyolojik

olarak incelemiş ve dikta rejiminin olduğu toplumlardaki duygu iklimini araştırmıştır (De Rivera, 1992, s. 198). Aynı yıl Hatfield, Cacioppo ve Rapson (1992, s. 151) duygusal bulaşma kavramını ileri sürmüşler ve duyguların insandan insana bulaştığını ortaya koymuşlardır. Hatfield, Cacioppo ve Rapson (1994) duygusal bulaşmayı, insanların birbirleriyle iletişim kurduğu süreçte istem dışı olarak beden hareketlerinin, mimiklerin ve ses tonunun eş zamanlı hale gelme eğilimi olarak tanımlamaktadırlar. Goleman (2015) insan beyninde “ayna sinir hücrelerinin” olduğunu ve bir duygunun yüzdeki ifadesi ortaya çıkar çıkmaz başkalarının aynı duyguyu hemen kendi içlerinde hissetmelerine yol açtığını belirterek De Rivera (1992) ve Hatfield, Cacioppo ve Rapson (1994)’un bakış açılarını psikolojik olarak da desteklemektedir. Dolayısıyla duygular yalnız bireysel olarak değil, çevredekiler tarafından da hem gizli hem de açık olarak yaşanmaktadır. Hatta Goleman bu durumu ekonomideki iniş çıkışlara benzeterek duygu ekonomisi kavramını ortaya atmış ve bu kavramı (2015, s. 22), “*belirli bir kişiyle ya da belirli bir sohbette veya belirli bir günde yaşadığımız olayların içimizde yarattığı net kazanç ve kayıpları oluşturması*” olarak tanımlamıştır. Bu kayıplar ne kadar artarsa çalışan/ların performansının da o ölçüde düşmesi beklenmektedir. Söz konusu bu bakış açısı duygu ikliminin ve duygusal bulaşmanın işletmelerde önemli olduğunu, sosyal ilişkilerin duyguları nasıl etkilediğini ve duyguların yönetilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

1996 yılında Weiss ve Cropanzano duyguların iş yaşamının önemli bir parçası olduğunu ve iş performansı ve işteki memnuniyeti etkilediğini ifade ederek “Duygusal Olaylar Teorisi”ni ileri sürmüşlerdir. Bu teoriye göre, çalışanın gösterdiği duyguların işletme içerisinde yaşanan bir olaya bağlı olduğu ve bu yaşanan olaylara dönük çalışanların tepki verdiği, sonuçta da bu tepkilerin çalışanın performansını ve memnuniyetini etkilediği savunulmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996). Özellikle, duygusal olaylar teorisinin ileri sürülmesiyle işletme içerisindeki duyguların yönetilmesine yönelik çalışmalarda artış görülmüştür.

İşletmelerde çalışanlardan duygularını yönetmesinin beklenmesi duygu düzenleme ihtiyacını doğurmuştur. Duygu düzenleme 1998 yılında Gross tarafından ortaya atılmıştır. Gross (1998) duygu düzenlemeyi, bireylerin sergilemesi gerekli olan duyguları nerede ve nasıl sergilemesi gerektiği konusunda yaptıkları duygu ayarlamaları olarak tanımlamıştır. Burada duygu gösterim kurallarını ortamı seçme, ortamı değiştirme, dikkati farklı yöne çevirme ve bilişsel değişim olarak dörde ayırmıştır.

Bunlar, öncel odaklı duygu düzenlemesi olarak ifade edilmektedir. Duygu düzenlemelerden ilki olan ortamı seçme kişilerin belirli duyguların ortaya çıkacağını önceden tahmin ederek ortama yaklaşması veya ortamdaki uzaklaşmasıdır. Ortamı değiştirme, belli duyguların yaşanacağını tahmin edilerek ortam üzerinde değişiklik yapılmasıdır. Dikkati farklı yöne çevirme, olumlu duyguları çağrıştıran olaylar düşünülerek o anda olumsuz olabilecek duygulardan uzaklaşılmasıdır. Bilişsel değişim ise birey üzerinde olumsuz duygular yaratacağı bilinen ortamın farklı algılanmaya çalışılmasıdır. Özellikle, dikkati farklı yöne çevirme ve bilişsel değişim çalışanın yüz yüze iletişimde olduğu bireylere karşı duygularını yönetme sürecidir. Bununla birlikte, tepki odaklı duygu düzenleme süreci de çalışanların duygularını yönetmesi daha çok tepkiyi hafifletme süreci olarak yer almaktadır. Yani kişinin belli bir duygu sonucundaki davranışlarını gizlemesi veya bastırması olarak düşünülebilir (Ünler Öz, 2007, s. 13). Duygu düzenleme stratejileri duyguların yönetileceğine yönelik bir farkındalık yaratmıştır.

1998 yılında duyguların bilişsel zekâ kadar önemli olduğunun ve duygu iklimlerinin çalışan davranışlarına etkisinin anlaşılmasıyla birlikte işletmelerde duyguların yönetilmesi gerekliliği ortaya konmuş ve buna yönelik de yöneticilerin bu duyguları yönetebilmesi için bazı yetkinliklere sahip olması gerektiği tespit edilmiştir. Boyatzis, Goleman ve Rhee (1999) duygusal yetkinlikleri, bireyin kendi duygularının farkında olması, kontrol etmesi ve yönetebilme süreci olarak tanımlamışlardır. Boyatzis, Goleman ve Rhee yöneticilerde olması gereken duygusal yetkinlikleri araştırmışlar ve 22 tane yetkinlik (duygusal öz farkındalık, duygusal öz kontrol, örgütsel farkındalık, kendini değerlendirme, kendine güven, güvenilirlik, vicdanlılık, uyum, pozitif görünüm, şeffaflık, inisiyatif, iyimserlik, empati, başarı odaklılık, koçluk ve mentorluk, hizmet yönelimi, çatışma yönetimi, etkileme, iletişim, ilham veren liderlik, değişim katalizörlüğü, takım çalışması) tespit etmişlerdir. 1999 yılından 2002 yılına kadar Boyatzis, Goleman ve Rhee duygusal yetkinlikle ilgili yaptıkları çalışmalar sonucunda duygusal yetkinliğin 22 boyutunu 18'e indirmişlerdir (duygusal öz farkındalık, duygusal öz kontrol, uyum, başarı odaklılık, pozitif görünüm, empati, örgütsel farkındalık, koçluk ve mentorluk, ilham veren liderlik, etkileme, çatışma yönetimi, takım çalışması, şeffaflık, inisiyatif, hizmet yönelimi, değişim katalizörlüğü, kendini değerlendirme, kendine güven).

Gardner’ın ileri sürdüğü çoklu zekâ kuramıyla birlikte farklı zekâ türlerine olan ilgi artmış ve araştırmacılar bu zekâ türlerinin olup olmadığını incelemeye başlamışlardır. Özellikle, insanın duygusal bir varlık olmasının anlaşılmasıyla birlikte duygusal zekâyâ yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. 1920 yılında Edward L. Thorndike’nin ileri sürdüğü sosyal zekâ kavramı tekrar gündeme taşınmıştır. Gardner’dan sonra Marlowe (1986), sosyal zekâ alanında çalışmalar yapmış ve sosyal zekâyı, kişilerarası ilişkilerde insanların tutumlarını anlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Özellikle 1990’lı yıllarda sosyal zekâ kavramı duygusal zekâ kavramı içerisinde incelenmiştir (Goleman, 2015). Ancak duygusal zekâ kavramının bireylerin başkalarıyla ilişki kurmada tek başına yeterli olmadığı anlaşılmış ve sosyal zekâ kavramını ayrı olarak inceleme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Albrecht (2006) sosyal zekâyı, başkalarıyla anlaşabilme ve işbirliğinde bulunabilme yeteneği olarak ifade etmiştir. Sosyal zekâ kavramının dünyada popülerlik kazanması ise 2006 yılında Daniel Goleman’ın “Sosyal Zekâ İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi” adlı kitabını yayınlamasıyla gerçekleşmiştir. Goleman (2015) sosyal zekâyı, sosyal farkındalık ve sosyal beceri olarak ikiye ayırmıştır. Sosyal farkındalığı empati, uyum, empatik isabet ve sosyal biliş olarak ögelere ayırırken; sosyal beceriyi ise eş zamanlılık, benlik sunumu, nüfuz ve ilgi olarak temel ögelere ayırmıştır. Sosyal zekâ konusu sosyal yetkinliğin gelişmesi için de bir farkındalık yaratmıştır.

Sosyal zekâ kavramının gelişmesiyle Boyatzis ve Goleman duygusal yetkinlik envanterini tekrar gözden geçirerek duygusal ve sosyal yetkinlik envanteri oluşturmuşlardır. Sosyal yetkinlikleri, yöneticilerde sosyal farkındalık, ilişki yönetimi, empati ve takım çalışması gibi bulunması gerekli beceriler olarak tanımlamışlardır. 18 ögeli bu envanteri yapılan araştırmalar sonucunda 12 ögeye (duygusal öz farkındalık, duygusal öz kontrol, uyum, başarı odaklılık, pozitif görünüm, empati, örgütsel farkındalık, koçluk ve mentorluk, ilham veren liderlik, etkileme, çatışma yönetimi, takım çalışması) indirmişlerdir.

Duygusal, sosyal ve estetik hizmet yapısal özellikleri gereği son derece önemlidir. Baum (2006, s. 132) konaklama ve restoran işletmelerinin günümüzde teknik becerilerin yanında yumuşak becerilerin de önem kazandığını ve bu tarz işletmelerin başarısında gerekli olduğunu ifade etmektedir. Baum (2006) yumuşak becerileri, “işletme içerisinde yönetici ve çalışanların estetik, duygusal ve sosyal becerileri” olarak belirtmektedir. Aynı zamanda estetik, sosyal ve duygusal becerilerin bütünü

örgüt içerisindeki “deneyimsel zekâ”yı oluşturmakta ve turizm işletmeleri açısından oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Baum, 2008; 2006). Bir restoran işletmesi çalışanını; iyi görünüm, boy, kilo, dışadönüklük ve fit olma gibi unsurlar başarılı yapmaktadır. Ancak çalışanın nasıl motive edileceği, performansının nasıl arttırılacağı veya nasıl ilham verileceği gibi sorular yanıtsız kalmaktadır. Duygusal ve sosyal yetkinlikler bu noktada devreye girmektedir.

Ashkanasy ve Jordan (2008, s. 366) işletmelerde liderlik ve yöneticilikle ilgili duyguların beş aşamalı modelini oluşturmuşlardır. Bu modelin aşamalarının (1) kişinin kendisiyle ilişkili, (2) kişilerarası (bireysel) farklılıklar, (3) kişilerarası etkileşimler, (4) grup ve (5) örgütsel çapta olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, bu beş seviyenin her aşamasında ortak bir biyolojik temele entegre olduğu savunulmaktadır. Dolayısıyla, deneyim düzeyindeki duyguları, kişi kendi içinde anlık olarak (seviye 1) hissederken; aynı süreçlerde örgütsel düzeyde (seviye 5) ise duygu iklimi göz önüne alınarak hissedilmektedir. Birinci seviye, çalışanın işletme içerisinde anlık olarak deneyimlediği duygularla ilgilenmektedir. Bu durumu özellikle, Ashkanasy ve Jordan (2008) ve Weiss ve Cropanzano (1996)’nın ortaya koyduğu “Duygusal Olaylar Teorisi”ne dayandırmaktadır. Yani işletme içerisinde bireyin yaşadığı bazı duygusal olayların onun ruh haline ve duygusal tepkilerine yansıtacağı bu durumun da davranışlarını yönlendireceğini (tatminsizlik, işten ayrılma niyeti vb.) ifade etmektedir. Araştırmacılar, yöneticilerin özellikle bu seviyede bireysel olarak yaşanan duygusal durumlara ve çalışanın ruh hallerine dikkat etmesi gerektiğini belirtmektedir. Modelin ikinci seviyesinde, kişilerarasındaki duygusal zekâ, kişilik özellikleri ve liderlik stil farklılıklarının işletme içerisindeki çalışanların tutumlarını etkileyeceğini ve bu durumu da çalışanların iş ve örgütsel tatminini etkileyeceği savunulmaktadır. Yöneticilerin ve liderlerin kişilerarası ilişkilerde kişilik özellikleri ve duygusal zekâ gibi farklılıklara dikkat etmesi önerilmektedir. Modelin üçüncü seviyesinde ise kişilerarası etkileşimde çalışanlar duygularını sergilerken gerek müşterilere gerekse işletme içindeki çalışanlara uygun duyguyu göstermesi beklenmektedir. Bu seviyede yöneticiler ve liderler, çalışanlara duygusal ve estetik emekle ilgili eğitim vermelerinin ve güven duygusu aşılamaalarının gerekliliği ifade edilmektedir. Modelin dördüncü seviyesinde duyguların insandan insana bulaştığını ve grup/takımların ruh halini etkilemektedir. Bu durumun da grup davranışlarını ve performansını etkileyeceğinin ve buna yönelik yöneticilerin ve liderlerin bu duygusal bulaşmayı yönetebilmesi gerekliliğinin önemli olduğu

açıklanmaktadır. Son seviyede ise işletmelerde duygu ikliminin olduğu ve bu iklimin örgütsel performansı etkilediği belirtilmektedir. Dolayısıyla, her seviyede işletmede çalışanların bireysel ve örgütsel aşamada farklı duygusal durumlar yaşadığını ve yöneticilerin işletmenin başarısı için bu duygusal durumları yönetmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Ashkanasy ve Jordan, 2008, s. 366-367).

Bu gelişmeler dikkate alındığında, duygusal ve sosyal yetkinliklerin turizm işletmelerinin bir unsuru olan restoran işletmelerinde yöneticilerde bulunması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Her ne kadar duygular ve sosyal konular özellikle 1980'lerden beri gündemde olsa da işletmelerde bu duyguların nasıl yönetileceği konusunda bir eksiklik bulunmaktadır. Yetkinliklerin en önemli özelliği öğretilebilir ve geliştirilebilir olmasıdır. Bu bağlamda, ana unsuru insan olan restoran işletmelerinde çalışanların gerek içselleştirilmiş duygularını gerekse insanlarla olan ilişkilerini etkin bir şekilde yönetebilmek yöneticilerin bu konulardaki yetkinliklerinden geçmektedir. Bu yetkinliklerin de neler olduğunun bilinmesi ve yöneticilerin eksik olan yetkinliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

2.2. Duygusal ve Sosyal Yetkinlikler ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Restoran işletmelerinin emek yoğun bir yapıda olması ve yumuşak becerilerin önem kazanmasıyla yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerinin neler olduğunun tespit edilmesi elzem bir ihtiyaç haline dönüşmüştür. Bu nedenle, restoran işletmesi çalışanlarının davranışlarının daha iyi anlaşılması ve estetik performanslarının nasıl sağlanabileceğinin tespit edilmesi gerekmektedir. Alanyazın incelendiğinde turizm işletmelerinde daha çok duygusal zekâ ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Özellikle, Baum (2006)'un hizmet işletmelerinde duygusal ve sosyal becerilerin önem kazandığını ifade etmesiyle duygusal ve sosyal yetkinliklere yönelik çalışmalar da artmıştır.

Ostell (1996, s. 547) duyguların hizmet işletmelerinde yöneticiler tarafından nasıl yönetileceğine ilişkin altı aşamalı kavramsal bir yaklaşım önermiştir. Bu yaklaşıma göre, birinci aşamada yöneticinin çalışanı işletmede strese sokan durumu anladığını çalışana hissettirmesi gerekmektedir. İkinci aşama, yöneticinin çalışanın hangi duygusal tepkileri (öfke, kaygı, depresyon veya bunların birleşimi) yaşadığını anlamasıdır. Bir sonraki ise yöneticinin çalışana mümkün olduğunca yardım etmeye istekli olduğunu hissettirmesi aşamasıdır. Dördüncü aşamada, yönetici gerekli durumlarda çalışana

destekleyici bilgi ve görüş sunmalıdır. Beşinci aşamada, yöneticinin çalışanı hissettiği duygulardan dolayı yargılamaktan kaçınması gerekmektedir. Son aşamada ise çalışana yönelik nihai stratejilere kadar geçici eylemler uygulanması gerekliliğidir.

2002 yılında Çeçen, yöneticilerin duyguları yönetebilme becerilerine yönelik bir ölçek geliştirmiş ve bu ölçekte duyguları; sözel olarak ifade edebilme, duygularla başa çıkma, duyguları olduğu gibi gösterebilme, olumsuz bedensel tepkileri kontrol edebilme ve öfkeyi yönetebilme olarak beşe ayırmıştır (Çeçen, 2002). Çeçen 2002 yılında geliştirdiği ölçeğin geçerli ve güvenilir olup olmadığıyla ilgili bir çalışma daha yapmıştır. Ölçeğin beş boyutunun da geçerli ve güvenilir olduğunu tespit etmiştir (Çeçen, 2006).

Yöneticilerin empati yetkinliklerinin işletme içerisindeki duyguların anlaşılması bağlamında önemli rolleri bulunmaktadır. Bu kapsamda Pescosolido (2002), grup duygularında yöneticilerin rolüyle ilgili Amerika’da yaptığı nitel veriye dayalı çalışmada yöneticinin başarısının gösterdiği empati derecesine bağlı olduğu, aynı zamanda grubun duygusal ifade normlarının açıklığının performansla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Kellett, Humprey ve Sleeth (2002) Amerika’da örgütsel davranış dersi almış 168 öğrenciye yaptıkları araştırmada empati yetkinliğine sahip yöneticilerin iş performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kellett, Humprey ve Sleeth (2006) yaptıkları çalışmayı yinelemişler ve Amerika’da örgütsel davranış dersi almış ve almaya devam eden 231 öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmada bir yöneticinin başkalarının duygularını anlama yetkinliğinde empatinin aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Yöneticilerin işletme içindeki duyguları ve sosyal ilişkileri yönetebilmesinin en önemli çıktılarından biri çalışan performansı ile olan ilişkisidir. Buna yönelik Offermann vd. (2004) duygusal yetkinliklerin bireysel ve takım performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Amerika’da işletme mezunu olan 425 öğrenci üzerinde yapılan araştırmada duygusal yetkinliklerin bireysel ve takım performansını etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada Nel (2004), sigorta şirketinde duygusal ve sosyal yetkinliklerin iş performansı üzerindeki etkisini incelemiş, 135 yöneticiye anket uygulanmış ve sonuç olarak duygusal ve sosyal yetkinliklerin iş performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Özellikle yöneticilerde uyum, başarı odaklılık, koç ve mentorluk, çatışma yönetimi ve takım çalışmasının önemli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Elfenbein (2007)’in yaptığı kavramsal çalışmada işletme içerisindeki

duyguların bireysel, grupsal ve örgütsel performansla; Barsade ve Gibson (2007) ise işletme içindeki duyguların çalışanların ruhsal durumu, iş performanslarını, yaratıcılıklarını, ekip çalışmasını, liderlik davranışlarıyla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Hartel, Gough ve Hartel (2008) hizmet işletmelerinde yaptıkları kavramsal çalışmada bireysel ve örgütsel duygu iklimlerinin, yöneticilerin duygu yönetim becerilerinin hizmet performansı ile ilişkili olduklarını savunmaktadır. Eğer işletmede çalışanların tutumları ve performansları arttırılmak isteniyorsa, yöneticilerin duygusal yönetim becerilerini kullanmaları gerektiği ifade edilmektedir. Dasborough vd. (2009) örgütsel seviyede yöneticilerin duygulara ilişkin rolü üzerine yaptıkları çalışmada çalışanların işletme içerisinde başka çalışanların kayırıldığını ve yöneticilerin duygu gösterimlerinde samimiyetsiz olduğunu hissettiklerinde çalışanların negatif duygusal gösterimler içine gireceği ve bunun da işletmenin performansını etkileyeceği ifade edilmektedir. Connelly ve Ruark (2010) Amerika’da 288 çalışan üzerine yaptıkları araştırmada yöneticilerin duygu gösterimlerini çalışanların görev performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Brown ve Arendt (2011) Amerika’da 34 otelde çalışanlar üzerine yaptığı çalışmada ilham veren liderliğin çalışanların performansını etkilediğini tespit etmişlerdir. Çalışan performansının alt boyutları incelendiğinde en fazla katkı misafire karşı tutumda görülmektedir. Kluemper, DeGroot ve Choi (2013) Amerika’daki bir üniversitede (hukuk firmasında yönetici, satış asistanı, muhasebe memuru, restoran müdürü, halkla ilişkiler çalışanı, işletme yöneticisi, dış hekimi asistanı ve garson) 220 çalışan üzerine yaptıkları araştırmada duygusal yetkinliklerin (duyguların anlaşılması, duyguların kullanımı, duyguların algılanması, duygu karması) çalışanın iş performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklere sahip olmasının değişimlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine yönelik çalışmalar alanyazında mevcuttur. Howard (2006)’ın yaptığı kavramsal çalışmada yöneticilerin kasıtlı değişim gerçekleştirdiklerinde çalışanların motivasyonlarına, performanslarına ve yaratıcı düşüncelerine katkı sağladıklarını; aynı zamanda bu yolla yöneticilerin çalışanlara koçluk yapmalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Akoğlan Kozak ve Genç (2014) değişime karşı direnci önlemede benzer şekilde duygusal yetkinliklerin önemine vurgu yapmaktadırlar.

21. yüzyılda yöneticilerde olması gereken yetkinliklerle ilgili yapılan çalışmada Boyatzis (2007; 2009) duygusal, sosyal ve bilişsel yetkinliklerin yöneticilerde olması

gerektiğini savunmaktadır. Özellikle, hizmet işletmelerinde çalışanlardaki duygusal ve sosyal yetkinliklerin gerekli olduğunu ve bu yetkinliklerin geliştirilebilir olduğunu belirtmektedir. Weber vd. (2009) Amerika’da alt düzey yöneticilerin yumuşak yetkinliklerin tespit edilmesine yönelik yapılan araştırmada en önemli yetkinliğin çalışanları desteklemek, dürüst olmak, örgütsel bağlılığı sağlamak, çalışanları harekete geçirmek ve ilham vermek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada Boyatzis (2011) benzer sonuçlar elde etmiştir. Zopiatis (2010) Güney Kıbrıs’ta 92 şef üzerine yapılan araştırmada, mutfak şeflerinin yetkinlikleri arasında teknik becerinin dışında iletişim, sözel ve yazma ve kişiler arası becerinin de olduğu ortaya konulmuştur. Emmerling ve Boyatzis (2012) duygusal ve sosyal yetkinliklerin kültürler arası uygulamalarla ilişkisini inceledikleri çalışmada, alanyazında farklı kültürlerdeki (İngiltere, farklı Avrupa ülkeleri, İspanya, İtalya, Kuzey Amerika, Hindistan, Çin, Avustralya ve Peru) duygusal ve sosyal yetkinliklerle ilgili yapılmış 13 çalışmayı incelemişler ve sonuçta duygusal ve sosyal yetkinliklerin farklı kültürlerdeki bireyleri değerlendirmek ve geliştirmek için tutarlı, güvenilir ve geçerli bir yaklaşımı temsil ettiğini bulmuşlardır. Dolayısıyla, duygusal ve sosyal yetkinliklerin insanla birebir iletişimi olan sektörlerdeki yöneticilerde gerekli ve kaçınılmaz olduğu söylenebilir.

Sosyal ve duygusal yetkinlikler aynı zamanda sağlıklı bir örgütsel iletişim kurulması açısından da gereklidir. Brotheridge ve Lee (2008)’nin yaptığı kavramsal çalışmada duyguların ve duygusal becerilerin günlük yönetim çalışmaları için gerekli olduğu savunulmaktadır. Bunun yanı sıra, rasyonel ve etkin bir yönetici olabilmek için gerek kendi duygularını gerekse başkalarının duygularını yönetmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Tuna (2008)’nin Yaşar Holding bünyesinde 139 yönetici üzerine yaptığı araştırmada; örgütsel iletişim süreci, yöneticilerin duygularını yönetebilme yeterlilikleri açısından incelenmiştir. Yöneticilerin hem kendilerinden hem de beraber çalıştıkları eş ve ast konumundaki çalışma arkadaşlarından elde edilen duygusal yeterliliklere ve örgütlerindeki iletişim sürecine ilişkin görüşleri araştırmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Araştırma, yöneticilerin duyguları yönetebilme yetkinliklerini; başarı odaklı olma, uyumluluk, duygusal öz kontrol, inisiyatif, iyimserlik ve açıklık olarak 6 boyutta ele almıştır. Araştırmada elde edilen veriler işletme içerisindeki iletişim sürecinde ve iletişimin kalitesinin belirlenmesinde yöneticilerin özyönetim ile ilgili duygusal yeterliliklerinin etkin rol oynadığını göstermektedir. Bufquin (2015) Amerika’daki restoran işletmelerinde çalışma arkadaşları ve yöneticilerin samimiyeti ve

yetkinliğinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi tespit edilmiştir. Susskind, Kacmar ve Borchgrevink (2017) restoran çalışanları üzerine yapılan araştırmada servis standardının çalışma arkadaşı ve yönetici desteği üzerine etkisi tespit edilmiştir. Chang ve Teng (2017) Tayvan’da 457 çalışan üzerine yaptıkları çalışmada yaratıcı kişiliğin ve dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcılığını arttırdığı; çalışan yaratıcılığının da iş performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerin cinsiyet farklılıklarının işletme içerisindeki çalışanların duygularını yönetmede rolü olduğu görülmektedir. Byron (2008), erkek ve kadın yöneticilerin sözsüz duygusal yetenekleri çalışanları nasıl etkilediği ve çalışanların bunu nasıl değerlendirdiği üzerine bir araştırma yapmıştır. Amerika’da 155 katılımcıyla gerçekleşen bu çalışmada, önce çalışanlara kadın ve erkek yöneticilerle ilgili ayrı ayrı iki skeç oynatılmış; daha sonra bunu anket tekniği ile değerlendirmeleri istenmiştir. Sonuç olarak, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla sözsüz iletişim yeteneklerini daha iyi kullandıkları ve çalışanların duygularını daha iyi anladıkları tespit edilmiştir.

Yöneticilerin işletme içerisindeki duygusal ve sosyal rolüne ilişkin yapılan çalışmalarda Dasborough (2006), yönetici davranışlarının çalışanların duygusal tepkilerini etkilediğini ifade etmektedir. Buna yönelik Avustralya’da bir işletmede hem yöneticilerle hem de çalışanlarla görüşmeler yaparak işletme içerisinde yaşanan duygusal durumların “asimetrik etkilerinin” olduğu ve çalışanların işletme içerisinde yaşadığı olumsuz olayları olumlu olaylardan daha çok hatırladığı tespit edilmiştir. Hodgson ve Wertheim (2007) ise Avustralya’da 110 üniversite öğrencisi üzerine yaptıkları çalışmada duygusal yönetim becerileri (duygusal onarım, duygusal dikkat ve duygusal açıklık) yüksek olan kişilerin daha fazla affetme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada Riggio ve Reichard (2008) etkili yöneticilerde sosyal yetkinliklerin duygusal yetkinliklerin tamamlayıcısı olduğunu ve yöneticilerde bu yetkinliklerin her ikisinin de olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Humphrey, Pollack ve Hawver (2008) çalışmalarında yöneticilerin duygusal emeği çalışanları etkilemek için kullandıklarını, duygularını iyi ifade eden yöneticilerin daha karizmatik olduklarını savunmaktadırlar. Aynı zamanda araştırmacılar, yöneticilerin işletme içerisinde yaşanan duygusal bir olayın ana kaynağı olabileceğini ve çalışanların duygusal olaylarla ilgili başa çıkma becerilerine engel olabileceğini ifade etmektedirler. Chuang, Yin ve Jenkins (2009) Amerika’da 152 otelde şef konumundaki çalışana yönelik iş tatmininin sağlanmasında içsel ve dışsal faktörlerin ortaya konulduğu araştırmada şeflerin motive

olmasındaki dışsal faktörlerden en önemlisinin yöneticiler olduğunu tespit etmişlerdir. İkinci önemli faktör ise, kişiler arası ilişkilerdir. Gooty vd. (2010) ise 1990-2010 yılları arasında yönetici-duygu ilişkisine yönelik yapılan çalışmaları derleyerek üç ana tema tespit etmişlerdir. Bu temalardan ilki, yöneticinin çalışanlarla etkileşimi ve buna yönelik davranışsal sonuçlarıdır. İkinci tema da, yöneticinin işletme içerisindeki ayırt edici duyguların farkına varması; son tema ise yöneticinin sahip olması gereken duygusal yetkinlikleridir. Han, Kim ve Kang (2017) Amerika’da 51 restoran işletmesi yöneticilerinin duygusal zekâlarının ve yönetici desteğinin çalışanların iş tatminine olan etkisini inceledikleri araştırmada toplam 457 yönetici ve çalışandan elde edilen verilere göre yöneticilerin duygusal zekâsının ve desteğinin çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi olduğu ve daha yüksek hizmet performansı sağladığı tespit edilmiştir.

İşletmedeki liderlerin hareketleri, duyguların harekete geçirilmesi, yönetimi ve çalışanların duygusal deneyimlerinin sonuçlarının önemli bir etkenidir. Bununla birlikte, lider duygu yönetiminin doğası ve boyutsallığı ve bu yönetimi oluşturan davranışlar büyük ölçüde bilinmemektedir. Bu kapsamda Kaplan vd. (2014) liderin rolüne ilişkin bir duygu yönetim modeli sunmuşlardır. Bu modelde öncelikle çalışanların duygusal bilgi ve becerilerinin neler olduğu açıklanmaya çalışılmış ve çalışanın duygusal bilgisi; kendisine olan bakışı, kendi duygularının bilgisi ve sonuçları, ona duygularını hatırlatan olayların bilgisi, duygular ve duygu yönetimi hakkındaki bilgiler olarak ifade edilmiştir. Çalışanın duygusal becerileri ise duyguları tanıma, duygusal bakış açısı, duygusal destek becerisi, sunum ve iletişim becerisidir. Liderin duygusal yönetim davranışlarında ise kişilerarasında duyarlı bir şekilde etkileşim ve iletişim kurma, çalışanlara verilen önemin ve desteğin gösterilmesi, çalışanların davranışlarını etkilemek için duygusal göstergelerin kullanılması, çalışan duygularını dikkate alarak görevlerini yapılandırma, duygusal iyileştirmeleri devamlı olarak sağlama, adil ve etik şekilde davranmak, iş arkadaşları arasındaki değişimi ve ilişkileri yönetme, açık ve sık iletişim kurma olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte liderler, çalışanların duygu yönetim davranışlarını yönlendirirken çalışanların duygusal bilgi ve becerilerini dikkate alırken kendi duygu yönetiminin de farkında olması, durumsal faktörlerin ve hedef katkılarını bilmeleri gerekmektedir. Ancak bu yolla liderlerin başarılı olabileceği savunulmaktadır. Bu iki durum etkili bir şekilde gerçekleştirildiğinde yakın ve nihai olmak üzere iki sonucun oluşacağı açıklanmaktadır. Yakın sonuçlar olarak duygusal göstergeler için güçlü normlar, birlik içerisinde

karşılıklı destek kültürü, psikolojik güvenlik, lidere güven, liderle uyum, görev motivasyonu, geri bildirimde duyarlılık, pozitif duygulanım; nihai sonuçlar ise uyum, görev performansı, memnuniyet ve örgütsel bağlılık, azalan işgören devir hızı, azalan tükenmişlik olarak ifade edilmektedir.

Turizm işletmelerinde duygu yönetim becerileriyle ilgili ilk çalışma 2009 yılında yapılmıştır. Tsai (2009) Taiwan’da 20 uluslararası otel işletmesinde müşterilerle birebir iletişimde olan 424 çalışanın duygu yönetiminin (kendi duygularının farkında olma, başkalarının duygularının farkında olma, duyguların düzenlenmesi ve duyguların kullanımı) hizmet davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışanın hem kendi hem de başkalarının duygularının farkında olma yeteneğinin hizmet davranışı üzerinde önemli etkisinin olduğu, aynı zamanda bu durumun hizmet performansını da arttırdığı tespit edilmiştir.

Gülertekin (2013)’in Alanya’daki otel işletmelerinde, seyahat acentalarında ve restoran işletmelerinde liderlerin işletme içerisindeki duygu iklimi ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde yaptığı araştırmada 503 yönetici ve çalışana ulaşılmış ve sonuçta liderlik tarzının işten ayrılma niyetinde duygu iklimlerinin önemli bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Kattara ve El-Said (2013) Mısır’daki otel işletmesi çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada genel iş ortamı ve kültürün çalışan yaratıcılığı üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Leung ve Lin (2018) Hong Kong’ta mutfak çalışanları üzerinde yapılan araştırmada yaratıcı iklim, yaratıcı öz yeterliliğin ve yaratıcı rol kimliğinin yaratıcı mutfak süreçlerine etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Montes vd. (2018) Avrupa’daki şefler üzerine yapılan araştırmada şeflerin öznel iyi oluşlarının iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, liderler ve yöneticilerin işletme içerisinde duygu iklimlerini şekillendirmede önemli bir rolü bulunmaktadır.

Güney, Taşkiran ve Özkul (2015) Sabiha Gökçen Havaalanı’nda 325 çalışan ile duyguları yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisini incelemişlerdir. Bu kapsamda, duygu yönetim becerilerini Çeçen (2006)’in çalışmasındaki gibi, duyguları sözel olarak ifade edebilme, duyguları olduğu gibi gösterebilme, olumsuz bedensel tepkileri kontrol etme, duygularla başa çıkma, öfke yönetimi olarak beş boyutta ele almışlardır. Sonuç olarak çalışanların duygu yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Okumus vd. (2016)’nin yapmış oldukları araştırma Türkiye’deki otel müdürlerinin kariyer patikalarını incelemişler ve 168 otel genel müdüründen veri

toplamışlardır. Sonuç olarak; dürüstlük, kişilerarası beceriler ve sadakatin otel genel müdürü olmasına yardımcı olan üç özellik olduğu tespit edilmiştir. Bunun dışında iletişimin, insan ilişkilerinin, inisiyatif almanın ile plan oluşturma ise yöneticilerin kariyer gelişimine yardımcı dört beceri olduğu ifade edilmiştir. Başka bir araştırmada Bharwani ve Talib (2017) otel genel müdürlerinin yetkinlikleri üzerine bir araştırma yapmışlar ve otel yöneticilerinde dört yetkinlik olduğunu tespit etmişlerdir. Bu yetkinlikler bilişsel (stratejik düşünme, karar verme becerisi, yaratıcılık ve yenilik, düşünen sistemler, bilgi toplama becerisi, plan süreci, kritik düşünce ve analitik beceriler, risk alma, değişim yönetimi), fonksiyonel (hizmet oryantasyonu, iş ve endüstri uzmanlığı, gelir yönetim becerisi, kaliteye olan bağlılık, kaynak tahsis becerisi, kritik yönetimi becerisi, çalışan performans değerlendirme becerisi, paydaşları yönetme becerisi, bilgisayar becerisi, finansal analiz ve maliyet kontrolü, yasal uyuma ilişkin bilgi), meta (duygusal direniş ve rahatlama, iyimserlik, başarı odaklılık, kendinin farkında olma, kendine güven, kendini yönetme, inisiyatif, diplomasi, takım yönetimi, etik ve bütünlük, uyum ve esneklik, azim ve sebat, öğrenmeye isteklilik ve açıklık) ve sosyal (etkili iletişim becerisi, kültürel zeka, networking becerisi, çatışma yönetimi ve çözüm, çeşitli yönetim becerisi, teşvik etme motivasyonu, aktif dinleme becerisi, diğerlerini geliştirme) yetkinliklerdir.

İşletmeye yeni katılan çalışanların işletmenin bir üyesi olarak hissettirilebilmesi ve yöneticilerin işletme normlarını ve değerlerini çalışanlara aktarabilmesi sürdürülebilir bir işletmenin gereklerindendir (Deniz, 2016, s. 274). Alanyazında sosyalizasyon olarak geçen bu kavramın hayata geçirilmesi için yöneticilere sosyal yetkinlikler bağlamında önemli görevler düşmektedir. Özellikle yöneticiler, çalışanların örgüte bağlılıkları, motivasyonu ve iş tatmini gibi sosyalizasyon düzeylerini artırarak çalışanlardan istenen duygusal ve estetik performansı sağlayabilir. Sosyalizasyonla ilgili yapılan çalışmalarda Sökmen (2007) Ankara’da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde 882 çalışana yöneticilerin sosyalizasyon üzerindeki rolüne ilişkin sorular sormuştur. Katılımcıların büyük çoğunluğu çalışanların örgüte uyum sağlamalarında yöneticilerin sorumluluklarının olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir çalışmada Deniz (2016) Nevşehir’de özel işletme belgeli bir konaklama işletmesinde 102 çalışana sosyalizasyon düzeylerinin (örgütsel bağlılık, örgütsel kabullenme, motivasyon ve iş tatmini) çalışanlardan beklenen duygusal gösterimleri (emek) üzerindeki etkisini incelemiş ve sonuç olarak, çalışanların sosyalizasyon düzeylerinin duygusal emek üzerinde etkisi

olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, işletmelerde duygusal bir varlık olan çalışanın mutlu bir şekilde çalışmasında, performansını arttırmasında ve örgütsel engelleri en aza indirmesinde yönetici yetkinliklerinin önemini ortaya koymaktadır.

2.3. Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Boyutları

Duygusal ve sosyal ilişkiler günümüz iş dünyasının vazgeçilmez bileşenlerindendir. Araştırma modelinde de yer alan bu boyutlar çalışanların anlaşılması ve onlarla ilişkilerin yürütülmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu boyutların en önemli özelliği, öğretilebilir ve geliştirilebilir olmasıdır (Boyatzis, 2008). Duygusal ve sosyal yetkinlik; kişinin kendisinin ve sosyal çevresindeki insanların hislerini tanıması, kendisini motive etmesi, ilişkide olduğu insanlara karşı duyguları iyi yönetmesi olarak ifade edilebilir (Boyatzis, 2008). İşletme açısından bakıldığında duygular ve ruh halleri önemsiz görülebilir, ama işin yapılmasında asıl sonucu onlar yaratmaktadır. Yöneticinin öz farkındalığı, bir şeyin daha fazla dikkat ve ilgi gerektirdiğini göstermektedir. Temkinli bir ruh hali ise riskli bir durum ele alınırken son derece yararlı olabilmekte; çok fazla iyimserlik de tehlikelerin göz ardı edilmesine yol açabilmektedir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2016). Bu nedenle duygusal ve sosyal yetkinlik önem arz etmekte ne neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Duygusal yetkinlikler; duygusal öz farkındalık, duygusal öz kontrol, uyum, başarı odaklılık ve pozitif görünümünden; sosyal yetkinlik empati, örgütsel farkındalık, koç ve mentorluk, ilham veren liderlik, etkileme, çatışma yönetimi ve takım çalışması boyutlarından oluşmaktadır (Hay Group, 2011). Bu yetkinlikler burada ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.3.1. Duygusal yetkinlikler

Duygusal Öz Farkındalık

Duygusal öz farkındalık, duygusal yetkinliklerin temel belirleyicilerinden biri durumundadır. Bu kavram Sokrates'ten bu yana "kendini bil" deyiimi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Duygusal öz farkındalık yetkinliği, bir kişinin kendi duygularının ve bu duyguların etkilerinin farkında olması olarak tanımlanmaktadır (Boyatzis ve Sala, 2004, s. 47). Bu yetkinliğe sahip olan yöneticiler hangi duyguları hissettiklerini ve bunların nedenlerini bilmektedir. Bununla birlikte düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri şeylerle hisleri arasındaki bağların farkında olmaktadır (Goleman, 2014, s. 71). Yöneticiler, gözlem yoluyla çalışanların ve müşterilerin

duyguları hakkında fikir sahibi olabilmektedir. İşletme içerisinde duyguların farkında olunması, duyguların yönetilerek doğru tepki verilmesine imkân sağlamaktadır. Bu yetkinliğe sahip yöneticiler hislerin performansı nasıl etkilediğini anlamaktadırlar (Goleman, 2014, s. 71). Stresli bir durumda yöneticinin duygularını düzenlemesi ve doğru davranışta bulunması çalışanların performansına da yansımaktadır. Bir kriz anında çalışanların farkında olmadığı durumlarda yöneticiler duygusal yetkinliklerini kullanabilir. Bu durumda, işletmedeki stresli durumlarda çalışanların sakin kalmasına ve eldeki görevi çözmeye odaklanmasına yardımcı olarak olaylara sakin bir şekilde tepki gösterebilmektedir. Bazen aksi durumlar da yaşanabilmektedir. Yönetici işletme içinde yaşanan bir olaya ani bir tepki verip, duygusal patlama da yaşayabilmektedir. Bu durum olayların çıkmaz bir hal almasına ve işletme içinde olumsuz duygu iklimlerinin yaşanmasına yol açmaktadır.

Duygusal öz farkındalığı incelemede en kullanışlı araçlardan biri Johari Penceresidir. Johari Penceresinde dört alan bulunmaktadır. Bunlar; kişinin kendisi ve başkası tarafından bilinen yönleri (açık bölge), kişinin kendisi tarafından bilinen başkası tarafından bilinmeyen yönleri (gizli bölge), kişinin kendisi tarafından bilinmeyen başkası tarafından bilinen yönleri (kör bölge) ve hem kişi tarafından hem de başkası tarafından bilinmeyen yönleri (bilinmeyen bölge) olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 34). Bu dört pencerenin birleşmesiyle öz farkındalık oluşmaktadır. Bu faktörlerin önemi sadece bir bireyin kendisini anlamasını sağlamamakta, aynı zamanda onun motivasyon ve davranışlarının açıklanmasını ve kişilik içyüzünü anlamasını sağlamaktadır (Jordan ve Ashkanasy, 2006, s. 150). Dolayısıyla öz farkındalık yetkinliği, yöneticiye değerleri ve hedefleriyle ilgili yol gösterici bir bilinci ve çalışanların performansını arttırmada çekirdek bir yetkinlik kazandırmaktadır (Goleman, 2014, s. 71).

Duygusal Öz Kontrol

Duygusal öz kontrol yöneticilerin olumsuz duygu ve dürtüleri kontrol edebilme yetkinliğidir. Yöneticiler işletme içerisinde yoğun duyguların farkında olmak ve onları kontrol altında tutmak zorundadırlar. Çünkü işletme içerisindeki stres ve çatışma gibi duygusal yansımalar yönetimin başarısını belirleyen temel etkenler arasındadır. Bir yöneticinin çalışanlarının performansını arttırması ve işletme içerisindeki iklimi yönetmesi temel sorumluluğudur (Barutçugil, 2004, s. 10). Bu bağlamda da yöneticinin

duygularını kontrol etmesi işletme içerisinde duyguları yönetmesi açısından son derece önemlidir.

Bireyler her zaman dürtülerine göre hareket etmemekte arzu edilen sonuçlara ulaşmak için bilinçli çaba gösterebilmektedir. Duygusal öz kontrol kısa dönemli zevklerden vazgeçilerek uzun dönemli başarıya ulaşmaya yardımcı olmaktadır. Bu yetkinlik, kişinin iç tepkilerini değiştirerek aynı zamanda arzu edilmeyen davranış eğilimlerinden kaçınma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Tangney, Baumeister ve Boone, 2004, s. 274). Burada kişinin ruh halini, duygularını düzenleyerek istenmeyen dürtüleri, alışkanlıkları kısıtlamak ve bu yolla motivasyonunu sağlaması yer almaktadır.

Duygusal öz kontrol her zaman gerçek hislerin inkârı ya da bastırılması anlamına gelmemektedir. Bazı durumlarda öfke, üzüntü, korku gibi kötü ruh halleri yaratıcılığın ve enerjinin kaynağı haline gelebilmektedir. Öfke, özellikle bir haksızlık ya da eşitsizliği düzeltme noktasında yoğun bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. İşletme içerisinde paylaşılan üzüntü insanları birbirine kenetleyebilmektedir. Bu noktada kaygı durumu ise kontrol altında tutulduğunda yaratıcı ruhu uyarabilmektedir. Duyguların bastırılması kronikleştiğinde, düşünceyi zedelemekte entelektüel performansı kısıtlamakta ve düzgün giden sosyal etkileşimi bozabilmektedir. Başka bir ifadeyle, duygusal öz kontrol yetkinliği, yöneticilere hisleri nasıl dışa vurulacağına dair bir seçim hakkı olduğunu ima etmektedir (Goleman, 2014, s. 105).

Uyum

Bilginin, rekabetin, sosyal ve örgütsel değişimlerin, çalışan niteliklerinin ve kültürel etkileşimlerin tahminlerin ötesinde hızlandığı çağımızda değişim pek çok sosyal ve duygusal problemin temelini oluşturmaktadır. Bu çerçevede restoran işletmelerinin de dış çevre koşullarından etkilenen ve sürekli değişime maruz kalan yapıda olduğu söylenebilir. Bu yapısal özellikte hizmetin soyut ve insan tarafından gerçekleştirilebilir olması önemlidir. İnsan yoğun hizmet veren bu işletmelerde son teknolojiler kullanılsa bile teknolojiler hizmet için sadece bir araç konumundadır. Çünkü işletmenin müşterilerle olan bağlantısı insan aracılığıyla gerçekleşmektedir (Çevik ve Akoğlan Kozak, 2011). Restoran işletmelerinde de bu nedenle çalışanların istek ve gereksinimleri önem taşımaktadır. Ayrıca değişim süreçlerinde, insan faktörüne dayalı olarak ortaya çıkan en önemli problemin çalışan direncinin olduğunun da bu kapsamda dikkate alınması gerekmektedir (Akoğlan Kozak ve Genç, 2014, s. 88).

Uyum yetkinliği çok çeşitli talepler, s¼rekli değişen ¼ncelikler ve hızlı değişimle kolaylıkla başa ¼ıkmayı ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle uyum, işletme i¼indeki direnci s¼rekli değişen koşullara uyarlayabilmektir (Goleman, 2014, s. 123). Değişim s¼recinde duyguları yoğun ve kafaları karışık olan ¼alıřanların sorunlarının, korkularının ¼stesinden gelinmesi beklenmektedir.

Restoran işletmeleri y¼neticilerinin değişimin başarısı i¼in ¼alıřanların duygularının olduğunu unutmamaları gerekmektedir. ¼ncelikle değişimi kendileri anlayabilmeleri, değişen koşullara ayak uydurabilmeleri, ¼alıřanların korkularını anlayabilmeleri ve onların duygularını y¼netmeleri ¼nem taşımaktadır (Akoğlan Kozak ve Gen¼, 2014, s. 86). Uyum, postmodern d¼nemdeki i¼in y¼neticiler ¼nemli bir yetkinlik alanı olarak g¼sterilebilir (Boyatzis, 2008; Goleman, Boyatzis ve McKee, 2016).

