

Daniela Nicoleta BOȚONE  
"Lucian Blaga" University of Sibiu

# EMOTIONAL WORK IN EXPLAINING THE PROFESSIONAL PERFORMANCE

Case  
Study

---

## Keywords

Emotional work;  
Deep-acting;  
Surface acting;  
Organizational behavior;

---

## JEL Classification

D91; D23

---

## Abstract

*In this study, the aim was to identify the type of emotional work performed by employees from hotel industry (N = 148). The results indicated rather a type of emotional work characterized by "surface acting" of emotions that involves: a low intensity of self-perceived emotional exertion; a high-intensity emotional dissonance - because subjects perceive their emotional behavior (expression of emotion) as an inappropriate behavior, inauthentic for the situation itself; low level of emotional control and emotional participation (emotional control directed from the outside by organizational norms; low level of internalization and experiencing emotions during professional tasks; low level of internalization of the rules and organization's regulations. The results also indicated that emotional work through surface acting does not vary significantly depending on the age and / or gender of the participants.*

Pentru mulți dintre noi, munca ocupă o parte amplă a vieții cotidiene, poate cea mai amplă parte, comparativ cu alt tip de activitate precum jocul, învățarea etc. Așa cum sublinia sociologul britanic Anthony Giddens (1997/2000, p334), datorită extinderii semnificative în activitatea noastră „avem deseori tendința de a asocia noțiunea de muncă cu corvoada, cu o mulțime de sarcini pe care vrem să le minimalizăm și, dacă se poate, să ne debarasăm complet”.

Din punct de vedere psihosociologic, munca reprezintă mai mult decât corvoada. Dovadă este și faptul că oamenii se simt descurajați și dezorientați când se întâmplă să devină șomeri. Multe persoane au resimțit „pe pielea lor” că în ziua de azi a avea o slujbă, și mai mult, o slujbă bine plătită reprezintă un lucru important pentru stima de sine, pentru propria persoană și bunăstarea familiei. „Chiar atunci când unele condiții de muncă sunt relativ neplăcute, iar sarcinile de lucru plictisitoare, munca are tendința de a fi un element structurant în alcătuirea psihologică a oamenilor și reprezintă ciclul activităților lor zilnice” (Giddens, 1997/2000, p334).

Dintr-o perspectivă sociologică, munca este o: „activitate care are ca rezultat un produs sau un serviciu destinate fie utilizării imediate, fie schimbului” (Johnson, 2000/2007, p227). Profesorul american Allan G. Johnson face distincția între muncă și ocupație, aceasta din urmă fiind „un tip de muncă” și, de asemenea, între muncă și slujbă (*job*). În opinia autorului, prin slujbă se înțelege „un context particular în care se prestează o astfel de muncă. În decursul vieții active, oamenii dintr-o ocupație dată lucrează cel mai adesea, succesiv, în mai multe slujbe, care împreună constituie o carieră” (*idem*).

Pe plan mondial, asistăm în prezent la declinul slujbelor și muncilor manuale datorită proporției în continuă scădere a oamenilor implicați în organizațiile industrial-productive iar apariția societății postindustriale dezvoltă o activitate economică care are la bază mai degrabă producția de informații și servicii decât bunuri materiale. Dacă spre sfârșitul secolului XIX și începutul secolului XX tipul principal de muncă era munca manuală și producerea de bunuri, spre sfârșitul secolului XX asistăm la o restructurare a procentajelor pentru cele trei tipuri de munci: muncă manuală, muncă intelectuală și muncă emoțională. Odată cu creșterea producției de informații și explozia de tehnologie informatizată a sporit și procentul de muncă intelectuală (cognitivă), dar și procentul de muncă emoțională, tip de muncă intens prestat în industria producătoare de servicii.

În cadrul unei organizații, angajații muncesc cu brațele, se depune o cantitate variată de efort fizic (muncă manuală); de asemenea, ei muncesc cu intelectul (muncă intelectuală), efortul intelectual

variind și de această dată în funcție de specificul cerințelor postului.