Başarı Odaklılık

Başarı odaklılık, hem psikoloji hem de eğitim araştırmaları i¼in b¼y¼k bir ilgi alanı olan nispeten kişisel ¼zelliklerle ilgilidir. Başarı odaklılık geniş bi¼imde kavramlaştırıldığında 1) g¼d¼n¼n varlığı, 2) g¼d¼ oluşturma durumunun doğallığı ve 3) davranışın amacı olarak tanımlanmaktadır. G¼d¼, m¼kemmelliđin standardına referans olmayı sıralamak i¼in bir istek olarak d¼ř¼n¼lmektedir. “*Başarı davranışını ortaya ¼ıkaran bu durumlar ¼alıřanın performansını arttırmayı ve ¼alıřanı g¼¼lendirmeyi olanaklı kılmayı hedeflemektedir*” (Zigler ve Child, 1969, s. 545).

Sosyo-biyolojik motivasyon teorisine g¼re insanların hayatta kalması ve genlerini sonraki nesillere aktarabilmesi i¼in d¼rt temel d¼rt¼ (kazanma, bağlanma, ¼đrenme ve koruma) yer almaktadır. Bu d¼rt¼lerden ¼zellikle kazanma d¼rt¼s¼ başarı odaklılık yetkinliğiyle doğrudan ilişkilidir. Kazanma d¼rt¼s¼, bireylerin değer verdikleri nesne ve deneyimleri başarmasına ve kıt kaynaklar d¼nyasında diğer insanlardan farklılaşmak ve hayatta kalabilmek i¼in daha iyisini ger¼ekleřtirmeye imkân sağlamaktadır (¼akır, 2015, s. 41).

Negron (2008) başarı odaklı y¼neticiliđi astlar i¼in motive edici hedefler belirleyerek onları konuşmayla ikna etme yetkinliği olarak tanımlamaktadır. ¼alıřanların performansını daha y¼ksek seviyelere ¼ıkarmak ve onlara yeni hedefler yaratacak beklentiler yaratmaktır. Bu yetkinlikle y¼neticiler ¼alıřanlarla sık sık bir araya gelerek, ¼alıřanların kendilerini geliştirmesi ve zorlu hedefleri başaracak standartlara ¼ıkarılması beklenmektedir (Phillips ve Gully, 2012).

Yönetici davranışlarının temelinde astlarını başarıya ulaştıracak hedefler ortaya koymak yatmaktadır. Yöneticinin buradaki kısmi görevi çalışanların hem üretkenliğini hem de işten tatmin olmasını sağlayarak onları etkilemek yer almaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2016). Başarı odaklı yöneticiler astlarıyla yüksek derecede güven ilişkisi kurmaktadır. Buradaki temel unsurlardan biri çalışanın içsel motivasyonunu harekete geçirmektir (Elliot ve Harackiewicz, 1994, s. 969).

Pozitif Görünüm

İşletmenin performansını etkileyen önemli unsurlardan biri örgütsel engellerdir. Pozitif görünüm yetkinliği yöneticilerin işletme içerisindeki engelleri ve oluşabilecek aksiliklere rağmen hedeflerinin peşinden koşmasını ifade etmektedir. İşletme içerisinde amaç paylaşımının eksikliği, grup içerisindeki bilgi paylaşım eksikliği, çalışanları motive edecek ödül sistemi eksikliği, örgüt kültürünün deneyimleri paylaşmaya imkân vermemesi, örgütsel kaynakların yeterli olmaması, işletme içerisinde iletişim kanallarının açık olmaması, çalışanların kendisini baskı altında hissetmesi ve hiyerarşik örgüt yapısı gibi pek çok neden örgütteki bireylerin engellenmesine neden olmaktadır (Riege, 2005). Bununla birlikte, işletme içerisindeki informal grupların formal gruplara göre baskın olması ve dedikodunun yaygınlaşması, sinerjinin kaybolmasına yol açmaktadır. Çalışanlar arasında sinerjik etkileşim mümkün olmadığında çalışanlar arasında duygusal kırılmalıklar yaşanmaktadır. Pozitif görünüm yetkinliğine sahip yöneticiler her türlü engellere karşı çalışanlarını motive edecek unsurları yaratmak durumundadır (Boyatzis ve Sala, 2004).

2.3.2. Sosyal yetkinlikler

Empati

Empati, bireyin kendisini karşısındaki bireyin yerine koyarak, onun duygu, düşünce ve davranışlarını anlama süreci olarak ifade edilmektedir. Empati, günlük ve örgütsel hayatta en çok duyulan kavramlar arasındadır. Çalışanlar çoğu zaman başka kişilerin (yönetici, çalışan, müşteri vb.) kendilerine karşı empati kurmalarını beklemektedirler. Bu kavram çok sık gündeme gelmesine rağmen bu yetkinliğe sahip olmak o kadar da kolay değildir. Çoğu zaman yöneticiler yüzeysel davranışta (başkalarının duygularını hissetmemesine rağmen hissediyormuş gibi yapma durumu) bulunurlar. Söz konusu bu durum da ilişkilerdeki güven duygusunu zedelemektedir. Bir yöneticinin empati kurabilmesi için başkalarının deneyimlerini gözlemlemesi ve o

durumların kendi dünyasındaki yansımaları içselleştirmesi gerekmektedir. Böyle bir durumda yöneticinin sözsüz duygusal işaretleri okuma becerisine sahip olması gerekmektedir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2016, s. 79). Empati yetkinliği ilk ortaya çıktığında duygusal bir yetkinlik olarak ifade edilmiş (Goleman, 2005, s. 126); ancak alanyazındaki uzun tartışmalar sonucunda empatinin başkalarının bakış açısından olayları anlama yeteneği olarak ifade edilmesiyle aslında sosyal bir yetkinlik olduğu belirtilmiştir (Goleman, 2015, s. 109; Boyatzis, 2009, s. 754). Dolayısıyla empati, günümüzde en temel sosyal yetkinliklerden biri olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel Farkındalık

Grup, belli bir amacı yerine getirmek için karşılıklı bağımlılıkla etkileşim içinde olan iki ya da daha fazla birey olarak açıklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s. 277). Gruplar formal veya informal şekilde ikiye ayrılabilir. Formal gruplar örgüt tarafından tayin edilmiş bir çalışma grubu iken, informal gruplar ise biçimsel yapı ya da örgüt tarafından tanımlanmamış ancak sosyal ilişki ihtiyacını karşılamak için meydana gelmiş gruplardır. İşletmelerde informal grupları yönetmek kolay değildir. Çoğu zaman bu gruplar işletme içerisindeki direncin kaynağı da olabilmektedir (Klarner, By ve Diefenbach, 2011). Örgütsel farkındalığa sahip bir yöneticinin bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okuma becerisine sahip olması gerekmektedir (Boyatzis, 2009, s. 754). Çünkü bu informal gruplar çoğu zaman işletme içerisinde yoğun çatışmalara ve performans düşüklüklerine neden olmaktadır. Aynı zamanda diğer gruplar üzerinde baskı oluşturmaya da çalışabilmektedir. Dolayısıyla, işletme içerisindeki bu karmaşık ilişkileri yönetebilmek ve örgütsel farkındalığa sahip olmak için yöneticilerden bu sosyal yetkinlik beklenmektedir.

Koç ve Mentorluk

1980'lerden sonra işletmelerde duyguların yönetiminin önemi ve bunun yanında yöneticilerden sosyal zekâlarını kullanmalarının beklenmesi yönetim anlayışının yeni bir paradigmaya kaymasını sağlamıştır. Artık yöneticilerden komuta ve kontrol değil; çalışanları geliştirme, onlara koçluk yapma aynı zamanda bir mentor olmaları beklenmektedir. Ancak böyle bir rol değişiminin benimsenmesi kolay değildir. Koçluk, çalışanın deneyimli bir yönlendirici öncülüğünde güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesi, yetkinliklerini geliştirip yanlışlarını düzeltmesine dayalı kendini ve koşullarını sorgulayan, çözümler üreten, bu süreçte kendini yeniden yapılandıran bir öğrenme modeli olarak ifade edilebilir (Çınar, 2007, s. 3). Mentorluk ise koruma altındaki kişi

olarak anılan az deneyimli çalışana destek olup yol göstermek olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s. 399).

Günümüzde yöneticilerin başarısı büyük ölçüde çalışma takımına bağlıdır. Koçluk yapan yönetici çalışanını gözlemler ve ona geri bildirimlerde bulunur. Bu yolla ona bilgi, yetenek ve beceri kazandırır. Bununla birlikte çalışana işletmedeki değer ve normları kabul ettirme, çevreyle uyumlu hale gelmesini sağlama, onu sosyalle etme, eğitme, geliştirme, yetiştirme bir anlamda ona mentorluk yapma işletmenin başarısı için önemlidir (Koçel, 2013, s. 69). Ayrıca, yöneticilerin çalışanlara koçluk ve mentorluk yapması çalışan performansının artırılmasında da önemli bir sosyal yetkinliktir.

İlham Veren Liderlik

İlham veren liderlik işletme içerisinde çalışanların potansiyellerini geliştiren, çatışmayı azaltan, iş birliği ve dayanışmayı sağlayan, çalışanların işletmeye adapte olmasına imkân veren bunun yanında bir değişim katalizörü (hızlandırıcısı) olarak görev yapan liderdir (Chopra ve Kanji, 2010, s. 983). İlham veren liderler işletme içerisinde ilişkileri yöneterek çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayabilirler. Günümüz yönetim anlayışında değişimle birlikte artık çalışanların yumuşak becerilerini ortaya çıkaran liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Baum, 2006). Sosyal yetkinliğin farkında olan yöneticiler işletmede hem bilginin hem de duyguların önemini farkındadır. Çalışanların hislerini, endişelerini bilirler ve onları motive edecek bilgi ve beceri kazandırmaya çalışırlar. Aynı zamanda çalışanlara ilham vererek takım çalışmasına yönlendirecek ortamı hazırlarlar. Özellikle yöneticiler, çalışanların becerilerinin ve gelişimsel ihtiyaçlarının farkında olmalı ve ilham veren liderlik tercihi ile yetkinliği sağlamalıdır (Chopra ve Kanji, 2010, s. 983). Çalışanlara şefkatle davranmak, onları yaptıkları iş sonucunda takdir etmek, tüm çalışanlara nesnel davranmak ve çalışanların işe aidiyetini sağlamak çatışmayı azaltacak bir ortam yaratarak onlara ilham vermek sosyal yetkinlikler kapsamında ele alınmaktadır.

Etkileme

Yöneticilerin çalışanları etkilemek ve ikna etmek için birtakım taktiklere sahip olması gerekmektedir (Boyatzis, 2009, s. 754). Karşıdaki kişileri etkileyebilmenin önemli unsurlarından biri onlarla duygusal bağ kurabilmektir. Bunu da yöneticiler etki yetkinliğiyle sağlayabilirler. Yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurarak onların duygularına hitap etmesi ve onları anlaması beklenmektedir. Bunun yanında, çalışanları etkilemenin bir başka yolu da yöneticinin teknik bilgisi ve çalışanlar gözünde

sürdürülebilir bir imaj yaratabilmesidir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Çalışanları etkilemenin yolu onlarla ilişkileri geliştirmek ve bu süreçte anlayışlı olabilmektir. Yöneticilerin aynı zamanda her bireyin farklı olduğunu ve bu farkındalığa yönelik çalışanları etkileme yoluna giderken farklı taktikler uygulaması gerekmektedir. Etkileme sosyal yetkinliğin önemli bir unsuru olarak dikkat çekmektedir. İlham verici ve karizmatik liderlik uygulamalarının da bu bağlamda kullanıldığı görülmektedir (Boyatzis, 2009, s. 754).

Çatışma Yönetimi

Çatışma, *“işletme içindeki taraflardan birinin değer verdiği bir şeyin diğer tarafı negatif olarak etkilemek üzere olduğu veya etkilediği algısıyla başlayan bir süreç”* olarak tanımlanabilir (Robbins ve Judge, 2012, s. 455). Çatışma, işletme içerisinde yaşanan olayların duygusal yansımalarının sonucunda meydana gelmektedir. İletişim eksikliği, örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar, işletme içerisindeki kişilik farklılıkları, işletme içerisindeki gruplararası sorunlar, amaç farklılıkları, statü farklılıkları, yöneticilik tarzıyla ilgili farklılıklar, işletme içi güç mücadelesi gibi pek çok neden çatışmaya yol açmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013: 345-346; Koçel, 2013: 650-651; Robbins ve Judge, 2012, s. 457-458). Alanyazın incelendiğinde çatışma düşüncesini ortaya koyan iki tane yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki olan geleneksel yaklaşıma göre, bütün çatışmalar yıkıcıdır ve kaçınılması gerekmektedir. İkinci yaklaşıma (etkileşimci bakış) göre çatışma grup için yalnızca pozitif bir kuvvet olmadığı, aynı zamanda yaşamını devam ettirmesi için bir gereklilik olduğu inancıdır. Bu görüşün temel katkısı düşük seviyede çatışmanın grubun yaşamını devam ettirmesine ve yaratıcılığına yardımcı olabileceğini fark etmesidir (Robbins ve Judge, 2012, s. 455). Bunun dışında işlevsel ve işlevsel olmayan iki çatışma söz konusudur. İşlevsel çatışmada etkileşimli bakış açısına göre tüm çatışmaların iyi olmadığı bunun için de grup amaçlarını destekleyen ve performansı arttıran çatışmaların yaratılması gerektiği belirtilmektedir. Yani örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen birçok sorun işletme içerisinde gündeme taşınarak var olan sorunlardan kurtulmak işlevsel çatışmaya girmektedir. İşlevsel olmayan çatışma ise bireylerin performansını etkileyen çatışma olarak ifade edilmektedir. Çatışma sürecinde ve sonucunda stres, motivasyon düşüklüğü, verim ve performans kaybı, iş tatminsizliği gibi pek çok olumsuz duygusal yansımaya yol açabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 456, Eren, 2012, s. 563).

Çatışmalar işletme içerisinde bireysel veya grupsal farklılıklardan meydana gelmektedir. Yönetici esas itibarıyla farklılıkları yönetebilen kişidir. İşletme içerisindeki çatışmayı yönetmek ve çatışmayı işlevsel bir hale getirebilmek yöneticiler açısından önemli bir sosyal yetkinliktir (Boyatzis, 2009, s. 754). Günümüz postmodern yönetim anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır ve bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Ancak bunların iyi yönetilmesi ve işletmenin performansını artırıcı şekilde kullanılması gerekmektedir. Dolayısıyla, başkalarının duygularının farkında olan yöneticiler çatışmaları işletmelerin amaçları doğrultusunda yönetmede daha başarılıdır (Boyatzis, 2009).

Takım Çalışması

Takım halinde çalışmanın sadece geliştirilmiş görev performansı açısından değil, aynı zamanda takım üyeleri arasında duygusal, ruhsal ve sosyal yararları bulunmaktadır (West ve Patterson, 1999). Takım, *“her bir kişinin toplamından daha büyük, kapsamlı bir performans düzeyi oluşturan bir grup”* olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s. 315). İşletmelerde takım/lar yaratabilmek kolay değildir. Bireyin yaşadığı tatsızlık ve uğradığı hayal kırıklıklarının nedeni genellikle katıldığı gruplardan kaynaklanmaktadır (Hicks, 1994, s. 211). Yöneticiler işletmenin başarısı için sinerji oluşturmalıdır. Takım çalışması yetkinliği yöneticilerin paylaşılan hedeflere doğru başkalarıyla çalışması ve grup sinerjisi yaratmak olarak tanımlanmaktadır. Ait olma özelliklerinden biri veya daha fazlasının yokluğu takım ve ilişkilerin dağılmasına yol açmaktadır.

Takım çalışmasında gerekli olan memnuniyet, çatışma yerine uyum, karşılıklı duygusal ilgi ve takım sürdürülebilirliği için sosyal ilişkileri güçlendirecek ve sinerji yaratabilecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun dışında, takımlar dışarıdan gelebilecek her türlü tehlikeye karşı düşmanca tutum içine girebilmektedir. Takımlarda duygusal reaksiyonların açıklanması insan davranışlarının nasıl şekillendiğine de yardımcı olmaktadır. Sosyal yetkinlikler içerisinde yer alan takım çalışması yöneticilerin önemli sorumlulukları içerisinde yer almaktadır (Boyatzis, 2009).

2.4. Estetik Emek Kavramı

Estetik emek araştırmalarının temelinde insanın güzelle ilişkisinin ortaya konulması ve bu yolla çalışan performansının nasıl yönlendirilebileceği soruları yer almaktadır. Alanyazında estetik emek olgusunu açıklamaya yönelik geliştirilen teorilerin temel amacı da çalışan davranışlarını ngrebilmektir (Warhurst ve Nickson, 2009, s. 386).

1980’lerden günümüze estetik, kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış işletmelerde önemli bir yaklaşım haline gelmiştir (Taylor ve Hansen, 2005, s. 1211; Hancock ve Tyler, 2000, s. 108). Estetik ile ilgili yapılan ilk çalışmalar sanatsal, tıbbi ve mimari alanlar üzerinde yapılmış olsa da postmodern dönemdeki gelişmelerle birlikte estetiğin çalışan ve iş estetiği üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Warhurst, Nickson ve Dutton, 2004, s. 2; Witz, Warhurst ve Nickson, 2003, s. 34; Strati, 1992, s. 568). Estetik kavramını “güzeli sorgulayan bilim” olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir ifadeyle estetik, “güzel nasıl ölçülür?”, “neye güzel denir?” sorularının yanıtlarını incelemektedir (zel, 2014, s. 28). Ancak estetik sadece güzel kavramını araştıran bir bilim de değildir. Estetik, “*insanın çevresinde yatan insanın pratik etkinliği içinde yarattığı ve gerçekliği yansıtan tüm estetik değerlerin zenginliğini araştıran bilim*” olarak da ifade edilebilir (Kaan, 1993, s. 15). Estetik emek ise stil sahibi, sempatik, çekici, görgülü, iyi konuşan, vücut dilini iyi kullanan, şık bir görünümü olan, ses tonunu düzgün kullanan, kişisel bakımına zen gösteren, hayal gücü geniş ve bunu kullanabilen potansiyel çalışanların özelliklerini ifade etmektedir (Karlsson, 2011, s. 51; Quinn, 2007, s. 78; Nickson, Warhurst ve Cullen, 2003, s. 195). Kısaca estetik emek, işletmeler tarafından somutlaştırılan yetkinliklerdir. Restoran işletmelerinde şef, garson, komi gibi servis çalışanları ile mutfak çalışanları müşteri memnuniyeti açısından önem arz etmekte ve bu çalışanlardan farklı estetik yaratıcılıklar beklenmektedir. Çalışanların estetik davranışlarının öngörülebilmesi ve işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmesi için çalışanları bu davranışları sergilemeye iten yöneticilerin yetkinliklerinin tespit edilmesi gereklidir. Yöneticiler, sistematik bir şekilde çalışanların estetik performansını değerlendirebilecek ve çalışan davranışlarını işletmenin amaçları çerçevesinde yönlendirebilecektir.

Estetik emek olgusunun yönetim alanyazınına girişi 21. yüzyılın başlarına dayandırılrsa da antik çağlardan bu yana güzel kavramına yönelik pek çok düşünürün ve bilim insanının görüş ve nerileri olmuştur. Antik Yunan Dönemi düşünürleri estetiğe

sanatsal açıdan bakmışlardır ve bugün de estetik emek teorisini açıklarken bu düşünürlerin etkisi görülmektedir (Strati, 1992, s. 568).

Bu kavramı ilk kez sistematik olarak Platon (MÖ 427-MÖ 347) ele almıştır. Platon'a göre; aşkın yöneldiği ilk güzel, "güzel beden" olmaktadır. Ancak "*güzel bir beden gerçek güzelliğe erişmek isteyen bir birey için yeterli değildir*". Platon ruh güzelliğini beden güzelliğinden üstün görmektedir (Özel, 2014, s. 82).

Rönesans döneminde de güzellik olgusu incelemeye alınmış idealizm görüşünden hareketle bu dönemdeki düşünürler Platonist görüşle hareket etmişlerdir. Bu düşünürlerin savundukları güzellik, tüm kusurların silindiği, bu dünyanın ötesinde olması gereken idealize edilmiş bir güzellik anlayışıydı (Özel, 2014, s. 15).

Rönesans döneminden sonra yaşanan gelişmeler kendisini akılcı düşüncüyü öne çıkaran, bilgiye yönelik özgür toplumsal bir ortamın oluştuğu aydınlanma felsefesine taşımıştır. 18. yüzyıl aydınlanma felsefesiyle birlikte estetik olgusu doğaya bağlı olarak gerçekleştirilen biçim kaygılarından uzaklaşarak, sanatı tanımlamada yeni yargılar ortaya konmasını sağlamıştır. Bu dönemde Immanuel Kant, Friedrich Schiller, Georg Wilhelm Friedrich Hegel gibi düşünürlerin görüşleriyle birlikte sanat yapıtları işlevsellikten çok estetik nitelikleriyle birlikte değer kazanmıştır. Bu düşünürlerle birlikte estetik anlayışın bir çığır açtığı söylenebilir (Kaçan, 1993, s. 67).

Karl Marx ve Friedrich Engels'in düşüncelerinden hareket eden ve bir öğreti olarak siyasal, ekonomik ve felsefi bir bütünlük içeren Marksist felsefe estetik bağlamda önemli fikirler ileri sürmüştür. Marksist felsefe bir gerçeklikten yola çıktığı için, Marksist estetik de bu gerçekliğe dayalı estetik anlayışı ifade etmeye çalışır. Burada belirli bir varlık ve gerçeklik anlayışı, bir bilgi problemi bulunmaktadır. Buradaki bilgi, sanat yapıtının varlığı ve estetik gerçeklikle ilgilidir. Marksist estetik için en temel problem, bu gerçekliğin özünde ne olduğu sorusu yer almaktadır. Bu felsefi yaklaşımdaki estetik obje doğal gerçeklikten farklıdır. Marksist felsefede estetik olgu, insanın dışında ve ondan bağımsız olmayıp insana yönelik ve toplumsal bir varlıktır (Özel, 2014, s. 223-224).

Aydınlanma çağındaki ve Marksist felsefedeki düşünürlerin güzel kavramına yönelik yapmış oldukları çalışmalar 18. yüzyılda estetik kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. İlk kez Alexander G. Baumgarten (1750-1758) yayınladığı "*Aesthetica*" isimli yapıtında estetiği, "duyusal bilginin bilimi" olarak tanımlamaktadır (Özel, 2014, s. 12). Baumgarten estetik düşüncüyü, insanın zihinsel dünyasını akıl, duygu ve irade

olarak ayrımlaştıran ve felsefî araştırma haline getiren Leibniz'ten yola çıkarak oluşturmuştur (Kaçan, 1993, s. 13). Baumgarten, mantık ile ahlakın felsefede özerk iki alan olduğunu ancak duyguların felsefede henüz böyle bir yer edinemediğini belirtmiştir. Bu düşünür, mantık ve ahlak gibi bu öğretiye felsefede aynı hakkın tanınması gerektiğini kanıtlamış ve bu öğretiyi “estetik” olarak ifade etmiştir (Kaçan, 1993, s. 13). Estetik terimi Yunancadaki “aisthesis” (“duyum”, “duyusal algı”) sözcüğünden türemiştir. Ahlak ve mantık kavramlarının Yunancadaki epistemolojik köken karşılıkları, “ethos” (karakter) ve “logos” (söz, akıl, mantık) sözcüklerinden türemiştir.

19. yüzyılda sanatta yaşanan gelişmelere bağlı olarak estetik kavramına yönelik birtakım eleştiriler getirilmiştir. Hatta bazı düşünürler bu dönemi “*estetik parlak bir başarısızlık ve bu başarısızlığı bir yığın sonucuyla kendini gösterdi*” olarak ifade etmişlerdir (Jimenez, 2008, s. 11). Bu yüzyılda estetik kavramına yönelik eleştiriler artmasına rağmen estetik emeğin özünü oluşturan bedensel hareketlere yönelik çalışmalar ortaya konulmuştur. Bedensel hareketlerle ilgili çalışmaların özü ilk çağlara dayansa da Charles Darwin'in 1872 yılında yazdığı “İnsan ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi” adlı eserinde beden hareketleri bilimsel bir zemine çekilmiş ve tartışmaya açılmıştır. Darwin bu eserinde insan ve hayvanların gösterdikleri bazı bedensel hareketlerin ortak olduğunu (ör: sinirlendiğinde dişlerini sıkması gibi) ileri sürmüştür (Morris, 2002, s. 436). Yüz ifadelerinde duyguları ve düşünceleri tanımak ve okumak için farklı araştırmacılar bilimsel çalışmalar yapmışlardır (Ekman, 2014, s. 15-21). Daha sonraki yıllarda insanların bedensel hareketlerine yönelik çalışmalar hız kazanmış ve estetik emeğe yönelik önemli katkılar sağlanmıştır.

19. yüzyıldaki estetik alanındaki eleştirilere rağmen estetik olgusu mutfak alanında önem kazanmış ve insanoğlunun başlangıçta hayatta kalabilmek için besin arayışı Fransız İhtilali ve Sanayi Devrimi'nden sonra yemeklerin hazırlanışı, çeşitleri ve servis şekilleri daha estetik bir hal almış ve gastronomi biliminin doğmasını sağlamıştır. Fransız İhtilalinden sonra derebeylik sisteminin çöküşü ve saraylarda iyi yetişmiş aşçıların halkın içine karışarak restoran açmaları modern mutfağın temelini oluşturmuştur (Zencir, 2017). Gastronomi, bir bilim dalı olarak değerlendirilmesinin yanı sıra odağında estetiğin yer aldığı kapsamlı bir konu olması sayesinde mutfak-estetik ilişkisi bu bilimin ortaya çıktığı ilk günden beri devam etmektedir (Freedman, 2008). “Gastronomi” terimi ilk olarak 1801 yılında Fransız hukukçu Joseph de Berchoux'un

yazdığı “Gastronomie ou l’homme des champs a table (Gastronomi ya da Tarladan Sofraya İnsan) isimli eserde dile getirilmiştir. 1825 yılında ise ünlü şef Brillat-Savarin tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınmış ve önemi vurgulanarak açıklanmaya çalışılmıştır (Gürsoy, 2014). Aynı dönemde restoranların gelişmesiyle ihtiyaçlar ve yaşam koşullarında yaşanan gelişmelerle birlikte ünlü şeflerin restoran açması, menülerde yer alan yemek çeşitlerinin artması, servis ve sunum gibi konularda gelişmeler yaşanmış estetik olgusu mutfak ve restoranları etkilemiştir (Zencir, 2017).

Dünyada 20. yüzyılda sanayi devriminin etkileriyle birlikte önemli değişimler yaşanmış ve bu dönem modern çağ olarak adlandırılmıştır. Modern dönemde sanayi devriminin etkisiyle büyük fabrikalar kurularak, insanlar köylerden kentlere çalışmak için göç etmişlerdir. Söz konusu bu durum sosyal, kültürel ve örgütsel bağlamda önemli değişimlere yol açmıştır. İnsanların büyük fabrikalarda toplu olarak çalışmaya başlamasıyla birlikte çalışanların bireysel ve/veya grup halinde etkin çalışmasına yönelik bilimsel çalışmalara ihtiyaç duyulmuştur. Bu çalışmalardan ilki Frederick W. Taylor tarafından 1911 yılında (Bilimsel Yönetimin İlkeleri) yapılmıştır. Taylor üretimde verimliliği sağlayıcı rasyonalizasyon hareketlerine öncülük etmiş, işleri küçük parçalara ayırmış; hareket ve zaman etütlerinin yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. Taylor’un yapmış olduğu bu çalışmalar doğrudan estetik emekle ilişkili görülmesi bile insan duygularını hiçe sayması sabitleşmiş örgütsel hareketler, standartlaşmış bedensel hareketleri estetik olgu hakkında ilerideki çalışmalar için bir eksikliği göz önüne sermiştir.

İkinci Dünya Savaşı sonrası Avrupalı pek çok psikoloğun savaş nedeniyle Amerika’ya göç etmesi ve burada yapılan önemli bilimsel çalışmalar estetik olgunun günlük ve örgütsel yaşama taşınmasına olanak sağlamıştır. Bu dönemde ortaya atılan izlenim oluşturma çabaları işletmelerde çalışanların olumlu bir imaj yaratması konusunda yöneticilere fikirler vermiştir. İzlenim oluşturma temelinde yer alan pek çok unsurun (yüz ifadeleri, göz teması, fiziksel görünüm, beden dili ve kişisel mesafe vb.) (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s. 103-104) günümüzde estetik emek için de kullanıldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra 20. yüzyılda yaşanan gelişmelerle birlikte postmodern düşüncenin ortaya çıkması ve yaşanan teknolojik gelişmeler sayesinde işaretlerin, imajların ve sembollerin egemen olduğu bir döneme girilmiştir. Bu dönemde estetik kavramı tekrar önem kazanmış ve dönemin en önemli özelliklerinden biri günlük hayatın estetik hale getirilmesi olmuştur. 1900’lü yılların başında Amerika’da Macy

Şirketi tarafından çalışanlara kişisel bakım eğitimi verilmiş ve kıyafet kuralı getirilmiştir (Benson, 1978, s. 46-47). İngiltere’de de İngiliz Havayolları seyahatlerinde genç kadınları işe almaya başlayarak bu kadınları “gökyüzü kızları” olarak adlandırmıştır. Gökyüzü kızları olarak bilinen hosteslerin çekici olmalarının yanında; görünüm, duruş, tavır ve kişisel bakımlarında iyi olmaları beklenmekteydi (Quinn, 2007, s. 77). Bu dönemde yine İngiltere’de hizmet işletmelerinin yaygınlaşmasıyla “parlak bir görünüme ve modern bir vücuda” sahip kadınlar işletmelere alınmaya başlandı (Mears, 2014, s. 1331). Bu bağlamda, bu dönemden itibaren hizmet işletmelerinde kadının estetiğine ve çekiciliğine yönelik bir arayış içine girildiği görülmektedir.

20. yüzyılın başlarında Avustralyalı filozof Christian Von Ehrenfelsin tarafından bireylerin duygusal dışavurum, motivasyon, davranış kalıpları ve estetik yargıları hakkında fikir elde edilmesini sağlayan “Gestalt Kuramı” ileri sürülmüştür. Bu kuram temelde, herkesin kendine özgü olarak bütünü algılamasını ve onu anlamlandırmasını ifade etmektedir (Mil, 2012, s. 19). Yani, bir müşteri restorana girdiğinde çalışan, yemek, ısı, ışık, koku, masa ve müzik gibi bileşenleri ayrı ayrı değil de bir bütün olarak algılamakta ve o restoranı bütünsel olarak yorumlamaktadır. Dolayısıyla, restoran işletmesi çalışanı ve müşteriye sunulan yemek bu bütünün bir parçasıdır ve ayrı değerlendirilmemesi gerekmektedir. Bu kuram çalışan ve yemek estetiği ile ilgili yöneticilere bütünsel bir bakış açısı sağlamıştır.

20. yüzyılda çalışanların motivasyonlarını arttırmak için teoriler ortaya atılmıştır. Bu teoriler içerisinde en çok bilinenlerden biri Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisidir. Maslow, insan ihtiyaçlarını sistematik bir biçimde incelemiş ve insan ihtiyaçlarının motive edici bir özelliği olduğunu belirtmiştir. İlk çalışmasında tüm insanların tatmin etmeye çalıştığı beş temel ihtiyacın olduğunu ve bu ihtiyaçların belirli bir hiyerarşiye sahip olduğunu ve hiyerarşinin üst kademelerinde yer alan ihtiyaçların ancak alt kademedeki ihtiyaçların tatmin edilmesi ile aktif güdüleyici haline geleceğini belirtmiştir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan bu temel ihtiyaçlar, hiyerarşik sıra ile biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde sıralanmaktadır (Maslow, 1954, s. 350). 1960-1970’li yıllarda Maslow beş basamaklı piramidi geliştirilerek sekiz basamağa çıkarılmıştır. Bu basamaklardan altıncısı bilişsel ihtiyaçlar, yedincisi estetik ihtiyaçlar ve sonuncusu ise deneyüstücülük olarak ifade edilmiştir. Günümüzde estetik

ihtiyacın çalışanın motivasyonu için oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir (Maslow ve Lowery, 1998).

1970'lerden sonra postmodern dönemle birlikte hizmet sektörünün yapısında önemli değişimler meydana gelmiştir. Bu döneme kadar hizmet sektörü tarım ve sanayi sektöründe üretilen ürünlerin satışıyla birlikte sunulan ve bu ürünlerin bir tamamlayıcısı olarak görülen değersiz soyut ürünler olarak ifade edilmiştir (Gadrey, 2000, s. 370). 1970 sonrası dönemde teknolojiye yaşanan ve üretim modellerindeki gelişmeler, sanayileşmiş batı toplumlarının istihdam yapısında önemli değişiklikler yaratmıştır. Bu toplumlar yükselen eğitim ve refah düzeyiyle birlikte daha az zaman ve daha az emekle daha çok çıktı elde etmeye başladılar. Böylece bu toplumlarda yaşayan bireyler kendilerine ayıracakları daha fazla zaman diliminde daha fazla hizmet talep etmişlerdir (Ayman, 2005, s. 35). Hizmet sektöründe yaşanan gelişmeler ve daha iyi hizmet verebilmek için işletmeler birtakım yollar aramaya başlamışlardır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında gelişen kalite hareketi ve bu alanda yapılan çalışmalar kendisini hizmet sektöründe de göstermiştir. 1980'li yıllardan günümüze kadar kalite, işletmelerin başarısı için odak noktası haline gelmiş ve en önemli anahtar olarak görülmüştür (Çelik, 2005, s. 8). Buna yönelik de Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) tarafından SERVQUAL Hizmet Kalitesi ölçeği geliştirilmiştir. SERVQUAL; somut unsurlar, güvenilirlik, heveslilik, güvence ve empati olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Somut unsurlar olarak ifade edilen boyutta işletmenin fiziksel özelliklerini, ekipmanları ve personel görünümünü incelenmektedir. Güvenilirlik boyutunda, işletmenin taahhüt ettiği hizmeti doğru bir şekilde yerine getirip getirmediğine; heveslilik boyutunda, müşterilere yardımcı olma ve hızlı hizmet sunmaya; güvence boyutunda da çalışanın bilgisi ve nezaketi ile müşterilere güven aşılama yeteneğine ve son olarak empati boyutunda ise işletmenin müşterilere gösterdiği özel ilgiye bakılmaktadır. Bunun dışında Grönroos tarafından *Hizmet Kalite Modeli* geliştirilmiştir. Bu modelde, hizmet kalitesi teknik kalite, işlevsel kalite ve işletme imajı olarak üçe ayrılmıştır. Hizmetin teknik kalitesi “ne sunulacağına”, işlevsel kalitesi “nasıl sunulacağına”, imaj ise bu iki kalitenin müşteriler tarafından “nasıl algılandığına” işaret etmektedir. İşlevsel kalitede müşterilerle bağlantı kuran personel çok büyük bir öneme sahiptir. Müşteri yönlü fiziksel ve teknik kaynaklar, işletmenin hizmetlerine erişebilirlik, tüketicilerle sürekli bağlantının sürdürülmesi gibi örnekler, işlevsel kaliteyi etkilemenin yollarıdır. Kabul edilebilir bir düzeyde teknik kalite başarılı bir işlevsel kalite için ön gerekliliktir

(Grönroos, 1984, s. 43). Bu yaklaşımda, açıklanmaya çalışılan işlevsel kalite aslında, bugünlerde üzerinde sıkça durulan estetik emek kavramını önemli ölçüde açıklamaktadır. Estetik emek kavramının işletmeler ve personel için önemi aslında bu kalite yaklaşımına dayandırılarak açıklanırsa, estetik emek ve kalite ilişkisi de çok daha rahat kurulur. 1990'lı yıllarda hizmet kalitesine bağlı olarak hizmet tasarımı kavramı ortaya çıkmıştır (Acar Gürel, 2010). Bunun dışında Cronin ve Taylor (1992) SERVQUAL'den türetilerek SERVPERF Hizmet Kalitesi ölçeği oluşturmuşlardır. Knutson, Stevens ve Patton (1996), SERVQUAL hizmet kalitesinin beş boyutunu dikkate alarak restoran işletmeleri için DINESERV hizmet kalitesi modelini geliştirmişlerdir. Bu modelde hizmet kalitesinin beş (somut unsurlar, güvenilirlik, heveslilik, güvence ve empati) boyutu hızlı hizmet, tema ve iyi yemek üzerinden değerlendirilmektedir. Hizmet kalitesi ile ilgili yapılan çalışmalarda çalışan estetiğine yönelik birtakım fikirlerin ileri sürüldüğü görülmektedir. Bu fikirlerin çalışan estetiği bakımından bir farkındalık yarattığı da söylenebilir. Ancak bu farkındalığın geliştirilen ölçek ve modellerden oldukça kısıtlı kaldığını söylemek mümkündür. Bunun dışında hizmet kalitesini ölçmek üzere sıklıkla kullanılan SERVQUAL'e yönelik pek çok eleştirinin yapıldığı da görülmektedir. Bu eleştirilerin başında SERVQUAL'in beş boyutunun (somut unsurlar, güvenilirlik, heveslilik, güvence, empati) evrensel olmadığı gelmektedir. İkinci bir eleştiri olarak müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmesi açısından boşlukların bulunduğu, hizmetin sunumu ile müşteriye vaat edilenler arasında fark olduğu belirtilmektedir. Hizmet kalitesini ölçmek için SERVQUAL'in çok fazla iddialı olduğu ancak mutlak hizmet kalitesini ölçmenin zor olduğu ifade edilmektedir. Son olarak ise SERVQUAL'in maddelerini tersine çevirmede hata olduğu ve SERVQUAL'in hizmet karşılaşmasının sonuçlarını değil de hizmet sunum sürecine odaklandığı belirtilmektedir (Ladhari, 2009, s. 173; Buttle, 1996, s. 10-11). Bu da araştırmacıların yeni arayışlar içine girmesine olanak sağlamıştır.

Hizmet işletmelerinde yaşanan gelişmelerle beraber 1970 ve sonrası yıllarda yiyecek içecek sektörü de ayrı bir önem kazanmıştır. Ev dışında yemek yeme olgusu artarak restoran işletmelerinin yapısında önemli değişimler meydana gelmiştir. Müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik araştırmacılar fiziksel kanıtlar, atmosfer ve müşterilerin masa (alan) seçimi olmak üzere restoranın mimari estetiğine yönelik birtakım çalışmalar yapmışlardır (Mil, 2012; Walker, 2011, s. 76).

1974 yılında Mehrabian-Russell tarafından özellikle yiyecek içecek işletmelerinde sıklıkla kullanılan SOR [uyarıcı (stimulus), organizma (organism) ve tepki (response)] Modeli oluşturulmuştur. Bu modele göre, en dışta yer alan fiziksel çevre (S) bireyler üzerinde çeşitli duygusal durumlara (O) yol açmakta ve bu durum da çeşitli davranışsal tepkilere (R) neden olmaktadır (Ryu ve Jang, 2008a). Özellikle, restoran işletmeleri açısından değerlendirildiğinde fiziksel çevre unsurlarından biri estetikdir ve bu estetik gerek müşterilerin memnuniyetinde gerekse yetenekli çalışanların işe alınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu modelle beraber yöneticilerde estetiğe yönelik bakış açılarında bir farkındalık oluşmuştur.

Restoran işletmelerinde çalışmak geçmişte çok fazla yetkinlik gerektirmeyen işler olarak görülmekteydi, bu düşünce yapısı zamanla daha karmaşık ve daha yaratıcı, müşteri beklentilerini karşılayan çalışanlara ihtiyaç duyan işler olarak değişmiştir (Dashper, 2013, s. 135). Michelin yıldızlarına sahip restoranların dünyada yüksek talep görmesiyle birlikte restoran işletmeciliğinin gelişimini de gözler önüne sermektedir. Günümüz yeni ekonomi düşüncesi, “düşünce becerileri”, “yumuşak beceriler” ve “birebir hizmet” ile ilgili etkileşimli hizmetlerin önemini vurgulamakta (Crouch, 2004) restoran işletmeleri de yumuşak becerilerin kullanıldığı işletmelerin başında gelmektedir (Hshiung Tsaur, Luoh ve Syue, 2015, s. 115).

Kotler (1973) hizmet işletmelerinde duyulara hitap eden, görsel, işitsel, dokunma ve koklamayla ilişkili unsurları atmosfer olarak ifade etmiş ve tüketicileri motive edici unsurlar olarak belirtmiştir. Kotler’in yapmış olduğu bu çalışma uzun yıllar hizmet işletmelerinin bir kolu olan restoran işletmelerinde de kullanılmıştır. Baker (1987) fiziksel kanıtları ambiyans, dizayn ve sosyal faktörler olarak ayırmıştır. Daha sonraki yıllarda Ryu ve Jang (2008b) restoran işletmelerinde fiziksel kanıtlar olarak tesis estetiği, ışıklandırma, konumlandırma, yemekle ilgili ekipmanlar, personel ve ambiyans olarak yemek alanı ölçeği (DINESCAPE) oluşturmuşlardır. Ryu ve Jang (2008b) geliştirdikleri DINESCAPE ölçeğinde tesis estetiğini işletmenin dekoru ve dizaynı, işletmede kullanılan renkler, resimler ve mobilyalar olarak ifade etmişlerdir. Konumlandırmada da restoranda kullanılan mobilyaların yerleşimi vurgulanmaktadır. Yemek ile ilgili ekipmanlarda, masa dekorasyonu, ambiyansta, müzik, koku ve ısı; personelde ise görüntü ve temizlik unsurları yer almaktadır. Hizmet kalitesi, fiziksel kanıtlar, atmosfer gibi çalışmaların özü incelendiğinde örgütsel estetiğe yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Aynı zamanda çalışan estetiğine yönelik bir

farkındalık yarattığı da söylenebilir. Ancak bu çalışmaların çalışanın estetik performansına yönelik dar kapsamlı baktığı ve çalışan estetik davranışlarının daha ayrıntılı incelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çünkü çalışan davranışı yapısı itibariyle çok daha karmaşık ve psikolojik yönleri olan ve buna yönelik estetik bakışın da çok daha ayrıntılı incelenmesi gerekliliğini gözler önüne sermektedir.

Modern öncesi dönemden postmodern döneme geçişte emek kavramında da önemli değişimler yaşanmıştır. 19. yüzyılda Karl Marx'ın ortaya koyduğu emek süreç teorisi kapitalizm sürecinde emeğin metalaştığını belirtmektedir. Marx (2003) doğal emek sürecini, “iş, herşeyden önce hem insanın hem de doğanın katıldığı ve insanın doğayla arasındaki maddi tepkimelerin dilediği şekilde başlattığı, düzenlediği ve denetlediği süreç” olarak belirtmektedir. Emek süreci içerisinde insan doğayla birlikte kendini, kişiliğini ve yeteneklerini de dönüştürmektedir (Ansal, 1997). Marx'ın emek kavramı üzerine yaptığı çalışmalardan sonra emek uzun süreler boyunca ihmal edilmiştir. 1970'li yıllara gelindiğinde Harry Braverman uzun süre ihmal edilen emek sürecini tekrar ele almıştır. Marx'ın emek süreç teorisini eleştirerek bilim ve teknolojinin emek üzerindeki etkisini incelemiş ve çalışan denetim stratejilerini geliştirerek emek süreç teorisine yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Marx'la başlayan ve Braverman'la geniş açılımlar bulan emek süreç teorisi temelde sanayi işçilerinin emek süreçleri üzerinde durmuş ve özellikle bu araştırmacıların yolundan giden bilim insanları da emek sürecinde çalışanların kontrolüyle ilgilenmişlerdir. Bununla birlikte, kapitalist toplumlarda emek süreci el emeği ve piyasada satılacak doğrudan fiziksel ürün üretimiyle anlamlandırılmıştır. Bir malın üretiminde doğrudan rolü olmayan çalışanların emeği göz ardı edilmiştir. Ayrıca, emek sürecinin ilk tartışmalarında kadın işgücünün ihmal edildiğine yönelik kritikler yapılmıştır. Tüm bu eksiklikler göz önüne alındığında 1980'li yılların başlarında emek süreç teorisinin artık kusurlu olduğu ve yeni fikirlerin ortaya konulması gerektiği belirtilmiştir. 20. yüzyılın üçüncü çeyreğinden sonra sosyal psikolojideki yaşanan değişimler ve hizmet sektörünün oldukça gelişmesi neticesinde bu alandaki çalışmalar artmıştır. Bu dönemde çalışanların duygularının farkındalığı artmış ve bir emek göstergesi olarak artık çalışanların duygularının da olduğu kabul edilmiştir. Duygusal emek konusunu ele alan ve duyguların, hayatın konusu olması ötesinde, iş hayatının bir girdisi olduğu yönünde ilk çalışma 1983 yılında Amerikalı Sosyolog Arlie R. Hochschild tarafından “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının

Ticarileştirilmesi) adlı kitapta kullanılmıştır. Hochschild (1983, s. 118-119), hizmet sektörünün önem kazanması ve bunun da müşteri ile daha fazla birebir ilişki kurulması gerektiğini, müşteri memnuniyetinin üst düzeylere çıkarılması için yönetim sürecinde duygulara özel bir önem verilmeye başlandığını ve hatta bu süreçte duyguların ücret karşılığı alınıp satılan birer mala dönüştüğünü savunmuştur. Hochschild (1983) hizmet çalışanlarının da uygun duyguyu karşı tarafa aktarılması sırasında gerçek duyguları üzerinde bir kontrol ve denetim mekanizması kurması gerektiğini belirtmiştir. Hochschild'ın duygularla ilgili odaklandığı temel konu ise duyguların ticarileştirilmesidir. Daha sonraki yıllarda Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'ın (1983) çalışmasını yorumlayıp geliştirmişlerdir. Hochschild'tan farklı olarak Ashforth ve Humphrey (1993, s. 90) duygusal emeği, uygun duyguyu verecek davranışın gösterilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Bu araştırmacılar duygusal emek sonuçlarının duruma göre olumlu ve olumsuz olabileceğini belirtmişlerdir. Duygusal emek görev etkinliğini veya hizmet performansını bazı durumlarda olumlu bazı durumlarda olumsuz etkileyebilmektedir. Morris ve Feldman (1996, s. 986-988) ise duygusal emeğin o andaki koşullara göre değişebileceğini ve bu yüzden gösterilen duygusal emek düzeyinin de farklılaşacağını vurgulamışlardır. Duygusal emek kavramının gelişmesine katkıda bulunan araştırmacılardan biri de Grandey'dir. Grandey (2000) duygusal emekle ilgili çalışmasında, kendisinden önceki çalışmalara bazı eleştiriler getirmiştir. Önceki çalışmaların tek başına duygusal emeği tanımlamadığına ve duygusal emekle ilgili tüm çalışmaların birleştirilmesine ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Bunun için kendinden önce geliştirilen üç yaklaşımı bütünleştirerek konuya yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Grandey (2000, s. 97) duygusal emeği, *“işletmelerin amaçlarına hizmet edecek şekilde hem duyguların hem de ifadelerin düzenlenmesi”* olarak tanımlamıştır. Duygu düzenlemesi, duyguların otomatik ya da bir anda ortaya çıkması yerine bireylerin bulundukları ortamda hangi duyguyu yaşayacağını ya da hangi duyguda değişiklik yapacağını vurgulamaktadır (Ünler Öz, 2007, s. 11). Grandey (2000, s. 107) duygusal emeği bir süreç olarak anlamaya çalışmıştır. Ona göre duygusal emek bir süreç olarak görüldüğü takdirde, süreçteki her adımın detaylı analiziyle çalışanların örgütsel ve bireysel sonuçlarını olumlu hale getirmenin mümkün olacağını belirtmiştir. Duygusal emekle ilgili araştırmaların odak noktasını, bireylerin kendilerinden beklenen davranışı nasıl gösterdikleri, diğer bir ifadeyle davranış kurallarına nasıl uydukları oluşturmaktadır (Yürür, Gümüş ve Hamarat 2011, s. 3827). Buna göre çalışanlardan

yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak üç yol beklenmektedir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s. 339; Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 94). Chu ve Murrmann (2006, s. 1182) yüzeysel davranışı “*çalışanın, o an hissetmese dahi kendisinden beklenen duyguları yüz ifadesi, jestleri ya da ses tonu gibi dış görünüşünde bazı değişiklikler yaparak hissediyormuş gibi yapması*” olarak ifade etmektedirler. Derinlemesine davranış, “*çalışanın davranış kuralları gereği sergilemesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışması*” olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 93). Samimi davranış ise çalışanların yansıtmak durumunda oldukları duyguları zaten hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türüdür.

İşletmelerin, çalışanlardan duygusal yeteneklerinin yanısıra somutlaşan belirli biçimleri sergilemeleri; ayrıca, işteki estetik yaratıcılığı geliştirmeleri beklenmektedir (Nickson, Warhurst ve Dutton, 2005, s. 196). İngiltere’de 2000 yılında sosyologlar tarafından kullanılmaya başlanan estetik emek kavramı “duygusal emeğin egemen paradigmasından doğmuş” (Hochschild, 1983) ve duygudan gelen “beden çalışmaları” teorilerinden geliştirilmiştir (Witz, Warhurst ve Nickson, 2003; Nickson vd., 2001; Warhurst vd., 2000). Daha sonra “Strathclyde Üniversitesi”nde bir grup araştırmacı modern hizmet işletmelerinin sadece duygusal yönetimi talep etmediğini aynı zamanda bedensel kontrolü ve estetik yaratıcılığı da talep ettiğini belirtmişlerdir (Karlsson, 2011). Bu araştırmacılar ilk çalışmalarını İskoçya’nın Glasgow şehrindeki turizm işletmeleri üzerinde yapmışlardır (Huzell ve Larsson, 2011, s. 105). 2009 yılında Amerikan Sosyoloji Derneği hizmet işletmeleri çalışanlardan beklenen davranışların duygusal emekle sınırlandırılmaması gerektiğini ortaya koymuş ve estetik emek ile ilgili tanımlar üretmiştir (Karlsson, 2011).

Estetik emek kavramı İngiltereli sosyologların gündeme getirmesinden sonra araştırmacıların daha fazla ilgisini çekmeye başlamıştır. İşletmelerin estetik emeği kullanmasının en önemli sebebinin işletmeye rekabet avantajı sağlaması olduğu belirtilmektedir (Warhurst ve Nickson, 2009; Nickson ve Warhurst, 2007). Estetik emek, ticari değer yaratmak için müşterilerin duyularına hitap etmeyi amaçlayan, müşterilerin hassasiyetini ortaya koyan hizmet karşılaşması tarzına yönelik yetkinliklerin dönüşümü ve emek süreci tarafından metalaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Nickson, Warhurst ve Cullen, 2003, s. 185).

Warhurst ve Nickson (2001) tarafından estetik emek, “iyi görünüm ve kulağa hoş gelmek” sloganıyla ifade edilmiştir. Satılan ürünlerin bir parçası haline gelen restoran

alışanlarının, deneyim veya teknik becerileri onların “yumuşak beceriler”i olarak değerlendirilmektedir (Witz, Warhurst ve Nickson, 2003). Bourdieu (1984) yumuşak becerileri, insanlarda iyi ilişki yeteneği, duygulanım, ses, stil, kıyafet, algılanan çekiciliklerin birleşimi olarak ifade etmektedir. Yumuşak becerilerin artan değeri postmodern döneme geçişle daha büyük bir değişim yaşamıştır (Lash ve Urry, 1994). 1950’li yıllarda çalışan bedenine bakışta önce duygusal daha sonra estetik bir dönüşüm yaşanmıştır.

Restoran işletmelerinde çalışanlar çok farklı departmanlarda çalışmakta iyi görünümün yanısıra birtakım temel görevleri de yerine getirmektedir (Wissinger, 2007). Mutfak alışanlarının dış görünümleri (giydikleri üniformanın temizliği, kişisel bakımları, tıraş olmaları, makyaj yapmaları...) nemli olmasına rağmen, müşteriler genellikle bu çalışanlarla yüz yüze iletişim kurmadıklarından dolayı sipariş verdikleri yemeğin veya ieeğin estetik sunumundan birtakım fikirler elde etmektedirler. Bu da mutfak çalışanının estetik emeğini oluşturmaktadır. Bu durum da estetik emeğin başka bir unsurdur (Fine, 1996).

Tüm bu değerlendirmelerden sonra çalışanların görünümüne, duygularına önem verildiği görülmektedir. Ancak görünüme ve estetik yaratıcılığa yönelik performansı değerlendirmek işletmelerde sistematik olarak görülmemekte ve kısmen de ilkel olarak algılanmaktadır (Warhurst ve Nickson, 2007, s. 105). Hancock ve Tyler (2000, s. 116) havayolu kabin ekibinin görünümüyle ilgili yaptığı çalışmada estetik değişimle ilişkili sürecin görünmez olduğunu ve ne ödüllendirildiğini ne de yönetim tarafından emek olarak görüldüğünü hatta müşteriler tarafından benzer algılandığını belirtmektedir. Duygusal emeğin performans üzerindeki takdir yoksunluğu estetik emekle birlikte tanımlanmıştır (Dashper, 2013, s. 135). Bu durum çalışanların duygularını somut olarak sergilediği ve estetik performans gösterdikleri bir teoriyi gerekli kılmıştır. Estetik emek kavramı bu çerçevede geliştirilmiştir (Warhurst vd., 2000, s. 4).

2.5. Estetik Emek ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Restoran işletmelerinin yapısı itibariyle düşük iş güvencesi, düşük ücret, kısıtlı gelişim imknı olarak değerlendirilmektedir (Chiang, 2006, s. 15) Son yıllardaki alanyazın incelendiğinde bu durumun değişmeye başladığı, kaliteli restoranların çalışanların yumuşak becerilerine önem verdiği ve çalışanın yumuşak becerilerini arttırmak istediği görülmektedir (Baum, 2008). Aynı zamanda, restoran işletmelerinde

rekabet avantajı elde edebilmek ve müşteri memnuniyeti sağlayabilmek çalışanın sergileyeceği emek ve performansından geçmektedir. Bu nedenle, restoran işletmelerinde çalışanın estetik emeği ve yaratıcılığının daha iyi anlaşılması ve estetik emeğin tespit edilmesi ve geliştirilmesine bağlıdır. Özellikle, 1980’li yıllardan itibaren duyguların bir emek olarak sergilenmesinin beklenmesi ve 2000’li yıllardan itibaren estetik bir duygu çıktısı olarak ele alınmaya başlanması estetik emek çalışmalarının artmasını sağlamıştır.

Restoran işletmelerinde çalışan estetiğine yönelik ilk çalışma Fine (1996) tarafından yapılmıştır. Fine (1996), çalışanların estetik yaratıcılıklarına yönelik gerçekleştirdiği çalışmada Amerika’daki dört restoran mutfağını katılımlı gözlem yoluyla incelemiş ve mutfak işlerinin doğasında estetiğin var olduğunu, mutfakta çalışanların kariyer basamaklarında estetiğin kullanıldığını tespit etmiştir. Bunun yanında, estetiğin müşteri taleplerine ve örgütsel kaynaklara dayalı olarak gerçekleştiğini belirtmiştir.

Estetik yaratıcılıkla ilgili başka bir çalışma da Kivela, Inbakaran ve Reece (1999) tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında akşam yemeği deneyiminde dört unsurun müşteri memnuniyetini sağladığını ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki yemeğin sunumu, menünün çeşitliliği, yiyeceğin besleyiciliği, yiyeceğin tadı, yiyecek kalitesi, gıdaların tazeliği, yemeğin ısısı gibi yemekle ilgili unsurlardır. Bir diğer unsur ise arkadaş canlısı, kibar, yardımsever, özenli, güler yüzlü, sempatik, hizmet etmeye istekli, yiyecek içecek hakkında bilgisi olan çalışanların müşteriye sundukları hizmetlerdir. Üçüncü unsur olan atmosfer restorandaki rahatlık, gürültü, manzara, temizlik, ısı, restoran görünümü ve çalışan görünümüdür. Son unsur ise telefonla rezervasyon yapabilme ve otopark kolaylığı gibi müşterinin hizmete kolayca erişilebilirliğini ifade etmektedir. Sezgin, Zerenler ve Karaman (2008) otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırmada menü planlamasındaki yaratıcılık ve yenilik uygulamalarının müşteri tatmininde rol oynadıklarını ifade etmişlerdir.

Şeflerin yaratıcılığı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği başka bir araştırmada Tongchairprasit ve Ariyabuddhiphongs (2016) Tayland’da 145 şef üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar, şeflerin yaratıcılıklarını rahatça ifade edebilecekleri ve otonom yapıya sahip bir çalışma ortamı sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Seçilmiş, Kodaş ve Kodaş (2017)’ın yaptıkları bir çalışmada ise mutfak

alışanlarının rgtsel öğrenme yeteneklerinin yaratıcılık süreçlerini olumlu yönde etkiledikleri tespit edilmiştir.

Estetik zellik, işletme performansında rol oynayan boyutlardan biridir. Buna yönelik yapılan çalışmalarda Hancock ve Tyler (2007), rgtsel performansın geliştirilmesinde estetik ve cinsiyetin rolü üzerine çalışmalar gerçekleştirmişler ve günümüz pazarında “*estetik ekonomi*” çağında bulunduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, işletmede çalışanların performansının önemli olduğunu ve performansın bir ödüllendirme ön koşulu haline geldiğini belirtmektedirler. Aynı zamanda cinsiyetçilik de estetik bakış kapsamında performans aracı olarak kullanılmaktadır. Araştırmacıların yapmış olduğu çalışmada işletmelerin işe alım sırasında cinsiyetçiliğın ön planda tutulan broşürleri kullandığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, alışanların cinsiyetleştirilmiş emeklerinde kültürel yapılanmaların olduğunu da savunmaktadırlar. Warhurst ve Nickson (2009) başka bir çalışmada alanyazında emeğ yönelik çalışmaları incelemişler ve emeğın cinselleştirilip cinselleştirilmediğini araştırmışlardır. Sonuç olarak, etkileşimli hizmetlerde emeğın cinselleştirildiğine yönelik kesin bir sonuç bulamamışlardır. Gruys (2012) ise Amerika’da bir giyim mağazasında estetik emekle ilgili katılımcı gözlemci olarak bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada yaptığı gözlemlerde yöneticilerin şişman çalışanlara kıyasla zayıf çalışanlara ayrıcalıklı görevler verdiği bunun yanında yöneticiler ve müşterilerin şişman çalışanları şişman olduklarını betimleyici ifadelerle (yağ tulumu gibi) kmsediklerini tespit etmiştir. Bazin (2013) işletmelerdeki jest ve mimiklerin anlaşılmasına yönelik yapmış olduğu kavramsal çalışmada jest ve mimiklerin teknik, estetik ve somutlaştırma olarak üç boyutunun olduğunu belirtmektedir. Bununla beraber çalışan jest ve mimiklerini kullanırken karşıdaki kişiye uygun şekilde kullanması gerektiğine yönelik teknikleri bilmesi gerekmeli ve bunları estetik olarak sergilemelidir. Bu jest ve mimiklerin çalışanlar tarafından evrensel bir şekilde somutlaştırılıp ve bunları çekici halde sunmaları beklenmektedir.

Hizmet işletmelerinde çalışanların performanslarında bazı estetik gereksinimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Burns (1997) yapmış olduğu nitel çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışanlara “yetenekli” veya “vasıfsız” gibi terimlerin kullanılmasının bu çalışanların katkılarını kmseyme yönelik bir mit yarattığını tespit etmiştir. Bunun yanında konaklama işletmelerinde özellikle müşteriler ile birebir iletişimde olmanın sosyal bir beceri olduğunu belirtmektedir. Warhurst vd. (2000) de hizmet işletmelerinde

özellikle etkileşimli işlerde emeğin önemli olduğunu ama gerektiği değeri görmediğini ifade etmişlerdir. İskoçya'nın Glasgow şehrinde konaklama işletmelerini gözlemlemişler ve estetik emeğin gerek müşteriler gerekse işverenler tarafından talep edildiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, çalışanlara işe alım, seçme, eğitme yoluyla estetik emek kazandırıldığı belirtmişlerdir. Biswas (2009) estetik emeğe yönelik benzer bir çalışma yapmıştır. Hindistan'da konaklama sektöründe 110 katılımcı ile estetik emek üzerine yaptığı nicel çalışmada Hintli müşterileri etkilemede estetik emeğin önemli olduğunu aynı zamanda konaklama sektöründe yöneticilerin çalışanların estetiğini işe almada bir ön koşul olarak kullandıklarını tespit etmişlerdir. Başka bir çalışmada Huzell ve Larsson (2011), estetik emeği atletik görünüm bağlamında değerlendirmişlerdir. İsveç'te 100 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları nicel çalışmada estetik emeğe dikkat eden ve atletik bir görünüme sahip çalışanların işverenleri hastalık tazminatlarından ve rehabilitasyon maliyetlerinden kurtulacağını belirtmişlerdir. Dahl (2013) ise estetik emekle ilgili yapılan çalışmalara bir eleştiri getirmiş ve önceki çalışmalarda estetik emeğin sadece özel sektörle ilişkili bir algı oluşturduğunu ama estetik emeğin kamu sektörü için de önemli olduğunu ifade etmiştir. Danimarka'da kamuda çalışan otopark görevlileriyle ilgili yapmış olduğu nitel çalışmada estetik emeğin bir işletmede çeşitlilik yaratması bağlamında bununla birlikte çalışanların sağlıklı görülmesi açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, çalışanın estetik açıdan iyi görünmesini bir güvenlik unsuru olarak da değerlendireceğini ifade etmektedir.

Restoran işletmelerinde müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerden biri de çalışanlar arasındaki koordinasyon ve uyumdur. Estetik uyumla ilgili Strati (1999)'nin yaptığı çalışmada, örgütsel estetiğin kurumsal kimliğe ilişkin görüntüler sunması gerektiğini bunun da fiziksel mekânın estetik unsurlarla dizayn edilmesi, çalışanların sosyal organizasyona yönelik uyumlu ve estetik olması ve yöneticilerin de aynı sanatçılar gibi estetik fikirlere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Quinn (2007) ise İskoçya'nın Edinburgh şehrinde 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde estetik emekle ilgili yaptığı nitel çalışma sonucunda çalışanların müşterilerle empati kurması gerektiği gibi güçlü bir duygusal emek sergilemesi beklenmektedir. Dahası, çalışanlardan üniforma giymeleri ve hizmeti sunduğu çevre ile uyumlu olmaları arzu edilmektedir.

Restoran işletmelerinde estetik göstergeler temelde müşteriler için yapılmaktadır. Müşteri memnuniyeti için müşterinin restorana girmesinden çıkışına kadar tüm sürecin bir bütün içinde olması gerekmektedir. Çalışanlar bağlamında bu estetik göstergelerin

önemli aşamalarından bir tanesi hizmet karşılaşmasıdır. Buna yönelik Han, Back ve Barrett (2009) Amerika'daki birinci sınıf restoranlarda 406 katılımcıyla yaptıkları çalışmada müşterinin duygularını harekete geçiren dört temel unsurun (heyecan, rahatlık, şikâyet, çekicilik) tekrar ziyaret etme niyetini etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu duygulardan heyecan, rahatlık ve çekiciliğin müşteri duygularını olumlu olarak etkilediğini; şikâyetin ise olumsuz olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Özellikle, şikâyetin çalışanların davranışlarından kaynaklandığı belirtilmiştir. Hsi vd. (2009) Tayvan'da otel restoranlarında 392 müşteriyle yaptıkları araştırmada çalışanların hizmet karşılaşmasının müşteri değerini ve yemeğin estetik değerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Hem servis çalışanları hem de tüketiciler, hizmet ortamlarıyla ilgili biliş, duygu ve fizyolojik tepkiyi etkilemektedir. Ha ve Jang (2010) ise etnik Kore mutfağında yiyecek kalitesi ve hizmet kalitesi ile ilgili olarak Amerika'daki restoran müşterileri (607) üzerine yaptıkları nicel çalışmada atmosferin müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde önemli etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Özellikle, atmosferi düşük algılayan müşterilerin çalışanların iyi hizmetiyle daha fazla tatmin ve memnuniyet yaşadıkları ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda atmosferin önemli bir unsurunun da estetik olduğu bu çalışma sonuçlarından çıkarılabilir. Atmosferin de müşteri memnuniyeti üzerinde etkisinin olduğu bu çalışmada tespit edilmiştir. Knezevic vd. (2015) de Slovenya'nın Portorez şehrinde müşterilerin fiziksel görünümünün hizmet sağlayanların kalitesini etkileyip etkilemedikleri ile ilgili yaptıkları çalışmada, otel işletmelerinde 15 resepsiyonist ve 398 otel müşterisinin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada otel misafirlerinin fiziksel görünümleri ve alınan hizmet kalitesi ile memnuniyetleri arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Tongchairprasit ve Ariyabuddhiphongs (2016) uluslararası zincir otel işletmesinde çalışan 145 şef üzerinde yaptıkları araştırmada mutfak yaratıcılığının iş tatminini arttırdığı, bunun yanında iş stresi yarattığı tespit edilmiştir. Alhelalat, Habiballah ve Twaissi (2017)'nin Ürdün'de restoranlara gelen 212 müşteriye hizmet eden servis çalışanlarının kişisel (estetik emek) ve işlevsel (teknik) yönlerinin müşteri tatminine olan etkisini araştırmışlardır. Bu çalışmadan çıkan sonuçlara göre servis çalışanlarının kişisel yönlerinin işlevsel yönlerinden daha çok müşterileri tatmin etmede katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Kim ve Baker (2017) 360 otel çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırmada çalışanların göz kontağının ve nezaketinin müşteri tatminini arttırdığını saptamışlardır.

Estetik ve duygu kavramları birbirleriyle yakından ilişkilidir. İşletme içerisindeki estetik performansı arttırabilmenin yollarından biri duygu ve estetik ilişkisini anlamaktan geçmektedir. Buna yönelik Katz-Buonincontro (2011) estetik bilgi ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada 1986 ile 2010 yılı arasında estetik liderliğe yönelik 23 tane çalışmayı incelemiş ve sonuç olarak estetik liderlik niteliklerinin duygusal farkındalık ve empati, duygusal somatik (bedenle ilgili) dikkat, örgütsel güzellik ilgisi ve ahlaki amaç teşviki olmak üzere dört boyutunun olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kefalloniti ve Sims (2012) yapmış oldukları nitel çalışmada estetikle duyguların ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Eidinow ve Ramirez (2012) ise yapmış oldukları kavramsal çalışmada estetik bakışın liderler için önemli olduğunu aynı zamanda estetiğin işletme içerisindeki duyguları somutlaştırdığını ve şekillendirdiğini ifade etmişlerdir. Xenakis, Arnellos ve Darzentas (2012) estetik yargı ve duygu ilişkisi ile ilgili yapmış oldukları çalışmada beyinde bilişsel değerlendirmeler için “Bilişsel Değerlendirme Alt Sistemi” olduğunu; estetik duyguların ortaya çıkarılması açısından da “Estetik Değerlendirme Alt Sistemi” olduğunu belirtmektedirler. Araştırmacılar estetik duyguların beyinde bu sistem tarafından yönetildiğini iddia etmektedirler. Bjerke ve Ind (2014) ise yedi işletmede 222 çalışan üzerine yaptıkları araştırmada estetiğin, müşteri hizmeti sağlamak için çalışanların sahip olduğu niteliklerin öz algılamasını, motivasyonu ve iş tatminini etkilediği ortaya konulmuştur. Hshiung Tsaur, Luoh ve Syue (2015) Tayvan’da estetik emek ile davranışsal niyet ilişkisini incelemişlerdir. Birinci sınıf hizmet veren (fine dining) restoran işletmesinde 320 müşteri üzerinde yaptıkları araştırmada estetik emeğin olumlu olarak pozitif duygu ve davranış niyetlerini etkilediğini ve bu olumlu duyguların pozitif bir şekilde davranış niyetlerini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ancak yiyecek kalitesi, ambiyans ve servis kalitesi kontrol değişkenleri estetik emeğe eklendiğinde davranışsal niyeti pozitif olarak etkilemediği ortaya çıkmıştır.

Estetik emeğe yönelik farklı görüşlerde bulunmaktadır. Hshiung Tsaur ve Tang (2013) yılında Tayvan’da havayolu ve konaklama işletmelerinde çalışanların estetik emek yükleri ile ilgili yaptıkları nitel araştırmada estetik emeğin çalışanlarda 3 tür yük oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar; işteki zaman dışı, örgütsel estetik gereklilikleri ve eğitim, müşteri hizmetleri baskıları ve yüklerdir. Örgütsel estetik gereklilikleri ve eğitimde çalışanların dış görünümlerine dikkat etmeleri ve uygun elbiselere gereksinim duyduklarını, tavır gereksinimlerine, estetik eğitimden kaynaklanan yüklerinin olduğu,

iç denetleme baskısına maruz kaldıklarını ve estetik ahenksizlikten dolayı yük yaşadıklarını belirtmişlerdir. Müşteri hizmet baskılarında müşteri eleştirilerinin bir yükü olduğunu ve hizmet imaj gereksinimlerinin olduğunu belirtmektedirler. İşteki zaman dışı estetik yükte ise zaman baskısı, finansal maliyet ve estetik emeğin yatkın yükü olduğu ifade edilmektedir. Colombo ve Gazzola (2013) İtalya'daki iki şirket üzerindeki ekonomik performans ve estetik ilişkisine yönelik yaptıkları çalışmada yerel toplumların kalkınmasında şirketin ekonomik performansının önemli olduğu ancak şirketlerin başka şirketlerle olan ilişkisinde estetiğin ekstra bir rol oynamadığı görülmüştür. Pounders, Babin ve Close (2014) Amerika'da alışveriş merkezinden alışveriş yapan 457 kadın üzerinde yapılan araştırmada çalışanlardaki otantik uyumun önemli olduğunu ancak çalışanların üniforma giymelerinin müşteriler üzerinde çalışanların birbirleriyle uyumlu olduğu anlamına gelmediğini ortaya koymaktadır.

Butler (2014) İngiltere'de 36 kekeme üzerinde yaptığı estetik emek ile ilgili nitel araştırmada, estetik emeğin genellikle iyi görünümle eş değer tutulduğu ancak aslında sesin doğru kullanımı olduğunu ifade etmektedir. İşletmelerin rekabet etmesindeki başarının iletişim becerisinden kaynaklandığını ifade etmektedirler. Farklı sektörlerde (yemek hizmetleri, mimari, sağlık hizmetleri, tasarım, medya, inşaat, yayıncılık, hukuk) yaptıkları araştırmada işletmelerde kekemeliğin bir ayrımcılık konusu olduğunu ifade etmişlerdir. Tsang vd. (2017) Tayvan'da 251 konaklama işletmesi çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırmada dönüşümsel liderlik ile çalışanların ses davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve dönüşümsel liderliğin ses davranışıyla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Müşterilerin bir restorani tercih etme nedenleri üzerine yapılan çalışmalarda çalışanların davranışları ve müşterinin önüne çıkarılan tabaklardaki sunumun rolü olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan biri Heung (2002) tarafından yapılmıştır. Amerika'da 180 müşterinin temalı restoranları tercih etme nedenleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada en önemli unsurun yiyeceğin kalitesi olduğu, daha sonra çalışanların tutumu, yiyeceğin sunumu, dekorasyon, yiyecek çeşitliliği, porsiyon büyüklüğü ve farklı yiyecekler gelmektedir. Bu durum özellikle müşterilerin estetik unsurlara ne kadar önem verdiğinin bir göstergesidir. Yüksel ve Yüksel (2002) Türkiye'de masa servisi yapan restoranlarda turistlerin memnuniyetine etki eden faktörleri incelemişlerdir. 500 turist üzerinde yapılan çalışmada müşteri memnuniyetini etkileyen unsurların başında çalışanların tutumu yer almaktadır. Bunun dışında yemeklerin hazırlanma aşamasının

(mutfak) görünmesi ve yemeğin sunumunun müşterilerin memnuniyetinde rol oynadığını tespit etmişlerdir. Başka bir çalışmada ise Law, To ve Goh (2008), 230 Çinli turistin Hong Kong'daki restoranları tercih etme nedenleri üzerinde yaptıkları araştırmada birinci unsurun çalışanın tutumu olduğunu, bunun yanında yemek çeşitliliği, yemeklerin sunumu ve porsiyon büyüklüğünün de etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Choi ve Zhao (2010) 305 müşterinin Amerika'da restoran seçimine etki eden unsurları incelemişlerdir. Müşterilerin restoran seçimini etkileyen unsurlar sırasıyla çalışan davranışı, ambiyans, temizlik ve yemek sunumu gelmektedir. Kim, Raab ve Bergman (2010) Amerika'da 50 yaş ve üzeri 76 bireyin restoran seçimine etki eden faktörleri incelemişlerdir. Buna göre sırasıyla yemeğin tadı, yiyecek kalitesinin tutarlılığı, çalışanların cana yakın olması, çalışanların menü hakkındaki bilgisi, hizmet kalitesinin tutarlılığı ve yemek sunumu gelmektedir. Özdemir (2010) ise dışarıda yemek yeme olgusuna yönelik önerdiği kuramsal modelde, bireyleri dışarıda yemek yemeye iten üç (dışarıda yemek yeme amacı, yemek seçim kararı ve restoran seçim) unsurun olduğunu ve özellikle restoran seçim kararında bireylerin farklı bileşenlere dikkat ederek karar verdiğini ifade etmiştir. Yemeğin kalitesi, yemek çeşitliliği bu kararda en önemli etmendir. Ayrıca, fiyat, atmosfer ve restoran konumu da bireylerin tercihlerini etkilemektedir. Söz konusu bu durumda mutfak çalışanlarının estetik yaratıcılığı ve restorandaki atmosferin önemli bir bileşeni olan çalışanın müşterilerin tercihlerindeki önemini ortaya koymaktadır.

Türkiye'de restoran estetiğiyle ilgili yapılan çalışmalar daha çok fiziksel kanıtlar gibi restoranın mimari estetiğine ve ambiyansına yönelik gerçekleşmiştir. Mil (2012) müşterilerin restoran işletmelerini tercih etmesinin işlevsel ve hazzal olmak üzere iki değer taşıdığını belirtmektedir. Kuşadası, Marmaris, Belek ve Alanya'da 293 yabancı turist üzerinde yaptığı araştırmada özellikle işlevsel faydayı önemseyen turistlerin yemeğin görsel unsurlarına daha çok dikkat ettiklerini ve bu görsel unsurlardan birinin de tabağın estetiği olduğunu ortaya koymaktadır. Müşterilerin oturma yeri tercihlerinin restoran ambiyansına ve mimari estetiğine bununla birlikte, oturdukları masaların işlevsel ve hazzal değerine etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu bu durum müşterileri memnun etmektedir. Başka bir çalışmada Oral ve Çelik (2013) Türkiye'yi Uzakdoğu ülkelerinden ziyarete gelen turistlerin estetik deneyimlerini incelemişlerdir. Araştırmacılar estetik deneyim olarak iç mimari yapı, dış mimari yapı, dekorasyon, renkler, koku ve fon müziğini dikkate almışlardır. Kapadokya Bölgesi'nde 260 turist

üzerinde yapılan bu araştırmada turistlerin hediyelik eşya, restoran, müze, otel, tur otobüsü estetik deneyimlerinin tatmin ile ilişkisini inceledikleri çalışmada restoran estetiğinin tatmin ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Sürücü (2016) ise restoran işletmelerinde estetik değerin, müşterilerin restoranı tekrar ziyaret edip etmediklerini incelemiştir. Estetik değeri, restoranın daha çok fiziksel etmeni olan içsel, dışsal ve duyumsal olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Muğla’da 450 yerli ve yabancı turist üzerinde yapılan çalışmada sırasıyla içsel, dışsal ve duyumsal çekiciliğin müşterilerin tekrar ziyaret etme niyetini etkilediğini tespit etmiştir.

2.6. Estetik Emek Boyutları

Yiyecek içecek sektörünün özü itibariyle estetik emek gösterimi esastır. Restoranlar, oteller ve kafelerde müşteriler estetik yaratıcılığı deneyimleyebilirler (Witz, Warhurst ve Nickson, 2003). İşletmelerin estetik özellikleri karşılamaları için çalışanların gerekli olan estetik yetenek ve becerileri somut olarak sergilemeleri gerekmektedir (Hshiung Tsaur ve Tang, 2013, s. 19). Çalışanlar estetik emeği müşteriler için uygulamaktadır. Schmitt ve Simonson (2000, s. 28) estetiğin restoran işletmeleri için bir ana unsur olduğunu, yeni bir işletme açıldığında estetiğin önemli bir yer tuttuğunu; sadece müşteriyi çekme bağlamında değil, aynı zamanda yaratıcı çalışanı da çektiğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda, restoran işletmeleri için estetik emek oldukça önemlidir ve alanyazından yararlanarak estetik emek boyutlarının neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Estetik emek; estetik özellik, estetik gereksinim, hizmet karşılaşması, estetik yaratıcılık ve estetik uyum boyutlarından oluşmaktadır.

Estetik Özellik

Estetik özellikler karmaşık tüketici davranışlarını anlamlandırmada restoran işletmeleri için temel unsurlardan biridir. Çalışanların dış görünümünün çekiciliği, restoranın imajıyla uyumlu olmaları, ses tonlarını doğru kullanmaları, müşteri memnuniyeti açısından önem arz etmektedir (Hshiung Tsaur, Luoh ve Syue, 2015). Estetik özellikler temelde müşterilerin görme, işitme, koklama ve/veya dokunma duyularına ve bunların anlamlarından doğan bilgiyi içermektedir (Karlsson, 2011, s. 52). Günümüzde yaygın bir şekilde çalışanların görünümüleri imaj, strateji ve işletmenin bütünsel görünümünü tasvir eden örgütsel bir eser olarak çalışan estetiği işletmenin önemli bir değeri olarak kabul edilmektedir (Harvey, Vachhani ve Williams, 2014; Hancock ve Tyler, 2000). İşletmeler müşterileri memnun edici hizmet deneyimi

yaratmak için estetik eğitimin ses tonu düzenlemesini, kişisel bakım özellikleri, kıyafet kuralları ve hizmette yaratıcılık gibi değişik metotlar kullanmaktadır (Witz, Warhurst ve Nickson, 2003; Warhurst vd., 2000). Oaff (2003) çalışanların görünüm ve sunumlarıyla ilgili “lookism (görünüştülük)” kavramını önermektedir. Buradaki temel bağlamın bir şeyin görünüşünün her şeyden üstün tutma çabası olduğu söylenebilir.

Çalışanlardan; genç, çekici, temiz olmaları ve bunun yanında doğru ses tonuyla ve düzgün aksanla konuşmaları istenmektedir. Yöneticiler iyi huylu, yardımsever, arkadaş canlısı, pozitif, neşeli kişilikler ile çalışanları işletmenin arzu ettiği doğru tutum ile şekillendirmeyi amaçlamaktadır (Fuller ve Smith, 1991, s. 3). İşletmeler hareket, gelişim ve metalaşma yoluyla estetik emek eğilimlerini işe alma, seçme, eğitim, görüntü, disiplin ve ödöl, yeniden yapılanmayla görsel ve işitsel olarak müşterilerin duygularını harekete geçirebilmek için çalışanlara bu becerileri vermektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar estetik katkı için yöneticiler tarafından yönetilmekte, dönüştürölmekte ve özelleştirilmektedir (Warhurst ve Nickson, 2007, s. 107).

Çalışanların estetik özelliklerini kullanarak müşteriye etkilemeye çalışması her geçen gün çalışanlardan daha çok talep edilmekte, işin bir gerekliliğı haline getirilmektedir. Pek çok işletme koyduğu estetik özellik kurallarıyla çalışanların işletmede sergilemesi gereken estetik özellikleri belirlemektedir (Hshiong Tsaur ve Tang, 2013). Çalışanların estetik özelliklerine yönelik beklentiler zamanla örgüt kültürünün bir parçası haline gelmekte, böyle bir yapıyı oluşturmaya ve güçlendirmeye dönük girişimler de işletme içinde çalışanların kontrolünü gerektirmektedir. Bu kontrol girişimlerine örnek olarak Warhurst vd. (2000), İngiltere ve İskoçya’da hizmet işletmesi yöneticilerinin çalışanlardan 44 bedenın altında olmalarını beklediklerini ifade etmektedirler. Bu durum çalışanların iş yaşamı dışında da bir çaba (spor yapmak, kitap okumak, kişisel bakım vb.) göstermesini gerekli kılmaktadır.

Çalışanların estetik özelliklerinin restoran işletmelerinin hali hazırda içerdığı bir öge olduğu söylenebilir. Estetik özelliklere değeri veren işletmeler aynı zamanda en üst düzeydeki yaratıcı çalışanları kendisine çekebilmekte, motive edebilmekte ve işyerini güzelleştirmektedir (Schmitt ve Simonson, 2000, s. 28). Dolayısıyla, estetik özellikler gerek müşteri memnuniyeti ve sadakati (Knezevic vd., 2015) gerekse çalışan memnuniyeti ve performansı (Schmitt ve Simonson, 2000) açısından önemli bir boyuttur.

Estetik Gereksinim

Özü estetik unsurlardan oluşan restoran işletmelerinde bütüncül bir imaj yaratabilmenin koşullarından biri çalışanların bu estetik unsurlarla entegre olabilmesidir. İşletmeler, çalışanlardan hizmet sunmaları esnasında işletme konseptine uygun saç stilleri, makyaj, kıyafetleri; bunun yanında diksiyon ve ses tonunu doğru kullanmaları, müşterilere karşı davranış şekilleri gibi birtakım estetik gereksinimler beklemektedir (Hshiung Tsaur, Luoh ve Syue, 2015). Günümüzde pek çok turizm işletmesi çalışanların estetik gereksinimlerini sağlamak için çalışanlara özel üniforma diktirmekte, makyaj ve saç stilleri konusunda; müşteriye karşı hangi mesafede durmaları, onlarla nasıl konuşmaları, diksiyon ve ses tonlarını nasıl kullanmaları gerektiği konusunda da çalışanlara eğitim vermektedir (Nickson ve Warhust, 2007).

Rekabetin şiddetlendiği yiyecek içecek sektöründe müşteri memnuniyetinin önemli bir unsurunu oluşturan (Yüksel ve Yüksel, 2002) çalışan davranışları hizmet farklılaşmasının ve müşteri hazzının temel bileşenini oluşturmaktadır. Bu bileşenin bir parçasını oluşturan estetik gereksinim bu açıdan restoran işletmelerinin temel yapıtaşlarından biridir (Mil, 2012).

Pettinger (2004) çalışanlar tarafından üniforma giyildiğinde müşterilerin gözünde kurumsal imajın arttığını ve kurumsal marka olduğunu ifade etmektedir. Estetik olmak ise müşterinin zevklerini her zamankinden daha fazla niş olarak tanımlamak ve çalışanların estetik tasarruflarına göre işe almaktır. Çağdaş hizmet işletmeleri müşterilerin karmaşık taleplerini anlayabilmek için çalışanların estetik gereksinimlerini güçlendirme süreçlerinde uygulamaktadır (Dashper, 2013, s. 135).

Estetik emek sadece yöneticilerin belirlediği bir unsur olmayıp aynı zamanda eksiklikler doğrultusunda çalışanların deneyimleri ve talepleriyle de belirlenebilir (Karlsson, 2011). Bazı işletmeler çalışanlarının nasıl saç kestirmesi veya kestirmemesi gerektiği konusunda onları uyarmakta; hatta müşteri kapıdan girdiğinde hangi açıda onları karşılamaları gerektiğini ve ne söylemeleri gerektiğini belirlemektedir (Karlsson, 2011).

Nath (2011) çalışanların elbise ve görünüş standartlarının benlik saygıları üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ve etkileşimli hizmet rollerinde müşteriler üzerinde olumlu izlenimler sağlayarak çalışanların performansını arttırdığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda aynı araştırmacılar çalışanların görünüşünün işletmenin markasıyla, iş rolünün profesyonelleştirilmesiyle katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Kıyafet kuralları küçük işletmelerle kıyaslandığında işletme sayısının fazla olduğu kurumsal işletmeler tarafından daha çok kullanıldığı görülmektedir.

Hizmet Karşılığı

Restoran işletmelerinin sundukları hizmet her geçen gün birbirine benzemektedir. Müşterilerin ilgisini çekebilmek, yeni pazarlar hedeflemek ve korumak için bu işletmelerin farkındalık yaratacakları hizmetleri sunmaları gerekmektedir (Hshiong Tsaur, Luoh ve Syue, 2015). Hizmet karşılığı, müşterilerin bir ürün, hizmet ve/veya işletmeyle ilk temaslarında işletmeyle iletişim kurmasını sağlayan kalıcı kişisel gösterimler olarak tanımlanmaktadır (Pine ve Gilmore, 1998). Müşteriler açısından hizmet karşılığının hazzını arttırmak hizmet satın alma ile ilişkili algılanan riski azaltabilir ve satın alma deneyimini iyileştirebilir (Julian ve Ramaseshan, 1994). Dolayısıyla, hizmet karşılığı unsurları, deneyimsel değerin öncüllerindendir.

Restoran işletmeleri, müşteri etkileşimleri ile ayakta kalmakta, gelişmekte ve bu ölçüde hizmet karşılığı müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Hshiong Tsaur, Luoh ve Syue, 2015). Müşteriler ve çalışanlar arasındaki etkileşimli ilişki, müşteri değerlendirmeleri için önemlidir. Çalışanların belirli davranışları algılanan hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin belirleyici faktörlerindendir (Wu ve Liang, 2009). Hizmet kalitesi, çalışanların müşteriye karşı üslubu, yemeklerin fiyatı, restoranın rahatlığı yemek deneyimini ve doğrudan müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Sulek ve Hensley, 2004; Robson, 1999). Aynı zamanda hizmet karşılığı, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeye yönlendirecek en öncelikli sosyal etkileşimlerdir.

Restoranlar açısından, müşteri-çalışan etkileşimi yüksek kaliteli hizmet yaratmayı amaçladığı için önemlidir. Estetik becerilerin ortaya çıkışı da etkileşimli hizmetlerdeki estetik emeğin artan önemini yansıtmaktadır (Nickson, Warhurst ve Dutton, 2005). Artık işletmeler, hizmet karşılığı sırasında çalışanlardan estetik beceriler beklemektedir (Burns, 1997). Çalışanların müşterilere karşı içten gülümsemeleri, onlarla kibar bir şekilde konuşmaları, müşteriyle iletişim esnasında uygun ifadeler kullanmaları ve dış görünüşlerinin işletme imajıyla uyumlu olması mükemmel bir hizmet karşılığındaki temel estetik unsurlardır (Hshiong Tsaur, Luoh ve Syue 2015). Bu estetik unsurlar, müşterinin hizmete karşı nasıl davranacaklarının temel belirleyicilerinden biridir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı, pazara girişin kolay olduğu ve müşterilerin sosyal medya araçlarıyla memnuniyetsizliklerini hızlı ve kolay

bir şekilde paylaştıkları (Bufquin vd., 2017) restoran işletmelerinde temel aktörün çalışanlar olduğu düşünüldüğünde hizmet karşılaşması oldukça önemlidir.

Estetik Yaratıcılık

Günümüz turizm işletmelerinin başarılı olması için değişimlere hızlı uyum sağlayabilme yeteneği temel faktörler olarak kabul edilmektedir. Değişime uyum sağlamanın ve rekabet avantajı elde etmenin unsurları arasında yaratıcı ürün ve hizmetler sunarak müşterilerin taleplerinin karşılanması yer almaktadır. Turizm işletmelerinin rekabet ortamında hizmet süreçlerini ve hizmet kalitesini arttırmak için yaratıcı fikirlere ve yeniliklere ihtiyacı bulunmaktadır (Li ve Hsu, 2016). Turizm işletmelerinin her alanında yaratıcılık elzemdir. Son yıllardaki çalışmalar başta otel işletmeleri olmak üzere turizm işletmelerinin çalışan yaratıcılığına yönelik bir farkındalık oluştuğunu ortaya koymaktadır (Chang ve Teng, 2017; Hon ve Lui, 2016).

Yaratıcılık, işlevsel olarak, bir aşçının işi gereği çeşitlilik ve heyecan olması ve sanat ve yaratıcılık istemesiyle, sosyalleşmenin ve hevesin bir seçimi olarak tanımlanmaktadır. Mutfak işleri daha çok sanatla ilişkilendirildiği için estetik yaratıcılık mutfak işlerinde beklenmektedir (Tongchairprasit ve Ariyabuddhipshongs, 2016).

İnsanoğlu başlangıçta hayatta kalabilmek için besin arayışındayken zamanla toplumların artan refah düzeyiyle birlikte yemeklerin hazırlanışı, çeşitleri ve servis şekilleri daha estetik bir hal almış ve gastronomi kavramı devreye girmiştir (Freedman, 2008). Mutfak çalışanları, sanatçılar gibi görev aldıkları örgütlere değer katmaktadırlar. Özellikle, mutfak gibi gelişime açık bir alanda çalışanların yaratıcı fikirleri işletmeler adına değer sayılabilecek bir etmendir. Buradaki çalışanlar, hem çalıştıkları işletmeler hem de kendi gelişim ve başarıları için özgün yemekler oluşturmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Perullo, 2016; Kesici, 2014). Müşterilerin satın alabileceği yaşam tarzlarının maddi göstergeleri olarak çalışanların estetik yaratıcılıklarını kullanmaları işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Mears, 2014, s. 1331). Şeflerin ve aşçıların yemeğin yapımı ve sunumunun her bir aşamasında adeta bir sanatçı gibi yemeği tasarlamaları gerekmektedir. Şefler ve aşçılar, standart yemek reçeteleri ve pişirme tekniklerini uygulamanın yanısıra mevcut reçeteleri geliştirme ve yenilikler oluşturarak bir estetik şölen olarak müşterilerin hizmetine sunma çabasındadırlar (Kesici, 2014; Horng ve Hu, 2008; Fine, 1996). Bu çalışanlar ne kadar özgün olurlarsa işletmenin başarısını da o oranda etkileyebilecekleri söylenebilir.

Yazarlar, müzisyenler, moda tasarımcıları ve film yönetmenleri gibi, yaratıcı sanatçı olarak şefler de genellikle çeşitli kaygılarla geniş bir sistemle mücadele etmek zorundadırlar. Mutfakta çalışan şefler ve aşçılar, restoranın itibarını güçlendirmek ve daha fazla ödeme yapmaya istekli müşterileri işletmeye çekebilmek için mutfak yaratıcılıklarını kullanmaları konusunda baskı altındadır (Horng ve Hu, 2008, s. 221). Ev dışında yemek yeme olgusunun artmasıyla birlikte daha fazla kişinin gastronomi ve yeni yemek deneyimleri ile ilgilenmeye başlamasıyla mutfak yaratıcılığı daha fazla önem kazanmış ve restoranlar için bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Mutfakta çalışanların yaratıcılıklarını kullanarak, başka restoranlardan yemekleri kopyalaymayıp ve estetik açıdan özgün yemekler çıkarmaları restoranın finansal başarısında kritik bir rol oynamaktadır (Tosh, 1998). Lezzetin yanında müşterilerin diğer duyularını harekete geçirecek yemekler yaratabilmek müşterinin alacağı hazzı da arttıracaktır (Horng ve Hu, 2008, s. 223).

En iyi şefler, yemek pişirme hakkındaki bilgilerini arttırabilmek için her zaman fırsat aramaktadırlar. Frumkin (2001), New York'ta ödül kazanan Paul Liebrandt ile röportaj yapmış ve bu şefin pişirme tutkusunun mutfaktaki yoğun aynı zamanda özgür ve sevecen bir atmosferden geldiğini tespit etmiştir. Bu durum yöneticilerin, şefler ve aşçıların yaratıcılıkları konusundaki tutumlarının önemine vurgu yapmaktadır. Ayrıca, bu ustaların kitaplar, filmler, yurt içi ve yurt dışına yaptıkları seyahatler, başka restoranlarda yemek yemeleri gibi yaratıcılıklarını geliştirmek için pek çok ilham kaynağı bulunmaktadır (Horng ve Hu, 2008, s. 223). Füzyon mutfak, mutfak yaratıcılığının en önemli örneklerinden biri durumundadır. Uygulama düzeyinde de müşterilerin geri bildirimleri mutfak yaratıcılığında rol oynayabilmektedir. Şefler ve aşçılar nadir bulunan tariflerle, gıdalarla, mutfak eşyaları ve farklı pişirme teknikleriyle restoranın estetik anlamda önemli bir parçası olabilirler.

Estetik Uyum

Çalışanların görünümlerine önem verme eğilimlerinin artması modern işin yeni söylevlerinin bir parçasıdır ve ekonomik gerekliliğe ek olarak kimliğin kendi onaylama parçası ve esnek bir seçim, “eğlence” ve zevkin işte ne olduğunu ifade etmektedir (Ross, 2003). Restoran işletmelerinde tüm departmanların bir uyum içinde olması sürdürülebilir başarı açısından oldukça önemlidir. Gestalt yaklaşımına göre, müşteriler bir restorani tercih ettiklerinde restoran içerisindeki tüm unsurları bir bütün olarak algılamakta ve bu bütüne göre değerlendirmektedirler (Mil, 2012). Bu bütünün önemli

parçasını müşterilerle yüz yüze iletişimde olan veya olmayan tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Mutfak çalışanlarının estetik unsurlarını müşteri doğrudan gözlemleyemeyebilir ancak çalışanların davranışlarından, tabağın sunumundan ve ortamın ambiyansından bu ahenk hakkında bir fikir sahibi olabilir. Bu ahenk, restoranın başarısının temel koşullarından biri durumundadır. Mutfak çalışanlarının diğer çalışanlarla olan iletişimi, güler yüzlü olması, uygun üslup kullanması, işletmenin imajına uygun olması işletme içerisindeki estetik uyumu yansıtmaktadır (Perullo, 2016). Bu estetik uyum da çalışan memnuniyetinin, çalışanlar arası iletişimin, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturduğu söylenebilir (Horng ve Hu, 2008). Burada yöneticilerin işletmeye yeni aldıkları çalışanlara örgüt kültürüne uygun temel iletişimde “estetik uyum”larına dikkat etmeleri gerekmektedir (Mears, 2014, s. 1331).