Munca într-o organizație îmbracă și o a treia formă, respectiv “muncă emoțională” sau “munca cu emoțiile” pe care trebuie să le simțim la locul de muncă (ca obligație prevăzută în fișa postului) și munca cu emoțiile pe care le conștientizăm într-un mod mai mult sau mai puțin spontan în același loc și grup de muncă.

Munca emoțională și managementul emoțional au căpătat o atenție deosebită în organizații datorită numărului considerabil de profesii din țările vest-europene și nord americane din domeniul serviciilor. În Europa, la ora actuală se constată o creștere a numărului de angajați plătiți să exprime emoții pozitive precum angajamentul, sensibilitatea, preocuparea, ospitalitatea (prin zâmbete, urări de „bun venit” sau „să aveți o zi bună”), în detrimentul exprimării unor emoții negative sau ale sentimentelor proprii, ce țin de personalitatea, cultura sau etnia fiecărui angajat (Eide, 2000/2005, p16). Termenul „muncă emoțională” (*emotional work*) a fost descris pentru prima dată în anul 1979, de Arlie Russell Hochschild și a fost caracterizat pe larg printr-o serie de cercetări științifice în domeniul managementului emoțional, cercetări sintetizate de aceeași autoare în lucrarea *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (1983). Arlie Russell Hochschild (1979, p33) consideră că munca emoțională este “managementul emoțiilor realizat pe baza un efort psihic, uneori conștient, alteori nu, și are ca scop schimbarea sentimentelor sau emoțiilor personale, pentru ca acestea să fie în acord cu regulile emoționale stabilite de normele grupului formal, având o intensitate mai mare sau mai mică, pe o perioadă mai scurtă sau mai îndelungată, într-un mod instantaneu sau lent”.

În opinia autoarei norvegiene D. Eide putem diferenția profesiile între ele, în funcție de intensitatea muncii emoționale ce trebuie manifestată; astfel, profesiile care necesită obligația de a exprima sentimentul de ospitalitate sunt profesii cu muncă emoțională intensivă deoarece „cuvântul ospitalitate conjugă imagini de căldură și zâmbete autentice de bun venit” (Eide, 2000, p17). Un punct de vedere interesant este cel al autorilor Van Maanen și Kunda (1989), care susțin că abordarea emoției ca “stare” este mai degrabă o problemă de context și ține de stilul fiecărui angajat de a se adapta emoțional unei situații anume; în consecință emoția poate fi controlată și jucată de fiecare așa cum știe, poate sau îi este cerut de prescripțiile postului; rezultând de aici o nouă caracteristică a emoției umane și anume instrumentalitatea.

Pentru profesiile care necesită interacțiuni sociale frecvente și intense, apare prevăzută în fișa postului obligația de a se prezenta „corect emoțional” în fața clienților, subordonaților, enoriașilor, pacienților,

telespectatorilor. Instrumentalitatea emoțională sau competența muncii emoționale nu depinde de manifestările interne (deep acting) sau de sentimentele reale ale angajatului din spatele „măștii ocupaționale” (A. R. Hochschild, 1983).

O asumție interesantă este cea realizată de Sturdy și Fleming (2001) potrivit căreia manifestarea de suprafață (exprimarea unor emoții care nu sunt simțite în mod real de angajat) pe o perioadă scurtă de timp nu influențează semnificativ personalitatea angajatului deoarece nu se produce internalizarea a ceea ce angajatul este obligat de context să simtă.

Arlie R. Hochschild introduce un alt punct de vedere în această temă și anume credința angajatului în moralitatea jocului emoțional; când un angajat consideră că se conformează „cu bună credință” unui anumit joc emoțional impus de sarcină, acesta va rămâne fidel regulamentului emoțional (de exemplu, a arăta trist atunci când situația o cere), jocul este internalizat și devine parte a psihicului angajatului; în această situație angajatul înțelege jocul emoțional, se identifică cu el, îl exprimă și îl urmează.