Araştırmacıların, estetik yerine çekicilik kavramının kullanımında isteksiz oldukları görülmektedir. Estetik emekte çalışanların çekici olmak zorunda olmadıkları; ancak çalışanlardan sosyal beceri (Warhurst ve Thompson, 1998) ya da kişisel bakımlarında ve hizmet sunumlarında belirli bir görünümün ve standardın (yemek sunumunda tabağın dizaynı, çalışanın kıyafeti, ses tonu, menünün temiz olması ve düzgün görünmesi gibi) olması gerektiği belirtilmektedir (Payne, 2005).

Yöneticiler, müşterilerin duyularını çekici hale getirmek amacıyla çalışanların kapasite ve niteliklerini işe alma, seçme ve eğitme süreciyle metalaştırarak sunulan hizmeti estetik emeğe dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Quinn, 2007, s. 78). Nickson vd. (2001, s. 180) yöneticilerin çalışanların estetik kapasitelerinin işletmenin konseptiyle uyumlu ve bütünsel olarak anlaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Burada temel nokta işletme hangi konseptle hizmet veriyorsa bu konseptle uyumlu çalışanları istihdam etmesi gerekmektedir (Huzell ve Larsson, 2011). Zeithaml, Bitner ve Gremler (2006, s. 355) hizmet işletmelerinin markalaşmasında çalışanların “yürüyen billboard”lar gibi pazarlama rolünü üstlendiğini de belirtmektedirler. Bir başka deyişle, çalışanlar işletmeyi temsil ederler.

3. YÖNTEM

Yöneticilerin sosyal ve duygusal yetkinliklerinin restoran işletmelerinde estetik emek bağlamında sınamasının gerçekleştirildiği çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yaklaşımı, modeli ve hipotezleri, veri toplama aracı, evreni ve örnekleme ile kullanılacak analiz tekniklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Yaklaşımı

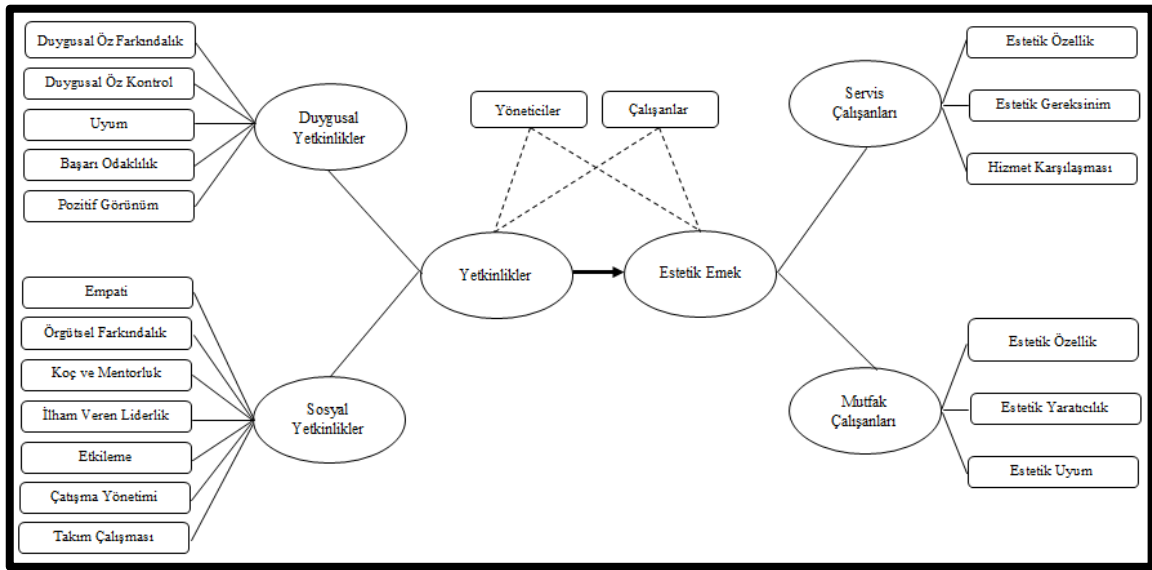
Araştırma sorusu, bir araştırmanın yaklaşımını belirleyen temel unsur niteliğindedir. Bu çalışmanın temel sorusu, yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinlikleri ile estetik emek olgusuna yönelik alanyazında var olan çalışmalardan yola çıkarak bir neden-sonuç ilişkisi ortaya koymaktır. Bu açıdan, bu araştırmada nedensel yaklaşım benimsenmiştir. Nedensel yaklaşımlarda ilişkinin varoluşunun ötesine giderek ilişkinin doğası açıklanmaya çalışılmaktadır. Neden-sonuç ilişkisi kurmakta ve bu ilişkiler aracılığıyla olgunun nasıl kontrol edilebileceğini ve yönlendirilebileceğini ortaya koymaktadır (Kothari, 2004, s. 35-36). Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde duygusal ve sosyal yetkinlik ile estetik emeğe ilişkin alanyazında mevcut çalışmalar incelenmiş ve gözlemlere dayalı olarak yeni hipotezler geliştirilerek farklı çerçevede derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Benimsenen nedensel yaklaşım bağlamında araştırmada öncelikle araştırma problemi tanımlanmış, probleme ilişkin boyutlar ve değişkenler alanyazındaki mevcut çalışmalar kapsamında irdelenmiş ve nedensel varsayımlar oluşturulmuştur. Araştırmanın temel problemi; “Restoran işletmelerinde, yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinlikleri çalışanların estetik emeklerini etkiler mi?” olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda, yöneticilerin kendilerine atfettikleri duygusal ve sosyal yetkinlikleri çalışanların nasıl değerlendirdiklerinin ve hem yöneticilerin hem de çalışanların estetik emeklerine yönelik bakış açılarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Böylece, hem yöneticiler hem de çalışanlar gözünden yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerinin nasıl görüldüğü tespit edilerek bunun estetik emek üzerindeki etkisi çok yönlü olarak değerlendirilecektir. Araştırmada, yöneticilerin sahip olduğu duygusal ve sosyal yetkinlik araçlarının neler olduğu; bu araçlara çalışanlar tarafından atfedilen değer;

çalışanların estetik emek düzeyleri belirlenip; duygusal ve sosyal yetkinliklerin estetik emek üzerindeki etkisinin tespiti amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen kavramsal tartışma sonucunda duygusal ve sosyal yetkinliğin servis ve mutfak çalışanlarının estetik emeğine yönelik etkinliği değerlendirilerek modele ilişkin varsayımlar geliştirilmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin duygusal yetkinliklerde (duygusal öz farkındalık, duygusal öz kontrol, uyum, başarı odaklılık, pozitif görünüm), sosyal yetkinliklerde (empati, örgütsel farkındalık, koçluk ve mentorluk, ilham veren liderlik, etkileme, çatışma yönetimi, takım çalışması), servis çalışanlarının estetik emeğinde (estetik özellik, estetik gereksinim, hizmet karşılığı) ve mutfak çalışanlarının estetik emeğinde (estetik özellik, estetik yaratıcılık, estetik uyum) boyutların etkili olduğu varsayımları oluşturulmuştur. Bu varsayımlardan hareketle araştırma modeli Şekil 3.1’deki gibi kurgulanmıştır.



Şekil 3.1. Duygusal ve Sosyal Yetkinliklerle Estetik Emek Arasında Varsayılan İlişkiler ve Etkileşimler

H₁: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik emekleri üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

H_{1b}: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik gereksinimleri üzerinde etkisi vardır.

H_{1c}: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin servis çalışanlarının hizmet karşılaşması üzerinde etkisi vardır.

H₂: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik emekleri üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

H_{2b}: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.

H_{2c}: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin mutfak çalışanların estetik uyumları üzerinde etkisi vardır.

H₃: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik emekleri üzerinde etkisi vardır.

H_{3a}: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

H_{3b}: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik gereksinimleri üzerinde etkisi vardır.

H_{3c}: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin servis çalışanların hizmet karşılaşması üzerinde etkisi vardır.

H₄: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik emekleri üzerinde etkisi vardır.

H_{4a}: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

H_{4b}: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik yaratıcılık üzerinde etkisi vardır.

H_{4c}: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin mutfak çalışanların estetik uyumları üzerinde etkisi vardır.

H₅: Yöneticilerin yetkinlikleri ile çalışanların algıladıkları yönetici yetkinlikleri arasında farklılık vardır.

H_{5a}: Yöneticilerin duygusal yetkinlikleri ile çalışanların algıladıkları yönetici duygusal yetkinlikleri arasında farklılık vardır.

H_{5b}: Yöneticilerin sosyal yetkinlikleri ile çalışanların algıladıkları yönetici sosyal yetkinlikleri arasında farklılık vardır.

H₆: Yöneticinin algıladığı çalışan estetik emeği ile servis çalışanlarının estetik emekleri arasında farklılık vardır.

H_{6a}: Yöneticinin algıladığı estetik özellik ile servis çalışanlarının estetik özellikleri arasında farklılık vardır.

H_{6b}: Yöneticinin algıladığı estetik gereksinim ile servis çalışanlarının estetik gereksinimleri arasında farklılık vardır.

H_{6c}: Yöneticinin algıladığı hizmet karşılaşması ile servis çalışanlarının hizmet karşılaşması arasında farklılık vardır.

H₇: Yöneticinin algıladığı çalışan estetik emeği ile mutfak çalışanlarının estetik emekleri arasında farklılık vardır.

H_{7a}: Yöneticinin algıladığı estetik özellik ile mutfak çalışanlarının estetik özellikleri arasında farklılık vardır.

H_{7b}: Yöneticinin algıladığı estetik yaratıcılık ile mutfak çalışanlarının estetik yaratıcılığı arasında farklılık vardır.

H_{7c}: Yöneticinin algıladığı estetik uyum ile mutfak çalışanlarının estetik uyumları arasında farklılık vardır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Restoran işletmelerinde yöneticilerin sosyal ve duygusal yetkinliklerinin çalışanların estetik emekleri üzerindeki etkisinin inceleneceği bu araştırmanın evrenini bir restoran zincir işletmesinin yöneticileri ve çalışanları oluşturmaktadır. Bu restoran işletmesinin 2017 yılı itibarıyla 36 şubesi (19 İstanbul, 5 Ankara, 3 İzmir, 1 Antalya, 1 Adana, 1 Bursa, 1 Denizli, 1 Diyarbakır, 1 Gaziantep, 1 Hatay/İskenderun, 1 Mersin, 1 Muğla/Bodrum) bulunmaktadır. Ayrıca, şirketin 4 yurt dışı restoranı daha vardır. Ancak 2017 yılı itibarıyla, bu restoranlar devredildiğinden araştırma kapsamına alınmamıştır. İşletme merkezinden alınan bilgilere göre restoran işletmesinin yaklaşık olarak 2000 çalışanı bulunmaktadır. Çalışmanın evreni bu kişi sayısıdır.

Yıllık izinli olma, farklı vardiyada bulunma, anket doldurmak istememe gibi nedenlerle tüm çalışanlardan veri toplanamamasından dolayı, evreni temsil edecek bir örneklem belirlenmiştir. Ana kütleden alınan örneklem hacminin yeterli büyüklükte olması ve ana kitleyi temsil etme gücünün bulunması açısından analizde aşağıda belirtilen formülden yararlanılmıştır. Genelleme yapılabilmesi için kaç çalışandan cevap alınabilmesi gerektiği (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004) bu formül ile tespit edilmeye

çalışılmıştır. N'nin ana kütle sayısı, 1.96 ise % 95 güven aralığının t-tablosu değeri olduğu bu formül aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örnek Büyüklüğü} = \frac{2500 * N * (1.96)^2}{[25(N - 1)] + [2500 * (1.96)^2]}$$
$$\text{Restoran İşletmesi} = \frac{2500 * 2000 * (1.96)^2}{[25(2000 - 1)] + [2500 * (1.96)^2]} = 322 \text{ çalışan}$$

2000 birimden oluşan bir evreni temsil edecek bir örneklemin en az 322 birimden oluşması önerilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Kolayda örnekleme yöntemiyle, bu zincir restoran işletmesinin şubelerinde istihdam edilen yönetici ve çalışanlar arasından, araştırmaya gönüllü olarak katılanları araştırma örneklemine dahil edilmiştir. Bu kapsamda 2017 Haziran-Eylül arasında işletmenin merkez şubesinden randevu alınarak gidilecek şehirler ve tarihler iletilmiş ve onların bilgisi dahilinde veri toplanmaya başlanmıştır. İlk olarak 21 Haziran 2017'de Diyarbakır, Gaziantep şubeleri, 22 Haziranda Adana, Mersin şubeleri, 23 Haziranda İskenderun şubesi ziyaret edilmiştir. 2-9 Temmuz tarihleri arasında ise Ankara şubeleri (5 şube) ziyaret edilmiştir. 16-26 Temmuz tarihlerinde ise İstanbul'dan (19 şube); 27 Temmuz tarihinde Bursa şubesinden veri toplanmıştır. 25-30 Ağustos tarihlerinde Antalya, 5-9 Eylül tarihlerinde ise İzmir, Bodrum ve Denizli şubelerinden veri toplanmıştır. Bu şubelerden Antalya şubesi dışında bizzat gidilmiş, Antalya şubesinin diğer şubelere uzak olmasından ve zaman kısıtından dolayı şube müdürüyle iletişim kurularak anket formları kargo ile gönderilmiş ve sonra tekrar kargo ile alınmıştır. Veri toplanırken bazı şubelerde merkez şubenin isteğiyle öğlen servisi bittikten-akşam servisi yoğunluğuna kadar (14:00-18:00 saatleri arası) veri toplanmış, işletme müdürünün uygun gördüğü bir köşede servis çalışanları üçer dörder kişi gelerek anketleri doldurmuşlardır. Mutfak çalışanları içinse anket formları şefe teslim edilerek mutfakta anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Bazı şubelerde de yoğunluktan dolayı bırak-topla anket tekniği uygulanmıştır. Bırak-topla tekniğinde anketler bırakılmış; ortalama 5 gün sonra teslim alınmıştır. Verilerin toplandığı gün sonunda ise merkez şubeye ilgili şubedeki veri toplama süreci hakkında bilgilendirici mail atılmıştır. Böylece süreç merkez tarafından kontrol altına alınmıştır. Anket toplanması tamamlandıktan sonra ilgili veriler yazılım programına girilirken bazı anketlerde büyük eksiklikler görülmüş ve bunlar kapsam dışında tutulmuştur. Böylece,

dağıtılan anketlerden İstanbul 364, Ankara 90, İzmir 40, Adana 23, Mersin 21, Antalya 18, İskenderun 17, Muğla 16, Diyarbakır 16, Denizli 14, Bursa 11, Gaziantep 11 olmak üzere evreni temsil edecek yeterli sayının çok üzerine çıkılarak toplamda 641 geçerli anket formu toplanmıştır.

3.4. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Çalışmada, belirli bir konuda saptanmış olan hipotezlere ve sorulara bağlı olarak, bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere sorular yöneltme yolu ile sistemli bir şekilde veri toplama tekniği olan anket tekniğinden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun oluşturulmasında iki ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerden ilki duygusal ve sosyal yetkinlikler ölçeğidir. Ölçek, Boyatzis ve Goleman (2007) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek 360° değerlendirmeye olanak sağlayan çok yönlü bir yetkinlik ölçeğidir. Boyatzis ve Goleman (2007) tarafından geliştirilen duygusal ve sosyal yetkinlik ölçeği dünyanın farklı ülkelerinde test edilmiş olması ve bu araştırmaya uygun olması (boyutların geçerli ve evrensel olması) sebebiyle tercih edilmiştir. Bu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği farklı araştırmalarda 5700 kişinin kendisini değerlendirmesiyle ve 62000 kişinin ise başkaları tarafından değerlendirme yoluyla sağlanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda maddelerin yapılarında bazı küçük değişiklikler yapılmıştır (Boyatzis ve Gaskin, 2010). Daha sonra bu ölçek 273 işletmede, 4014 kişinin kendini değerlendirmesi, 42092 kişinin başkaları tarafından değerlendirme yoluyla tekrar test edilmiş, ölçek geçerliliği doğrulanmış ve güvenilir bulunmuştur (Boyatzis, 2007). Bu araştırmada ölçek madde ve boyutları daha önce geçerliliği test edilmiş şekliyle kullanılmaktadır. Günümüzde 49 ülkede yaklaşık olarak 160000 kişiye bu ölçek uygulanmıştır (Hay Group, 2011). Ölçeğin, Hay Group tarafından yayınlanmış boyutların güvenilirlik katsayıları Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Tablo 3.1. *Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Ölçeği Güvenirlik (Hay Group, 2011).*

Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Ölçeğinin Cronbach's Alpha Güvenirlik Değerleri	
Duygusal Öz-Farkındalık	.83
Başarı Odaklılık	.74
Uyum	.76
Duygusal Öz-Kontrol	.80
Pozitif Görünüm	.76
Empati	.79
Örgütsel Farkındalık	.76
Çatışma Yönetimi	.84
Koç ve Mentorluk	.83
Etki	.74
İlham Veren Liderlik	.79
Takım Çalışması	.87

Duygusal ve sosyal yetkinlik ölçeğinin telif hakları Amerika kökenli Hay Group adlı bir şirkete aittir. Ölçek bu şirket tarafından araştırmacılara ve işletmelere temin edilmektedir. Bu çalışmada Hay Group ile gerekli yazışmalardan sonra izin alınmış ve araştırmada kullanılmıştır. İzinle ilgili yapılan sözleşme Ek 2’de yer almaktadır. Duygusal ve sosyal yetkinlik ölçeği Hay Group bünyesinde uzmanlar tarafından içinde Türkçe olmak üzere toplamda 22 dile çevrilmiştir. Sözleşme gereği bu ölçeğin Türkçe çevirisi çalışma materyali olarak kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek ise estetik emekle ilgilidir. Bu ölçek iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda servis çalışanlarının estetik emeği ölçülmektedir. Servis çalışanlarına yönelik estetik emek ölçeği Hshiung Tsaur vd. (2015) tarafından geliştirilmiş ve bu araştırmada Türkçeye uyarlanmıştır. Burada, estetik emeğin kuramsal temele dayalı olarak incelenecek olması ve alanyazında daha önce geliştirilmiş bir ölçek olması sebebiyle ölçek uyarlama yöntemi tercih edilmiştir. İlk olarak ölçeğin kültürlerarası karşılaştırması yapılmıştır. Yapılan alanyazın taraması sonucunda ve bunun yanında her iki kültüre de hakim dört uzman görüşü alınarak ölçeğin kültürlerarası yapıya uygun olduğuna ve ölçeğin uyarlanabileceğine karar verilmiştir. Daha sonra araştırmacılarla iletişime geçilerek ölçeğin kullanım izni alınmıştır. Uyarlamanın bir sonraki aşamasında ise ölçek maddeleri özgün dilden hedef dile

çevrilmiş ve bunun için de hem Türkçe hem de İngilizce dillerine hakim dört uzmandan faydalanılmıştır. Öncelikle, dilde eşdeğerliliği sağlamak amacıyla uzmanlardan tek yönde çeviri yapmaları istenmiş ve böylece konuya hakim dil uzmanlarının ortak görüşleri doğrultusunda ölçeğin çevrileceği hedef dile uygun ifadeler düzenlenmiş ve özgün dildeki ifadeye uygun yapının hedef dile de uyarlanabilmesi sağlanmıştır. Daha sonra geri çeviri yöntemiyle özgün ölçek ile uyarlanmış ölçek arasında karşılaştırma yapabilmek için uzmanlar hedef dilden özgün dile tekrar çeviri yapmışlardır. Bunun sonucunda bir taslak form oluşturulmuş ve yedi sektör uzmanına ve beş akademisyene taslak ölçeği değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlar “*Çalışanların saç stilleri konusunda düzenleme yapılmaktadır*” ifadesinin “*Bu restoran, çalışanlarının saç modelleri konusunda düzenleme yapmaktadır*” şeklinde düzeltilmesini önermişlerdir. Aynı şekilde “*Bu restoranda makyaj yapma zorunluluğu vardır*” ifadesi “*Bu restoranda kurumsal imaja uygun makyaj yapma zorunluluğu vardır*” şeklinde ve “*Çalışanlar bu restoranda tonlama konusunda eğitim almışlardır*” ifadesi “*Çalışanlar diksiyon ve ses tonunu kullanma konusunda eğitim almışlardır*” şeklinde düzeltilmesinin daha anlaşılır olacağını önermişlerdir.

Estetik emek ölçeğinin ikinci kısmında **mutfak çalışanlarının estetik emeğinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Kurama dayalı olarak bu araştırmada uygun ölçek olmadığı için ölçek geliştirme yöntemi tercih edilmiştir.** Ölçek geliştirme süreçleri araştırmanın yapısına göre deneysel veya kuramsal süreçler şeklinde gerçekleştirilebilmektedir (Yurdugül, 2005, s. 1-6). Ölçek geliştirme sürecinde belirli aşamalardan geçilmiştir. Bu aşamalar, “*Aday Ölçek Madde Havuzunun Oluşturulması*”, “*Kapsam Geçerlilik Testinin Gerçekleştirilmesi*”, “*Taslak Anketin Oluşturulması ve Pilot Uygulama*” ve “*Güvenirlilik ve Yapı Geçerliliği Testlerinin Gerçekleştirilmesi*” aşamalarıdır.

3.4.1. Aday ölçek madde havuzunun oluşturulması (mutfak estetik emek)

Araştırmanın temel veri toplama aracı olan nihai ölçeğin oluşturulmasında, kuramsal sürece dayalı ölçek geliştirme tekniklerinden ve adını kapsam geçerlilik hesaplarını oluşturan bilim insanı olan Charles H. Lawshe’tan alan, Lawshe tekniğinden yararlanılmıştır. Lawshe tekniğinin ilk aşamasında alanında yeterli bilgi ve donanıma sahip en az beş, en fazla kırk uzmandan oluşan bir “alan uzmanları grubunun”

oluşturulması ve alan uzmanlarının görüşleri ve alanyazından alınan veriler ile bir aday ölçek madde havuzunun oluşturulması önerilmektedir (Şencan, 2005, s. 748).

Alan uzmanları grubuna ilk aşamada Türkiye’de restoran işletmelerinde uzun yıllardır yöneticilik yapmış olan 5 kişi dahil edilmiş ve bu kişilere oluşturulması düşünülen mutfak çalışanlarının estetik emek ölçeğinde kullanılmak üzere hangi estetik emek araçlarından yararlandıkları sorulmuştur. Daha sonra, alan uzmanlarının görüşleri ve alanyazındaki mevcut estetik emek teorileri, modelleri ve ölçekleri değerlendirilerek bir aday ölçek madde havuzu oluşturulmuştur. Bu kapsamda, Estetik Emek (Hshiong Tsaur, Luoh ve Syue, 2015; Karlsson, 2011; Nickson ve Warhurst, 2007; Witz, Warhurst ve Nickson, 2003; Nickson vd. 2001; Warhurst vd., 2000), Örgütsel Estetik (Harvey, Vachhani ve Williams, 2014; Hancock ve Tyler, 2000; Strati, 1992), Mutfak Estetiği (Fine, 1996), Mutfak Yaratıcılığı (Zopiatis, 2010; Chuang, Yin ve Jenkins, 2009; Horng ve Hu, 2008), SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988), SERVPERF (Cronin ve Taylor, 1992), DINESERV (Knutson, Stevens ve Patton, 1996), DINESCAPE (Ryu ve Jang, 2008b) ve uzmanların görüşleri de katılarak 21 maddelik bir aday ölçek madde havuzu oluşturulmuştur (Ek 3).

3.4.2. Kapsam geçerlilik testinin gerçekleştirilmesi (mutfak estetik emek)

Oluşturulan aday ölçek madde havuzu, uzman görüşlerinin alınması ve ölçeğin kapsam geçerliliğinin sağlanması amacıyla istatistiksel olarak yorumlanabilen üçlü derecelendirme formu haline dönüştürülmüştür (Ek 4). Alan uzmanları grubuna dahil edilen yedi sektör uzmanı ve beş akademisyenden aday ölçek madde havuzunda yer alan ifadelerin her birini, restoran işletmelerinde mutfak çalışanlarının estetik emek düzeylerine göre değerlendirmeleri ve eğer madde, restoran işletmelerinde mutfak çalışanlarının estetik emekleri açısından önem arz eden bir madde ise “Gerekli”, konu kapsamında ama düzenlenmesi ya da değiştirilmesi gerekiyorsa “Gerekli ancak Yetersiz”, restoran işletmelerinde mutfak çalışanlarının estetik emekleri açısından önem arz etmeyen bir madde ise “Gereksiz” seçeneğini işaretlemeleri istenmiştir. Bu aşama sonucunda elde edilen veriler ile Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO) ve Kapsam Geçerlilik İndeksi (KGİ) oluşturularak ölçek maddeleri değerlendirilmiştir. Düşük kapsam geçerlilik oranına sahip olan ifadeler ölçekten çıkarılmış; uzmanlar tarafından gerekli ancak yetersiz olarak nitelendirilen ve kapsam geçerlilik indeksinden daha yüksek

kapsam geçerlilik oranına sahip olan ifadelerin düzenlenmesi gerçekleştirilmiştir (Alpar, 2012, s. 415).

Uzmanlar, estetik özelliğe yönelik olarak ölçeğe konulmuş olan *“Yemeklerin sunumu kurumsal imaja uygundur”* ifadesinin gerekli ancak yetersiz olduğunu ve *“Yemeklerin sunumu kurumsal imaj ile uyumludur”* şeklinde değiştirilmesinin; *“Çalışanların mesleki bilgi ve becerileri kurumsal imaja uygundur”* ifadesini *“Çalışanların mesleki bilgi ve becerileri kurumsal imaj ile uyumludur”* şeklinde değiştirilmesinin çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılacağını önermişlerdir.

Estetik yaratıcılık ifadeleri arasında yer alan *“Bir yemeğin servis edilebilir olup olmadığına estetik değerlendirme sonucunda karar verilir”* ifadesinin gerekli ancak yetersiz olduğunu ve *“Bir yemeğin veya içeceğin servis edilebilir olup olmadığı estetik değerlendirme sonucunda aşçılar/şefler tarafından karar verilir”* şeklinde değiştirilmesinin çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılacağını önermişlerdir.

Estetik uyum ifadeleri arasında yer alan *“Çalışanlar, diğer çalışanlarla iletişim kurarken, sıcak bir gülümseme ekler”* ifadesinin gerekli ancak yetersiz olduğunu ve *“Çalışanlar, diğer çalışanlarla iletişim kurarken, güler yüzlüdürler”* şeklinde değiştirilmesinin çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılacağını önermişlerdir.

Kapsam geçerlilik testi sonucunda, aday ölçek havuzuna ölçek ifadelerine yönelik bir madde çıkarımı önerisi bulunmadığı; bununla birlikte, estetik özelliğe yönelik iki ifade (4 ve 7 numaralı ifadeler), estetik yaratıcılığa yönelik bir madde (15 numaralı ifade) ve estetik uyuma yönelik bir madde (18 numaralı ifade) olmak üzere dört ifade gerekli ancak yetersiz görülmüş ve ifadeler düzeltilmiştir. Tüm bu aşamalar sonucunda, yeterli kapsam geçerlilik oranlarına sahip 21 ifadeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir (Ek 5).

3.4.3. Pilot uygulama (estetik emek)

Bir ölçeğin kapsam geçerliliğinin tespit edilmesinden sonraki aşama ölçek ifadelerinin veri toplama aracına dönüştürülmesidir (Alpar, 2014, s. 437). Bu aşamada, Lawshe tekniğiyle kapsam geçerliliği tespit edilen mutfak çalışanlarının estetik emek ölçeğinin 21 maddesi ile servis çalışanlarının estetik emek (12 madde) ölçeği 5’li likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Katılıyorum) maddelerden oluşan anket formuyla yüzey ve yapı geçerliliği test edilmeye çalışılmış ve Eskişehir İl merkezinde pilot

uygulamaya tabi tutulmuştur. Pilot uygulamanın Eskişehir İl merkezinde yapılması kararında, Eskişehir'deki restoran yapısının ve müşteri profilinin asıl verilerin toplanacağı zincir restoran işletmesine benzer nitelikte olması önemli olmuştur.

Yüz yüze ve bırak-topla anket tekniğiyle 23 Aralık 2016-27 Ocak 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilen pilot uygulama Eskişehir'de 5 restoran işletmesinde 44 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamaya dahil edilen restoran işletmeleri birinci sınıf ve özel işletme belgeli tesislerdir. Bu işletmelerde anket formu; 12 yönetici, 15 servis çalışanı ve 17 mutfak çalışanından toplanmıştır. Pilot uygulama sonucunda elde edilen veriler çerçevesinde ölçeğin yüzey ve yapı geçerliliği ve güvenirliği test edilmiştir.

3.4.4. Yüzey ve yapı geçerliliği testleri ve güvenirlik analizi

Yüzey geçerliliğinin sağlanması amacıyla ankete katılan çalışanlara ölçekteki ifadelerin anlaşılır olup olmadığı sorulmuş ve anlaşılmayan ifadeler varsa bunu belirtmeleri istenmiştir. Çalışanlar ölçekte yer alan ifadelerin anlaşılır olduğunu ve anlaşılmayan ifadenin bulunmadığını belirtmişler ve böylece çalışanların dönütleriyle yüzey geçerliliği sağlanmıştır (Neuman, 2007, s. 118).

Pilot uygulama sonucunda yüzey geçerliliği sağlanan ölçeğin yapı geçerliliğinin ve güvenirliğinin test edilmesi için analizlere tabi tutulmuştur. Güvenirlik analizi için cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı ile madde-toplam korelasyon puanı (total-item correlation) değerleri baz alınarak ölçeğin güvenirliği test edilmeye çalışılmıştır. Burada iç tutarlılık katsayısını düşüren maddelerin ve madde-toplam korelasyon puanı 0.30'un altında olan maddelerin anketten çıkarılması önerilmektedir (Lorcu, 2015).

3.4.5. Estetik emek (servis) yüzey ve yapı geçerliliği testleri

Servis çalışanlarının estetik emek boyutlarına (estetik özellik, estetik gereksinim, hizmet karşılaşması) yönelik yer alan maddelerin tamamının ölçeğin geneline anlamlı bir katkı yaptığı (madde-toplam korelasyon puanı ≥ 0.30), iç tutarlılıklarının ve güvenirliklerinin bunun dışında faktör yüklerinin oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir. Servis çalışanlarının estetik emeğine ilişkin ifadelerin tamamının nihai ölçekte kalmasına karar verilmiştir (Tablo 3.2).

Tablo 3.2. Estetik Emek (Servis) Faktör Analizi Sonuçları

	GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI			FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI
İfadeler	Madde- Toplam Korelasyon Puanı	İfade Çıkarıldığındaki İç Tutarlılık Katsayısı	İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri
Estetik Özellik			.935	
1. Restoran çalışanları çekici bir görünüme sahip olma	.858	.915		.878
2. Restoran çalışanları kurumsal imaj ile uyumlu olma	.888	.889		.905
3. Restoran çalışanlarının kibar bir konuşma tarzı olma	.860	.913		.879
Açıklanan Varyans				%88.731
Estetik Gereksinim			.940	
4. Çalışanların saç stilleri konusunda düzenleme yapılması	.815	.712		.775
5. Çalışanların kıyafetleri konusunda düzenlemelerin mevcut olması	.926	.871		.916
6. Çalışanların müşterilere karşı davranış konusunda eğitim alması	.834	.706		.798
7. Bu restoranda kurumsal imaja uygun makyaj yapma zorunluluğu	.804	.715		.762
8. Çalışanların diksiyon ve ses tonunu kullanma konusunda eğitim alması	.842	.718		.811
Açıklanan Varyans				%81.232

Tablo 3.2.'nin devamı

	GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI			FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI
İfadeler	Madde-Toplam Korelasyon Puanı	İfade Çıkarıldığındaki İç Tutarlılık Katsayısı	İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri
<i>Hizmet Karşılığı</i>			.970	
9. Çalışanlar müşterilerine her zaman içten bir şekilde gülümseme	.894	.971		.882
10. Çalışanlar müşteriyle ilgilenirken kibar konuşma	.955	.953		.952
11. Çalışanlar müşteriyle konuşurken uygun ifadeler kullanma	.930	.959		.925
12. Çalışanların dış görünüşleri yiyecek içecek sektöründeki mesleki imajları ile uyum gösterme	.932	.958		.928
<i>Açıklanan Varyans</i>				%92.194

3.4.6. Estetik emek (mutfak) yüzey ve yapı geçerliliği testleri

Mutfak çalışanlarının estetik emek boyutlarına (estetik özellik, estetik yaratıcılık, estetik uyum) yönelik yer alan maddelerin iç tutarlılık kat sayılarının ortalamasının sırasıyla .805, .916, .944 düzeyinde olduğu ve ifadelerden yalnızca estetik yaratıcılık boyutu içerisinde yer alan 14. maddenin faktör yükünün .30'un altında olduğu ve madde-toplam korelasyon puanının da sınırda olduğu gözlenmiştir. Gerek ölçeğin güvenilirliğini azaltıyor olması gerekse yeterli faktör yüküne sahip olmaması sebebiyle bu madde ölçekten çıkarılmıştır (Tablo 3.3). 14. madde çıkarıldıktan sonra güvenilirlik ve faktör analizleri yeniden hesaplanmış ve açıklanan varyansın %72.687'den %79.477'ye yükseldiği görülmüştür.

Tablo 3.3. Estetik Emek (Mutfak) Faktör Analizi Sonuçları

	GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI			FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI
İfadeler	Madde- Toplam Korelasyon Puanı	İfade Çıkarıldığındaki İç Tutarlılık Katsayısı	İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri
Estetik Özellik			.805	
1. Bu restoranda çalışanların üniforması temiz ve düzgün olma	.583	.772		.532
2. Çalışanların saç stili işlerine uygun olması	.786	.731		.832
3. Çalışanlar birbirleriyle kibar bir şekilde konuşma	.802	.722		.803
4. Yemeklerin sunumu kurumsal imaj ile uyumlu olması	.649	.758		.799
5. Tabakların hazırlanmasında süsleme ve dekorasyon önemli olması	.355	.818		.473
6. Hijyen ve sanitasyon kurallarına dikkat edilmesi	.393	.816		.837
7. Çalışanların mesleki bilgi ve becerileri kurumsal imaj ile uyumlu olması	.429	.799		.604
Açıklanan Varyans				%69.710

Tablo 3.3.'ün devamı

	GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI			FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI
İfadeler	Madde- Toplam Korelasyon Puanı	İfade Çıkarıldığındaki İç Tutarlılık Katsayısı	İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri
<i>Estetik Yaratıcılık</i>			.916	
8. Aşçılar/Şefler standart tarifin dışına çıkabilmesi	.682	.908		.782
9. Aşçıların/ Şeflerin yemek yaparken prensiplerine bağlı kalmalarına izin verilmesi	.670	.909		.919
10. Aşçılar/ Şefler yaratıcı yöntemler kullanabilme	.918	.892		.890
11. Aşçılar/ Şefler yemek yapma metotlarını kendileri belirleme	.817	.899		.770
12. Yeni bir ürün geliştirmeye ihtiyaç duyulduğunda görsel estetik ön planda tutulma	.857	.898		.822
13. Estetik, yeni yemek fikirleri için önemli olması	.769	.907		.732
14. Estetik amaçlarla kullanılan teknikler kişiye özgü olma	.290			.161
15. Bir yemeğin veya içeceğin servis edilebilir olup olmadığı estetik değerlendirme sonucunda aşçılar/şefler tarafından karar verilme	.713	.905		.787
16. İyi bir yemek fikri ancak estetik bir değerlendirme sonrasında uygulanma	.727	.905		.737
17. Mutfak personeli müşterilerin estetik beklentilerini karşılayacak yetkinlikte olma	.508	.916		.667
<i>Açıklanan Varyans</i>				%72.687

Tablo 3.3.'ün devamı

	GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI			FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI
İfadeler	Madde- Toplam Korelasyon Puanı	İfade Çıkarıldığındaki İç Tutarlılık Katsayısı	İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri
<i>Estetik Uyum</i>			.944	
18. Çalışanların, diğer çalışanlarla iletişim kurarken, güler yüzlü olması	.715	.971		.675
19. Çalışanlar yemek ile ilgili bilgi verirken kibar bir şekilde konuşma	.911	.913		.909
20. Çalışanlar diğer çalışanlara karşı uygun bir üslup kullanma	.950	.900		.951
21. Çalışanların görünümü yiyecek içecek sektörünün profesyonel imajına uygun olması	.899	.917		.896
<i>Açıklanan Varyans</i>				%85.783

Yapı geçerliliğinin test edilmesi için yapılan analizler sonucunda; uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulan ifadelerden sadece “mutfak çalışanlarının estetik emeğinde” yer alan 14 numaralı maddenin (*Estetik amaçlarla kullanılan teknikler kişiye özgü olma*) ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi ve faktör yükünün oldukça düşük olmasından dolayı ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Bunun dışında kalan bütün maddelerin gerek ölçeğin geneline katkı gerekse ölçeğin güvenilirliğine etkisi ve faktör yapıları altında sahip oldukları faktör yükleriyle iyi değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Pilot uygulama sonucunda mutfak çalışanlarının estetik emek ölçeğinden 14. ifade çıkarılarak nihai anket formları düzenlenmiştir (Ek 6).

3.5. Ön Analizler

Analizlerin ilk aşamasında verilerin doğru kodlanıp kodlanmadığı, hatalı girilen verilerin olup olmadığı, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmiştir. Anket formları bilgisayar ortamına aktarılırken hatalar olabilmektedir. Bu durumu önlemek amacıyla aynı veriler iki veya daha fazla araştırmacı tarafından bilgisayar ortamına aktarılıp daha sonra da karşılaştırma yapılması önerilmektedir (Baş,

2013). Bu kapsamda öncelikle veriler 2 farklı araştırmacı tarafından ilgili yazılım programına aktarılmış ve daha sonrada karşılaştırılması yapılmıştır. Daha sonra ise hata ayıklama, uç değerlerin tespiti ve verilerin normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmiştir.

3.5.1. Hata ayıklama

Toplanan verilerden geçerli sonuçların elde edilebilmesi için, alan araştırması sonucunda elde edilen verilerin hatasızlaştırılması, uç değerlerden arındırılması ve normalleştirilmesi gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012). Çünkü sonuçların kalitesi veri niteliğine bağlıdır ve bu süreçleri gerekli kılmaktadır. Hatalı ya da uygun olmayan veriler ile yapılan analizlerin bulguları da geçerli olmayacaktır (Alpar, 2014). Buradan yola çıkarak hata ayıklama adına her bir değişken için betimsel analizler gerçekleştirilmiş ve hatalı, aralık dışı ve mükerrer kodlamalardan arındırılması sağlanmıştır. Hata ayıklamanın ikinci aşamasında, kayıp değerlerin kontrolü ve kayıp değerlerin yerine veri ataması gerçekleştirilmiştir. Kayıp değerlerle başa çıkmada alanyazında bazı alternatif yollar önerilmektedir. Bunlardan ilki, kayıp değer içerdiği tespit edilen verilerin silinmesidir. Çok az sayıda veri kayıp değere sahipse bu örneklemde çıkarılması ideal çözümdür. Ancak gruplar arası karşılaştırmalarda bazı örneklem gruplarının sayısını uygun olmayan örneklem büyüklüklerine düşürdüğü durumlarda, bu yöntemin kullanılması pek önerilmemektedir. Bu durumda kayıp değerler yerine yaklaşık bir değer atama (imputation) ve bu değerlerin analizler sırasında kullanılması önerilmektedir. Ancak burada öncelikli olarak *kayıp veri analizi* yapılarak kayıp verilerin tesadüfi olarak dağılıp dağılmadığına bakılması gerekmektedir. Eğer veriler tesadüfi olarak dağılırsa kayıp verilerin yerine başka veriler atanabilir. Yapılan analizler sonucunda verilerin tesadüfi olarak dağıldığı tespit edilmiştir ve değişkenin genel yapısını bozmayacak şekilde ortalama değer ataması yapılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012, s. 11). Çalışmada örneklem sayısını azaltmamak adına kayıp değerler yerine ortalama değerler atanarak analizler gerçekleştirilmiştir.

3.5.2. Uç değerlerin tespiti ve normalleştirme

Birçok istatistiksel analiz uç değerlere duyarlıdır. Veri setinde olabilecek uç değerler verilerin normal dağılımını etkilediği gibi analiz sonuçlarında da sapma yaratabilmektedir. Bu nedenle, veri setinin uç değerlerden arındırılarak analizlerin yapılmasının, analiz bulgularının sapma değerlerinin büyümesini engelleyecektir. Pek çok istatistiksel testin ortalamadan sapmaların karesine dayalı olması da uç değerlerin incelenmesini gerekli kılmaktadır. Tek yönlü uç değerlerin hesaplanmasında Z skorlarının ± 3 dışında kalan verilerin çıkarılması önerilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012, s. 12-13). Bu çalışmada da uç değerler ortalama ± 3 Z skorlarının dışında kalan veriler ayrı ayrı ele alınmış ve çalışmanın örnekleminden çıkartılmıştır.

Parametrik testlerin normal dağılım varsayımı ile çalıştığı düşünüldüğünde verilerin normalleştirilmesi ve normal dağılımın sağlanması analiz öncesi en önemli adımlardan birini oluşturmaktadır. Normal dağılıma ilişkin alanyazında çarpıklık (skewness) ve basıklık değerleri (kurtosis) değeri ± 1.5 arasında olduğunda normal dağılım varsayımının sağlandığı belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırmanın verileri normal dağılım testine tabi tutulduğunda tüm anket ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin uygun aralıkta olduğu görülmüştür. Bu nedenle, veriler üzerinde herhangi bir dönüştürme işlemi gerçekleştirilmemiştir (Ek 7).

3.6. Analizler

Analizlerin ilk aşamasında örneklemin evreni temsil etme yeteneğinin ve örnekleme dahil olan çalışanların ve işletmenin niteliklerinin ortaya konması amacıyla yüzde ve frekans gibi betimsel istatistiklerden yararlanılacaktır. İkinci aşamada estetik emek, duygusal ve sosyal yetkinlik için geçerlilik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilecektir. Gerçekleştirilmesi planlanan path ve varyans analizleri için öncelikle çalışmanın temel kuramsal altyapısını oluşturan ölçeklerin restoran işletmesi için uygun bir yapıda olup olmadığının tespit edilmesi gereklidir. Bu amaçla, veri seti üzerinde (mutfak estetik emek) açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda faktör yükü düşük ve ölçeğin genelinde anlamlı katkı sağlamayan ifadeler ölçekten çıkarılacaktır. Daha sonra tüm ölçekler için bu çalışmada örneklem grubunda çalışıp çalışmadığını ve bu araştırma için uygun ölçekler olup olmadığını birincil ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör (DFA) analizleri ile sınanacaktır. DFA sonuçlarının değerlendirilmesinde ki-kare, serbestlik derecesi, t-değerleri ve

standart hata değerleri incelenecek; modelin uyumunun değerlendirilmesinde RMSEA (root mean square error of approximation), NFI (normed fit index), NNFI (non-normed fit index), CFI (comparative fit index), SRMR (standardized root mean square residual) değerleri temel alınacaktır (Çelik ve Yılmaz, 2013). Bir ölçüm modelinin geçerli olması için ayırt edici geçerlilik kriterlerini de sağlaması gerekmektedir. Ayırt edici geçerlilik analizi için Çıkarılan Ortalama Varyans değerinin karekökü ile değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları karşılaştırılacaktır.

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlikleri ile ilgili analizlerden sonra veriler normal dağılım gösterdiği için duygusal ve sosyal yetkinliğin estetik emek üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile sağlanacaktır. Duygusal ve sosyal yetkinliğin yönetici ve çalışanlar arasında farklılık gösterip göstermediği ise varyans analizi ile test edilecektir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, alan araştırması sonucunda elde edilen veriler üzerinde işletme ve çalışanlara yönelik değerlendirme, evreni temsil etme yeteneğine ve duygusal ve sosyal yetkinlik ile estetik emek boyutlarının ilişki ve farklılık analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.1. İşletme ve Çalışanlara Yönelik Değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilere ilişkin betimsel analizler gerçekleştirilmiştir. Veriler, zincir restoran işletmesi şubelerinin bulunduğu toplam 12 ilden toplanmıştır. Bu iller aynı zamanda Türkiye'nin 2016 nüfus oranlarına göre ülke nüfusunun %50.97'sini oluşturmakta (TÜİK, 2016) ve en yoğun nüfusa sahip şehirler arasında görülmektedir. Verilerin en çok toplandığı şehirler ise Türkiye'deki nüfus dağılımı ile de tutarlılık göstermektedir. Araştırmada İstanbul, Ankara ve İzmir'den toplam verinin %77'si toplanmıştır. İstanbul, Ankara ve İzmir Türkiye'nin en yoğun nüfusa sahip üç ilidir (TÜİK, 2016).

İşletmenin tüm şubelerinde aynı menü ile aynı standartta hizmet vermeye çalışmakta ve yönetici haricindeki çalışanlar standart kıyafetler giymektedirler. Bunun dışında, bu işletmenin mutfağı müşteriler ve servis çalışanları tarafından dışarıdan görülebilecek şekilde cam ile kaplıdır. Bu durum, gerek servis gerekse mutfağa yönelik estetik beklentileri ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, bu zincir restoran işletmesi 2013-2016 yılları arasında %100 büyüme sağlamış ve 2016 yılında Ekonomist Dergisi tarafından iki Girişimcilik Ödülü kazanmıştır. Bunun yanında, yılda ortalama 4 milyon misafir ağırlamakta ve tüm şubelerde standart reçete uygulamaktadır.

Tablo 4.1. İşletme ve Katılımcılara Yönelik Bilgiler

Şehir	Sıklık	% Oran
Adana (1 Şube)	23	3.6
Ankara (5 Şube)	90	14.0
Antalya (1 Şube)	18	2.8
Bursa (1 Şube)	11	1.7
Denizli (1 Şube)	14	2.2
Diyarbakır (1 Şube)	16	2.5
Gaziantep (1 Şube)	11	1.7
Hatay (1 Şube)	17	2.7
İstanbul (19 Şube)	364	56.8
İzmir (3 Şube)	40	6.2
Mersin (1 Şube)	21	3.3
Muğla (1 Şube)	16	2.5
Toplam	641	100.0
Cinsiyet	Sıklık	% Oran
Kadın	107	16.7
Erkek	517	80.7
Toplam	624	97.4
Kayıp Değer	17	2.6
Toplam	641	100.0
Çalışılan Pozisyon	Sıklık	% Oran
Servis Çalışanı	259	40.4
Mutfak Çalışanı	255	39.8
Alt Düzey Yönetici	33	5.1
Orta Düzey Yönetici	53	8.3
Üst Düzey Yönetici	31	4.8
Toplam	631	98.4
Kayıp Değer (Yönetici)	10	1.6
Toplam	641	100.0

Yaş	Sıklık	% Oran
0-18	37	5.8
19-24	151	23.6
25-30	155	24.2
31-35	93	14.5
36-40	74	11.5
41 +	36	5.6
Toplam	546	85.2
Kayıp Değer	95	14.8
Toplam	641	100.0
Medeni Durum	Sıklık	% Oran
Bekâr	380	59.3
Evli	244	38.1
Toplam	624	97.4
Kayıp Değer	17	2.6
Toplam	641	100.0
Eğitim Durumu	Sıklık	% Oran
İlköğretim	81	12.6
Ortaöğretim	367	57.3
Ön Lisans	105	16.4
Lisans	61	9.5
Lisansüstü	10	1.6
Toplam	624	97.4
Kayıp Değer	17	2.6
Toplam	641	100.0

Ankete katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun erkek (%80.7), bekar (%59.3), 19-35 yaş aralığında (%62.3), ortaöğretim mezunu (%57.3) ve çalışan (%80.2) statüsünde olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin de çoğunluğunun orta düzey yönetici (%8.3) olduğu görülmüştür (Tablo 4.1). Bu sonuçlar,

kadınların ve evlilerin restoranlarda daha az çalıştıklarını göstermektedir. Türkiye yiyecek içecek ve konaklama sektörü 2016 yılı istihdam istatistikleri değerlendirildiğinde toplam 1.470.900 çalışandan sadece 343.400'ünün (% 23.3) kadın olduğu (Eurostat, 2016) ve sektörün erkek egemen bir yapıda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, örnekleme kadınların nispi temsil oranı çalışma evrenindeki orana yakındır ve evren temsiliyetini artırıcı bir nitelik taşımaktadır. Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre fazla olması ve 1-30 yaş aralığında çalışan sayısının %53.6 olması yiyecek içecek sektörünün geçici nitelikte iş olarak görülmesiyle açıklanabilir (Akova, Tanrıverdi ve Kahraman, 2016; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004). Genel olarak ortaya çıkan demografik özelliklerin zincir işletme ve Türkiye'deki yiyecek içecek çalışanlarının evrenini temsil edebilecek nitelikte olduğu görülmektedir.

4.2. Estetik Emek Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada servis ve mutfak çalışanlarının ayrı ayrı estetik emek algılamalarına bakılmıştır. Bu nedenle, estetik emek ile ilgili analizler ve bulguların yorumlanması yine ayrı ayrı alt başlıklar halinde sunulmuştur.

4.2.1. Estetik emek (mutfak) boyutlarına ilişkin bulgular

Mutfak çalışanlarının estetik emek boyutlarını açıklamak amacıyla geliştirilen ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla önce açımlayıcı daha sonra ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi (AFA) ölçek geliştirmenin ilk evrelerinde oldukça kullanışlı olabilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Bu analizde değişken azaltma ve ortaya çıkan faktörlerin, davranışın anlaşılmasına yardımcı olan teorinin yapıları ile benzer olup olmadığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, açımlayıcı faktör analizi sonucunda, belli bir faktör altında toplanan göstergelerin, teorik yapının göstergeleri olup olmadığına ilişkin bir sorgulama yapmaktadır (Green, Salkind ve Akey, 1997). Alan araştırmasından elde edilen verilerin analize uygunluğunu test edilmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testlerinin sonuçları değerlendirilmiştir. KMO, örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu test etmeye yöneliktir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Bartlett Küresellik, verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2001).

Veri seti üzerinde gerçekleştirilen AFA sonucunda KMO değeri 0.918 ve Barlett Küresellik Testi χ^2 değeri 0.000 olarak bulunmuştur. KMO değerinin 0.60'dan büyük ve Barlett Küresellik Testi χ^2 değeri 0.05'ten küçük çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Şencan, 2005).

Mutfak çalışanlarının estetik emek ölçeği teorik yapısı gereği üç faktörlü bir yapıyı ortaya koyması nedeniyle, faktör sayısı üç ile sınırlandırılmış, temel bileşenler (principal components) tekniği ve Varimax rotasyonu uygulanarak AFA gerçekleştirilmiştir. Varimax rotasyonu döndürme işlemini, eksenler arası açıyı bozmadan (orthogonal) yaptığı için tercih edilmiştir (Şencan, 2005). Gerçekleştirilen analiz sonucunda “Çalışanların mesleki bilgi ve becerileri kurumsal imaj ile uyumludur”, “Bir yemeğin veya içeceğin servis edilebilir olup olmadığına aşçılar/şefler tarafından karar verilir” ve “İyi bir yemek fikri ancak estetik bir değerlendirme sonrasında uygulanır” maddeleri binişik oldukları için ölçekten çıkartılmış ve AFA yeniden hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, modelin toplam varyansın %61.12'sini açıkladığı ve faktörlerin iç tutarlılık katsayılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.2).

Tablo 4.2. Estetik Emek (Mutfak) Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Modelin Faktörleri ve İfadeler	Faktör Yükleri			Madde Toplam Korelasyon Puanı
	1	2	3	
Estetik Özellik				
1.Bu restoranda çalışanların üniforması temiz ve düzgündür.	.641			.487
2.Çalışanların saç stili işlerine uygundur.	.611			.481
3.Çalışanlar birbirleriyle kibar bir şekilde konuşurlar.	.731			.580
4.Yemeklerin sunumu kurumsal imaj ile uyumludur.	.461			.683
5.Tabakların hazırlanmasında süsleme ve dekorasyon önemlidir.	.821			.776
6.Hijyen ve sanitasyon kurallarına dikkat edilir.	.779			.721
7.Çalışanların mesleki bilgi ve becerileri kurumsal imaj ile uyumludur.*	.496	.457		.510

Tablo 4.2.'nin devamı

Modelin Faktörleri ve İfadeler	Faktör Yükleri			Madde
	1	2	3	Toplam Korelasyon Puanı
Estetik Yaratıcılık				
1.Aşçılar/Şefler standart tarifi dışına çıkabilmektedirler.		.722		.548
2.Aşçıların/ Şeflerin yemek yaparken prensiplerine bağlı kalmalarına izin verilir.		.757		.613
3.Aşçılar/ Şefler yaratıcı yöntemler kullanabilirler.		.731		.632
4.Aşçılar/ Şefler yemek yapma metotlarını kendileri belirlerler.		.774		.619
5.Yeni bir ürün geliştirmeye ihtiyaç duyulduğunda görsel estetik ön planda tutulur.		.596		.611
6.Estetik, yeni yemek fikirleri için önemlidir.		.614		.562
7.Bir yemeğin veya içeceğin servis edilebilir olup olmadığına estetik değerlendirme sonucunda aşçılar/şefler tarafından karar verilir.*		.484	.473	.474
8.İyi bir yemek fikri ancak estetik bir değerlendirme sonrasında uygulanır.*		.499	.480	.518
9.Mutfak personeli müşterilerin estetik beklentilerini karşılayacak yetkinliktedir.		.507		.424
Uyum				
1.Çalışanlar, diğer çalışanlarla iletişim kurarken, güler yüzlüdürler.			.754	.651
2.Çalışanlar yemek ile ilgili bilgi verirken kibar bir şekilde konuşur.			.762	.661
3.Çalışanlar diğer çalışanlara karşı uygun bir üslup kullanır.			.815	.700
4.Çalışanların görünümü yiyecek içecek sektörünün profesyonel imajına uygundur.			.731	.643
Açıklanan Varyans	23.10%	19.13%	18.89%	61.12%
Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları	.832	.807	.876	.880

*İfadeler faktör yükü ve madde-toplam korelasyon katsayısı şartlarını sağlamadığından ölçekten çıkarılmıştır. Faktör yükleri, madde-toplam korelasyon katsayıları, açıklanan varyans yüzdesi ve cronbach alpha değeri iki ifade çıkarılıp yeniden hesaplanarak tabloya eklenmiştir.

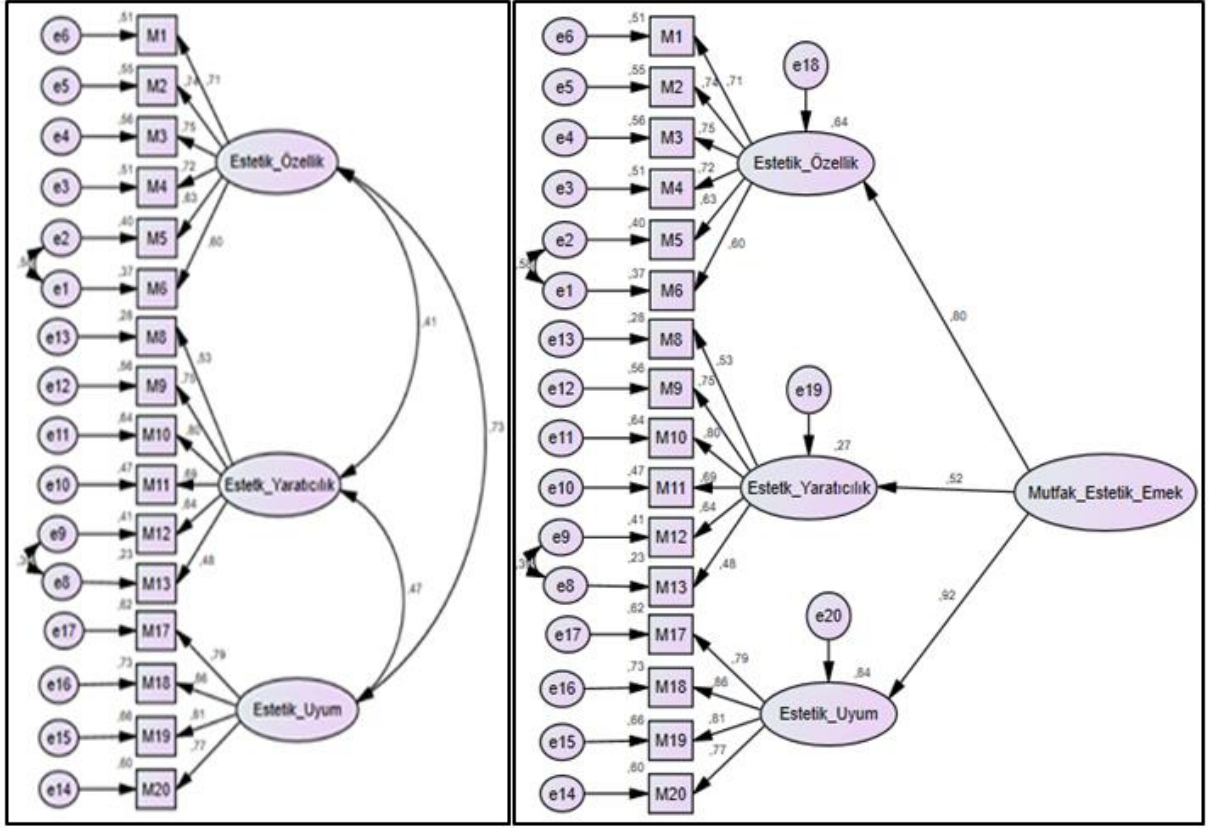
Mutfak çalışanlarının estetik emek ölçeğinin faktörlerinin araştırma örnekleme uygunluğunu açıklamada ve ölçeğin geçerliliğinin sağlanması için veri seti üzerinde

birincil ve ikincil düzey DFA gerçekleştirilmiştir. DFA, yapı geçerliliğinin test edilmesinde sıkça kullanılan ve teoriye dayalı yapıların açıklanmasında ve araştırmacının olgunun doğasına ilişkin oluşturduğu apriori hipotezlerin toplu olarak test edilmesine olanak tanıyan bir yöntemdir (Çelik ve Yılmaz, 2013). Başka bir ifadeyle, DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik gerçekleştirilen bir analizdir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Mutfak çalışanlarının estetik emek boyutlarını ortaya koymak için uyarlanan bu çalışmada, örneklemdaki geçerliliğinin sağlanmasında birincil ve ikincil düzey DFA'nın yapılması planlanmıştır. Bu kapsamda, ölçeğin tüm şubelerdeki çalışanlar üzerindeki geçerliliğinin test edilebilmesi için DFA test edilmiştir. Mutfak çalışanlarının estetik emek boyutlarının estetik emek gizil değişkeni yordamadaki geçerliliği birincil düzey DFA ile boyutların yapı geçerliliğini sağladığı kanıtlandıktan sonra ikincil düzey DFA aracılığıyla analiz edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığı kanıtlanmıştır.

Gerçekleştirilen birincil düzey DFA analizi sonucunda, AFA sonuçlarına paralel sonuçlar elde edilmiştir. Modelin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlarda olmadığı için estetik yaratıcılık boyutunda yer alan “*Mutfak personeli müşterilerin estetik beklentilerini karşılayacak yetkinliktedir*” maddesinin faktör yükü diğerlerine göre daha düşük olduğu için ölçekten çıkarılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Ayrıca, “*Tabakların hazırlanmasında süsleme ve dekorasyon önemlidir*” (M5) ile “*Hijyen ve sanitasyon kurallarına dikkat edilir*” (M6) arasında ve “*Yeni bir ürün geliştirmeye ihtiyaç duyulduğunda görsel estetik ön planda tutulur*” (M12) ile “*Estetik, yeni yemek fikirleri için önemlidir*” (M13) arasında modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon indeksleri, gösterge ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak araştırmacıya modele ilişkin ayrıntılı bilgiler önermesidir. Bu modifikasyonlar genelde hata matrisleri temelinde oluşturulmakta ve modelde orijinal olarak öngörülmeyen ancak eklenmesi ya da çıkarılması durumunda modele kazandırılacak x^2 değerini göstermektedir (Kline, 1995). Dolayısıyla, uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlara çekilebilmesi amacıyla ilgili maddeler arasında modifikasyona gidilmiştir.

Madde çıkarımı ve modifikasyon sonucunda birincil düzey DFA, tüm ifadelerin gizil değişkenler olan estetik özellik, estetik yaratıcılık ve estetik uyum değişkenlerini açıkladığı ve t değerlerinin $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür ($t > 2.576$).

Ayrıca, tüm ifadelerin hata katsayılarının 0.90'dan küçük ve faktör yüklerinin de 0.40'tan büyük olduğu görülmektedir (Şekil 4.1.).



Ki-kare=382.346, sd=99, p değeri=0.000, RMSEA=0.080 Ki-kare=382.346, sd=99, p değeri=0.000, RMSEA=0.080

Şekil 4.1. Estetik Emek (Mutfak) Birincil ve İkincil Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi

Mutfak çalışanlarının estetik emek ölçeğinin gerçek ölçümler ile uyumlu olup olmadığının sınanması için modelin ki-kare değerleri (χ^2), serbestlik dereceleri ve uyum değerlerinin, uyum ölçütleri ile kıyaslanması gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini üzerinden yapılan değerlendirmede, modelin istenilen uyum değerlerine sahip olduğu ve bütünsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 4.3.).

Modelin istenilen uyum değerlerine sahip olduğunun ve bütünsel anlamlılığının kanıtlanmasından sonra faktörler altında yer alan ifadelerin ilgili oldukları yapıları betimleyip betimlemediklerinin değerlendirilebilmesi için faktörlerin yapı güvenirliği ve açıkladıkları varyansların hesaplanması gerekmektedir. Oluşturulan yapının güvenilir sayılabilmesi için yapı güvenirliği değerinin 0.70'den büyük, açıklanan varyansın ise 0.40'ın üzerinde olması gerektiği vurgulanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981).

Çalışmada yapı güvenirliği ve açıklanan varyansın hesaplanmasında aşağıdaki formüllerden yararlanılmıştır.

$$Yapı\ Güvenirliği = \frac{(\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_n)^2}{(\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_n)^2 + (\delta_1 + \delta_2 + \dots + \delta_n)}$$

$$Açıklanan\ Varyans = \frac{(\lambda_1^2 + \lambda_2^2 + \dots + \lambda_n^2)}{(\lambda_1^2 + \lambda_2^2 + \dots + \lambda_n^2 + (\delta_1 + \delta_2 + \dots + \delta_n))}$$

Modeldeki tüm faktörlerin örneklemdaki yapı güvenirliği ve açıkladığı varyans oranının istenilen düzeylerde olduğu görülmüştür (Tablo 4.4). Modelin iyi uyum değerlerine sahip olması ve genel geçerliğinin, güvenirliğinin ve anlamlı düzeyde varyans açıklayabildiğinin tespit edilmesiyle ölçekte yer verilen 16 maddenin Mutfak Çalışan Estetik Emek faktörlerini yordamadaki yeterliliği kanıtlanmıştır. Ölçek ifadelerine ait standardize edilmiş yüklerin kareleri alınarak (R^2) her bir ifadenin faktör boyutunu açıklamadaki etkisinin değerlendirilmesi mümkündür. Çalışmada her bir ifadenin, ilgili olduğu emek boyutunun açıklanmasına yaptığı, R^2 değerleri hesaplanarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Estetik emeği açıklamada açıklama gücü en fazla olan ifadeler estetik uyumda yer alan “Çalışanlar yemekle ilgili bilgi verirken kibar bir şekilde konuşur ($R^2=0.73$)” ifadesidir. Örneklem kümesinde mutfak çalışanları estetik emeğine en az katkı sağlayan ifadenin estetik yaratıcılık boyutunda yer alan “Aşçılar ve şefler standart tarifin dışına çıkabilmektedir ($R^2=0.28$)” ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin düşük çıkmasının nedeni, bu zincir restoran işletmesinin tüm işletmelerinde standart reçete tarifini uygulaması olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir.

Tablo 4.3. Estetik Emek (Mutfak) DFA İndeksleri

Uyum İndeksi	Kabul için Kesme Noktaları*	Araştırma Değeri (Birincil Düzey)	Araştırma Değeri (İkincil Düzey)
χ^2/sd	≤ 3 =Mükemmel Uyum	3.86	3.86
	≤ 5 = Orta Düzeyde Uyum	(Orta Düzeyde Uyum)	(Orta Düzeyde Uyum)
RMSEA	≤ 0.05 = Mükemmel Uyum		
	$\leq 0.06-0.08$ = İyi Uyum	0.08 (İyi Uyum)	0.08 (İyi Uyum)
	≤ 0.10 = Zayıf Uyum		
GFI	≥ 0.95 = mükemmel uyum	0.90 (İyi Uyum)	0.90 (İyi Uyum)
NFI	≥ 0.90 iyi uyum	0.90 (İyi Uyum)	0.90 (İyi Uyum)
CFI		0.91 (İyi Uyum)	0.91 (İyi Uyum)
AGFI	≥ 0.9 mükemmel uyum	0.85	0.85
	≥ 0.85 iyi uyum	(İyi Uyum)	(İyi Uyum)

***Kaynak:** Şeşen, H. ve Meydan, H. C. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi - AMOS Uygulamaları, Ankara, Detay Yayıncılık.

Mutfak çalışanları estetik emek boyutlarının yapısı, genel geçerliliği ve güvenilirliğinin birinci düzey DFA ile doğrulanmasından sonra boyutların estetik emeğe yordamadaki yeterliliği sınanmıştır. Şeşen ve Meydan (2011) DFA uygularken çok boyutlu ölçeklerin mutlaka ikinci düzey çok faktörlü modellerinin de test edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu amaçla, modele estetik emek olgusu ikincil düzey gizil değişken olarak eklenmiş, ikincil düzey DFA gerçekleştirilmiştir. Modelin doğrulanıp doğrulanmadığı birincil düzey DFA’da olduğu gibi ki-kare (χ^2), serbestlik derecesi ve RMSEA değerlerine ve uyum indekslerine göre sınanmış ve ölçek boyutlarının estetik emek olgusunu açıklamada uygun bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Modelin açıklandığı varyans ve yapı güvenilirlik değerleri örneklem kümesinde kabul edilebilir sınırlar içinde çıkmıştır (Şekil 4.1., Tablo 4.4.).

Tablo 4.4. Estetik Emek (Mutfak) Boyutları Birincil ve İkincil Düzey DFA Değerleri

Modelin Faktörleri ve İfadeler (Birincil Düzey)	Standartize Edilmiş Faktör Yükleri	T-değerleri	Standart Hata	R ²	Yapı Güvenirliği	Açıklanana Varyans
Estetik Emek <i>Estetik Özellik</i>					.94	.51
1.Bu restoranda çalışanların üniforması temiz ve düzgündür.	.714	11.47	.02	.51		
2.Çalışanların saç stili işlerine uygundur.	.740	11.08	.02	.55		
3.Çalışanlar birbirleriyle kibar bir şekilde konuşurlar.	.748	10.94	.02	.56		
4.Yemeklerin sunumu kurumsal imaj ile uyumludur.	.716	11.45	.05	.51		
5.Tabakların hazırlanmasında süsleme ve dekorasyon önemlidir.	.629	12.30	.03	.40		
6.Hijyen ve sanitasyon kurallarına dikkat edilir.	.604	12.47	.05	.36		
<i>Estetik Yaratıcılık</i>						
8.Aşçılar/Şefler standart tarifin dışına çıkabilmektedirler.	.533	12.75	.12	.28		
9.Aşçıların/ Şeflerin yemek yaparken prensiplerine bağlı kalmalarına izin verilir.	.546	10.43	.07	.30		
10.Aşçılar/ Şefler yaratıcı yöntemler kullanabilirler.	.803	8.96	.05	.64		
11.Aşçılar/ Şefler yemek yapma metotlarını kendileri belirlerler.	.688	11.41	.10	.47		
12.Yeni bir ürün geliştirmeye ihtiyaç duyulduğunda görsel estetik ön planda tutulur.	.638	11.96	.05	.41		
13.Estetik, yeni yemek fikirleri için önemlidir.	.479	12.94	.02	.23		
16.Mutfak personeli müşterilerin estetik beklentilerini karşılayacak yetkinliktedir.*	.396					
<i>Estetik Uyum</i>						
17.Çalışanlar, diğer çalışanlarla iletişim kurarken, güler yüzlüdürler.	.788	11.13	.02	.62		
18.Çalışanlar yemek ile ilgili bilgi verirken kibar bir şekilde konuşur.	.855	9.33	.02	.73		
19.Çalışanlar diğer çalışanlara karşı uygun bir üslup kullanır.	.812	10.61	.01	.66		
20.Çalışanların görünümü yiyecek içecek sektörünün profesyonel imajına uygundur.	.771	11.40	.02	.59		
Modelin Faktörleri ve İfadeler (İkincil Düzey)						
<i>Estetik Özellik</i>	.797	9.34	.03	.64	.85	.50
<i>Estetik Yaratıcılık</i>	.517	6.49	.02	.27	.83	.45
<i>Estetik Uyum</i>	.918	12.06	.04	.84	.88	.65

Gerçekleştirilen analizler, mutfak çalışanlarının estetik emek boyutlarının restoran işletmesinde estetik emeği yordamada güvenilir ve geçerli bir model olduğunu göstermektedir. Örnekleme estetik özellik, estetik yaratıcılık ve estetik uyum boyutlarının estetik emeğin %51'ini açıkladığı görülmektedir.

Bir ölçüm modelinin geçerli olması için yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerlilik kriterlerini sağlaması gerekmektedir. Geliştirilen mutfak çalışanları estetik emek ölçeğindeki yakınsak geçerlilik AFA ve DFA ile doğruladıktan sonra ayırt edici geçerlilik için analiz yapılmıştır. Ayırt edici geçerlilik (discriminant validity), bir boyutu oluşturan değişkenlerin diğer boyutları ölçen değişkenlerle düşük korelasyon ilişkisini göstermektedir (Churchill, 1979). Bu aşamada kullanılan alternatiflerden biri belirli boyutu Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted) değerinin karekökü ile değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını karşılaştırmaktır. Eğer o boyut için elde edilen Çıkarılan Ortalama Varyans değerinin karekökü, değişkenler arasındaki her bir korelasyon katsayısından daha büyük ise ayırt edici geçerlilik sağlanmış demektir (Fornell ve Larcker 1981). Tablo 4.5.'te bu sonuçlara yer verilmektedir. Sonuç olarak mutfak çalışanları estetik emek ölçeği ayırt edici geçerliliği sağlamaktadır.

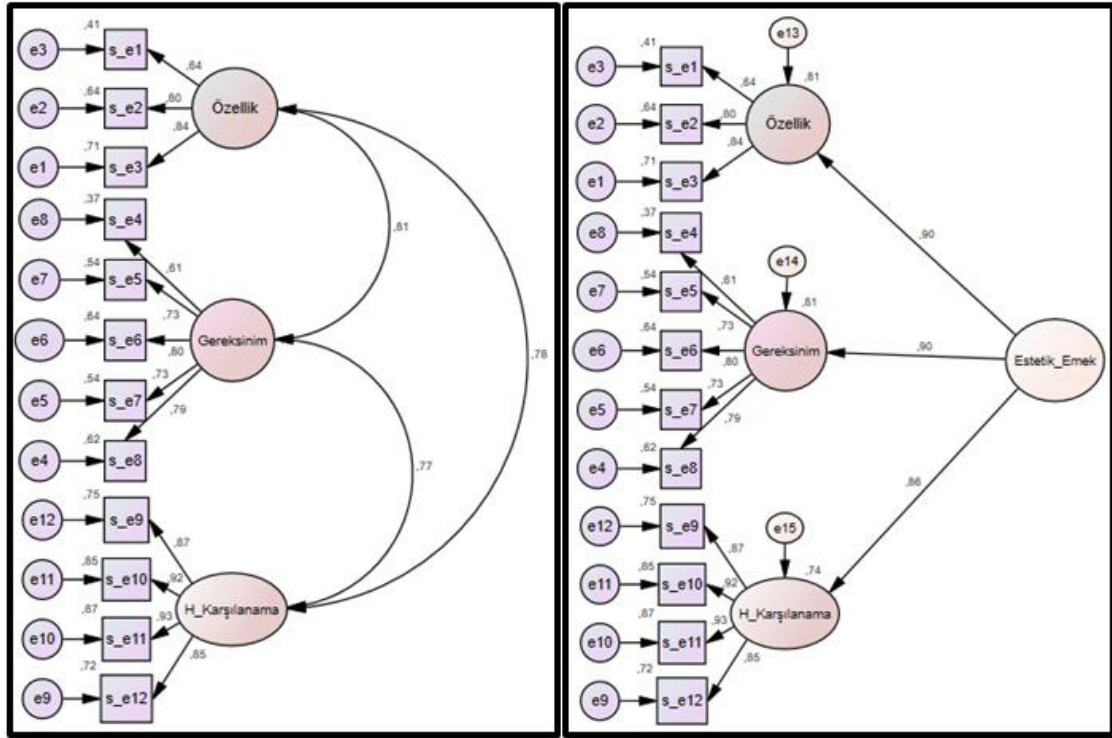
Tablo 4.5. *Estetik Emek (Mutfak) Boyutları Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri*

	Estetik Özellik	Estetik Gereksinim	Hizmet Karşılığı
Estetik Özellik	.707		
Estetik Yaratıcılık	.388**	.670	
Estetik Uyum	.644**	.469**	.806

4.2.2. Estetik emek (servis) boyutlarına ilişkin bulgular

Servis çalışanlarının estetik emek ölçeğinin faktörlerinin araştırma örnekleme uygunluğunu açıklamada ve ölçeğin geçerliliğinin sağlanması için veri seti üzerinde DFA gerçekleştirilmiştir. Servis çalışanlarının estetik emek boyutlarını ortaya koymak için uyarlanan bu çalışmada, örnekleme geçerliliğinin sağlanmasında DFA'nın yapılması planlanmıştır. Bu kapsamda ölçeğin tüm şubelerdeki çalışanlar üzerindeki geçerliliğinin test edilebilmesi için DFA test edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığı kanıtlanmıştır. Gerçekleştirilen DFA sonucunda, ölçeğin üç faktörlü yapısını koruduğu görülmektedir. Örnekleme grubunda ölçekte yer alan tüm ifadelerin gizil

değişkenler olan estetik özellik, estetik gereksinim ve hizmet karşılaştıması değişkenlerini açıkladığı ve t değerlerinin $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür ($t > 2.576$). Ayrıca, tüm ifadelerin hata katsayılarının 0.90'dan küçük ve faktör yüklerinin de 0.40'tan büyük olması herhangi bir ifadenin ölçekten çıkarılmasına ve modifikasyonlara gerek kalmadan analizlere devam edilmesi sağlanmıştır (Şekil 4.2.).



Ki-kare=159.850, sd=51, p değeri=0.000, RMSEA=0.074 Ki-kare=159.850, sd=51, p değeri=0.000, RMSEA=0.074

Şekil 4.2. Estetik Emek (Servis) Birincil ve İkincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Servis çalışanları estetik emek ölçeğinin gerçek ölçümler ile uyumlu olup olmadığının sınanması için mutfak çalışanları estetik emek ölçeğinde olduğu gibi modelin ki-kare değerleri (χ^2), serbestlik dereceleri ve uyum değerlerinin, uyum ölçütleri ile kıyaslanması gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini üzerinden yapılan değerlendirmede, modelin istenilen uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür (Tablo 4.6). Ancak buradaki RMSEA değerinin 0.074 olması (Şeşen ve Meydan, 2011) (beklenen uyum iyiliği 0.05-0.06 arası) herhangi bir kaygı oluşturmamaktadır. Çünkü bu ölçek daha önce sadece bir kez uygulanmıştır.

Tablo 4.6. Estetik Emek (Servis) Birincil ve İkincil Düzey DFA İndeksleri

Uyum İndeksi	Kabul için Kesme Noktaları*	Araştırma Değeri (Birincil Düzey)	Araştırma Değeri (İkincil Düzey)
χ^2/sd	≤ 3 = Mükemmel Uyum ≤ 5 = Orta Düzeyde Uyum	3.13 (Orta Düzeyde Uyum)	3.13 (Orta Düzeyde Uyum)
RMSEA	≤ 0.05 = Mükemmel Uyum $\leq 0.06-0.08$ = İyi Uyum ≤ 0.10 = Zayıf Uyum	0.074 (İyi Uyum)	0.074 (İyi Uyum)
GFI	≥ 0.95 = mükemmel uyum	0.94 (İyi Uyum)	0.94 (İyi Uyum)
NFI	≥ 0.90 iyi uyum	0.95(Mükemmel Uyum)	0.95(Mükemmel Uyum)
CFI		0.97 (Mükemmel Uyum)	0.97 (Mükemmel Uyum)
AGFI	≥ 0.9 mükemmel uyum ≥ 0.85 iyi uyum	0.90 (Mükemmel Uyum)	0.90 (Mükemmel Uyum)

***Kaynak:** Şeşen, H. ve Meydan, H. C. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi - AMOS Uygulamaları, Ankara, Detay Yayıncılık.

Modeldeki tüm faktörlerin örneklemdaki yapı güvenirliği ve açıkladığı varyans oranının istenilen düzeylerde olduğu görülmüştür (Tablo 4.7). Modelin iyi uyum değerlerine sahip olması ve genel geçerliğinin, güvenirliğinin ve anlamlı düzeyde varyans açıklayabildiğinin tespit edilmesiyle ölçekte yer verilen 12 maddenin Servis Çalışanlarının Estetik Emek faktörlerini yordamadaki yeterliliği kanıtlanmıştır. Ölçek ifadelerine ait standardize edilmiş yüklerin kareleri alınarak (R^2) her bir ifadenin faktör boyutunu açıklamadaki etkisinin değerlendirilmesi mümkündür. Çalışmada her bir ifadenin, ilgili olduğu emek boyutunun açıklanmasına yaptığı, R^2 değerleri hesaplanarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Estetik emeği açıklamada açıklama gücü en fazla olan ifadeler hizmet karşılaşmasında yer alan “Çalışanlar müşteriyle konuşurken uygun ifadeler kullanırlar ($R^2=0.87$)” ve “Çalışanlar müşteriyle ilgilenirken kibar konuşmaktadırlar ($R^2=0.85$)” ifadeleridir. Örneklem kümesinde servis çalışanları estetik emeğine en az katkı sağlayan ifadenin estetik gereksinim boyutunda yer alan “Çalışanların saç stilleri konusunda düzenleme yapılmaktadır ($R^2=0.37$)” ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Bu ifadenin diğer ifadelere göre daha düşük çıkmasının çalışmanın yapıldığı restoran zincirinin saç konusunda bir kural koymamasından kaynaklı olduğu söylenebilir.

Tablo 4.7. Estetik Emek (Servis) Boyutları Birincil ve İkincil Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi

Modelin Faktörleri ve İfadeler (Birincil Düzey)	Standartize Edilmiş Faktör Yükleri	T-değerleri	Standart Hata	R ²	Yapı Güvenirliği	Açıklanan Varyans
Estetik Emek <i>Estetik Özellik</i>					.95	.64
1.Restoran çalışanları çekici bir görünüme sahiptir.	.64	8.6	.026	.41		
2.Restoran çalışanları kurumsal imaj ile uyumludur.	.80	10.1	.036	.64		
3.Restoran çalışanlarının kibar bir konuşma tarzı vardır.	.84	12.5	.06	.71		
<i>Estetik Gerekseim</i>						
4.Çalışanların saç stilleri konusunda düzenleme yapılmaktadır.	.61	11.0	.053	0.37		
5.Çalışanların kıyafetleri konusunda düzenlemeler mevcuttur.	.73	11.9	.054	0.54		
6.Çalışanlar müşterilere karşı davranış konusunda eğitim almışlardır.	.80	10.8	.038	0.64		
7.Bu restoranda kurumsal imaja uygun makyaj yapma zorunluluğu vardır.	.73	11.9	.50	0.54		
8.Çalışanlar diksiyon ve ses tonunu kullanma konusunda eğitim almışlardır.	.79	12.9	.078	0.62		
<i>Hizmet Karşılığı</i>						
9.Çalışanlar müşterilerine her zaman içten bir şekilde gülümserler.	.87	12.0	.018	.75		
10.Çalışanlar müşteriyle ilgilenirken kibar konuşmaktadırlar.	.92	8.9	.010	.85		
11.Çalışanlar müşteriyle konuşurken uygun ifadeler kullanırlar.	.93	9.5	.010	.87		
12.Çalışanların dış görünüşleri yiyecek içecek sektöründeki mesleki imajları ile uyum göstermektedir.	.84	11.7	.018	.72		
Modelin Faktörleri ve İfadeler (İkincil Düzey)						
<i>Estetik Özellik</i>	.90	16.6	.04	.81	.81	.59
<i>Estetik Gerekseim</i>	.90	15.4	.06	.81	.85	.54
<i>Hizmet Karşılığı</i>	.86	16.4	.04	.74	.94	.79

Birincil düzey DFA'dan sonra ikincil düzey DFA yapılmıştır. Modelin doğrulanıp doğrulanmadığı birincil düzey DFA'da olduğu gibi ki-kare (x^2), serbestlik derecesi ve RMSEA değerlerine ve uyum indekslerine göre sınanmış ve ölçek boyutlarının estetik emek olgusunu açıklamada uygun bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Modelin açıklandığı varyans ve yapı güvenirlik değerleri örneklem kümesinde oldukça yüksek çıkmıştır (Şekil 4.2., Tablo 4.7.).

Gerçekleştirilen analizler, estetik emek ölçek boyutlarının bu örneklem kümesinde estetik emeği yordamada güvenilir ve yapısal geçerli olduğunu göstermektedir. Örnekleme estetik özellik, estetik gereksinim ve hizmet karşılaşması estetik emeğin % 64'ünü açıkladığı görülmektedir. Yapısal geçerlilik sonrası yapılan ayırt edici geçerlilik analizde de servis çalışanları estetik emek ölçeğinin ayırt edici geçerlilik kriterlerini sağladığı görülmektedir (Tablo 4.8.).

Tablo 4.8. *Estetik Emek (Servis) Boyutları Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri*

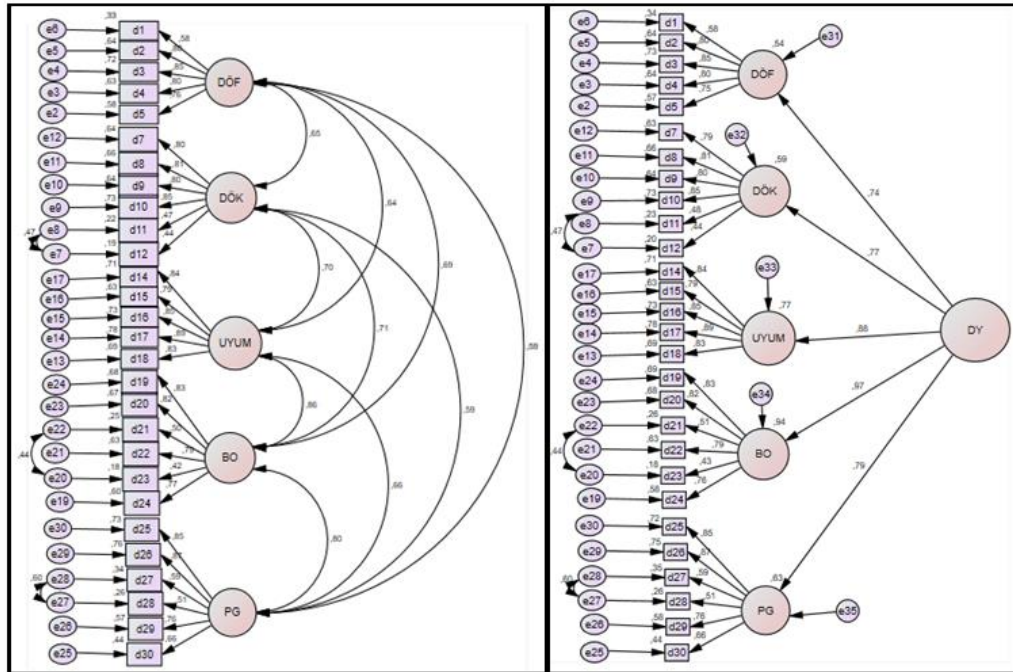
	Estetik Özellik	Estetik Gereksinim	Hizmet Karşılaşması
Estetik Özellik	.768		
Estetik Gereksinim	.699**	.734	
Hizmet Karşılaşması	.667**	.701**	.888

4.2.3. Duygusal ve sosyal yetkinlik boyutlarına ilişkin boyutlar

Duygusal ve sosyal yetkinlik faktörlerinin araştırma örneklemine uygunluğunu açıklamada ve ölçeğin geçerliliğinin sağlanması için veri seti üzerinde DFA gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığı kanıtlanmıştır. Gerçekleştirilen DFA sonucunda, duygusal yetkinlik ölçeğinin beş faktörlü ve sosyal yetkinlik yedi faktörlü yapılarını koruduğu görülmektedir. Örneklem grubunda ölçekte yer alan duygusal yetkinlikte D6 ve D13 ifadeleri haricinde duygusal yetkinlik gizil değişkenler olan duygusal öz farkındalık (DÖF), duygusal öz kontrol (DÖK), uyum, başarı odaklılık (BO), pozitif görünüm (PO) değişkenlerini; sosyal yetkinlikte S5, S19, S30, S33, S34 haricindeki tüm ifadelerin sosyal yetkinlik gizil değişkenleri olan empati, örgütsel farkındalık (ÖF), koç ve mentorluk (KvM), ilham veren liderlik (İVL), etkileme, çatışma yönetimi (ÇY), takım çalışması (TÇ) değişkenlerini açıkladığı t değerlerinin $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür ($t > 2.576$). Faktör yükleri 0.40'tan küçük olan duygusal yetkinlikte yer alan DÖF boyutunda yer alan “*Duygularımı ifade etmem*” (D6) uyum boyutunda yer alan “Belirsiz ve değişen durumlara uyum sağlamakta zorlanırım” (D13) maddeleri ile sosyal yetkinlik empati boyutunda yer alan “Başkalarının kolaylıkla fark edilmeyen duygularını anlamam” (S5), İVL boyutunda “takipçilerime ilham vermem” (S19), ÇY boyutunda yer alan “Anlaşmazlıkların büyümesine göz yumarım” (S30), TÇ boyutunda yer alan “başkaları ile iş birliği

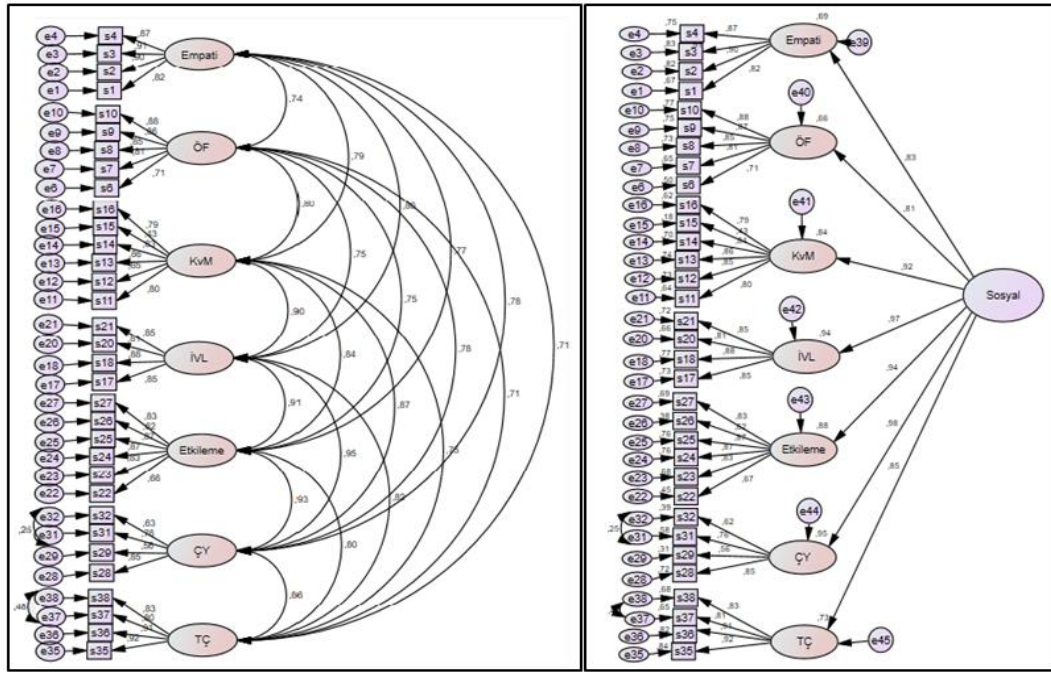
yapmam” (S33) ile “takım içerisinde başkalarını desteklerim” (S34) ifadeleri ölçekten çıkartılmış ve analizlere devam edilmiştir.

Modelin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlarda olmadığı için duygusal yetkinlik ölçeğinde, duygusal öz kontrol boyutunda yer alan “Güçlü yönlerimin ve gelişim alanlarımdan farkındayım” (D11) ile “Yersiz yere sabırsızlanır ve hayal kırıklığına uğrarım” (D12) arasında, BO boyutunda “Performansımı geliştirmek için çaba göstermem” (D21) ile “Kendimi geliştirmeye çalışmam” (23) arasında ve PG boyutunda “Problemlerden çok fırsatları görürüm” (D27) ile “Tehlikelerden çok fırsatları görürüm” (D28) arasında modifikasyon yapılmıştır. Sosyal yetkinlik ölçeğinde ise ÇY boyutunda yer alan, “Uyuşmazlıklar içinde ortaya çıkan konuları ilgili kişilerle konuşarak çözmeye çalışırım” (S31) ile “Anlaşmazlıkları açığa çıkararak çözerim” (S33) arasında ve TK boyutunda “Takım içerisinde başkalarına saygılı davranırım” (S37) ile “Takım içerisinde herkesin katılım göstermesini teşvik ederim” (S38) arasında modifikasyon yapılmıştır. Analizler sonucunda tüm ifadelerin hata katsayılarının 0.90’dan küçük ve faktör yüklerinin de 0.40’tan büyük olması sonucu analizlere devam edilmesi sağlanmıştır (Şekil 4.3-4.4).



Ki-kare=1092,115, sd=337, p değeri=0,000, RMSEA=0,059 Ki-kare=1133,879; sd=342; p değeri=0,000; RMSEA=0,060

Şekil 4.3. Duygusal Yetkinlik Birincil ve İkincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



Ki-kare=1596.705, sd=472, p değeri=0.000, RMSEA=0.061 Ki-kare=1685.827, sd=486, p değeri=0.000, RMSEA=0.062

Şekil 4.4. Sosyal Yetkinlik Birincil ve İkincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Duygusal ve sosyal yetkinlik ölçeğinin gerçek ölçümler ile uyumlu olup olmadığının sınanması için modelin ki-kare değerleri (χ^2), serbestlik dereceleri ve uyum değerlerinin, uyum ölçütleri ile kıyaslanması gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini üzerinden yapılan değerlendirmede, modelin istenilen uyum değerlerine sahip olduğu ve bütünsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 4.9).

Tablo 4.9. Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Boyutları Birincil ve İkincil Düzey DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Araştırma Değeri (Duygusal Yetkinlik) (Birincil Düzey)	Araştırma Değeri (Duygusal Yetkinlik) (İkincil Düzey)	Araştırma Değeri (Sosyal Yetkinlik) (Birincil Düzey)	Araştırma Değeri (Sosyal Yetkinlik) (İkincil Düzey)
χ^2/sd	3.24 (Orta Düzeyde Uyum)	3.32 (Orta Düzeyde Uyum)	3.38 (Orta Düzeyde Uyum)	3.47 (Orta Düzeyde Uyum)
RMSEA	0.059 (İyi Uyum)	0.060 (İyi Uyum)	0.061 (İyi Uyum)	0.062 (İyi Uyum)
GFI	0.90 (İyi Uyum)	0.90 (İyi Uyum)	0.90 (İyi Uyum)	0.90 (İyi Uyum)
NFI	0.91 (İyi Uyum)	0.91 (İyi Uyum)	0.92 (İyi Uyum)	0.91 (İyi Uyum)
CFI	0.94 (İyi Uyum)	0.93 (İyi Uyum)	0.94 (İyi Uyum)	0.94 (İyi Uyum)
AGFI	0.86 (İyi uyum)	0.86 (İyi Uyum)	0.85 (İyi uyum)	0.85 (İyi Uyum)

Modeldeki tüm faktörlerin hem duygusal yetkinlik hem de sosyal yetkinlik örneklemdeki yapı güvenirliği ve açıkladığı varyans oranının istenilen düzeylerde olduğu görülmüştür (Tablo 4.10-Tablo 4.11). Modelin iyi uyum değerlerine sahip olması ve genel geçerliğinin, güvenirliğinin ve anlamlı düzeyde varyans açıklayabildiğinin tespit edilmesiyle ölçekte yer verilen 28 maddenin duygusal yetkinlik faktörlerini, 33 maddenin ise sosyal yetkinlik faktörlerini yordamadaki yeterliliği kanıtlanmıştır. Duygusal yetkinlik açıklama gücü en fazla olan DÖF boyutunda “Yaşadığım olay ile kendi duygularım arasındaki bağlantının farkındayım” ($R^2=0.72$), DÖK boyutunda “Olaylar karşısında tepkilerimi uygun şekilde kontrol ederim” ($R^2=0.72$), uyum boyutunda “değişen önceliklere ve değişime uyum sağlarım” ($R^2=0.79$), BO boyutunda “Ölçülebilir ve zorlayıcı hedefler koyarak kendimi geliştirmeye çalışırım” ($R^2=0.67$), PO boyutunda “Geleceğe umutla bakarım” ($R^2=0.76$) ifadeleridir.