A urma jocul emoțional „cu rea credință” este o altă formă a muncii emoționale dar angajatul face acest lucru, obligat fiind de regulamentul specific al profesiei sau de cerințele superiorului; în această situație, angajatul nu înțelege scopul comportamentului său, nu împărtășește același obiectiv și mai degrabă tinde să se distanțeze de obiectivele muncii sale „precum un necredincios sau făcând apel la cinism” (Hochschild, 1983, p44); referitor la această problemă, autoarea citată mai jos susține că „a juca cu bună credință poate fi stresant dar este posibil ca unii angajați să privească acest fapt amuzant” (Eide, 2000, p17).

Consecințele negative au apărut ca urmare a faptului că anumite sentimente jucate ca manifestare de suprafață (*surface acting*) sunt resimțite de beneficiarii cărora se adresează ca false și lipsite de încredere. Acest fenomen se întâmplă în mod special în “industria ospitalității”; uneori clienții unui hotel descriu comportamentul angajaților ca neadecvat, enervant și arogant când ei „continuă să zâmbescă deși nu se dovedesc a fi de prea mare ajutor în problema solicitată de client” (Eide, 2000, p18).

Pentru a elimina aceste consecințe, managerii organizațiilor introduc cursuri de formare pentru angajați, cu scopul ca aceștia să exprime emoțiile dorite într-un mod cât mai natural. „Dacă dorești să lucrezi cu oamenii, trebuie să te porți cât mai natural” susțin D. Eide și F. Lindberg, (1997, p13). Serviciul în slujba celorlalți nu se reduce doar la un joc teatral și implică mult mai mult decât fraze de tipul „să aveți o zi bună”, spuse la momentul potrivit: „aceasta deoarece se întâmplă ca uneori, clienții «să citească printre rânduri » iar interacțiunile client - angajat să fie mai degrabă un

monolog, decât sub forma unui dialog”; în această direcție, „dinamica, complexitatea și reciprocitatea interacțiunilor depind de capacitatea și dorința angajatului de a vedea, judeca, relata și coopera cu diferiți clienți în diferite situații.” (Eide și Lindberg, 1997, p16).

În viziunea autoarei Arlie Russell Hochschild (2003, 37), tipul de muncă emoțională prestată de angajații unei companii poate fi de două tipuri: muncă emoțională prin „joc profund” (*deep acting*) și muncă emoțională prin „joc de suprafață” (*surface acting*).

Munca emoțională prin joc de suprafață este acel tip de muncă emoțională prin care angajatul afișează audienței emoții cerute de obligațiile din fișa postului, fără a trăi emoțiile jucate; autoarea susține că mijlocul acestui tip de muncă emoțională este corpul (fizicul), nicidecum sufletul (psihic) celui în cauză (Hochschild, 2003, p37).

Muncă emoțională prin „joc de suprafață” se caracterizează printr-un nivel foarte ridicat de disonanță emoțională autopercput de angajat, deoarece subiecții percep efortul ca inautentic pentru situația respectivă (Ashford & Tomiuk, 2000, p185); astfel, în conformitate cu literatura de specialitate menționată anterior, am identificat următoarele caracteristici ale acestui tip de muncă emoțională: efort emoțional autopercput de intensitate scăzută; stări de disonanță emoțională cu intensitate ridicată deoarece subiecții percep comportamentul de exprimare (jucare) a emoției nepotrivit (inautentic) pentru situația propriu zisă; nivel scăzut de control emoțional și participare emoțională (control emoțional direcționat din exterior prin normele organizaționale; nivel scăzut de interiorizare și trăire efectivă a emoțiilor jucate pe parcursul realizării sarcinilor; nivel scăzut de interiorizare a normelor și regulilor organizației.