Sosyal yetkinlik açıklamada gücü en fazla olanlar ise empati boyutunda “Dikkatle dinleyerek başkalarını anlarım” ($R^2=0.82$) ile “Kendimi başkalarının yerine koyarak onları anlarım” ($R^2=0.82$), ÖF boyutunda “Takımın veya organizasyonun değerlerini ve kültürünü anlarım” ($R^2=0.78$), KvM boyutunda “Başkalarını geliştirmek için kişisel olarak zaman harcar ve çaba sarf ederim” ($R^2=0.74$), İVL boyutunda “İnsanlara ilham vererek onları yönlendiririm” ($R^2=0.77$), Etkileme boyutunda “Birden çok yaklaşım kullanarak diğerlerini ikna ederim” ($R^2=0.76$) ile “Arka planda destek yaratarak başkalarını ikna ederim” ($R^2=0.76$), ÇY boyutunda “Anlaşmazlıkların büyümesine izin vermek yerine onları çözmeye çalışırım” ($R^2=0.71$) ve TÇ boyutunda “Takım içerisinde işbirliğini teşvik ederek iyi bir çalışma sergilerim” ($R^2=0.84$) ifadeleri olduğu tespit edilmiştir. Duygusal yetkinlik açıklama gücü en az olanlar DÖF boyutunda “Duygularımın davranışlarımı nasıl etkilediğini açıklayabilirim” ($R^2=0.34$) DÖK boyutunda “Stres altındayken soğukkanlılığımı kaybederim” ($R^2=0.22$) ile “Yersiz yere sabırsızlanır veya hayal kırıklığına uğrarım” ($R^2=0.19$), BO boyutunda, “Performansımı geliştirmek için çaba göstermem” ($R^2=0.26$) ile “Kendimi geliştirmeye çalışmam” ($R^2=0.18$), PO boyutunda, “Performansımı geliştirmek için çaba gösteririm” ($R^2=0.26$) ifadeleri olduğu tespit edilmiştir. Sosyal yetkinlik açıklama gücü en az olanlar KvM boyutunda “Başkalarını geliştirmek için zaman ayırmam” ($R^2=0.19$) olduğu görülmüştür.

Tablo 4.10. Duygusal Yetkinlik Boyutları Birincil ve İkincil Düzey DFA Değerleri

Modelin Faktörleri ve İfadeler	Standartize Edilmiş Faktör Yükleri	T-değerleri	Standart Hata	R ²	Yapı Güvenirliği	Açıklanan Varyans
Duygusal Yetkinlik					.96	.55
<i>Duygusal Öz Farkındalık</i>						
1.Duygularının davranışlarını...	.58	16.9	.062	.34		
2.Duygularının...	.80	14.2	.043	.64		
3.Yaşadığı olay...	.85	12.6	.035	.72		
4.Duygularının farkında...	.80	14.4	.041	.64		
5.Güçlü yönlerinin...	.76	15.1	.037	.58		
6.Duygularını.*	.12					
<i>Duygusal Öz Kontrol</i>						
7. Duygusal durumlarda...	.80	14.6	.039	.64		
8. Stresli durumlar...	.81	14.3	.046	.66		
9. Zor durumlarda...	.80	14.6	.044	.64		
10.Olaylar karşısında...	.85	12.8	.034	.72		
11.Stres altındayken...	.47	17.3	.081	.22		
12.Yersiz yere...	.44	17.4	.080	.19		
<i>Uyum</i>						
13.Belirsiz ve...*	.37					
14.Aynı anda...	.84	14.9	.027	.71		
15.Standart prosedürleri...	.79	15.9	.035	.62		
16.Genel stratejiyi...	.85	14.6	.025	.72		
17.Değişen önceliklere...	.89	13.4	.021	.79		
18.Beklenmedik durumların...	.83	15.2	.028	.69		
<i>Başarı Odaklılık</i>						
19.Performansını geliştirmek...	.83	14.6	.029	.69		
20.Ölçülebilir ve...	.82	14.8	.031	.67		
21.Performansını geliştirmek...	.51	17.4	.083	.26		
22.Performansını geliştirmek...	.79	15.4	.033	.62		
23.Kendini...	.42	17.6	.083	.18		
24.İşleri daha...	.77	15.7	.031	.59		
<i>Pozitif Görünüm</i>						
25.Geleceğin geçmişten...	.85	12.9	.025	.72		
26.Geleceğe...	.87	12.0	.024	.76		
27.Problemlerden...	.59	16.9	.068	.35		
28.Tehlikelerden...	.51	17.2	.083	.26		
29.Zor bir...	.76	15.4	.039	.58		
30.İnsanların, durumların...	.66	16.4	.050	.44		

Tablo 4.10.'un devamı

Modelin Faktörleri ve İfadeler (İkincil Düzey)	Standartize Edilmiş Faktör Yükleri	T-değerleri	Standart Hata	R²	Yapı Güvenirliliği	Açıklanan Varyans
<i>Duygusal Öz Farkındalık</i>	.74	16.2	.04	.54	.87	.58
<i>Duygusal Öz Kontrol</i>	.77	10.4	.04	.59	.86	.51
<i>Uyum</i>	.88	21.5	.04	.77	.92	.71
<i>Başarı Odaklılık</i>	.97	21.3	.04	.93	.85	.60
<i>Pozitif Görünüm</i>	.79	15.5	.04	.63	.84	.53

*İfadeler faktör yükleri düşük olmasından ve uyum iyiliklerini sağlayamamasından dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Bu iki madde çıkarılıp standartize edilmiş faktör yükleri, t değerleri, standart hata, R², yapı güvenirliliği ve açıklanan varyans yeniden hesaplanarak tabloya eklenmiştir.

Gerçekleştirilen analizler, duygusal ve sosyal yetkinlik boyutlarının duygusal ve sosyal yetkinliği yordamada güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir. Örneklemde duygusal öz farkındalık, duygusal öz kontrol, uyum, başarı odaklılık ve pozitif görünüm duygusal yetkinliğin %55'ini açıkladığı; empati, örgütsel farkındalık, koç ve mentorluk, ilham veren liderlik, etkileme, çatışma yönetimi ve takım çalışması boyutlarının sosyal yetkinliğin %64'ünü açıkladığı görülmektedir. Örneklemde duygusal ve sosyal yetkinliği açıklamadaki etki boyutları değerlendirildiğinde en çok etkisi bulunan duygusal yetkinlik boyutunun sırasıyla BO (R²=0.93), uyum (R²=0.77), PG (R²=0.63), DÖK (R²=0.59), DÖF (R²=0.54); sosyal yetkinlikte ise sırasıyla ÇY (R²=0.95), İVL (R²=0.94), etkileme (R²=0.88), KvM (R²=0.84), TÇ (R²=0.73), empati (R²=0.69) ve ÖF (R²=0.66) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11. Sosyal Yetkinlik Boyutları Birincil ve İkincil Düzey DFA Değerleri

Modelin Faktörleri ve İfadeler	Standartize Edilmiş Faktör Yükleri	T-değerleri	Standart Hata	R ²	Yapı Güvenirliği	Açıklanana Varyans
Sosyal Yetkinlik					.95	.64
<i>Empati</i>						
1.Başka kişilerin...	.82	15.6	.029	.67		
2.Dikkatle dinleyerek...	.90	12.8	.020	.82		
3.Kendini başkalarının...	.91	12.5	.021	.82		
4.Kendi görüşünden...	.87	14.4	.028	.75		
5.Başkalarının kolaylıkla...*	.35					
<i>Örgütsel Farkındalık</i>						
6.Sosyal ilişki...	.71	16.6	.037	.51		
7.Birlikte çalıştığı...	.81	15.4	.030	.66		
8.Takım ya da...	.85	14.4	.027	.72		
9.Takımın veya...	.86	14.0	.022	.75		
10.Takımın veya...	.88	13.3	.021	.78		
<i>Koç ve Mentorluk</i>						
11.Sürekli olarak...	.80	15.8	.035	.65		
12.Başkalarının kendi...	.85	14.9	.028	.72		
13.Başkalarını geliştirmek...	.86	14.6	.029	.74		
14.Başkalarına koçluk...	.83	15.3	.034	.69		
15.Başkalarını geliştirmek...	.43	17.6	.097	.19		
16.Başkalarını ve...	.79	16.0	.036	.63		
<i>İlham Veren Liderlik</i>						
17.İnsanları ait...	.85	15.3	.027	.73		
18.İnsanlara ilham...	.88	14.5	.025	.77		
19.Takipçilerine...*	.35					
20.Etkili bir...	.81	16.0	.034	.66		
21.İnsanların en...	.85	15.4	.027	.72		
<i>Etkileme</i>						
22.Başkalarını ikna...	.66	17.1	.050	.44		
23.Kilit pozisyonlardaki...	.83	15.6	.030	.68		
24.Birden çok...	.87	14.5	.025	.76		
25.Arka planda...	.87	14.5	.026	.76		
26.Başkalarını konuyu...	.62	17.2	.072	.38		
27.İnsanların ilgi...	.83	15.5	.032	.69		
<i>Çatışma Yönetimi</i>						
28.Anlaşmazlıkların büyümesine...	.85	13.2	.032	.71		
29.Anlaşmazlıkları çözerken...	.56	17.3	.070	.31		
30.Anlaşmazlıkların...*	.27					
31.Uyuşmazlıklar içinde...	.76	15.8	.043	.57		
32.Anlaşmazlıkları açığa...	.63	16.9	.064	.39		

Tablo 4.11.'in devamı

Modelin Faktörleri ve İfadeler	Standartize Edilmiş Faktör Yükleri	T-değerleri	Standart Hata	R ²	Yapı Güvenirliği	Açıklanana Varyans
Takım Çalışması						
33.Başkaları ile...*	.27					
34.Takım içerisinde...*	.38					
35.Takım içerisinde...	.92	11.1	.021	.84		
36.Takım içerisinde...	.91	12.0	.021	.82		
37.Takım içerisinde...	.81	15.5	.029	.65		
38.Takım içerisindeki...	.83	15.1	.027	.68		
Modelin Faktörleri ve İfadeler (İkincil Düzey)						
Empati	.83	20.4	.04	.69	.93	.77
Örgütsel Farkındalık	.81	17.3	.04	.66	.91	.68
Koç ve Mentorluk	.92	22.1	.04	.84	.90	.60
İlham Veren Liderlik	.97	25.5	.04	.94	.91	.72
Etkileme	.94	17.9	.04	.88	.91	.62
Çatışma Yönetimi	.98	25.4	.04	.95	.79	.50
Takım Çalışması	.85	23.7	.04	.73	.92	.75

Birincil ve ikincil düzey DFA analizi sonucunda ulaşılan değerlere bağlı kalarak, yakınsak geçerliliği sağlanan duygusal ve sosyal yetkinlik ölçeğine ayırt edici geçerlilik analizi yapılmıştır. Bu analizlere ilişkin bilgiler Tablo 4.12 ve 4.13'te yer verilmektedir.

Tablo 4.12. Duygusal Yetkinlik Boyutları Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri

	DÖF	DÖK	UYUM	BO	PG
DÖF	.761				
DÖK	.538**	.714			
UYUM	.572**	.607**	.842		
BO	.565**	.621**	.719**	.774	
PG	.511**	.455**	.556**	.606**	1

Bu analizde, Çıkarılan Ortalama Varyans değerinin karekökü, değişkenler arasındaki her bir korelasyon katsayısından daha büyük ise ayırt edici geçerlilik sağlanmış demektir (Fornell ve Larcker, 1981). Geçerlilik analizi sonucunda duygusal yetkinlik ölçeğinin tüm boyutlarının ayırt edici geçerlilik kriterini karşıladığı, sosyal

yetkinlik ölçeğinde ise çatışma yönetimi haricinde tüm boyutların gerekli kriteri sağladığı görülmüştür. Çatışma yönetimi boyutu da Çıkarılan Ortalama Varyans ile korelasyon katsayıları birbirine çok yakın olduğu ve diğer kriterleri sağladığı için analize bu değişkenlerle devam edilmiştir.

Tablo 4.13. Sosyal Yetkinlik Boyutları Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri

	EMPATİ	ÖF	KVM	İVL	ETKİLEME	ÇY	TÇ
EMPATİ	.877						
ÖF	.699**	.824					
KVM	.729**	.731**	.774				
İVL	.742**	.687**	.820**	.848			
ETKİLEME	.725**	.705**	.762**	.831**	.787		
ÇY	.662**	.659**	.728**	.792**	.780**	.707	
TÇ	.689**	.657**	.701**	.766**	.742**	.738**	.866

Yakınsak ve ayırt edici geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra ortaya çıkan duygusal ve sosyal yetkinlik boyutlarıyla, estetik emek boyutlarındaki maddelere yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizinde, cronbach alpha iç tutarlılık değerleri baz alınarak güvenilirliği test edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda tüm boyutların güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Geçerlilik ile birlikte önem verilmesi ve dikkat edilmesi gereken diğer bir konu güvenilirliktir. Güvenirlik, “*araştırmada uygulanan tekniğin araştırmacıya evren hakkında doğru veriler sağladığına duyulan inanç*” olarak tanımlanmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2013, s. 178). Geçerlilik analizlerinde faktör yükü düşük olan maddeler atıldıktan sonra kalan maddelere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Hatasız bir ölçme aracı yapmak çoğu zaman mümkün olmadığından ölçmenin güvenilirliğini arttırmak için hatayı en az seviyeye indirmek gerekmektedir. Güvenirlik analizinde en çok kullanılan modellerden biri Alpha (Cronbach Alpha Coefficient) modelidir (Lorcu, 2015, s. 207). Ölçeğin güvenilirliğini hesaplamak üzere Cronbach Alpha bu araştırmada tercih edilmiştir. Tablo 4.14’te yapılan analiz sonucunda araştırmada kullanılan tüm boyutların güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Lorcu, 2015, s. 207).

Tablo 4.14. *Boyutlara İlişkin Güvenirlik Analizleri*

Duygusal Öz Farkındalık	.869
Duygusal Öz Kontrol	.858
Uyum	.923
Başarı Odaklılık	.850
Pozitif Görünüm	.870
Örgütsel Farkındalık	.913
Empati	.927
Koç ve Mentorluk	.885
İlham Veren Liderlik	.910
Etkileme	.899
Çatışma Yönetimi	.800
Takım Çalışması	.929
Servis Estetik Özelliği	.798
Servis Estetik Gereksinim	.849
Servis Hizmet Karşılılaşması	.937
Mutfak Estetik Özellik	.832
Mutfak Estetik Yaratıcılık	.806
Mutfak Estetik Uyum	.876

4.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Duygusal ve sosyal yetkinliğin estetik emek üzerindeki etkisine yönelik yapılacak analizlerde duygusal yetkinliğin (5 boyut), sosyal yetkinliğin (7 boyut) estetik emeğin (servis: 3 boyut, mutfak: 3 boyut) birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkenlerden oluşmasından dolayı en uygun analizin yol (path) analizi olduğu ortaya konulmuştur (Mertler ve Vannatta, 2005). Bu kapsamda, yol analizi yapısal eşitlik modeliyle (YEM) gerçekleştirilmiştir. YEM, aynı anda yapılan birden fazla regresyon analizi olarak da değerlendirilebilir. Başka bir ifadeyle de bu analiz, oluşturulan modelin görünen ve/veya görünmeyen tüm değişkenlerin birlikte test edilmesiyle elde edilen verilerle ne derece uyumlu olduğunun ortaya konulmasıdır (Şeşen ve Meydan, 2011). YEM analizinde “regresyon ağırlıkları-katsayıları” ile ilişki dereceleri ölçülürken, tahmini katsayılar (estimates), t değeri (t-value, critical ratio-C.R.) ve önem dereceleri dikkate alınmaktadır. Tahmini katsayıların 0.05, üzerinde olması, t-değerinin 1.96-2.00 üzerinde olması bu anlamda önem derecesinin 0.00-0.05 aralığında olması öngörülmüştür (Çelik ve Yılmaz, 2013).

H₁: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik emekleri üzerinde etkisi vardır.

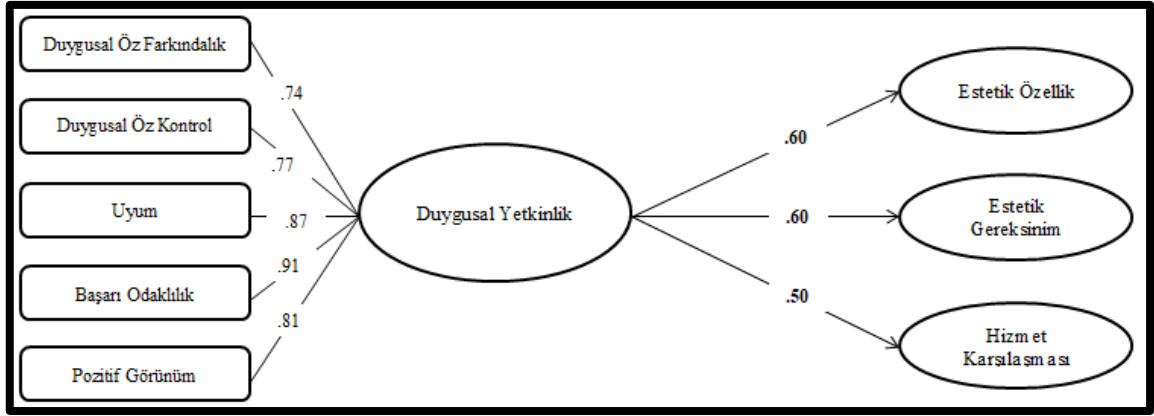
H_{1a}: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

H_{1b}: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik gereksinimleri üzerinde etkisi vardır.

H_{1c}: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin servis çalışanlarının hizmet karşılaşması üzerinde etkisi vardır.

Birinci hipotez kapsamındaki alt hipotezlere yönelik kurulan modelin uyum ölçütleri $\chi^2=1747.202$, $df=728$, $\chi^2/df=2.40$, $RMSEA=0.060$, $NFI=0.91$, $GFI=0.92$, $IFI=0.91$, $AGFI=0.86$ olarak elde edilmiştir. Bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür (Bayram, 2013). Duygusal yetkinliğin, estetik özelliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ($p<.05$, $t=9.073$); yöneticilerin duygusal yetkinliklerindeki bir birimlik artışın, servis çalışanlarının estetik özelliklerine 0.60 birimlik artışa neden olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, **H_{1a} hipotezinin desteklendiğini göstermektedir**. Duygusal yetkinlik estetik gereksinimi pozitif yönde etkilemektedir ($p<.05$, $t=8.907$). **H_{1b} hipotezinin** ise yöneticilerin duygusal yetkinliklerindeki bir birimlik artış servis çalışanlarının estetik gereksinimlerinde 0.60 birimlik artış sağladığı hesabına bağlı olarak desteklendiği görülmüştür. H₁ hipotezinin üçüncü alt hipotezi olan duygusal yetkinlik hizmet karşılaşmasını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir ($p<.05$, $t=9.324$) sonucu ile yöneticilerin duygusal yetkinliklerindeki bir birimlik artışın, servis çalışanlarının hizmet karşılaşmasında 0.50 birimlik artış sağladığına dayalı olarak **H_{1c} hipotezi** kabul edilmiştir.

Duygusal yetkinliğin estetik emek üzerindeki (servis) etkisine yönelik oluşturulan hipotezlerde duygusal yetkinlik alt boyutlarındaki korelasyonlar incelendiğinde en çok katkıyı başarı odaklılık (.91) göstermektedir. Duygusal yetkinlik değişkeni başarı odaklılık değişkeninde $0.91^2=0.83$ birimlik bir varyans açıklamaktadır. Diğer boyutlar da benzer şekilde açıklanabilir. Daha sonra ise sırasıyla uyum (.87), pozitif görünüm (.81), duygusal öz kontrol (.77) ve duygusal öz farkındalık (.74) olarak tespit edilmiştir.



Şekil 4.5. Duygusal Yetkinlik Estetik Emek (Servis) İlişkisi

H₂: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik emekleri üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

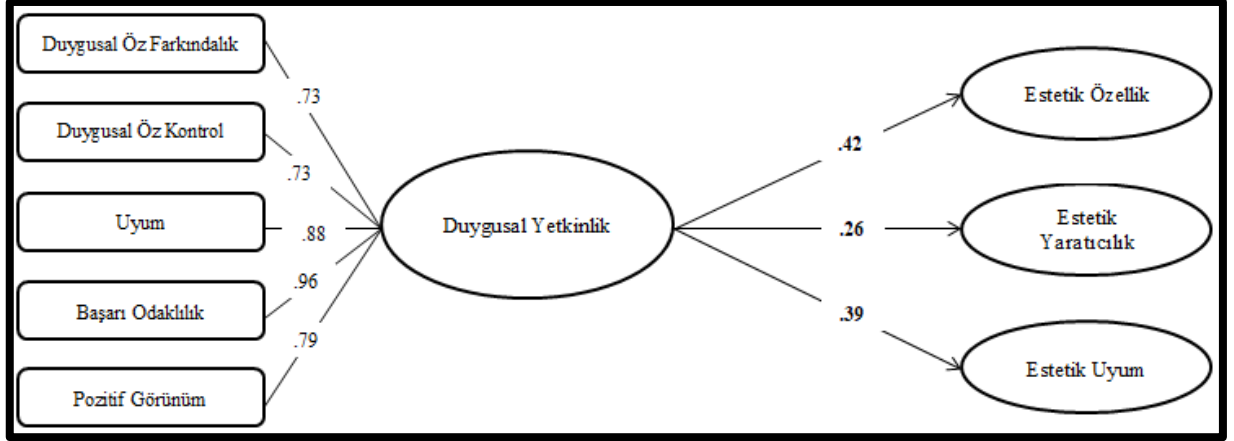
H_{2b}: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.

H_{2c}: Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin mutfak çalışanların estetik uyumları üzerinde etkisi vardır.

İkinci hipotez kapsamına yönelik kurulan modelin uyum ölçütleri $\chi^2=2290.983$, $df=890$, $\chi^2/df=2.574$, $RMSEA=0.064$, $NFI=0.90$, $GFI=0.91$, $IFI=0.92$, $AGFI=0.84$ olarak elde edilmiştir. Duygusal yetkinlik estetik özelliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir ($p<.05$, $t=6.417$). Estetik özellikteki değişimin 0.42’lik kısmı duygusal yetkinlikle ilişkilenebildiğinden **H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir**. Duygusal yetkinliğin estetik yaratıcılığı etkilemesine yönelik kurulan hipotezde estetik yaratıcılıktaki 0.26 birimlik kısmını duygusal yetkinlik etkilemekte ($p<.05$, $t=4.184$) olduğundan **H_{2b} hipotezinin desteklendiği görülmektedir**. H₂ hipotezinin diğer alt hipotezi olan duygusal yetkinliğin estetik uyumu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ($p<.05$, $t=6.771$), duygusal yetkinlik ve estetik uyum arasında 0.39 birimlik bir ilişki tespit edilmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre duygusal yetkinlikteki bir birim artış estetik uyumda 0.39 birimlik artış sağlaması sonucu **H_{2c} hipotezinin de desteklendiğini göstermektedir**.

Duygusal yetkinliğin estetik emek üzerindeki (mutfak) etkisine yönelik oluşturulan hipotezlerde duygusal yetkinlik alt boyutlarında en çok katkırı başarı

odaklılık (.96) göstermektedir. Duygusal yetkinlik değişkeni başarı odaklılık değişkeninde $0.96^2=0.92$ birimlik bir varyans açıklamaktadır. Daha sonra sırasıyla, uyum (.88), pozitif görünüm (.79), duygusal öz farkındalık (.73) ve duygusal öz kontrol (.73) olarak tespit edilmiştir.



Şekil 4.6. Duygusal Yetkinlik Estetik Emek (Mutfak) İlişkisi

H₃: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik emekleri üzerinde etkisi vardır.

H_{3a}: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

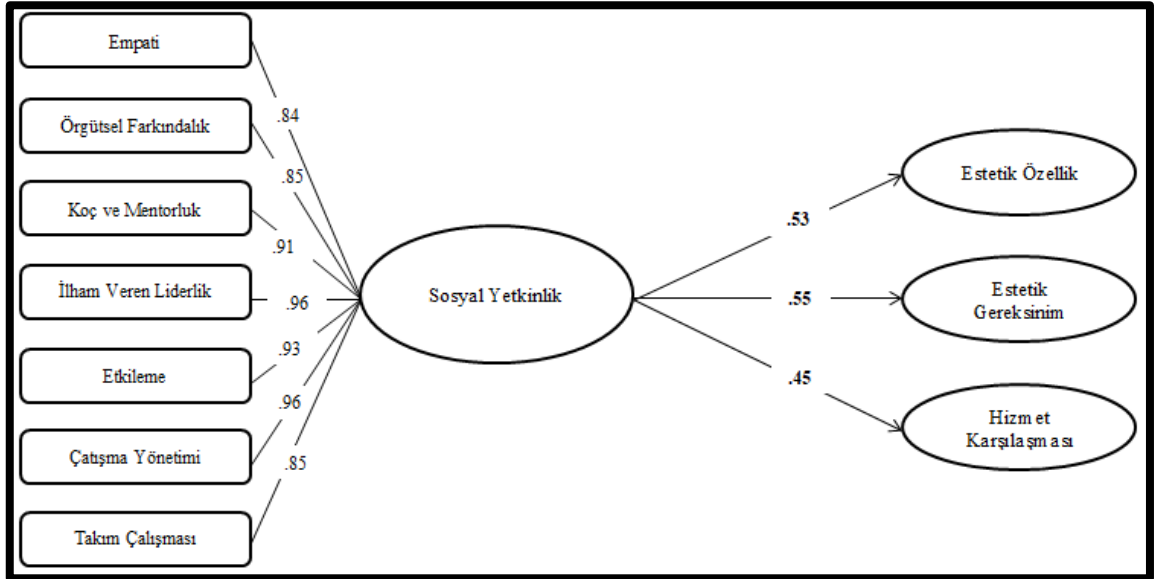
H_{3b}: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik gereksinimleri üzerinde etkisi vardır.

H_{3c}: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin servis çalışanların hizmet karşılaşması üzerinde etkisi vardır.

Üçüncü hipotez kapsamına yönelik kurulan modelin uyum ölçütleri $\chi^2=2449.112$, $df=934$, $\chi^2/df=2.622$, $RMSEA=0.065$, $NFI=0.89$, $GFI=0.90$, $IFI=0.91$, $AGFI=0.85$ olarak elde edilmiştir. Sosyal yetkinliğin estetik özelliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir ($p<.05$, $t=8.335$). Yöneticilerin sosyal yetkinliklerindeki bir birimlik artış servis çalışanlarının estetik özelliklerine 0.53 birimlik artış sağlamasından dolayı **H_{3a} hipotezi desteklenmektedir**. Sosyal yetkinlik estetik gereksinim ilişkisini inceleyen diğer alt hipotez sonucu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($p<.05$, $t=8.474$). Estetik gereksinimdeki 0.55 birimlik artışı sosyal yetkinlik boyutunu açıkladığından **H_{3b} hipotezi desteklenmiştir**.

H_{3c} hipotezi kapsamında sosyal yetkinlik hizmet karşılaşmasını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği (p<.05, t=8.634) sonucuna ulaşılmış ve **H_{3c} hipotezi de kabul edilmiştir.** Buna göre sosyal yetkinlikteki bir birimlik artışın servis çalışanlarının hizmet karşılaşmasında 0.45 birimlik artış sağlayacağı söylenebilir.

Sosyal yetkinliğin estetik emek üzerindeki (servis) etkisine yönelik oluşturulan hipotezlerde sosyal yetkinlik alt boyutlarında en çok katkıyı ilham veren liderlik ve çatışma yönetimi (.96) göstermektedir. Sosyal yetkinlik değişkeni ilham veren liderlik ve çatışma yönetimi değişkeninde $0.96^2=0.92$ birimlik bir varyans açıklamaktadır. Bunu sırasıyla etkileme (.93), koç ve mentorluk (.91), örgütsel farkındalık, takım çalışması (.85) ve empati (.84) takip etmektedir.



Şekil 4.7. Sosyal Yetkinlik Estetik Emek (Servis) İlişkisi

H₄: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik emekleri üzerinde etkisi vardır.

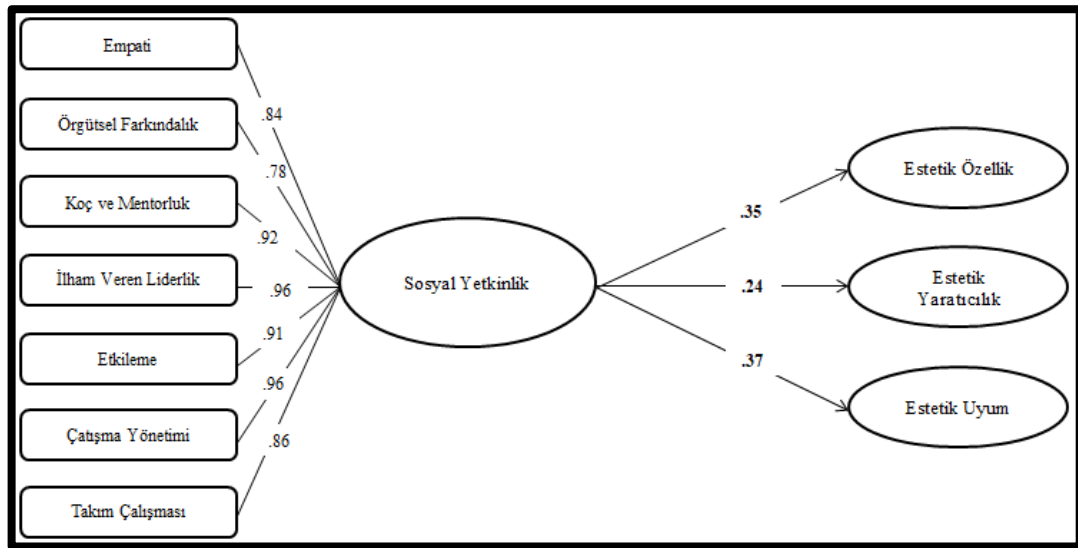
H_{4a}: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik özellikleri üzerinde etkisi vardır.

H_{4b}: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır.

H_{4c}: Yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin mutfak çalışanlarının estetik uyumları üzerinde etkisi vardır.

Dördüncü hipotez kapsamına yönelik kurulan modelin uyum ölçütleri $\chi^2=2912.672$, $df=1114$, $\chi^2/df=2.615$, $RMSEA=0.065$, $NFI=0.90$, $GFI=0.90$, $IFI=0.91$, $AGFI=0.84$ olarak elde edilmiştir. Yöneticilerin sosyal yetkinliklerindeki bir birimlik artış mutfak çalışanlarının estetik özelliklerine 0.35 birimlik artış sağlamaktadır. Sosyal yetkinlik estetik özelliği pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir ($p<.05$, $t=5.608$). Buna göre **H_{4a} hipotezi kabul edilmiştir**. Araştırmanın bir diğer hipotezi olan sosyal yetkinliğin estetik yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği ($p<.05$, $t=3.939$) sonucuna göre sosyal yetkinlikteki bir birimlik artış mutfak çalışanlarının estetik yaratıcılıklarında 0.24 birimlik artış sağlamaktadır. Bu bağlamda, **H_{4b} hipotezinin de desteklendiği görülmüştür**. H₄ hipotezinin üçüncü alt hipotezinde, estetik uyumdaki 0.37 birimlik artışın sosyal yetkinlik tarafından açıklanması ve buna bağlı olarak estetik uyumun pozitif yönde anlamlı olarak etkilemesine ($p<.05$, $t=6.644$) dayanarak **H_{4c} hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır**.

Sosyal yetkinliğin estetik emek (mutfak) üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan hipotezlerde sosyal yetkinlik alt boyutlarında en çok katkırı ilham veren liderlik ve çatışma yönetimi (.96) göstermektedir. Sosyal yetkinlik değişkeni ilham veren liderlik ve çatışma yönetimi değişkeninde $0.96^2=0.92$ birimlik bir varyans açıklamaktadır. Sonrasında, koç ve mentorluk (.92), etkileme (.91), takım çalışması (.86), empati (.84) ve örgütsel farkındalık (.78) takip etmektedir.



Şekil 4.8. Sosyal Yetkinlik Estetik Emek (Mutfak) İlişkisi

H₅: Yöneticilerin yetkinlikleri ile çalışanların algıladıkları yönetici yetkinlikleri arasında farklılık vardır.

H_{5a}: Yöneticilerin duygusal yetkinlikleri ile çalışanların algıladıkları yönetici duygusal yetkinlikleri arasında farklılık vardır.

H_{5b}: Yöneticilerin sosyal yetkinlikleri ile çalışanların algıladıkları yönetici sosyal yetkinlikleri arasında farklılık vardır.

Tablo 4.15. Pozisyonlara Göre Duygusal Yetkinlik Arasındaki Farklılıklar

Boyut	Pozisyon	N	Ort.	s.s.	F	p	Tukey Testi		
DÖF	Yönetici	127	4.34	.762	24.412	0.000**	-	.659*	.691*
	Servis	259	3.68	.998			-.659*	-	.031
	Mutfak	255	3.65	1.05			-.691*	.031	-
DÖK	Yönetici	127	4.07	.921	8.617	0.000**	-	.286*	.448*
	Servis	259	3.78	1.01			-.286*	-	.161
	Mutfak	255	3.62	1.01			-.448*	-.161	-
UYUM	Yönetici	127	4.55	.585	15.898	0.000**	-	.556*	.561*
	Servis	259	3.99	1.11			-.556*	-	.004
	Mutfak	255	3.99	1.03			-.561*	-.004	-
BO	Yönetici	127	4.55	.541	12.344	0.000**	-	.489*	.495*
	Servis	259	4.06	.983			-.489*	-	.005
	Mutfak	255	4.05	.964			-.495*	-.005	-
PO	Yönetici	127	4.43	.683	19.026	0.000**	-	.536*	.589*
	Servis	259	3.90	.975			-.536*	-	.052
	Mutfak	255	3.84	.976			-.589*	-.052	-

Beşinci hipoteze yönelik yöneticilerin kendilerini duygusal ve sosyal yetkinlik olarak nasıl değerlendirdikleri ile çalışanların onları nasıl gördükleri ve bu yetkinliklerin yönetici ve çalışanlar arasında bir fark oluşturup oluşturmadığı varyans analizi (ANOVA) kullanılarak test edilmiştir. Grup varyanslarının eşitliği Levene testi ile incelenmiştir. 0.05 anlamlılık düzeyinde verilerin grup varyanslarının eşit olduğu belirlenerek gruplar arasındaki farklılıklar Tukey testi ile incelenmiştir. Tablo 4.15. ve 4.16.'da yer alan sonuçlar incelendiğinde yöneticilerin kendilerini duygusal ve sosyal yönden atfettiği ile çalışanlar (servis ve mutfak) arasında anlamlı farklılık bulunmuş ve puan ortalamalarına yansımıştır. Buna göre Tukey testi incelendiğinde duygusal ve sosyal yetkinlik alt boyutlarının tamamında yöneticiler çalışanlara göre kendilerini

duygusal ve sosyal yönden daha yeterli gördükleri tespit edildiğinden **H_{5a} ve H_{5b} hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 4.16. Pozisyonlara Göre Sosyal Yetkinlik Arasındaki Farklılıklar

Boyut	Pozisyon	N	Ort.	s.s.	F	P	Tukey Testi		
EMPATİ	Yönetici	127	4.66	.49	28.221	0.000**	-	.824*	.744*
	Servis	259	3.83	1.18			-.824*	-	-.079
	Mutfak	255	3.91	1.12			-.744*	.079	-
ÖF	Yönetici	127	4.55	.64	17.336	0.000**	-	.479*	.601*
	Servis	259	4.07	1.03			-.479*	-	.121
	Mutfak	255	3.95	1.00			-.601*	-.121	-
KvM	Yönetici	127	4.45	.56	23.031	0.000**	-	.640*	.699*
	Servis	259	3.81	1.09			-.640*	-	.058
	Mutfak	255	3.75	1.07			-.699*	-.058	-
İVL	Yönetici	127	4.64	.57	25.739	0.000**	-	.705*	.791*
	Servis	259	3.93	1.15			-.705*	-	.086
	Mutfak	255	3.85	1.14			-.791*	-.086	-
ETKİLEME	Yönetici	127	4.44	.66	23.700	0.000**	-	.681*	.688*
	Servis	259	3.76	1.08			-.681*	-	.006
	Mutfak	255	3.76	1.05			-.688*	-.006	-
ÇY	Yönetici	127	4.43	.59	17.295	0.000**	-	.557*	.599*
	Servis	259	3.87	1.07			-.557*	-	.042
	Mutfak	255	3.83	1.06			-.599*	-.042	-
TÇ	Yönetici	127	4.76	.40	22.912	0.000**	-	.692*	.678*
	Servis	259	4.07	1.14			-.692*	-	-.013
	Mutfak	255	4.08	1.10			-.678*	.013	-

H₆: Yöneticinin algıladığı çalışan estetik emeği ile servis çalışanlarının estetik emekleri arasında farklılık vardır.

H_{6a}: Yöneticinin algıladığı estetik özellik ile servis çalışanlarının estetik özellikleri arasında farklılık vardır.

H_{6b}: Yöneticinin algıladığı estetik gereksinim ile servis çalışanlarının estetik gereksinimleri arasında farklılık vardır.

H_{6c}: Yöneticinin algıladığı hizmet karşılaşması ile servis çalışanlarının hizmet karşılaşması arasında farklılık vardır.

Yönetici ile servis çalışanları arasında servis estetik emek algısı arasında bir farklılık olup olmadığı t testi kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle grup varyanslarının eşitliği Levene testi ile incelenmiş, 0.05 anlamlılık düzeyinde verilerin grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiştir. Tablo 4.17’de yer alan sonuçlar incelendiğinde yöneticilerin servis çalışanlarının estetik emeklerine yönelik algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin estetik özellik, estetik gereksinim ve hizmet karşılaşmasında servis çalışanlarına göre çalışanların estetik emeklerini daha yüksek algıladıkları tespit edildiğinden **H_{6a}, H_{6b} ve H_{6c} hipotezleri kabul edilmiştir.**

Tablo 4.17. Pozisyonlara Göre Estetik Emek (Servis) Arasındaki Farklılıklar

Boyut	Pozisyon	N	Ort.	s.s.	s.d.	T	p
Estetik	Yönetici	127	4.15	.66	384	3.92	.000**
Özellik	Servis	259	3.79	.91			
Estetik	Yönetici	127	4.20	.77	384	4.83	.000**
Gereksinim	Servis	259	3.73	.97			
Hizmet	Yönetici	127	4.51	.59	383	4.38	.000**
Karşılaşması	Servis	259	4.15	.84			

H₇: Yöneticinin algıladığı çalışan estetik emeği ile mutfak çalışanlarının estetik emekleri arasında farklılık vardır.

H_{7a}: Yöneticinin algıladığı estetik özellik ile mutfak çalışanlarının estetik özellikleri arasında farklılık vardır.

H_{7b}: Yöneticinin algıladığı estetik yaratıcılık ile mutfak çalışanlarının estetik yaratıcılığı arasında farklılık vardır.

H_{7c}: Yöneticinin algıladığı estetik uyum ile mutfak çalışanlarının estetik uyumları arasında farklılık vardır.

Yedinci hipotezde mutfak çalışanlarının estetik emekleri ile yöneticilerin onları nasıl değerlendirdikleri ve yönetici çalışan arasında estetik emek boyutlarında bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 4.18’de yer alan sonuçlar incelendiğinde estetik özellik ile estetik uyum arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin mutfak çalışanlarını estetik özellik ve uyum olarak daha yüksek algıladıkları görülmüştür. Bu bağlamda, **H_{7a} ve H_{7c} hipotezi desteklenmiştir.** Estetik

yaratıcılıkta ise anlamlı farklılık tespit edilemediğinden **H_{7b} hipotezi desteklenememiştir.**

Tablo 4.18. *Pozisyonlara Göre Estetik Emek (Mutfak) Arasındaki Farklılıklar*

Boyut	Pozisyon	N	Ort.	s.s.	s.d.	T	P
Estetik	Yönetici	127	4.50	.53	380	4.20	.000**
Özellik	Mutfak	255	4.21	.67			
Estetik	Yönetici	127	3.86	.84	380	.17	.862
Yaratıcılık	Mutfak	255	3.84	.78			
Estetik	Yönetici	127	4.52	.59	378	.32	.001**
Uyum	Mutfak	255	4.30	.70			

4.5. Tartışma ve Değerlendirme

Alanyazında yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerinin çalışanın performansını etkilediğinden sıklıkla bahsedilmektedir (Boyatzis, Gaskin ve Wei, 2015; Aliaga Araujo ve Taylor, 2012; Boyatzis ve Gaskin, 2010). Ancak yapılan bu araştırmalarda genellikle iş performansının etkilerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırmalarda, otel çalışanlarının iş yükünün fiziksel, zihinsel, konumsal, çevresel ve duygusal boyutlarda ele alındığı dikkat çekmektedir (Atik ve Akoğlan Kozak, 2016). Oysa postmodern dönemdeki gelişmelerle birlikte artık estetik emeğin de hizmet performansı kapsamında, hatta otel işletmelerindeki iş değerlendirmelerinde duygusal çaba (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008) ile birlikte ele alınması önerilebilir. Bu açıdan bakıldığında, restoranların bir yemek yeme yeri olması dışında, kişilerin dinlenme ve hoşça vakit geçirme amaçları da göz önüne alındığında, çalışanıyla, ortamıyla, yemeğin görünümüyle estetik hizmet anlayışına sahip mekânlar olmaları gerektiği söylenebilir. Bu araştırma bu ihtiyacı karşılamak amacıyla modellendirilmiştir. Alanyazında duygusal ve sosyal yetkinliğin estetik emekle ilişkisini doğrudan inceleyen başka bir araştırma bulgusuna rastlanamamış olması konunun özgünlüğüne işaret etmektedir. Bu gerekçe ile yürütülen araştırma sonucunda; yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin, servis çalışanlarının estetik özelliklerini (.60), estetik gereksinimlerini (.60) ve hizmet karşılaşmasını (.50) etkilediği görülmüştür. Yöneticilerin duygusal yetkinliklerinin artışı servis çalışanlarının çekici görünümelerini, kurumsal imajla uyumunu ve müşteriye karşı üsluplarını olumlu yönde yukarı çekmektedir. Benzer şekilde, duygusal yetkinliğin artması çalışanların kıyafetlerini, müşteriye karşı tavırlarını, diksiyon ve hitap

şekillerini, çalışanların müşterilere karşı kibar ve uygun ifadeler kullanmalarını, içten gülümsemelerini olumlu yönde etkilemektedir. Duygusal yetkinliğin belirlenmesinde; duygusal öz farkındalık, duygusal öz kontrol, uyum, başarı odaklılık ve pozitif görünümü birlikte değerlendirmek gerekmektedir. Çünkü bunlar bir bütün olarak düşünüldüğünde yöneticinin duygusal yetkinliğinin düzeyine işaret etmektedir (Hay Group, 2017; Boyatzis, Goleman ve Rhee, 1999). Çalışanların estetik özelliklerinin artmasında yöneticilerin duygusal yetkinliklerinde başarı odaklı olmasının (.91) ve uyum (.87) yetkinliğine sahip olmasının önemli bir rolü vardır. Başarı odaklılığın yüksek çıkmasında zincir restoran işletmesinin uyguladığı politikalarının önemli bir rolü bulunmaktadır. 2007 yılında ilk şubesini açan bu işletme zinciri, 10 yıllık sürede 36 şubeye ulaşmış ve başarı odaklılığı yönetici ve çalışanlara da aktardığı söylenebilir. Sonrasında, estetik emeği etkilemede pozitif görünüm (.81), yöneticilerin duygularını kontrol etmesi (.77) ve duygularının farkında olması (.74) yer almaktadır. Estetik özelliği etkilemede, başarı odaklılığın diğerlerine oranla daha yüksek olması, çalışanların duygusal yetkinliği algılamadaki önceliğini ortaya koymaktadır. Alanyazın incelendiğinde, Tsai (2009) Tayvan'da otel işletmelerinde duygusal farkındalıklarının hizmet davranışını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Connelly ve Ruark (2010) da yöneticilerin duygusal gösterimlerinin görev performansını; Kluemper, DeGroot ve Choi (2013) benzer şekilde duygusal yetkinliğin iş performansını arttırdığını belirlemişlerdir. Kim vd. (2012) yöneticilerin duygularını kontrol etmesinin çalışanların duygusal davranışlarını ve hizmet iyileştirme performanslarını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Lee ve Ok (2012) da Amerika'da otel işletmelerinde yöneticilerin duygusal öz kontrollerinin çalışanların iş tatminini ve kişisel başarılarını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Güney, Taşkiran ve Özkul (2015) duyguları yönetebilme becerilerinin işletme içerisindeki gönüllülük esasına dayalı çalışma davranışlarını arttırdığını tespit etmişlerdir. Görüldüğü üzere duygusal yetkinlikler işletme içerisinde çalışanların performanslarında artış sağlamaktadır ve sonuçlar araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Servis çalışanlarının estetik emeklerine yönelik çalışmalar incelendiğinde, müşteri memnuniyetinde rol oynamakta ve estetik emeği arttırıcı faaliyetlerde bulunulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, Hsi ve Liang (2009) Tayvan'daki otel restoranında yaptıkları araştırmada estetik emeğin müşteriye değerli hissettirdiğini tespit etmişlerdir. Tayvan'da yapılan başka bir çalışmada Hshiung Tsaur, Luoh ve Syue

(2015) birinci sınıf hizmet veren restoran işletmesinde estetik emeğin müşterilerde olumlu duygular yarattığı ve tekrar restoranı ziyaret etme niyetlerini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Duygusal yetkinliğin estetik emek üzerindeki etkisinin tespit edilmesi restoran işletmeleri için önemli bir bulgudur.

Duygusal yetkinliğin mutfak çalışanlarının estetik emeklerini etkilemesi araştırmadan çıkan diğer bir sonuçtur. Yöneticilerin duygusal yetkinliğini kullanması mutfak çalışanlarının estetik özelliğini (.42), estetik yaratıcılığını (.26) ve estetik uyumunu (.39) arttırmaktadır. Yöneticilerin duygusal yetkinliğe sahip olmaları mutfak çalışanlarının kıyafetlerini temiz ve düzgün tutmalarına, yemeklerin sunumundan kurumsal imaja, saç stillerine, hijyen ve sanitasyonu dikkat etmelerine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, şeflerin yaratıcı yöntemler kullanmalarına, yeni bir tarif geliştirdiklerinde görsel estetiği ön planda tutmalarına, şeflerin müşterilerin estetik beklentilerini karşılayacak yetkinliğe sahip olmalarına olumlu etki yaratmaktadır. Yöneticilerin duygusal yetkinlikleri estetik emek olarak ifade edilen mutfak çalışanlarının birbirleriyle iletişim kurarken güler yüzlü olmalarını, kibar şekilde konuşmalarını, uygun bir üslup kullanmalarını da sağlamaktadır. Estetik emeğe yönelik duygusal yetkinlik boyutlarından en fazla katkının başarı odaklılık (.96), uyum (.88), pozitif görünüm (.79), duygusal öz kontrol (.73) ve duygusal öz farkındalık (.73) olduğu görülmektedir. Bu durum, servis çalışanlarındaki katkılarla benzer olarak algılanmaktadır. Mutfak çalışanları da duygusal yetkinliğin somut çıktısına daha fazla odaklanmaktadır. Duygusal yetkinliğin çalışan performansını arttırdığına yönelik çalışmalar bu çalışmadaki araştırma bulgularıyla tutarlıdır (Kluemper, DeGroot ve Choi, 2013; Tsai, 2009; Nel, 2004; Offermann vd., 2004). Estetik yaratıcılığın yöneticilerin duygusal yetkinlikleri tarafından diğer estetik emek boyutlarına göre daha az bir etkiye (.26) sahip olduğu görülmüştür. Duygusal yetkinliğin estetik yaratıcılık üzerinde daha az etkiye sahip olması zincir restoran işletmesinin tüm şubelerinde standart reçete uygulamasının olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Standart reçete uygulamaları işletmeye standartlaşma, verimlilik gibi birtakım avantajlar kazandırsa da mutfak gibi yaratıcılığın önemli olduğu alanları köreltebilmektedir. Ayrıca bu etkinin daha düşük çıkması mutfak yaratıcılığının daha bireysel özellikleriyle de açıklanabilir. Şeflerin kişisel bir tutku, kendini gerçekleştirme, içsel motivasyonları (Chuang, Yin ve Jenkins, 2009), iş yerindeki özerklik (Kesici, 2014), yaratıcı iklim, yaratıcı öz yeterliliğin ve yaratıcı rol kimliğinin (Leung ve Lin, 2018) yaratıcı mutfak süreçlerine

etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Duygusal estetik yaratıcılık üzerinde etkili olsa da başka faktörlerin de etkili olduğu dikkat çekmektedir.

Araştırmada yöneticilerin sosyal yetkinliklerinin, servis çalışanlarının estetik emekleri üzerine olan etkisine yönelik sonuçlara da ulaşılmıştır. Buna göre sosyal yetkinlik; estetik özelliği (.53), estetik gereksinimi (.55) ve hizmet karşılaşmasını (.45) etkilemektedir. Restoran işletmelerinde gerek çalışanlararası gerekse müşteriler ile yoğun bir etkileşim yaşanmaktadır. Dolayısıyla, sosyal ilişkiler restoran işletmeleri için ayrı bir öneme sahiptir. Duygusal yetkinlikte olduğu gibi sosyal yetkinlikte de empati, örgütsel farkındalık, koç ve mentorluk, ilham veren liderlik, etkileme, çatışma yönetimi, takım çalışması boyutlarının bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Sosyal yetkinlik boyutlarının estetik emeğe yönelik etkisi incelendiğinde en fazla katkısı çatışma yönetiminin (.96) ve ilham veren liderliğin (.96), daha sonra ise etkilemenin (.93), koç ve mentorluğun (.91), örgütsel farkındalığın (.85), takım çalışmasının (.85) ve empatinin (.84) verdiği görülmektedir. Üngüren (2008)'in konaklama işletmeleri üzerine yaptığı çalışmada çatışmaların %41.2'sinin yöneticilerle yaşandığı, %56'sının ise davranış biçiminden ve servisten dolayı yaşandığı tespit edilmiştir. Topaloğlu ve Avcı (2008) da Muğla'da otel işletmeleri üzerine yaptıkları araştırmada çatışma yönetiminde yönetsel nedenlerin bireysel ve örgütsel nedenlere göre daha fazla etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmalara da bakarak, buradaki sosyal yetkinlik boyutlarındaki çatışmaların yüksek çıkması bilinenden farklı bir sonuç olarak algılanamaz. Ancak restoran içerisinde anlaşmazlıkların büyümesi yerine çözmeye çalışılması, çalışanlarla konuşulması ve önemsenmesi önemli ipuçları olarak alınmalıdır. Brown ve Arendt (2011) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada ilham veren liderliğin çalışanların performansını etkilediğini tespit etmişlerdir. Chang ve Teng (2017) de dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcılığını arttırdığını ve çalışan yaratıcılığının da iş performansını arttırdığını tespit etmişlerdir. Çalışan performansının alt boyutları incelendiğinde en fazla katkı misafire karşı tutumda görülmektedir. Çalışma sonuçları bu araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Ayrıca, Kellett, Humprey ve Sleeth (2002-2006) Amerika'da yapmış oldukları çalışmada, empati yetkinliğine sahip yöneticilerin çalışanların iş performanslarını arttırdığını tespit etmişlerdir. Nel (2004) de yöneticilerin koç ve mentorluk, çatışma yönetimi ve takım çalışması yetkinliklerinin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi olduğunu belirlemiştir. Deniz (2016) de sosyalizasyonun çalışanların duygusal gösterimlerine

etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuçlar da bu bulgusal sonuçlarla kısmen paralellik göstermektedir.

Sosyal yetkinliklerin mutfak çalışanlarının estetik emeklerine etkisinin ortaya konulduğu bu araştırmaya göre yöneticilerin sosyal yetkinliklerini kullanması estetik özelliğe (.35), estetik yaratıcılığa (.24) ve estetik uyuma (.37) katkı sağlamaktadır. Duygusal yetkinlikte olduğu gibi sosyal yetkinlik boyutlarından çatışma yönetimi ve ilham veren liderlik estetik emeği etkilemede (.96) en fazla katkıyı sağlamaktadır. Daha sonra sırasıyla koç ve mentorluk (.92), etkileme (.91), takım çalışması (.86), empati (.84) ve örgütsel farkındalık (.78) yer almaktadır. Bu sonuçların sosyal yetkinliğin servis çalışanlarının estetik emeklerini etkilemedeki rolü ile benzer olduğu söylenebilir ve benzer çıkarımların yapılabilmesi mümkündür. Aynı durum, Chuang, Yin ve Jenkins (2009) Amerika’da 152 otel şefine yönelik iş tatmininin sağlanmasında yöneticilerin en önemli faktör olduğunu ortaya koyan çalışma sonucuyla uyumludur. İkinci önemli faktör ise kişilerarası ilişkilerdir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçların Zopiatis (2010) Güney Kıbrıs’ta şeflerin yetkinliği üzerine yaptığı çalışmayla benzerdir. İletişim, sözel ve yazma ve kişilerarası beceri halen önemli bulgular arasındadır.

Duygusal ve sosyal yetkinliğin estetik emeği etkilemede temel belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal öz farkındalık, öz kontrol, uyum, başarı odaklılık, pozitif görünüm, empati, örgütsel farkındalık, koç ve mentorluk, ilham veren liderlik, etkileme, çatışma yönetimi ve takım çalışması yöneticiye çok önemli yetkinlikler katmaktadır. Duygusal ve sosyal yetkinlikler kuşkusuz aralarında dinamik bir ilişkiyle iç içe geçmiş durumdadır. Örneğin, bir yönetici duygularının farkında değilse duygularını kontrol edemez. Duyguları kontrol dışına çıktığında ise ilişkileri yönetme yeteneği zarar görür. Kısaca duygusal öz kontrol, empatiyi ve duygusal öz yönetimi kolaylaştırır ve bir arada etkili ilişki yönetimini mümkün kılar (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2016).

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde yöneticilerin çoğu zaman duygusal ve sosyal açıdan kendilerini yüksek puanlarla değerlendirdikleri görülmektedir (Hay Group, 2006-2011). Buradan yola çıkarak bu araştırmada yöneticilerin kendilik değerlendirmeleri yanında, çalışanların da yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerini değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen sonuçlar, yöneticilerin kendilerini çalışanlara göre daha yüksek puanlarla değerlendirdiklerini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar yöneticileri duygusal ve sosyal yetkinlikler bağlamında

görece daha az puanla değerlendirmektedirler. Örneğin duygusal yetkinlik boyutundaki “duygusal öz farkındalık”ta yönetici ile çalışan arasında daha büyük bir görüş farklılığı olduğu görülmektedir. Bunun yanında, sosyal yetkinlik içerisinde yer alan empati boyutunda yönetici ile çalışan arasında da diğer sosyal yetkinliklere kıyasla daha büyük bir görüş farklılığı söz konusudur. Çalışanlar, yöneticinin empati kurmasında yöneticinin kendilik algılamasından daha düşük düzeyde algılamaktadırlar. Duygusal yetkinlik boyutlarının tamamında mutfak çalışanları, servis çalışanlarına göre yöneticiyi daha düşük düzeyde algılamışlardır. Burada servis çalışanlarının ön alan çalışanları olması ve duygu gösterimleriyle daha fazla etkileşim halinde olmalarından dolayı yöneticinin yetkinliklerini daha net gözlemlemiş olabilecekleri söylenebilir. Hay Group (2017)’un yayınladığı rapora göre çalışanların yöneticileri değerlendirmelerinde Avrupa bölgesinde duygusal öz farkındalık ve empati yetkinliğinin yönetici değerlendirmesine göre daha düşük çıkmıştır. Bu durum bu araştırmada da tekrarlanmaktadır. Daha dikkatli bakıldığında, Avrupa bölgesinde çalışanların empati ve duygusal öz farkındalık konusunda yöneticileri gibi düşünmedikleri söylenebilir. Aynı zamanda, yöneticilerin kendi kusurlarını görmemelerine ve “yanlılık hatası” ya da “ben en iyisini yaparım” duygu durumu içinde olduklarına da işaret etmektedir.

Çalışanlar ile yöneticilerin estetik emek değerlendirmeleri karşılaştırıldığında yöneticilerin, çalışanlara göre çalışanların estetik emeklerini daha yüksek puanla değerlendirdikleri görülmüştür. Bu durum beklenenden farklı bir sonuç olarak görülebilir. Çünkü insanoğlu yapısı gereği genel itibarıyla kendisini daha olumlu olarak değerlendirmektedir (Boyatzis ve Gaskin, 2010). Ancak burada yöneticilerin paydaş ve işletme sahiplerine karşı olan sorumlulukları düşünüldüğünde ve bunun yanında çalışanları işe almaları ve işletmenin genel imajını olumlu yansıtmak amacıyla daha yüksek puan vermeleri şaşırtıcı görülmemektedir. Başka bir açıdan ise çalışanlar estetik konusunda kendi durumlarını daha net görüyor ya da yalnızca kendini değil işletme içindeki arkadaşlarını da değerlendirdikleri için daha düşük puanlama yapmış olabilirler. Benzer sonuçların genel itibarıyla mutfak çalışanları için de olduğu görülmektedir. Ancak estetik yaratıcılık konusunda bir farklılık tespit edilememiştir. Öncelikle bu restoran zincirinde standart reçete uygulamalarının olması bu sonuca neden olmaktadır. Bilindiği gibi standart menü ve reçete uygulamaları mutfak işlerindeki estetik yaratıcılığın önündeki önemli bir handikap olarak görülmektedir. Bu sonuç Chang ve Teng (2017)’in araştırma sonuçlarıyla da tutarlıdır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

İnsanın duygusal ve sosyal yapısı Platon'dan Elton Mayo'ya, Maslow'dan Boyatzis'e kadar yüzyıllar boyunca birçok farklı bilim insanı ve disiplin tarafından cevaplanmaya çalışılmış bir olgudur. Yönetim alanında ilk zamanlarda duygular güçsüzlük ve çaresizliğin sembolü olarak nitelendirilmiş, sadece akıl ışığında doğru karar ve davranışların gösterileceği kabul edilmiştir. Nöroloji, biyoloji ve evrimsel psikoloji alanında yaşanan gelişmeler beyindeki limbik sistemin insan duyguları üzerinde önemli bir rolünün olduğu ve laboratuvar ortamında duyguların aynalama etkisi ile insandan insana geçtiği gözlemlenmiştir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2016). İş yerlerinde öfkeli, mutlu, suçlu veya üzgün olabilen çalışanların bu duygusal durumlarının farklı nedenleri bulunabilmektedir. Çalışanlar ayrıca, gün boyunca dalgalanan ruh halleri (sosyal ilişkilerden veya başka bir nedenden kaynaklı) de yaşayabilmektedirler. Yöneticiler, çalışanların duygusal rehberleridir. Çok basit bir biçimde, tüm çalışan grubunda yönetici, kişilerin duygularını etkilemede en yüksek güce sahiptir. Çalışanların duyguları coşku düzeyine çekildiğinde iş performansı artabilir. Öfke ve kaygıya yönlendirildiğinde ise dengeler bozulabilir. Yöneticinin yarattığı etki bir işin iyi yapılmasının sağlanmasının ötesindedir. Yöneticinin girişimi ister strateji geliştirmek isterse akşam yemeği için çalışanları seferber etmek olsun, başarısı bunu nasıl yaptığına bağlıdır. Bu amaçla Boyatzis ve Goleman (2007) tarafından duygusal ve sosyal yetkinlik kavramları ortaya atılmıştır.

Postmodern dönemle birlikte restoran işletmeleri yemek yeme yeri olması dışında müşterilerin tüm duyu organlarına hitap edecek, estetik bir şölen sunacak mekânlar haline gelmiştir. Bu şölenin temel yapıtaşlarından biri çalışanlardır. Emek yoğun bir sektör olan restoran işletmelerinde hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamak çalışanların elindedir. Çalışanlardan artık hizmet performansı bağlamında sadece fiziksel kapasiteleri değil bunun yanında duygusal ve estetiği de içine alan bütüncül bir emek beklenmektedir. Bunlardan biri olarak nitelendirilen ve hizmet karşılaşmasında çalışanın müşteri ile olan iletişiminin kalitesini belirleyen faktörlerden biri estetik emektir (Hshiong Tsaur, Luoh ve Syue, 2015). Bu emeğin rekabetin çok

şiddetli yaşandığı bu sektörde müşteriye çekme, sadık müşteri yaratma, olumlu imaj oluşturma gibi pek çok rolü bulunmaktadır.

Bu gerekçeler kapsamında hazırlanan araştırmada ulaşılan sonuçlara aşağıda detaylı olarak yer verilmektedir. Duygusal yetkinliklerin estetik emeği, servis çalışanlarında güçlü düzeyde etkilediği, ancak mutfak çalışanlarında bu etkilemenin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Sosyal yetkinliklerin estetik emek üzerindeki etkisi de servis çalışanlarında güçlü, ama mutfak çalışanlarında orta düzey olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık, servis çalışanlarının ön alan çalışanı olmasına, sosyal ilişki ve duygusal durum kontrolünün daha fazla olmasına bağlanabilir. Bilindiği gibi müşteri ile yüz yüze iletişimde duygusal emek gösterimi daha fazladır.

Duygusal yetkinliklerin servis ve mutfaktaki boyutları itibarıyla karşılaştırılmasında, iki departman çalışanlarının bu konudaki tercih düzeylerinin benzer olduğu saptanmıştır. Duygusal yetkinliklerde; başarı odaklılık, uyum ve pozitif görünüm ilk üç sırada yer almakta ve bunları duygusal öz kontrol ve duygusal öz farkındalık izlemektedir. Görüldüğü üzere restoran işletmelerinde estetik emeği etkilemede duygusal yetkinlik boyutlarının somut çıktıların soyut çıktılara göre daha ön planda olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Sosyal yetkinlik boyutları olan çatışma yönetimi, ilham veren liderlik, etkileme, koç ve mentorluk, takım çalışması, örgütsel farkındalık ve empati konularında mutfak ve servis çalışanları arasında herhangi bir tercih farkı olmamıştır. Her iki grubun da önceliği; çatışma yönetimi ve ilham veren liderlik olmuştur. Mevcut dünya düzeninde çatışmanın daima olduğu ve çalışanların yoğunluğundan yola çıkarak çatışmaların restoran işletmeleri için kaçınılmaz olması bu anlamda yöneticilerin çatışma yönetimini göz ardı etmemeleri gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Estetik, güzeli arayan bir olgu olmasından dolayı buna yönelik emek gösteriminde yöneticilerden ilham alarak yönlendirilmesi çalışanlar tarafından beklenmektedir. Dolayısıyla, çatışma yönetimi ve ilham veren liderliğin yüksek çıkması restoran işletmelerinde estetik emeğin artırılmasında yöneticilerin daha fazla yoğunlaşmalarını gerekli kılmaktadır.

Estetik emek konusunda ise duygusal ve sosyal yetkinlikler servis çalışanlarının; estetik özellik ve estetik gereksinimi yüksek düzeyde; hizmet karşılaşmasında ise orta düzeyde etkilemektedir. Çünkü hizmet karşılaşması boyutunda farklı profildeki müşterilerle etkileşim söz konusu olduğundan servis çalışanlarının farklı bilgi ve becerileri de bu süreçte etkili olmaktadır. Oysaki estetik özellik ve gereksinimde

doğrudan bireye özgü nitelikler söz konusudur. Yöneticinin duygusal ve sosyal açıdan müdahalesi estetik özellik ve estetik gereksiniminde daha doğrusal bir etki oluşturmaktadır. Bu durum, yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerinin servis çalışanlarının estetik emek boyutlarını etkilemede bazı değişiklikleri gerekli kılmaktadır. Mutfak çalışanlarında estetik boyutların dağılımı şöyle olmuştur; estetik özellik ve estetik uyum yüksek düzeyde; estetik yaratıcılık ise daha düşük düzeydedir. Estetik yaratıcılığın düşük çıkmasında bu zincir restoran işletmesinin standart reçete uygulamasından kaynaklı olduğu söylenebilir. Sanat olarak görülen mutfak işlerinin standart reçete uygulamaları yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir. Ayrıca duygusal ve sosyal yetkinliğin yaratıcılık üzerinde daha az etkiye sahip olması sonucunda yöneticilerin bu süreçte başka unsurlara (kişilik yapısı, özerklik, örgüt iklimi vb.) da dikkat etmesi gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Çalışanların müşterilerle olan ilişkilerinde doğru hitap şekilleri, görünüşleri, çalışanların üslubu, kıyafetleri, saç stilleri, tabakların hazırlanması ve sunumu, çalışanların birbirleriyle olan uyumu müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. Yapılan analiz sonucunda servis estetik emek ölçeğinin 3 boyutunu (estetik özellik, estetik gereksinim, hizmet karşılaşması) ve mutfak estetik emek ölçeğinin 3 boyutunu (estetik özellik, estetik yaratıcılık ve estetik uyum) destekleyen bir yapı tespit edilmiştir.

Araştırmanın temel olgusu olan duygusal ve sosyal yetkinlikleri değerlendirmede yöneticilerin kendilerini nasıl algıladıkları ile çalışanlar tarafından nasıl algılandıklarının karşılaştırılması sonucunda; duygusal ve sosyal yetkinliklerin tüm boyutlarında yöneticilerin kendilerini çalışanlardan daha yüksek değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç duygusal ve sosyal yetkinlik konusunda çalışanların yöneticiler gibi düşünmediklerini ortaya koymaktadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında farklılıklar ise sırasıyla; duygusal öz farkındalık, pozitif görünüm, uyum, başarı odaklılık ve duygusal öz kontrolde görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin duygusal yetkinliklerini, servis çalışanları mutfak çalışanlarına göre daha yüksek değerlendirmişlerdir. Mutfak çalışanlarıyla servis çalışanları arasında en yüksek farklılık duygusal öz kontrol boyutunda yaşanmaktadır. Mutfak çalışanlarının, yöneticilerin duygusal öz kontrolünü servis çalışanları gibi değerlendirmedikleri ve yöneticilerin stresli durumlarda sakinliklerini koruyamadıkları tespit edilmiştir. Sosyal yetkinlik boyutunda da yöneticiler kendilerini çalışanlardan daha yüksek değerlendirmişlerdir. Bu farklılık sırasıyla; empati, ilham veren liderlik, koç ve

mentorluk, takım çalışması, etkileme, örgütsel farkındalık, çatışma yönetimi boyutlarında görülmektedir. Yöneticiler her ne kadar empati kurduklarını düşünseler de çalışanlar tarafından bu şekilde algılanmamaktadırlar. Mutfak çalışanları servis çalışanlarına göre empati ve takım çalışması konusunda yöneticileri daha yüksek puanla değerlendirmişlerdir. Yönetici kendisini duygusal ve sosyal açıdan yetkin görmesine rağmen, çalışanları tarafından benzer şekilde algılanmamıştır. Sonuç olarak, yöneticiler kendilerini duygusal ve sosyal yetkinlik açısından değerlendirirken bu farklılığı dikkate almaları gerekmektedir.

Bu araştırmanın temel olgularından biri olan estetik emek boyutunda da yönetici ile çalışan arasında tercih farkı olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticiler, servis çalışanlarını estetik özellik, estetik gereksinim ve hizmet karşılaşması boyutlarında daha yüksek olarak algılamaktadırlar. Bu durum mutfak çalışanlarında ise estetik özellik ve uyum boyutlarında görülmektedir. Estetik yaratıcılık konusunda ise herhangi bir tercih farkı saptanmamıştır. Burada, yöneticilerin çalışanlarını estetik emek yönünden daha yeterli görmesi dikkate değer bir sonuçtur.

5.2. Sektöre Yönelik Öneriler

Bu çalışma, sektör yöneticilerine estetik emek, duygusal ve sosyal yetkinlik kavramlarını tanıtmaları bakımından önemlidir. Restoran çalışanlarının estetik emek konusunda farkındalık kazanmaları bakımından da önemlidir. Özellikle estetik emeğin, performans sonuçlarıyla ilişkili olması sektör yöneticileri açısından önemli ipuçları olarak alınabilir.

Yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinlik seviyesinin artması ile birlikte çalışanların estetik emek boyutlarının seviyesi de artmaktadır. Yöneticiler servis çalışanlarının estetik emeklerinin gelişiminde estetik özellik, estetik gereksinim ve hizmet karşılaşmasını; mutfak çalışanlarında ise estetik özellik, estetik yaratıcılık ve estetik uyumu dikkate almaları gerekmektedir. Sanat olarak görülen mutfak işlerinde çalışanların estetik yaratıcılıklarının artırılması gerekmektedir. Bunun için bu restoran zincir işletmesinin standart reçete uygulamasını tekrar gözden geçirmesi önerilebilir. İşletme politikaları, finansal kaygılar gibi nedenlerle standart reçetenin kaldırılması mümkün değilse restoran işletmesinde haftanın bir günü standart reçete uygulamasından vazgeçilerek “aşçı yaratıcı günü” uygulanabilir.

Yöneticilerin kendi duygusal yetkinliklerinde; başarı odaklılık, uyum, pozitif görünüm sosyal yetkinlik boyutlarında ise çatışma yönetimi, koç ve mentorluk, takım çalışması ve empati konularını dikkate almaları önerilebilir. Bu konularda kendilerini geliştirmeleri için eğitimler (akademisyenlerden ve danışmanlık hizmet şirketlerinden) almaları söylenebilir.

Servis ve mutfak çalışanlarının estetik emek gösterimlerindeki önemli unsurlarından biri üniformalardır. Çalışanların estetik görünümleri için işletmenin anlaşmalı bir çamaşırhanesinin ve terzisinin olması önerilebilir. Kıyafetlerin standart ölçülerde değil mutlaka çalışanlara göre düzeltilmesi çalışanların daha düzgün ve şık görünmesine imkân tanıyacaktır. Ayrıca çalışanların yedek kıyafetlerinin bulunması ve bu kıyafetlerin yıkanıp ve ütülenmesinin işletme tarafından sağlanması da çalışanların estetik görünümüne katkı sağlayacaktır. Bunun dışında, çalışanlara bu konulara yönelik kitaplar hediye edilerek bilinçlendirilmeleri sağlanabilir. Teknolojinin gelişmesi ve hayatın her alanına girmesiyle “*etkileşim tasarımı*” konusunda çalışanlar bilgilendirilerek onların estetik beceri ve tasarım alanında yetkinlik kazanmalarına yardımcı olunabilir.

5.3. Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler

Bu çalışma ile restorancılık alanında bazı yeni alanlar ve kavramlar tartışmaya açılmıştır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalar için yeni alanlar açmıştır. Örneğin, mutfak estetik emeği konusu ilk kez ele alınmıştır. Ayrıca duygusal ve sosyal yetkinlik ile estetik emek arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu çalışma, 36 şubesi bulunan bir restoran zincir işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Konunun bundan sonra daha geniş bir örneklemde bütün restoran işletmeleri kapsamında (örneğin Türkiye’deki tüm restoranlar) ele alınması önerilebilir. Bu araştırma, estetik emeğin önemli olduğu konaklama, havayolu gibi diğer hizmet işletmelerinde de incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar Gürel, D. (2010). *Hizmet tasarım sürecinde katılımcılık: Bir otel işletmesi örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akoğlan Kozak, M. (2004). *Değişim yönetimi otel işletme müdürlerinin değişim yönetimi ile ilgili algılamaları üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M. ve Genç, V. (2014). Değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede duyguların yönetiminin önemi: Hizmet işletmeleri açısından bakış. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 81-92.
- Akoğlan Kozak, M. ve Güçlü, N. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Anadolu University Journal of Social Sciences*, 8 (2), 39-56.
- Akoğlan Kozak, M., Maviş, F., Güçlü Nergis, H. ve Çiçek, D. (2013). *Otel işletmelerinde yönetim fonksiyonel yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O.C. (2015). Otel işletmelerinde işgören devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (12), 87-107.
- Albrecht, K. (2006). *Social intelligence the new science of success*. New York: Pfeiffer & Company.
- Alhelalat, J.A., Habiballah, M.A. and Twaissi, N.M. (2017). The impact of personal and functional aspects of restaurant employeeservice behaviour on customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 46-53.
- Aliaga Araujo, S.V. and Taylor, S.N. (2012). The influence of emotional and social competencies on the performance of Peruvian refinery staff. *Cross Cultural Management*, 19 (1), 19-29. Doi. 10.1108/13527601211195600
- Alpar, R. (2014). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alpar, R. (2012). *Uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ansal, H. (1997). Post-Fordist emek sürecinde sermaye/ücretli emek ilişkisi, '95-'96 petrol-iş yılı, Türkiye petrol, kimya, lastik işçileri sendikası. *Petrol-İş Yayın*, 44.

- Ashforth E.B. and Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *The Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Ashkanasy, N.M. and Jordan, P.J. (2008). A multi-level view of leadership and emotion. R.H. Humphrey, C.A. Schriesheim and L.L. Neider (Eds.), In *Affect and emotion: New directions in management theory and research* (17-39). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Atik, E. ve Akoğlan Kozak, M. (2016). İş yükü algısı ve iş yükünün insan kaynakları yönetiminde kullanımı: Eskişehir’de otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kasım, 341-366.
- Aymankuy, Y.Ş. (2005). *Turizm sektöründe sendikalaşma ve hizmet kalitesi ilişkisi (Otel işletmelerinde bir uygulama)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baker, J. (1987). The role of the environment in marketing services: The consumer perspective. J. Czepiel, C. Congram and J. Shanahan (Eds.), In *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage* (pp. 79-84). Chicago: American Marketing Association.
- Barış, K.Ü. (2010). Otellerde Motivasyonun Önemi. www.turizmaktuel.com/kose_yazisi-6948
[OTELLERDE MOTIVASYONUN ONEMI](http://www.turizmaktuel.com/kose_yazisi-6948) (Erişim tarihi: 20.10.2015)
- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Barsade, G.S. and Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations?, *Academy of Management Perspectives*, February, 36-59.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T. (2013). *Anket nasıl hazırlanır? Nasıl uygulanır? Nasıl değerlendirilir?*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baum, T. (2008). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 720-729. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110810897574>
- Baum, T. (2006). Reflections on the nature of skills in the experience economy: challenging traditional skills models in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13 (2), August, 124-135.

- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bazin, Y. (2013). Understanding organisational gestures: Technique, aesthetics and embodiment. *Scandinavian Journal of Management*, 29, 377-393.
- Benson, S.P. (1978). "The clerking sisterhood": Rationalization and the work culture of saleswomen in American department stores, 1890-1960. *Radical America*, 12 (2), 41-55.
- Berber, A. (2013). *Klasik yönetim düşüncesi, geleneksel ve klasik paradigmalarla klasik ve neo-klasik örgüt teorileri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Bharwani, S. and Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A Conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (1), 393-418. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0448>
- Biswas, M. (2009). Influencing factors on restaurant customers' revisit intention: The roles of emotions and switching barriers. *Journal of Services Research*, 9 (2), 81-103.
- Bjerke, R. and Ind, N. (2014). The influences of aesthetic investments on employees an investigation of arts' impact on employees. *EuroMed Journal of Business*, 10 (2), 214-233.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. London: Routledge.
- Boyatzis, R.E. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *The Journal of Business Perspective*, 15 (91). Doi. 10.1177/097226291101500202
- Boyatzis, R.E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28 (9), 749-770. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710910987647>
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12.
- Boyatzis, R.E. (2007). *The creation of the emotional and social competency inventory (ESCI)*. Hay Group research report.

- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY: Wiley.
- Boyatzis, R.E. and Gaskin, J. (2010). *A technical note on the ESCI/ESCI-U reliability and factor structure*. Hay Group research report.
- Boyatzis, R.E. and Goleman, D. (2007). *Emotional and Social Competency Inventory*. The Hay Group, Boston: MA.
- Boyatzis, R.E. and Sala, F. (2004). *Assesing emotional intelligence competencies*. NY: Nova Science Publishers.
- Boyatzis, R.E., Baker, A., Leonard, D., Rhee, K. and Thompson, L. (1995). Will it make a difference?: Assessing a value-based, outcome oriented, competency-based professional program. R.E. Boyatzis, S.S. Cowen and D.A. Kolb (Eds.), In *Innovating in professional education: Steps on a journey from teaching to learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R.E., Gaskin, J. and Wei, H. (2015). *Handbook of intelligence*. New York: Springer.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D. and Rhee, K. (1999). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*. Handbook of Emotional Intelligence. R. Bar-On and D. A. Parker. San Francisco: Jossey Bass
- Brotheridge, M.C. and Lee, T.R. (2008). The emotions of managing: An introduction to the special issue. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 108-117.
- Brown, E.A. and Arendt, S.W. (2010). Perceptions of transformational leadership behaviors and subordinates' performance in hotels, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10, 45-59. Doi. 10.1080/15332845.2010.500205
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M. and Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13-22.
- Bufquin, D.R.H. (2015). *The influence of warmth and competence perceptions on employees' attitudinal and behavioral responses in casual dining restaurants*. Unpublished PhD. South Carolina: University of South Carolina.
- Burns, M.P. (1997). Hard-skills, soft-skills: Undervaluing hospitality's 'service with a smile'. *Progress In Tourism And Hospitality Research*, 3, 239-248.

- Butler, C. (2014). Wanted-Straight talkers: Stammering and aesthetic labour. *Work, Employment And Society*, 1-17. Doi. 10.1177/0950017013501956
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30 (1), 8-32.
- Byron, K. (2008). Differential effects of male and female managers' non-verbal emotional skills on employees' ratings. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2), 118-134.
- Caruso, D.R. and Salovey, P. (2010). *Yönetimde duygusal zeka* (Çev. S. Kaymak). İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Chang, J.H. and Teng, C.C. (2017). Intrinsic or extrinsic motivations for hospitality employees' creativity: The moderating role of organization-level regulatory focus. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 133-141.
- Chiang, C.F. (2006). *An expectancy theory model for hotel employee motivation: The moderating role of communication satisfaction*. Unpublished PhD. Kansas: Kansas State University.
- Choi, J. and Zhao, J. (2010). Factors influencing restaurant selection in south florida: Is health issue one of the factors influencing consumers' behaviour when selecting restaurant?. *Journal of Foodservice Business Research*, 13, 237-251.
- Chopra, P.K. and Kanji, G.K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management*, 21 (10), 971-1004.
- Chu, K.H.L. and Murrmann, S.K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27 (6), 1181-1191.
- Chuang, N.K., Yin, D. and Jenkins, M.D. (2009). Intrinsic and extrinsic factors impacting casino hotel chefs' job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (3), 323-340. Doi. 10.1108/09596110910948323
- Churchill, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- Clegg, R.S. (1990). *Modern Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage Publication.
- Colombo, G. and Gazzola, P. (2013). Aesthetics and ethics of the sustainable organizations. *European Scientific Journal*, 2, 291-301.

- Connelly, S. and Ruark, G. (2010). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21, 745-764. Doi.10.1016/j.leaqua.2010.07.005
- Cronin, J.J. and Taylor, A.S. (1992). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *American Marketing Association*, 58 (1), 125-131.
- Crouch, C. (2004). Skill formation systems. R. Batt, S. Ackroyd and P. Thompson (Eds), In *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında duygu-zeka ilişkisi ve duygusal zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 23-48.
- Çakır, O. (2015). *Otel işletmelerinde çalışan motivasyonunun sağlanmasında ABCD modelinin kullanılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çeçen, A.R. (2006). Duyguları yönetme becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 26 (3), 101-113.
- Çeçen, A.R. (2002). *Duyguları yönetme becerileri eğitim programının öğretmen adaylarının duyguları yönetme becerileri üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, H. (2005). *İnternet bankacılığı hizmetlerinde bireysel müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesine ilişkin bir modelin geliştirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, H.E. ve Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi temel kavramlar-uygulamalar-programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çetinkaya, M. (2009). *Yönetmel yetkinliklerin analizi ve yönetim düzeyleri açısından yönetmel yetkinliklere ilişkin model önerisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çevik, S. ve Akoğlan Kozak, M. (2011). Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik. 11. *Ulusal Turizm Kongresi*, Kuşadası: Adnan Menderes Üniversitesi. 80-87.

- Çınar, Z. (2007). Coaching ve Mentoring. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3 (1), 1-25. http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayil/zcinar.pdf
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dahl, B.D. (2013). Looking neat on the street. Aesthetic labor in public parking patrol. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3 (2), 59-78.
- Dasborough, M.T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17, 163-178.
- Dasborough, M.T., Ashkanasy, N.M., Tee, Y.J. and Tse, H.M. (2009). What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders. *The Leadership Quarterly*, 20, 571-585.
- Dashper, L.K. (2013). The “Right” person for the job: Exploring the aesthetics of labor within the events industry. *Event Management*, 17, 135-144.
- Davis, F.S. (1997). *Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- De Rivera, J.H. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. K.T. Strongman (Ed.), In *International review of studies on emotion* (pp. 197-218). New York: John Wiley & Sons.
- Deniz, G. (2016). Kişilik ve sosyalizasyonun duygusal emek üzerindeki etkisi, butik otel örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27 (2), 273-289.
- Diefendorff, M.J., Croyle, H.M. and Gosserand, H.R. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Eczacıbaşı Sanat Ansiklopedisi*, (2008). İstanbul: YEM Yayın.
- Eidinow, E. and Ramirez, R. (2012). “The eye of the soul”: Phronesis and the aesthetics of organizing. *Organizational Aesthetics*, 1 (1), 26-43.
- Ekman, P. (2014). *Yalan söylediğimi nasıl anladım?!*. İstanbul: Okyanus Yayınevi.
- Elfenbein, H.A. (2007). 7 Emotion in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1 (1), 315-386. Doi. 10.1080/078559812
- Elliot, A.J. and Harackiewicz, J.M. (1994). Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 968-980.

- Emmerling, R.J. and Boyatzis, R.E. (2012). Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. *Cross Cultural Management*, 19 (1), 4-18. Doi. 10.1108/13527601211195592
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Eurostat, (2016). <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>. (Erişim Tarihi: 13.09.2017)
- Fine, G.A. (1996). *Kitchens: The culture of restaurant work*. USA: University of California Press.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 382-388.
- Freedman, P. (2008). *Yemek, damak tadının tarihi*. İstanbul: Oğlak Yayıncılık.
- Frijda, N. (2008). The psychologists' point of view. M. Lewis, J. M. Haviland-Jones and L.F. Barrett (Eds.), In *Handbook of emotions* (pp. 6887). New York: Guilford Press.
- Frumkin, P. (2001). Paul Liebrandt: Three-star altas chef shines with creativity. *Nation's Restaurant News*, 35 (14), 40.
- Fuller, L. and Smith, V. (1991). "Consumers" reports: Management by customers in a changing economy. *Work, Employment and Society* 5 (1), 1-16.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind the theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services: An alternative approach. *Review of Income and Wealth*, 46 (3), 369-387.
- Genç, V. (2013). *Alanya'daki turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek ve duygusal zeka düzeylerinin iş tatminine etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Goleman, D. (2015). *Sosyal zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2014). *İşbaşında duygusal zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2005). *Duygusal zeka neden IQ'dan daha önemlidir?*. (Çev. B. Seçkin Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2016). *Yeni liderler*. İstanbul: Varlık Yayınları.

- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. and Gupta, A. (2010). Leadership, affect, and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21, 979-1004.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Green, S.B., Salkind, N.J. and Akey, T.M. (1997). *Using SPSS for windows: Analyzing and understanding data*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Griffin, W.R. and Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Canada: Cengage Learning.
- Gross, J.J. (1998). Antecedents and response focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 224-237.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- Gruys, K. (2012). Does this make me look fat? Aesthetic labor and fat talk as emotional labor in a women's plus-size clothing store, *social problems*. 59 (4), 481-500.
- Gülertekin, S. (2013). Duygu iklimi ve liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkileri: Alanya'daki turizm işletmelerine yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüş, M. ve Genç, V. (2014). Turizm işletmelerinde duygu yönetimi. Ş. Aydın Tükeltürk, N. Şahin Perçin ve B. Güzel (Editörler), *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi* içinde (s. 179-198). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güney, T., Taşkıran, E. ve Özkul, E. (2015). Çalışanların duygularını yönetme becerilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Sabiha gökçen havalimanı çalışanları üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (34), December, 99-132.
- Gürsoy, D. (2014). *Deniz Gürsoy'un gastronomi tarihi*. İstanbul: Oğlak Yayıncılık.
- Ha, J. and Jang, S.S. (2010). Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 520-529. Doi. 10.1016/j.ijhm.2009.12.005.

- Han, H., Back, K.J. and Barrett, B. (2009). Influencing factors on restaurant customers' revisit intention: The roles of emotions and switching barriers. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 563-572. Doi.10.1016/j.ijhm.2009.03.005
- Han, S.J., Kim, W.G. and Kang, S. (2017). Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees' job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (11), 2807-2825. Doi. 10.1108/IJCHM-11-2015-0641
- Hancock, P. and Tyler, M. (2007). Un/doing gender and the aesthetics of organizational performance, gender. *Work and Organization*, 14 (6), 512-533.
- Hancock, P. and Tyler, M. (2000). "The look of love": Gender and the organization of aesthetics. J. Hassard, R. Holliday and H. Willmott (Eds.), In *Body and organization* (pp.108-129). London: Sage.
- Hartel, C.E.J., Gough, H. and Hartel, G.F. (2008). Work group emotional climate, emotion management skills, and service attitudes and performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (1), 21-37. Doi. 10.1177/1038411107086541
- Hartel, C.E.J., Wilfred, J.Z. and Ashkanasy, N.M. (2005). Organizational behavior: An perspective. C.E.J. Hartel, W.J. Zerbe and N.M. Ashkanasy (Eds.), In *Emotions in Organizational Behavior*, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Harvey, G.; Vachhani, S.J. and Williams, K. (2014). Working out: Aesthetic labour, affect and the fitness industry personal trainer. *Leisure Studies*, 33 (5), 454-470. Doi. 10.1080/02614367.2013.770548
- Hatfield, E., Cacioppo, J. and Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. and Rapson, R. (1992). Primitive emotional contagion. M.S. Clark (Ed.), In *Emotion and Social Behavior*. Review of Personality and Social Psychology, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hay Group (2017) Emotional and Social Competency Inventory – Research guide and technical manual. https://dsqapi1lakrkc.cloudfront.net/media/sidebar_downloads/ESCI_Technical_Manual_nav_04052017.pdf (Erişim Tarihi: 30.08.2017).
- Hay Group. (2011). *Emotional and social competency inventory (ESCI) A user guide for accredited practitioners*. Prepared by L&T direct and the McClelland Center for Research and Innovation.

- http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf (Erişim Tarihi: 12.12.2016)
- Hay Group. (2006). *Emotional competence inventory technical manual*. http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf (Erişim: 15.01.2016).
- Heung, V.C. (2002). American theme restaurants: A study of consumer's perceptions of the important attributes in restaurant selection. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 7 (1), 19-28.
- Hicks, R.J. (1994). *Critical Assessments*. London: Routledge.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hodgson, K.L. and Wertheim, H.E. (2007). Does good emotion management aid forgiving? multiple dimensions of empathy. *Emotion Management and Forgiveness of Self and Others*, 24 (6), 931-949. Doi. 10.1177/0265407507084191
- Hon, A.H.Y. and Lui, S.S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (5), 862-885. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2014-0454>
- Horng, J.S. and Hu, M.L. (2008). The mystery in the kitchen: culinary creativity. *Creativity Research Journal*, 20 (2), 221-230.
- Howard, A. (2006). Positive and negative emotional attractors and intentional change. *Journal of Management Development*, 25 (7), 657-670. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710610678472>
- Hsiung Tsaur, S. and Tang, W.H. (2013). The burden of aesthetic labor on front-line employees in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 19-27.
- Hsiung Tsaur, S., Luoh, F.H. and Syue, S.S. (2015). Positive emotions and behavioral intentions of customers in full-service restaurants: Does aesthetic labor matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 115-126.
- Hsi, C.J.W., Liang, R.D. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 586–593.

- Humphrey, R.H., Pollack, J.M. and Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 151-168.
- Huzell, H. and Larsson, P. (2011). Aesthetic and athletic employees: The negative outcome of employers assuming responsibility for sickness benefits. *Economic and Industrial Democracy*, 33 (1), 103-123.
- Jagger, A. (1989). Love and knowledge: Emotion in feminist epistemology. *Inquiry*, 32, 151-176.
- Jimenez, M. (2008). *Estetik nedir?* (Çev: A. Karaçoban). İstanbul: Doruk Yayıncılık.
- Jordan, P.J. and Ashkanasy, N.M. (2006). Emotional intelligence, emotional self-awareness, and team effectiveness. V.U. Druskat, F. Sala and G. Mount (Eds.), *In Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (pp. 145-163). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Julian, C.C. and Ramaseshan, B. (1994). The role of customer-contact personnel in the marketing of a retailbank's services. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22 (4), 29-34.
- Kaçan, M. (1993). *Estetik ve sanat dersleri*. Ankara: İmge Yayınları.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2014). *Dünden bugüne insan ve insanlar sosyal psikolojiye giriş*. İstanbul: Evrim Kitapevi.
- Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K. and Nicolaides, V. (2014). The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly*, 25, 563-580.
- Karlsson, J.C. (2011). Looking good and sounding right: Aesthetic labour. *Economic and Industrial Democracy*, 33 (1), 51-64.
- Kattara, H.S. and El-Said, O.A. (2013). Innovation strategies: The implementation of creativity principles in Egyptian hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 13 (3) 140-148.
- Katz-Buonincontro, J. (2011). How might aesthetic knowing relate to leadership? A review of the literature. *International Journal of Education & the Arts*, 12 (Special Issue 1.3), 1-18. <http://www.ijea.org/v12si1/>
- Kefalloniti, N.G. and Sims, D. (2012). Relational aesthetics and emotional relations: leadership on board merchant marine ships. *Organization Management Journal*, 9 (3), 179-186.

- Kellett, J.B., Humphrey, R.H. and Sleeth, R.G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17, 146-162.
- Kellett, J.B., Humphrey, R.H. and Sleeth, R.G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 523-544.
- Kesici, M. (2014). *Aşçıların mesleki özerklikleri ile yaratıcılık süreci ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, S. (2007). Geleneksel ve ahlaki bir yargının ötesinde Spinoza'nın iyi-kötü ve nedensellik problemlerini irdeleyişi. *Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, 9, 163-173.
- Kılınç, O. (2011). *Restoran işletmelerinde hizmet garantisi uygulamaları ve müşteri tercihlerine etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kim, K. and Baker, M.A. (2017). How the employee looks and looks at you: Building customer-employee rapport. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, XX (X), 1-21. Doi. 10.1177/1096348017731130
- Kim, T.T., Yoo, J.J.E., Lee, G. and Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (7), 1029-1046.
- Kim, Y.S., Raab, C. and Bergman, C. (2010). Restaurant selection preferences of mature tourists in Las Vegas: A pilot study. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 11, 157-170.
- Kivela, J., Inbakaran, R. and Reece, J. (1999). Consumer research in the restaurant environment, part 1: A conceptual model of dining satisfaction and return patronage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5), 205-222.
- Klarner, P., By, R.T. and Diefenbach, T. (2011). Employee emotions during organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 332-340.
- Kline, R.B. (1995). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.

- Kluemper, H.D., DeGroot, T. and Choi, S. (2013). Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance. *Journal of Management*, 39 (4), 878-905. Doi. 10.1177/0149206311407326
- Knezevic, M., Tomka, D., Bizjak, B., Fabjan, D. and Kukulj, S. (2015). The physical appearance of hotel guests: The impact on serviceproviders' communication and quality of service. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 8-14.
- Knutson, B.J., Stevens, P. and Patton, M. (1996). DINESERV: Measuring service quality in quick service, casual/theme, and fine dining restaurants. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 3 (2), 35-44.
- Knuuttila, S. (2004). *Emotions in ancient and medieval philosophy*. UK: Oxford University Press.
- Koçak, N. (2012). *Yiyecek içecek hizmetleri yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konrad, S. and Hendl. C. (2003). *Duygusal zeka sayesinde bir hayat: Duygularla güçlenmek* (Çev: M. Taştan). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kornhauser, A.W. and Sharp, A.A. (1932). Employee attitudes; suggestions from a study in a factory. *Personnel Journal*, 10, 393-404.
- Kothari, J.R. (2004). *Research methodology, methods and techniques*. New Delhi: New Age International Pub.
- Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49 (4), 48-64.
- Kuşluvan, S. ve Kuşluvan, Z. (2004). Turizm işletmelerinde işgören devri: Anlamı, türleri ve nedenleri. *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1 (1), 28-37.
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1 (2), 172-198.
- Lash, S. and Urry, J. (1994). *Economies of signs & space*. UK: Sage Publications.
- Law, R., To, T. and Goh, C. (2008). How do mainland chinese travelers choose restaurants in Hong Kong? An exploratory study of individual visit scheme travelers and packaged travelers. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 346-354.
- Lee, J.H. and Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1101-1112.

- Leung, V.T.Y. and Lin, P.M.C. (2018). Exogenous factors of the creative process and performance in the culinary profession. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 56-64.
- Li, M. and Hsu, C.C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (12), 2820-2841, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0214>
- Liu, Y. and Perrewe, L.P. (2005). The role of emotion in employee counterproductive work behavior: Integrating the psychoevolutionary and constructivist perspective. C.E.J. Hartel, W.J. Zerbe and N.M. Ashkanasy (Eds.), In *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 67-86). London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle veri analizi SPSS uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Marlowe, H.A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology*, 78, 52-58.
- Marx, K. (2003). *Kapital* (I. Cilt) (Çev: Alaattin Bilgi). Ankara: Eriş Yayınları.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Maslow, A., and Lowery, R. (Eds.). (1998). *Toward a psychology of being* (3rd ed.). New York: Wiley & Sons.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1-40.
- Mears, A. (2014). Aesthetic labor for the sociologies of work, gender, and beauty. *Sociology Compass*, 8 (12), 1330-1343.
- Mertler, A.C. and Vannatta, A.R. (2005). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation*. Los Angeles: Pyrczak Publisher.
- Merton, R. (1957). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Mil, B. (2012). *Alan algısının turistlerin yemek deneyimi memnuniyetine etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Montes, A.A., Fuentes, J.M.A., Han, H. and Law, R. (2018). The price of success: A study on chefs' subjective well-being, job satisfaction, and human values. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 84-93.