Munca emoțională prin “jocul profund” al emoțiilor se caracterizează printr-un nivel ridicat de efort emoțional autodeclarat și un nivel scăzut de disonanță emoțională; toate acestea se conjugă cu un nivel ridicat de interiorizare a normelor și regulilor organizaționale, comportamentele de deep-acting fiind mai performante, pe măsură ce gradul de interiorizare al culturii organizaționale este mai ridicat (Ashford & Tomiuk, 2000, p186).

Comportamentele de muncă emoțională prin joc profund ridică problema autenticității comportamentului emoțional jucat și consecvenței acestuia în relația cu clienții, toate acestea în conformitate cu situația specifică de la locul de muncă. Ashfort și Tomiuk subliniază că în acest fel ia naștere un paradox logico-filosofic, în fața căruia trebuie să fim prudenți în calitate de cercetători în domeniul psihologiei organizaționale, și anume că pentru o ființă umană, respectiv un angajat este imposibil să fie concomitent autentic (prin valoarea și utilitatea emoției jucate) și non-autentic (prin lipsa sincerității emoției jucate într-

un cadru formal bine definit). Astfel, autorii pledează pentru introducerea în literatura de specialitate a două concepte noi; astfel, conceptul “muncă emoțională prin joc de suprafață”, poate fi înlocuit cu “autenticitate de suprafață” (*surface authenticity*): apare în momentul când expresia emoțională sau display-ul facial reflectă experiența emoțională curentă, trăirile actuale, de moment) ; “autenticitate profundă” (*deep authenticity*): se manifestă în momentul în care „expresia emoțională a angajatului corespunde, are la bază un display alcătuit din norme organizaționale internalizate (sau pe care angajatul dorește să le internalizeze), ca o reflecție a self-ului, indiferent de trăirile lui sincere, reale, reflectate în expresia emoțională” (Ashford & Tomiuk, 2000, p195).

## METODOLOGIE

Metodologia acestei cercetări este de tip descriptiv-exploratoriu și urmărește analiza tipului de muncă emoțională prestat de angajații din industria hotelieră, în relație cu alte variabile precum ar fi: vechimea în organizație, vârsta și genul subiecților.

Genul emoțională exprimată de subiecți am evaluat-o utilizând o metodologie mixtă de tip cantitativ-calitativ; instrumentele au fost chestionarul și interviul semistrukturat. Evaluarea calitativă a muncii emoționale am efectuat-o utilizând scala FEME și tehnica interviului semistrukturat, având drept criterii următoarele aspecte: tipurile de emoții exprimate de către angajați la locul de muncă; frecvența de trăire a emoțiilor autoconștientizate; descrierea cerințelor de reglare emoțională (analizate anterior din punct de vedere cantitativ prin Scala FEME); descrierea situațiilor de disonanță emoțională și a principalelor categorii de stimuli care determină stări de disonanță emoțională autopercepută în rândul angajaților; dimensiunea temporală autopercepută de subiecții cercetării în mod subiectiv, în calitate de prestatori de muncă emoțională.

Procedul de evaluare s-a desfășurat în două etape. În prima etapă a demersului metodologic am aplicat chestionarul individual (scala Frankfurt de evaluare a muncii emoționale FEME), în timpul programului de lucru, pe durata pauzelor de masă; în ce-a de-a doua etapă am realizat interviuri semistrukturate cu angajații, luând în considerare rezultatele obținute anterior la chestionar.

Lotul de subiecți este format din 148 de angajați full-time, proveniți din 9 hoteluri (2 hoteluri cotate cu 5 stele, 3 hoteluri cotate cu 4 stele și 4 hoteluri cotate cu 3 stele) din România, astfel: manageri hotel (9); house - keeping manageri (14); cameriste (46); ospătari/ barmani (52), chef/ bucătar (12), agenți de pază (15). Subiecții și-au exprimat

consimțământul pentru participarea la studiul nostru; confidențialitatea datelor obținute a fost asigurată.

## IPOTEZE

În realizarea studiului nostru am pornit de la următoarele ipoteze:

1. Presupunem că există o diferență semnificativă între tipul de muncă emoțională exprimat de angajați, în funcție de vechimea în organizație a acestora.
2. Presupunem că există o diferență semnificativă între tipul de muncă emoțională exprimat de angajați, în funcție de genul și vârsta subiecților.
3. Presupunem că vechimea în muncă este un predictor semnificativ pentru tipul de muncă emoțională prin jocul de suprafață al emoțiilor.

## REZULTATE

În urma interpretării rezultatelor provenite de la Scala FEME și de la interviul semistrukturat, am constatat că angajații hotelieri prestează un tip de muncă emoțională caracterizat prin „joc de suprafață” în 52,7 % din cazuri (vezi graficul nr. 1). Potrivit rezultatelor, nu există o diferență semnificativă între tipul de muncă emoțională exprimat de angajați, în funcție de genul ( $r = -.15$ ;  $p < .06$ ) și vârsta subiecților ( $r = -.21$ ;  $p < .12$ ). Prin urmare, ipoteza nr. 2 este infirmată de rezultatele cercetării. În ceea ce privește ipoteza nr. 1, rezultatele au confirmat existența unei asocieri pozitive, semnificative din punct de vedere statistic, între tipul de muncă emoțională prin jocul de suprafață al emoțiilor și vechimea angajatului (vezi tabelul nr. 3) în organizație ( $r = -.371$ ;  $p < .01$ ). Datele cercetării au confirmat ipoteza nr. 1. În ceea ce privește ipoteza nr. 3 (vezi tabelele nr. 4 și nr. 5), rezultatele au arătat că vechimea în organizația angajatoare și categoria de hotel (exprimată prin număr de stele) funcționează ca predictor semnificativ prin efect cumulativ (coef. Beta =  $-.441$ ;  $p < .01$ ;  $F = 11,741$   $p < .01$ ). Cu alte cuvinte, vechimea acumulată într-o anumită organizație de tip hotelier influențează prestarea unui anumit tip de muncă emoțională, respectiv cu cât numărul de ani crește în organizația respectivă, cu atât angajatul pare mai tentat să presteze o muncă emoțională prin jocul de suprafață al emoțiilor (vezi graficul nr. 2). Conform datelor obținute, variabila singulară “categorie hotel” nu are un efect semnificativ asupra prestării unui tip predominant de muncă emoțională. Prin urmare, ipoteza nr. 3 a fost confirmată.

În continuare, vom prezenta analiza muncii emoționale, în funcție de dimensiunile constructului. Analiza muncii emoționale - în

funcție de nivelul autodeclarat de cunoaștere, respectare și interiorizate a reglementărilor privind structura sarcinilor de lucru, relația cu clienții și ceilalți angajați din departamentul administrative, am realizat-o prin intermediul unui număr de opt itemi (EN1- EN8), componenți ai Scalei FEME; astfel, am evaluat nivelul (declarat de angajați) de cunoaștere, respectare și interiorizare a prevederilor din regulamentul de ordine interioară al hotelului; în urma prelucrării rezultatelor am constatat o asociere slabă ( $r = .18$   $p < .01$ ) între munca emoțională mai accentuat prin „joc profund” și nivelul declarat de interiorizare al normelor și regulilor organizaționale, cunoscute de angajați prin intermediul regulamentului de ordine interioară și fișa postului; potrivit informațiilor obținute din interviu (vezi tabelul nr. 2), un procent de 14% dintre angajați susțin existența unor tensiuni și emoții negative provocate de relaționarea cu clienții, îndeplinirea unor sarcini profesionale, încălcarea regulilor de conduită morală de către clienți, etc.; informațiile obținute prin utilizarea Scalei FEME au fost coroborate cu informațiile provenite din interviul semistrukturat; o asociere puternică între nivelul de cunoaștere și interiorizare a normelor, reglementărilor organizaționale și munca emoțională mai accentuat prin „joc de suprafață” ( $r = -.61$ ;  $p < .05$ ).