- Morris, G.C. (2002). *Psikolojiyi anlamak: Psikolojiye giriş* (Çev: Ed. H.B. Ayvaşık ve M. Sayıl). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Morris, J.A. and Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- Nath, V. (2011). Aesthetic and emotional labour through stigma: National identity management and racial abuse in offshored Indian call centres. *Work, Employment and Society*, 25 (4), 709-725.
- Negron, D. (2008). *A case study examining the relationship of the path-goal theory leadership styles to profits in El Paso, Texas, Rent-A-Center stores*. Unpublished PhD. Minneapolis: Capella University.
- Nel, H. (2004). The relationship between emotional intelligence and job performance in a call centre environment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30 (3), 75-81.
- Neuman, W.L. (2007). *Basic of social research: Quality of and quantitative approaches*. New York: Pearson Education, Inc.
- Nickson, D. and Warhurst, C. (2007). Opening Pandora's box: Aesthetic labour and hospitality. C. Lashley, P. Lynch and A. Morrison (Eds.), In *Hospitality: A Social lens* (pp. 155-171). Amsterdam: Elsevier.
- Nickson, D., Warhurst, C. and Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality*, 15 (2), 195-208.
- Nickson, D., Warhurst, C., Witz, A. and Cullen, A.M. (2001). The importance of being aesthetic: Work, employment and service organization. A. Sturdy et al. (Eds.), In *Customer Service* (pp. 170-190). Basingstoke: Palgrave.
- Nickson, D., Warhurst, C. and Cullen, A.M. (2003). Bringing in the excluded? Aesthetic labour, skills and training in the "New" economy. *Journal of Education and Work*, 16 (2), 185-203.
- Oaff, B. (2003). Opening the locked doors, *The Guardian*, 7, Jobs and Money, 25 January.
- Odabaşı, Y. (2014). *Postmodern Pazarlama*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Offermann, L.R., Bailey, J.R., Vasilopoulos, N.L., Seal, C. and Sass, M. (2004). The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance. *Human Performance*, 17 (2), 219-243.

- Okumus, F., Karamustafa, K., Sariisik, M., Ulama, S. and Turkay, O. (2016). Career paths of hotel general managers in Turkey. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21 (11), 1214-1226. Doi. 10.1080/10941665.2016.1140660
- Oral, S. ve Çelik, A. (2013). Türkiye’yi ziyaret eden turistlerin estetik deneyimleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4), 170-190.
- Ostell, A. (1996). Managing dysfunctional emotions in organizations. *Journal of Management Studies*, 33 (4), July, 525-557.
- Özdemir Erel, G. (2015). *Duygusal zeki organizasyonlar liderler, takımlar ve bireyler*. Konya: Literatürk Yayınları.
- Özdemir, B. (2010). Dışarıda yemek yeme olgusu: Kuramsal bir model önerisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (2), 218-232.
- Özel, A. (2014). *Estetik ve temel kuramları*. Ankara: Ütopya Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Parasuraman, A., Zeithaml A.V. and Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Payne, J. (2005). The changing meaning of skill. *Nexus*, 13, 1-7.
- Perullo, N. (2016). *Taste as experience: The philosophy and aesthetics of food (arts and traditions of the table: Perspectives on culinary history)*. Newyork: Columbia University Press.
- Pescosolido, A.T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13, 583-599.
- Pettinger, L. (2004). Brand culture and branded workers: Service work and aesthetic labour in fashion retail, consumption markets & culture, 7 (2), 165-184. Doi. 10.1080/1025386042000246214
- Phillips, M.J. and Gully, M.S. (2012). *Strategic staffing*. NY: Pearson.
- Pine, B.J. and Gilmore, H.J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, July, 97-105.
- Plutchik, R. (1991). *The Emotions Revised Edition*. U.S.: University of America.
- Pounders, R.K., Babin, J.B. and Close, G.A. (2014). All the same to me: Outcomes of aesthetic labor performed by frontline service providers. *Academy of Marketing Science*, Doi. 10.1007/s11747-014-0407-4

- Quinn, B. (2007). Aesthetic labor, rocky horrors, and the 007 dynamic. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 2 (1), 77-85.
- Redl, F. (1942). Group emotion and leadership. *Psychiatry, Journal for the Study of Interpersonal Processes*, 5, 573-596.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 18-35.
- Riggio, E.R. (2014). *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş* (Çev. Ed.: B. Özkara). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Riggio, R.E. and Reichard, R.J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 169-185.
- Robbins, P.S. and Judge A.T. (2012). *Örgütsel davranış organizational behavior* (Çev. Ed.: İ. Erdem). İstanbul: Nobel Kitap.
- Robbins, S.P., Decenzo, A.D. and Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları-temel kavramlar ve uygulamalar-fundamentals of management* (Çev. Ed.: A. Öğüt). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Robson, A.K.S. (1999). Turning the tables: the psychology of design for high-volume restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (3), 56-63.
- Ross, A. (2003). *No-collar: The humane workplace and its hidden costs*. New York, NY: Basic Books.
- Ryu, K. and Jang, S.S. (2008a). The influence of the physical environment on customer emotions and behavioral intentions: the application of modified Mehrabian-Russell model. *The Service Industries Journal*, 28 (8), 1151-1165.
- Ryu, K. and Jang, S.S. (2008b). Dinescape: A scale for customers' perception of dining environments. *Journal of Foodservice Business Research*, 11 (1), 2-22.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Kriter Yayıncılık.
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Saruhan, Ş.C. ve Özdemirci, A. (2013). *Bilim, felsefe ve metodoloji "araştırmada yöntem problemi"-SPSS ve LISREL uygulamalı-*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Schmitt, B. and Simonson, A. (2000). *Pazarlama estetiği marka, kimlik ve imajın stratejik yönetimi*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.

- Seçilmiş, C., Kodaş, B. ve Kodaş, D. (2017). Örgütsel öğrenme yeteneği ve yaratıcılık süreci ilişkisi: Eskişehir'deki mutfak çalışanları üzerine bir araştırma, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (3), 150-167.
- Sezgin, M., Zerenler, M. ve Karaman, A. (2008). Otel işletmelerinin menü planlamasında yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik faaliyetleri üzerine bir araştırma. *Sosyoekonomi Dergisi*, Temmuz Aralık-2, 127-142.
- Sıgır, Ü. (2011). *Yönetimde grup dinamikleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel sosyalleşme sürecinde işgörenlerin yöneticilerine dönük algıları: Ankara'daki otel işletmelerinde bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (2), 170-182.
- Spencer, M.L. and Spencer, M. S. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Strati, A. (1999). *Organization and aesthetics*. London: Sage.
- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, 17 (3), 568-581.
- Strongman T.K. (2003). *The psychology of emotion: From everyday life to theory*. New Zealand: Wiley.
- Sulek, J.M. and Hensley, R.L. (2004). The relative importance of food, atmosphere and fairness of wait. Cornell Hotel and Restaurant. *Administration Quarterly*, 45 (3), 235-247.
- Susskind, A.M., Kacmar, K.M. and Borchgrevink, C.P. (2017). Guest-server exchange model and performance: The connection between service climate and unit-level sales in multiunit restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 201X, XX (X), 1-20. Doi. 10.1177/1096348016683512
- Sürücü, Ç. (2016). *Yiyecek içecek işletmelerinde estetik değerin müşterilerin estetik deneyimlerine ve tekrar ziyaretlerine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlilik ve güvenilirlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şeşen, H. ve Meydan, H.C. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi-AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tabachnick, G.B. and Fidel, S.L. (2001). *Using multivariate statistics*. Boston, USA: Pearson.

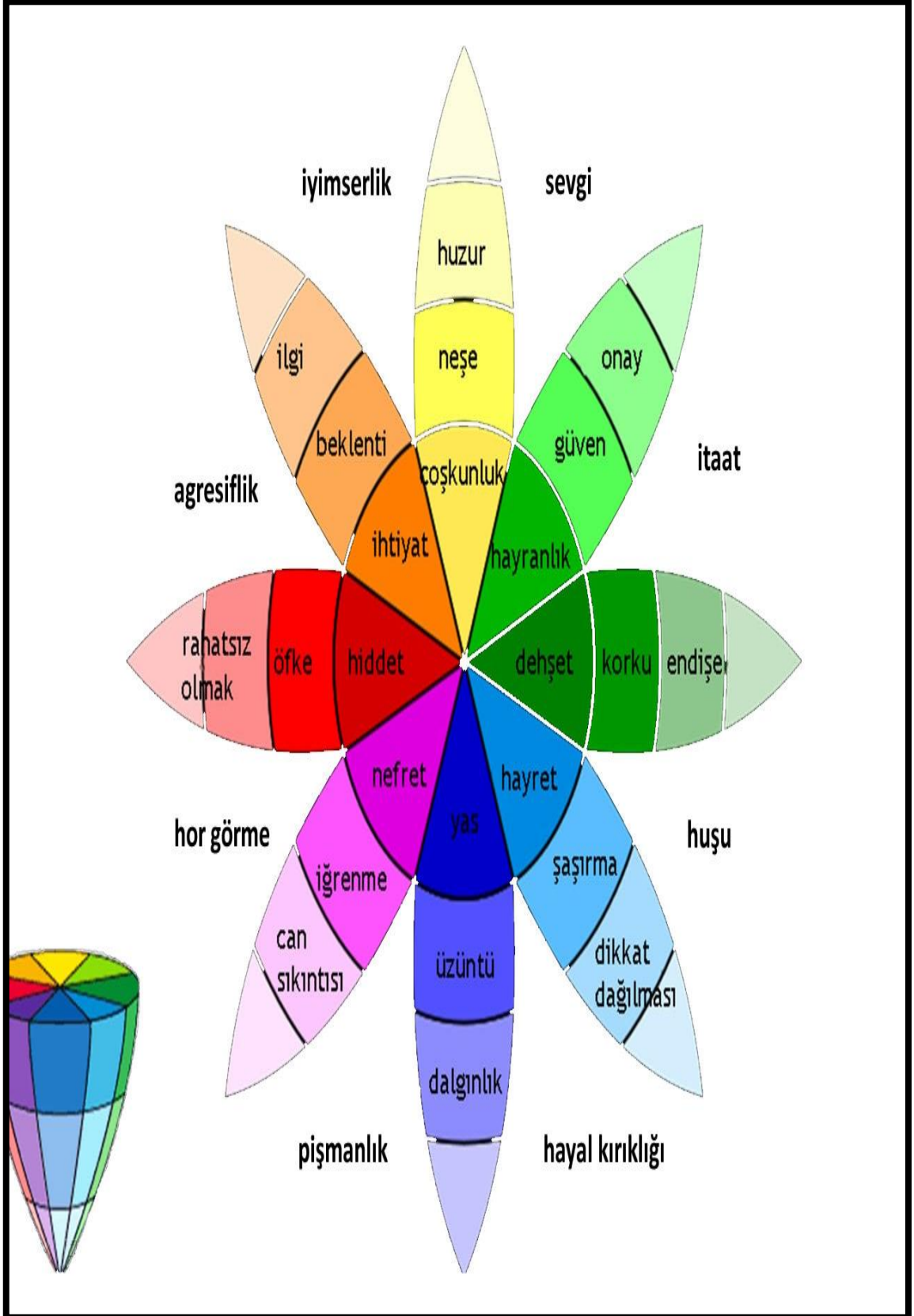
- Tangney, P.J., Baumeister F.R. and Boone A.G. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72 (2), 271-325.
- Taylor, S.S. and Hansen, H. (2005). Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42 (6), 1211-1231.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its use. *Harpers Magazine*, 140, 227-235.
- Tongchairprasit, P. and Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: Otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 75-92.
- Tosh, M. (1998). Who is cooking?, *Progressive Grocer*, 77 (11), 77-82.
- Tsai, C.W. (2009). The important effect of employee's emotion management ability on his/her service behaviour in the international tourist hotel. *The Service Industries Journal*, 29 (10), 1437-1449.
- Tsang, L.L., Hsueh, F.C., Ming, H.K. and Chih, W.L. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (1), 374-392. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-07-2015-0364>
- TÜİK. (2016). *İş gücü maliyeti araştırması 2012*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Tuna, Y. (2008). Örgütsel iletişim sürecinde yöneticilerin duygularını yönetebilme yeterlilikleri. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5 (4), 83-94.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 1 (5), 880-909.
- Ünler Öz, E. (2007). *Duygusal emek davranışlarının çalışanlarının iş sonuçlarına etkisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 43-56.
- Walker, R.J. (2011). *The restaurant from concept to operation*. New Jersey: John and Wiley & Sons, Inc.

- Warhurst, C. and Nickson, D. (2009). 'Who's got the look?' Emotional, aesthetic and sexualized labour in interactive services. *Gender, Work and Organization*, 16 (3), 385-404.
- Warhurst, C. and Nickson, D. (2007). A new labour aristocracy? Aesthetic labour and routine interactive service. *Work, Employment and Society*, 21 (4), 785-798.
- Warhurst, C. and Nickson, D. (2001). *Looking good, sounding right*. London: Industrial Society.
- Warhurst, C. and Thompson, P. (1998). Hands, hearts and minds: changing work and workers at the end of the century. P. Thompson and C. Warhurst (Eds.). In *Workplaces of the future*. London: Macmillan.
- Warhurst, C., Nickson, D., Witz, A. and Cullen, A.M. (2000). Aesthetic labour in interactive service work: Some case study evidence from the 'New' Glasgow. *The Service Industries Journal*, 20 (3), 1-18. Doi. 10.1080/026420600000000029
- Warhurst, C., Nickson, D. and Dutton E. (2004). The view from the front line: Student employees and aesthetic labour in retail and hospitality. *Employment and Society Conferences*, Manchester, 1-3 September.
- Weber, M.R., Finley, D.A., Crawford, A. and Rivera, D. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9 (4), 353-361.
- Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996). An affective events approach to job satisfaction. B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.), In *Research in organizational behavior* (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- West, M. and Patterson, M.G. (1999). The workforce and productivity: People management is the key to closing the productivity gap. *New Economy*, 6 (1), 11-22.
- Wissinger, E. (2007). Modeling a way of life: Immaterial and affective labour in the fashion modeling industry. *Ephemera*, 7(1), 250-269.
- Witz, A., Warhurst, C. and Nickson, D. (2003). The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization Articles*, 10 (1), 33-54.
- Wu, C.H.J. and Liang, R.D. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotels restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 586-593.

- Xenakis, I., Arnellos, A. and Darzentas, J. (2012). The functional role of emotions in aesthetic judgment. *New Ideas in Psychology*, 30, 212-226.
- Yazıcı, A. (2006). William James'in Descartes'in duygu kuramını eleştirisi. *Felsefe Dünyası*, 2 (44), 146-158.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yıldız, E. (2010). *Restoran işletmelerine giriş, profesyonel restoran yönetimi*. M. Sarıışık, Ş. Çavuş ve K. Karamustafa (Derl.), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yurdugül, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliliği için kapsam geçerlilik indekslerinin kullanılması. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*, 1-6.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2002). Measurement of tourist satisfaction with restaurant services: A segment-based approach. *Journal of Vacation Marketing*, 9 (1), 52-68.
- Yürür, Ş., Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2011). Çalışan-müşteri ilişkilerinde algılanan adalet/adaletsizliğin duygusal emek davranışlarına etkisi. *Journal of Yasar University*, 23 (6), 3826-3839.
- Zeithaml, V., Bitner, M. and Gremler, D. (2006). *Services marketing*. New York: McGraw Hill.
- Zencir, E. (2017). *Restoran yönetimi kavramlar ve süreçler*. M. Akoğlan Kozak (Ed.).Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zigler, E. and Child, I. (1969). Socialization. G. Lindzey and E. Aronson (Eds.), In *The handbook of Social Psychology*. Addison-Wesley: Reading, Mass.
- Zopiatis, A. (2010). Is it art or science? Chef's competencies for success. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 459-467. Doi. 10.1016/j.ijhm.2009.12.003

EKLER

EK-1 Duygu Çemberi



EK-2 Duygusal ve Sosyal Yetkinlik Ölçeği Sözleşmesi

HayGroup®

ESCI Conditional Use Agreement

For good and valuable consideration, the receipt and legal sufficiency of which are hereby acknowledged, I hereby agree that the permission granted to me by Hay Group, Inc., to receive and utilize, without charge, the Emotional and Social Competency Inventory (ESCI) is subject to the following conditions, all of which I hereby accept and acknowledge:

1. I will utilize the ESCI for research purposes only and not for commercial gain.
2. The ESCI and all derivatives thereof is and shall remain the exclusive property of Hay Group. Hay Group shall own all right, title, and interest, including, without limitation, the copyright, in and to the ESCI.
3. I will not modify or create works derivative of the ESCI or permit others to do so. Furthermore, I understand that I am not permitted to reproduce the ESCI for inclusion in my thesis/research publication.
4. I will provide Hay Group with a copy of any research findings arising out of my use of the ESCI and will credit Hay Group in any of my publications relating thereto. Hay Group may disseminate this research and report any results relating to the ESCI.
5. I will not provide individual feedback to participants.
6. HAY GROUP WILL NOT BE DEEMED TO HAVE MADE ANY REPRESENTATION OR WARRANTY, EXPRESS OR IMPLIED, IN CONNECTION WITH THE ESCI, INCLUDING, BUT NOT LIMITED TO, THE IMPLIED WARRANTIES OR MERCHANTABILITY AND FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE.
7. My rights under this Agreement are non-transferable and non-exclusive and will be limited to a period of two (2) years from the date of this Agreement.
8. Hay Group may immediately terminate this Agreement by giving written notice to me in the event that I breach any of its terms or conditions.
9. This Agreement will be construed in accordance with the laws of Pennsylvania without recourse to its conflict of laws principles.
10. This Agreement may not be assigned by me without the prior written consent of Hay Group. Any attempted assignment shall be void.

11. Failure by Hay Group to enforce any provisions of this Agreement will not be deemed a waiver of such provision or any subsequent violation of the Agreement by me.
12. This is the entire agreement with Hay Group pertaining to my receipt and use of the ESCI, and only a written amendment signed by an authorized representative of Hay Group can modify this agreement.

Signature

Volkan GENC

Print Name

17.03.2016

Date

EK-3 Estetik Emek (Mutfak) Ölçeği Madde Havuzu

Mutfak Çalışanlarının Estetik Emeklerine Yönelik İfadeler		İfadenin Kaynağı
<i>Estetik Özellik</i>		
1	Çalışanların üniforması temiz ve düzenlidir.	Estetik Emek (Warhurst vd., 2000; Nickson vd. 2001; Witz vd. 2003; Nickson ve Warhurst, 2007; Karlsson, 2011; Hshiung Tsaur vd., 2015)
2	Çalışanların saç stili işlerine uygundur.	Estetik Emek (Warhurst vd., 2000; Nickson vd. 2001; Witz vd. 2003; Nickson ve Warhurst, 2007; Karlsson, 2011; Hshiung Tsaur vd., 2015)
3	Çalışanlar birbirleriyle kibar bir şekilde konuşurlar.	Estetik Emek (Warhurst vd., 2000; Nickson vd. 2001; Witz vd. 2003; Nickson ve Warhurst, 2007; Karlsson, 2011; Hshiung Tsaur vd., 2015)
4	Yemeklerin sunumu kurumsal imaja uygundur.	Mutfak Estetiği (Fine, 1996) Mutfak Yaratıcılığı (Horng ve Hu, 2008) Mutfak Estetiği (Chuang, Yin ve Jenkins, 2009)
5	Tabakların hazırlanmasında süsleme ve dekor önemlidir.	Mutfak Estetiği (Fine, 1996) Mutfak Yaratıcılığı (Horng ve Hu, 2008)
6	Hijyen ve sanitasyon kurallarına dikkat edilir.	Mutfak Estetiği (Fine, 1996) SERVQUAL (Parasuraman vd., 1988) SERVPERF (Cronin ve Taylor, 1992) DINESERV (Knutson, Stevens ve Patton, 1996) DINESCAPE (Ryu ve Jang, 2008b)
7	Çalışanların mesleki bilgi ve becerileri kurumsal imaja uygundur.	SERVQUAL (Parasuraman vd., 1988) SERVPERF (Cronin ve Taylor, 1992) DINESERV (Knutson, Stevens ve Patton, 1996) DINESCAPE (Ryu ve Jang, 2008b)
<i>Estetik Yaratıcılık</i>		
8	Aşçılar standart reçetenin dışına çıkabilmektedir.	Mutfak Yaratıcılığı (Horng ve Hu, 2008) Mutfak Yaratıcılığı (Chuang, Yin ve Jenkins, 2009)
9	Aşçıların yemek yaparken ilkelerine bağlı kalmalarına izin verilir.	Mutfak Yaratıcılığı (Horng ve Hu, 2008) Mutfak Yaratıcılığı (Chuang, Yin ve Jenkins, 2009)

10	Aşçılar yaratıcı yöntemler kullanabilirler.	Mutfak Estetiği (Fine, 1996) Mutfak Yaratıcılığı (Horng ve Hu, 2008) Mutfak Yaratıcılığı (Chuang, Yin ve Jenkins, 2009)
11	Aşçılar yemek yapma metotlarını kendiler belirlerler.	Mutfak Yaratıcılığı (Horng ve Hu, 2008) Mutfak Yaratıcılığı (Chuang, Yin ve Jenkins, 2009)
12	Yeni bir ürün geliştirmeye ihtiyaç duyulduğunda görsel estetik ön planda tutulur.	Mutfak Estetiği (Fine, 1996) Mutfak Yaratıcılığı (Chuang, Yin ve Jenkins, 2009)
13	Estetik emek yeni yemek fikirleri için önemlidir.	Mutfak Estetiği (Fine, 1996) Mutfak Yaratıcılığı (Horng ve Hu, 2008) Mutfak Yaratıcılığı (Chuang, Yin ve Jenkins, 2009)
14	Estetik amaçlarla kullanılan teknikler kişiye özgüdür.	Mutfak Estetiği (Fine, 1996) Mutfak Yaratıcılığı (Horng ve Hu, 2008) Mutfak Yaratıcılığı (Chuang, Yin ve Jenkins, 2009)
15	Bir yemeğin servis edilebilir olup olmadığına estetik değerlendirme sonucunda karar verilir.	Mutfak Estetiği (Fine, 1996)
16	İyi bir yemek fikri ancak estetik bir değerlendirme sonrasında uygulanır.	Mutfak Estetiği (Fine, 1996)
17	Mutfak personeli müşterilerin estetik beklentilerini karşılayacak yetkinliktedir.	Estetik Emek (Warhurst vd., 2000; Nickson vd. 2001; Witz vd. 2003; Nickson ve Warhurst, 2007; Karlsson, 2011; Hshiung Tsaur vd., 2015)
Estetik Uyum		
18	Çalışanlar, diğer çalışanlarla iletişim kurarken, sıcak bir gülümseme ekler.	Estetik Emek (Warhurst vd., 2000; Nickson vd. 2001; Witz vd. 2003; Nickson ve Warhurst, 2007; Karlsson, 2011; Hshiung Tsaur vd., 2015) Şef Yetkinliği (Zopiatis, 2010)
19	Çalışanlar yemek ile ilgili bilgi verirken nazıkçe konuşur.	Estetik Emek (Warhurst vd., 2000; Nickson vd. 2001; Witz vd. 2003; Nickson ve Warhurst, 2007; Karlsson, 2011; Hshiung Tsaur vd., 2015) Şef Yetkinliği (Zopiatis, 2010)

20	Çalışanlar diğer çalışanlara karşı uygun bir üslup kullanır.	Estetik Emek (Warhurst vd., 2000; Nickson vd. 2001; Witz vd. 2003; Nickson ve Warhurst, 2007; Karlsson, 2011; Hshiung Tsaur vd., 2015) Şef Yetkinliği (Zopiatis, 2010)
21	Çalışanların görünümü restoran sektörünün profesyonel imajına uygundur.	Estetik Emek (Warhurst vd., 2000; Nickson vd. 2001; Witz vd. 2003; Nickson ve Warhurst, 2007; Karlsson, 2011; Hshiung Tsaur vd., 2015) SERVQUAL (Parasuraman vd., 1988) SERVPERF (Cronin ve Taylor, 1992) DINESERV (Knutson, Stevens ve Patton, 1996) DINESCAPE (Ryu ve Jang, 2008b) Şef Yetkinliği (Zopiatis, 2010)

EK-4 Uzman Görüş Formu

Sayın Katılımcı,

“Yöneticilerin Duygusal ve Sosyal Yetkinlikleri ile Estetik Emek İlişkisi” konulu doktora tez çalışması kapsamında hazırlanan taslak anket formunda yer alan ölçek ifadeleri görüşünüze sunulmuştur. Birinci bölümde sizden istenilen 62 maddeyi, restoran işletmelerinde yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinlikleri bakımından değerlendirmenizdir. Değerlendirmelerinizde eğer madde restoran işletmelerinde yöneticileri açısından önem arz eden bir madde ise “**Gerekli**”, önem arz etmeyen bir madde ise “**Gereksiz**” seçeneğini işaretleyiniz. İkinci bölüm iki ayrı kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda sizden istenilen, 12 maddeyi restoran işletmelerinde müşterilerle yüz yüze iletişimde olan (garson vb.) çalışanların estetik emekleri açısından; ikinci kısımda ise 21 maddeyi restoran işletmelerinde müşterilerle yüz yüze iletişimde olmayan (aşçı vb.) çalışanların estetik emekleri açısından değerlendirmenizdir. Eğer madde, restoran işletmelerinde çalışanların estetik emeklerini temsil eden bir madde ise “**Gerekli**”, madde restoran işletmelerinde çalışanların estetik emeklerini temsil etmeyen bir madde ise “**Gereksiz**” seçeneğini işaretleyiniz.

Lütfen her iki ölçek hakkındaki görüşlerinizi (madde düzeltme, ekleme, silme, genel düzen, ölçek türü vb.) bildiriniz. Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Arş. Gör. Volkan GENÇ

İfadeler		Gerekli	Gerekli/Yetersiz	Gereksiz	Varsa, lütfen düzeltme önerinizi yazınız.
MUTFAKLARDA ESTETİK EMEK					
Estetik Özellik					
1	Çalışanların üniforması temiz ve düzenlidir.				
2	Çalışanların saç stili işlerine uygundur.				
3	Çalışanlar birbirleriyle kibar bir şekilde konuşurlar.				
4	Yemeklerin sunumu kurumsal imaja uygundur.				
5	Tabakların hazırlanmasında süsleme ve dekor önemlidir.				

6	Hijyen ve sanitasyon kurallarına dikkat edilir.				
7	Çalışanların mesleki bilgi ve becerileri kurumsal imaja uygundur.				
Estetik Yaratıcılık					
8	Aşçılar standart reçetenin dışına çıkabilmektedir.				
9	Aşçıların yemek yaparken ilkelerine bağlı kalmalarına izin verilir.				
10	Aşçılar yaratıcı yöntemler kullanabilirler.				
11	Aşçılar yemek yapma metotlarını kendiler belirlerler.				
12	Yeni bir ürün geliştirmeye ihtiyaç duyulduğunda görsel estetik ön planda tutulur.				
13	Estetik emek yeni yemek fikirleri için önemlidir.				
14	Estetik amaçlarla kullanılan teknikler kişiye özgüdür.				
15	Bir yemeğin servis edilebilir olup olmadığına estetik değerlendirme sonucunda karar verilir.				
16	İyi bir yemek fikri ancak estetik bir değerlendirme sonrasında uygulanır.				
17	Mutfak personeli müşterilerin estetik beklentilerini karşılayacak yetkinliktedir.				
Estetik Uyum					
18	Çalışanlar, diğer çalışanlarla iletişim kurarken, sıcak bir gülümseme ekler.				
19	Çalışanlar yemek ile ilgili bilgi verirken nazikçe konuşur.				
20	Çalışanlar diğer çalışanlara karşı uygun bir üslup kullanır.				
21	Çalışanların görünümü restoran sektörünün profesyonel imajına uygundur.				

EK-5 Kapsam Geçerlilik Testi Sonuçları

İfadeler		n_e	N	N/2	KGO $\{[n_e - (N/2)] / (N/2)\}$	Karar
MUTFAKLARDA ESTETİK EMEK						
Estetik Özellik						
1	Bu restoranda çalışanların üniforması temiz ve düzgündür.	12	12	6	1	Kabul
2	Çalışanların saç stili işlerine uygundur.	12	12	6	1	Kabul
3	Çalışanlar birbirleriyle kibar bir şekilde konuşurlar.	12	12	6	1	Kabul
4	Yemeklerin sunumu kurumsal imaj ile uyumludur.	12	12	6	1	Kabul
5	Tabakların hazırlanmasında süsleme ve dekorasyon önemlidir.	12	12	6	1	Kabul
6	Hijyen ve sanitasyon kurallarına dikkat edilir.	11	12	6	0.8333	Kabul
7	Çalışanların mesleki bilgi ve becerileri kurumsal imaj ile uyumludur.	11	12	6	0.8333	Kabul
Estetik Yaratıcılık						
8	Aşçılar/Şefler standart tarifin dışına çıkabilmektedirler.	12	12	6	1	Kabul
9	Aşçıların/ Şeflerin yemek yaparken prensiplerine bağlı kalmalarına izin verilir.	12	12	6	1	Kabul
10	Aşçılar/ Şefler yaratıcı yöntemler kullanabilirler.	12	12	6	1	Kabul
11	Aşçılar/ Şefler yemek yapma metotlarını kendileri belirlerler.	12	12	6	1	Kabul
12	Yeni bir ürün geliştirmeye ihtiyaç duyulduğunda görsel estetik ön planda tutulur.	12	12	6	1	Kabul
13	Estetik, yeni yemek fikirleri için önemlidir.	11	12	6	0.8333	Kabul
14	Estetik amaçlarla kullanılan teknikler kişiye özgüdür.	11	12	6	0.8333	Kabul
15	Bir yemeğin veya içeceğin servis edilebilir olup olmadığı estetik değerlendirme sonucunda aşçılar/şefler tarafından karar verilir.	11	12	6	0.8333	Kabul
16	İyi bir yemek fikri ancak estetik bir	12	12	6	1	Kabul

	değerlendirme sonrasında uygulanır.					
17	Mutfak personeli müşterilerin estetik beklentilerini karşılayacak yetkinliktedir.	11	12	6	0.8333	Kabul
Estetik Uyum						
18	Çalışanlar, diğer çalışanlarla iletişim kurarken, güler yüzlüdürler.	12	12	6	1	Kabul
19	Çalışanlar yemek ile ilgili bilgi verirken kibar bir şekilde konuşur.	12	12	6	1	Kabul
20	Çalışanlar diğer çalışanlara karşı uygun bir üslup kullanır.	12	12	6	1	Kabul
21	Çalışanların görünümü yiyecek içecek sektörünün profesyonel imajına uygundur.	12	12	6	1	Kabul

20	Ölçülebilir ve...						
21	Performansımı geliştirmek...						
22	Performansımı geliştirmek....						
23	Kendimi...						
24	İşleri daha...						
25	Geleceğin geçmişten...						
26	Geleceğe...						
27	Problemlerden çok...						
28	Tehlikelerden çok...						
29	Zor bir...						
30	İnsanların, durumların...						
31	Başka kişilerin...						
32	Dikkatle dinleyerek...						
33	Kendimi başkalarının...						
34	Kendi görüşümden...						
35	Başkalarının kolaylıkla...						
36	Başkalarını ikna...						
37	Sosyal ilişki...						
38	Birlikte çalıştığım...						
39	Takım ya da...						
40	Takımın veya...						
41	Takımın veya...						
42	Sürekli olarak...						
43	Başkalarının kendi...						
44	Başkalarını geliştirmek...						
45	Başkalarına koçluk...						
46	Başkalarını geliştirmek...						
47	Başkalarını ve...						
48	İnsanları ait...						
49	İnsanlara ilham...						
50	Takipçilerime...						
51	Etkili bir...						
52	İnsanların en...						
53	Kilit pozisyonlardaki...						
54	Birden çok...						
55	Arka planda...						
56	Başkalarını konuyu...						
57	İnsanların ilgi...						
58	Anlaşmazlıkların büyümesine...						
59	Anlaşmazlıkları çözerken...						
60	Anlaşmazlıkların büyümesine...						
61	Uyuşmazlıklar içinde...						
62	Anlaşmazlıkları açığa...						
63	Başkaları ile...						
64	Takım içerisinde...						
65	Takım içerisinde...						
66	Takım içerisinde...						
67	Takım içerisinde...						
68	Takım içerisindeki...						

Bu kısmı müşterilerle yüz yüze iletişimde olan servis çalışanları düşünerek değerlendirmeniz gerekmektedir. Aşağıda belirtilen ifadeleri okuyarak katılım durumunuza göre size uygun seçeneği işaretleyiniz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok
1	Restoran çalışanları çekici bir görünüme sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Restoran çalışanları kurumsal imaj ile uyumludur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Restoran çalışanlarının kibar bir konuşma tarzı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalışanların saç stilleri konusunda düzenleme yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çalışanların kıyafetleri konusunda düzenlemeler mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Çalışanlar müşterilere karşı davranış konusunda eğitim almışlardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bu restoranda kurumsal imaja uygun makyaj yapma zorunluluğu vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Çalışanlar diksiyon ve ses tonunu kullanma konusunda eğitim almışlardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Çalışanlar müşterilerine her zaman içten bir şekilde gülümserler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Çalışanlar müşteriyle ilgilenirken kibar konuşmaktadırlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Çalışanlar müşteriyle konuşurken uygun ifadeler kullanırlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Çalışanların dış görünüşleri yiyecek içecek sektöründeki mesleki imajları ile uyum göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bu kısmı müşterilerle yüz yüze iletişimde olmayan mutfak çalışanları düşünerek değerlendirmeniz gerekmektedir. Aşağıda belirtilen ifadeleri okuyarak katılım durumunuza göre size uygun seçeneği işaretleyiniz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok
1	Bu restoranda çalışanların üniforması temiz ve düzgündür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Çalışanların saç stili işlerine uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Çalışanlar birbirleriyle kibar bir şekilde konuşurlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Yemeklerin sunumu kurumsal imaj ile uyumludur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Tabakların hazırlanmasında süsleme ve dekorasyon önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Hijyen ve sanitasyon kurallarına dikkat edilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Çalışanların mesleki bilgi ve becerileri kurumsal imaj ile uyumludur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Aşçılar/Şefler standart tarifi dışına çıkabilmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Aşçıların/ Şeflerin yemek yaparken prensiplerine bağlı kalmalarına izin verilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Aşçılar/ Şefler yaratıcı yöntemler kullanabilirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Aşçılar/ Şefler yemek yapma metotlarını kendileri belirlerler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yeni bir ürün geliştirmeye ihtiyaç duyulduğunda görsel estetik ön planda tutulur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Estetik, yeni yemek fikirleri için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Bir yemeğin veya içeceğin servis edilebilir olup olmadığı estetik değerlendirme sonucunda aşçılar/şefler tarafından karar verilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	İyi bir yemek fikri ancak estetik bir değerlendirme sonrasında uygulanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Mutfak personeli müşterilerin estetik beklentilerini karşılayacak yetkinliktedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Çalışanlar, diğer çalışanlarla iletişim kurarken, güler yüzlüdürler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Çalışanlar yemek ile ilgili bilgi verirken kibar bir şekilde konuşur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Çalışanlar diğer çalışanlara karşı uygun bir üslup kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Çalışanların görünümü yiyecek içecek sektörünün profesyonel imajına uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Not: Duygusal ve sosyal yetkinlik ölçeğinin telif hakları Hay Grup'a aittir. Bu nedenle bu ölçek maddelerindeki ifadelerin tamamı yapılan sözleşme gereği paylaşılmamaktadır. Bu ölçek izinsiz kullanılamaz, kopyalanamaz ve çoğaltılamaz.

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında gerçekleştirilen doktora tez çalışmasına veri sağlamak için oluşturulmuş ve sizlerin değerlendirmenize sunulmuştur. Ankette yer alan ifadeler ile restoran işletmelerinde yöneticilerin duygusal ve sosyal yetkinliklerinin çalışanların estetik emekle ilişkilendirilmesi amaçlanmaktadır. Sağlayacağınız bilgiler yalnızca bu araştırma çerçevesinde ve bilimsel amaçlarla kullanılacak olup restoran işletmesi ve kişi isimlerine yer verilmeyecektir. Ankettaki tüm soruları, ilgili açıklamaları dikkatlice okuyarak ve boş soru bırakmadan cevaplayınız. İlginiz için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Volkan GENÇ
volkangenc@anadolu.edu.tr

***Lütfen her soruda sadece 1 tane işaretleme yapınız.**

Cinsiyetiniz	Kadın ☐	Erkek ☐			
Yaşınız	Buraya belirtiniz:				
Medeni Durumunuz	Bekar ☐	Evli ☐			
Eğitim Durumunuz	İlköğretim ☐	Ortaöğretim(Lise) ☐	Ön lisans ☐	Lisans ☐	Lisansüstü ☐
Restoran Sektöründeki Deneyiminiz (Yıl)	Buraya belirtiniz:				
Çalıştığınız Pozisyon	Buraya belirtiniz:				

Ankette yer alan her soru iş ile ilgili bir davranışı tarif eder. Soruları cevaplarken lütfen yöneticinizin (sizden sorumlu) son 3-6 aylık performansını düşünün. Aşağıda belirtilen ifadeleri okuyarak katılım durumunuza göre size uygun seçeneği işaretleyiniz.

[illegible]

23	Kendini...						
24	İşleri daha...						
25	Geleceğin geçmişten...						
26	Geleceğe...						
27	Problemlerden çok...						
28	Tehlikelerden çok...						
29	Zor bir...						
30	İnsanların, durumların...						
31	Başka kişilerin...						
32	Dikkatle dinleyerek...						
33	Kendini başkalarının...						
34	Kendi görüşünden...						
35	Başkalarının kolaylıkla...						
36	Başkalarını ikna...						
37	Sosyal ilişki...						
38	Birlikte çalıştığı...						
39	Takım ya da...						
40	Takımın veya...						
41	Takımın veya...						
42	Sürekli olarak...						
43	Başkalarının kendi...						
44	Başkalarını geliştirmek...						
45	Başkalarına koçluk...						
46	Başkalarını geliştirmek...						
47	Başkalarını ve...						
48	İnsanları ait...						
49	İnsanlara ilham...						
50	Takipçilerine...						
51	Etkili bir...						
52	İnsanların en...						
53	Kilit pozisyonlardaki...						
54	Birden çok...						
55	Arka planda...						
56	Başkalarını konuyu...						
57	İnsanların ilgi...						
58	Anlaşmazlıkların büyümesine...						
59	Anlaşmazlıkları çözerken...						
60	Anlaşmazlıkların büyümesine...						
61	Uyuşmazlıklar içinde...						
62	Anlaşmazlıkları açığa...						
63	Başkalrı ile...						
64	Takım içerisinde...						
65	Takım içerisinde...						
66	Takım içerisinde...						
67	Takım içerisinde...						
68	Takım içerisindeki...						
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok
Bu kısımda kendinizi değerlendirmeniz gerekmektedir. Aşağıda belirtilen ifadeleri okuyarak katılım durumunuza göre size uygun seçeneği işaretleyiniz.							
1	Restoran çalışanları çekici bir görünüme sahiptir.						
2	Restoran çalışanları kurumsal imaj ile uyumludur.						

3	Restoran çalışanlarının kibar bir konuşma tarzı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalışanların saç stilleri konusunda düzenleme yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çalışanların kıyafetleri konusunda düzenlemeler mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Çalışanlar müşterilere karşı davranış konusunda eğitim almışlardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bu restoranda kurumsal imaja uygun makyaj yapma zorunluluğu vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Çalışanlar diksiyon ve ses tonunu kullanma konusunda eğitim almışlardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Çalışanlar müşterilerine her zaman içten bir şekilde gülümserler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Çalışanlar müşteriyle ilgilenirken kibar konuşmaktadırlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Çalışanlar müşteriyle konuşurken uygun ifadeler kullanırlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Çalışanların dış görünüşleri yiyecek içecek sektöründeki mesleki imajları ile uyum göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Not: Duygusal ve sosyal yetkinlik ölçeğinin telif hakları Hay Grup'a aittir. Bu nedenle bu ölçek maddelerindeki ifadelerin tamamı yapılan sözleşme gereği paylaşılmamaktadır. Bu ölçek izinsiz kullanılamaz, kopyalanamaz ve çoğaltılamaz.

24	İşleri daha...						
25	Geleceğin geçmişten...						
26	Geleceğe...						
27	Problemlerden çok...						
28	Tehlikelerden çok...						
29	Zor bir...						
30	İnsanların, durumların...						
31	Başka kişilerin...						
32	Dikkatle dinleyerek...						
33	Kendini başkalarının...						
34	Kendi görüşünden...						
35	Başkalarının kolaylıkla...						
36	Başkalarını ikna...						
37	Sosyal ilişki...						
38	Birlikte çalıştığı...						
39	Takım ya da...						
40	Takımın veya...						
41	Takımın veya...						
42	Sürekli olarak...						
43	Başkalarının kendi...						
44	Başkalarını geliştirmek...						
45	Başkalarına koçluk...						
46	Başkalarını geliştirmek...						
47	Başkalarını ve...						
48	İnsanları ait...						
49	İnsanlara ilham...						
50	Takipçilerine...						
51	Etkili bir...						
52	İnsanların en...						
53	Kilit pozisyonlardaki...						
54	Birden çok...						
55	Arka planda...						
56	Başkalarını konuyu...						
57	İnsanların ilgi...						
58	Anlaşmazlıkların büyümesine...						
59	Anlaşmazlıkları çözerken...						
60	Anlaşmazlıkların büyümesine...						
61	Uyuşmazlıklar içinde...						
62	Anlaşmazlıkları...						
63	Başkalrı ile...						
64	Takım içerisinde...						
65	Takım içerisinde...						
66	Takım içerisinde...						
67	Takım içerisinde...						
68	Takım içerisindeki...						
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok
1	Bu restoranda çalışanların üniforması temiz ve düzgündür.						
2	Çalışanların saç stili işlerine uygundur.						
3	Çalışanlar birbirleriyle kibar bir şekilde konuşurlar.						
4	Yemeklerin sunumu kurumsal imaj ile uyumludur.						

5	Tabakların hazırlanmasında süsleme ve dekorasyon önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Hijyen ve sanitasyon kurallarına dikkat edilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Çalışanların mesleki bilgi ve becerileri kurumsal imaj ile uyumludur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Aşçılar/Şefler standart tarifi dışına çıkabilmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Aşçıların/ Şeflerin yemek yaparken prensiplerine bağlı kalmalarına izin verilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Aşçılar/ Şefler yaratıcı yöntemler kullanabilirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Aşçılar/ Şefler yemek yapma metotlarını kendileri belirlerler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yeni bir ürün geliştirmeye ihtiyaç duyulduğunda görsel estetik ön planda tutulur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Estetik, yeni yemek fikirleri için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Bir yemeğin veya içeceğin servis edilebilir olup olmadığı estetik değerlendirme sonucunda aşçılar/şefler tarafından karar verilir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	İyi bir yemek fikri ancak estetik bir değerlendirme sonrasında uygulanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Mutfak personeli müşterilerin estetik beklentilerini karşılayacak yetkinliktedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Çalışanlar, diğer çalışanlarla iletişim kurarken, güler yüzlüdürler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Çalışanlar yemek ile ilgili bilgi verirken kibar bir şekilde konuşur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Çalışanlar diğer çalışanlara karşı uygun bir üslup kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Çalışanların görünümü yiyecek içecek sektörünün profesyonel imajına uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Not: Duygusal ve sosyal yetkinlik ölçeğinin telif hakları Hay Grup'a aittir. Bu nedenle bu ölçek maddelerindeki ifadelerin tamamı yapılan sözleşme gereği paylaşılmamaktadır. Bu ölçek izinsiz kullanılamaz, kopyalanamaz ve çoğaltılamaz.

EK-7 Normal Dağılıma İlişkin Bulgular

	Çarpıklık (Skewness) Değeri	Basıklık (Kurtosis) Değeri
<i>Duygusal Yetkinlik</i>		
D1	-.635	-.422
D2	-.584	-.823
D3	-.812	-.478
D4	-.783	-.462
D5	-1.310	.767
D6	-.227	-.821
D7	-.970	-.176
D8	-.640	-.921
D9	-.748	-.666
D10	-.974	-.163
D11	-.628	-.806
D12	-.672	-.728
D13	-.776	-.753
D14	.928	-.381
D15	.769	-.582
D16	.918	-.248
D17	1.044	-.021
D18	.920	-.252
D19	1.078	-.009
D20	1.053	-.090
D21	.934	-.695
D22	1.073	-.100
D23	.966	-.528
D24	1.221	.372
D25	1.150	.195
D26	1.136	.255
D27	-.942	-.312
D28	-.742	-.724
D29	.756	-.647
D30	-.869	-.226
<i>Sosyal Yetkinlik</i>		
S1	.213	-.766
S2	.880	-.454
S3	.809	-.622
S4	.758	-.760

S5	-.512	-.977
S6	.740	-.524
S7	.773	-.577
S8	.919	-.353
S9	.995	-.071
S10	.995	-.148
S11	-1.000	-.115
S12	.729	-.683
S13	-.947	-.277
S14	-.878	-.389
S15	-.806	-.813
S16	.811	-.641
S17	-1.178	.316
S18	.832	-.608
S19	-.797	-.766
S20	.739	-.780
S21	.947	-.342
S22	-.970	-.148
S23	.777	-.613
S24	.752	-.689
S25	-.964	-.176
S26	-.640	-.931
S27	-.945	-.257
S28	.993	-.259
S29	-.767	-.625
S30	-.811	-.922
S31	1.023	-.298
S32	-.935	-.395
S33	-.683	-.978
S34	-.669	-.996
S35	1.038	-.124
S36	1.034	-.138
S37	1.240	.339
S38	1.324	.587
<i>Estetik Emek (Servis)</i>		
SE1	-.637	-.331
SE2	-1.097	.888
SE3	-.875	.111

SE4	-.710	-.583
SE5	-1.360	1.068
SE6	-1.141	.630
SE7	-1.007	.078
SE8	-.772	-.431
SE9	-.973	.155
SE10	-1.251	1.269
SE11	-1.188	.998
SE12	-1.123	.622
<i>Estetik Emek (Mutfak)</i>		
ME1	-1.282	.889
ME2	-1.000	.295
ME3	-1.172	.678
ME4	-.911	-.216
ME5	-1.109	.263
ME6	-.981	-.094
ME7	-1.170	.744
ME8	.044	-1.387
ME9	-.788	-.484
ME10	-.980	.030
ME11	-.465	-1.219
ME12	-1.289	1.317
ME13	-.694	-.480
ME14	-1.360	1.365
ME15	-1.483	1.214
ME16	-1.184	.669
ME17	-1.219	.804
ME18	-.806	-.477
ME19	-1.097	.469
ME20	-1.167	.650