Potrivit tabelului nr.1, situații precum dezvoltarea unui comportament amabil, binevoitor în fața clienților care exprimă nemulțumire față de serviciile aduse de personalul administrativ, solicită un autocontrol ridicat al emoțiilor jucate într-o proporție de 78%.

Conform răspunsurilor din Scala FEME, starea de disonanță emoțională trăită de angajați variază ca intensitate de la „foarte slab” spre „foarte intens”. Această dimensiune este indicatorul principal în identificarea și categorizarea tipului de muncă emoțională exprimat de subiecți.

Următoarea dimensiune a muncii emoționale este efortul emoțional declarat de angajați. Acesta a fost operaționalizat prin suma unor itemi specifici din scala FEME și o parte semnificativă din interviurile semistrukturate. Itemii au evaluat aspecte precum frecvența prin care angajații sunt obligați să manifeste față de clienți emoții negative, neplăcute (item EV3); frecvența prin care li se cere subiecților să evite exprimarea unor emoții intense negative sau intense pozitive (item EW3) în fața clienților; frecvența de adaptare a emoțiilor personale în funcție de emoțiile de moment ale clienților (item EA4); frecvența prin care le este cerut angajaților „transpunere în situația clienților” (comportamente empaticе, itemul ES3); frecvența de a reprimă anumite emoții și a manifesta alte emoții care nu coincid cu ceea ce simte angajatul pe moment (ES3 și ED3); importanța și frecvența de a-și „ascunde propriile sentimente față de clienți” (itemul ED2).

Rezultatele au fost următoarele: analizând efortul emoțional (din punctul de vedere al frecvenței de apariție, tipului și duratei de manifestare) nu am obținut diferențe semnificative între datele ce indică efortul emoțional declarat de categoriile profesionale investigate; datele obținute în urma evaluării profesiilor de „ospătar-barman”, „ospătar-chelner” și „recepționar- hotel” indică un efort emoțional ridicat; în cazul profesiei de „cameristă” datele obținute relevă un efortul emoțional ușor mai scăzut, comparativ cu celelalte profesii analizate; efortul emoțional pentru acomodarea cu sarcinile și structura postului este perceput la un nivel mult mai scăzut decât efortul emoțional exprimat în relația cu clienții; efortul emoțional declarat de subiecții investigați nu variază semnificativ în funcție de vârsta și vechimea în organizație.

## CONCLUZII

În legătură cu tipul de muncă emoțională prestat de angajații din industria hotelieră, rezultatele indică mai degrabă un tip de muncă emoțională caracterizat prin „jocul de suprafață” al emoțiilor ce presupune: efort emoțional autoperceput de intensitate scăzută; stări de disonanță emoțională cu intensitate ridicată - deoarece subiecții percep comportamentul de exprimare (jucare) al emoției nepotrivit (inautentic) pentru situația propriu zisă; nivel scăzut de control emoțional și participare emoțională (control emoțional direcționat din exterior prin normele organizaționale; nivel scăzut de interiorizare și trăire a emoțiilor jucate în timpul realizării sarcinilor profesionale; nivel declarat scăzut de interiorizare a normelor și regulilor organizației).

Pe lotul investigat, munca emoțională prin jocul de suprafață al emoțiilor nu variază semnificativ în funcție de vârsta sau/și genul angajaților.

## BIBLIOGRAFIE

- [1] Ashford, B. E. și Tomiuk, M. A. (2000). Emotional labour and authenticity: Views from service agents. În S. Fineman (Ed.), *Emotions in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- [2] Eide, D. și Lindberg, F. (1997). *Exploring external interactions and consequences for knowing: A critical analysis of service firms*. (Lucrare prezentată la cea de-a 14-a Conferința Nordică de Afaceri Bodo).
- [3] Eide, D. [2000] (2005). *A situated – relational approach to knowing and learning: Integrating emotions and social relational sides*: Tromso: Tromso University Press.

- [4] Giddens, A. [1989] (2000). Sociologie (ediția a III-a). București: Editura All. (Trad. rom. R. Săndulescu și V. Săndulescu).
- [5] Hochschild, A. R. (1975). The sociology of emotions: Selected possibilities. În M. Millman și R.M. Kanter (eds). *Another Voice* (pp. 280-307). Garden City, NY: Anchor Press.
- [6] Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *The American Journal of Sociology*, 85, 3, 551-575.
- [7] Hochschild, A. R. (2003). *The Commercialization Of Intimate Life: Notes From Home and work*. Berkely: University of California Press.
- [8] Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- [9] Johnson, A. G. [2000] (2007). *Dicționarul Blackwell de sociologie*. București: Editura Humanitas.
- [10] Sturdy, A. și Fleming, P. (2001). Talk as technique – A critique of the words and deeds distinction in the diffusion of customer service cultures. Lucrare prezentă la Conferința a 17- a EGOS Colloquim, Lyon.
- [11] Van Maanen, J., & Kunda, G. (1989). “Real feelings”: Emotional expression and organizational culture. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11, pp. 43-103). Greenwich, CT: JAI.

## LISTA TABELE ȘI FIGURI

Tabelul 1  
Frecvența unor situații cu procentajul cel mai ridicat care necesită autocontrolul emoțiilor  
(N=148)

Situații care necesită control emoțional intens în profesiile de recepționar hotel	Frecvențe
Amabilitate acordată clienților care se arată nemulțumiți de serviciile aduse	78%
Autocontrolul unor stări emoționale exprimate în fața clienților care nu îndeplinesc prevederile regulamentului de ordine interioară;	61%
Alte evenimente petrecute în incinta hotelului.	14%

Tabelul 2  
Evenimente care au condus la apariția emoțiilor ce necesită autoreglare

Categoriile de evenimente (N = 148)	Frecvențe (procente)
Tensiuni interpersonale în relația angajat-client	(14 %)
Greșeli profesionale	(2%)
Îndeplinirea unor sarcini profesionale	(21,7%)
Încălcarea regulilor de conduită morală de către clienți	(11%)
Supraîncărcarea sarcinilor	(7,4%)
Crize administrativ-organizatorice	(6,9%)
Remunerare și evaluarea activității	(29,8%)
Schimbări la nivelul ierarhiei organizaționale	(7,9%)
Probleme organizaționale generale	(3%)

Tabelul 3  
Corelații între tipul de muncă emoțională, vechimea în organizații și categoria hotelului unde angajații își desfășoară activitatea profesională

		Corelații		
		Vechime	Tipul de muncă emoțională	Categorie hotel
vechime	Pearson Correlation	1	-,371**	,867**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	148	148	148
tipul de muncă emoțională	Pearson Correlation	-,371**	1	-,302**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	148	148	148
Categorie hotel	Pearson Correlation	,867**	-,302**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	148	148	148

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabelul 4  
Coeficienții de predicție (prin regresia liniară) ai variabilei “muncă emoțională”

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,828	,105		17,468	,000
	vechime	-,154	,054	-,441	-2,856	,005
	Categ. hotel	,062	,119	,080	,521	,603

a. Dependent Variable: tipul de muncă emoțională

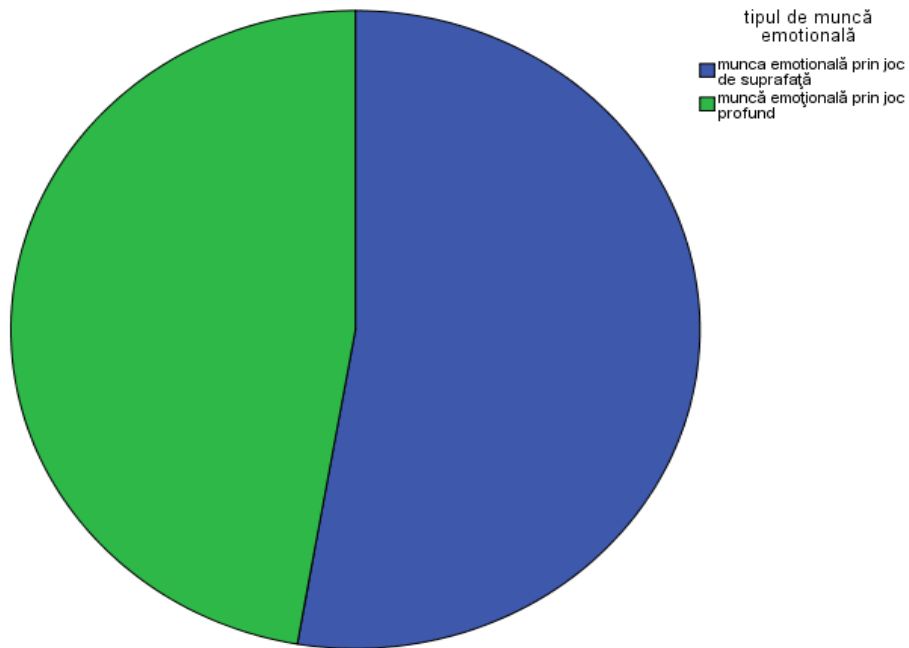
Tabelul 5  
Analiza de varianță între criteriu (tipul de muncă emoțională) și predictorii: vechimea în organizație, categorie hotel

		ANOVA <sup>b</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,142	2	2,571	11,741	,000 <sup>a</sup>
	Residual	31,750	145	,219		
	Total	36,892	147			

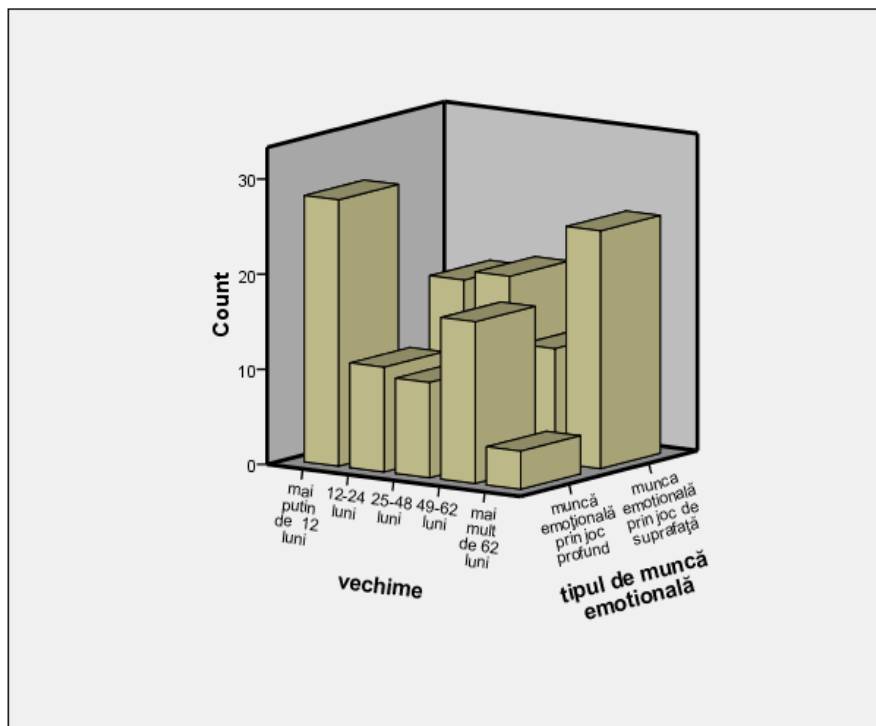
a. Predictors: (Constant), Categ. hotel, vechime

b. Dependent Variable: tipul de muncă emoțională





Graficul 1  
**Tipul de muncă emoțională prestat de angajați (52,7% muncă emoțională prin joc de suprafață; 47,3 % muncă emoțională prin joc profund)**



Graficul 2  
**Tipul de muncă emoțională, în funcție de categoriile de vechime (ani în organizație)**