

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DUYGUSAL EMEĞİN ALGILANAN İŞ
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ADALETİN ŞARTLI DEĞİŞKEN ROLÜ**

**HAZIRLAYAN
KÜBRA KUTLUATA
15712003**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. EMEL ESEN**

**İSTANBUL
2017**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ANA BİLİM DALI
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DUYGUSAL EMEĞİN ALGILANAN İŞ
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ADALETİN
ŞARTLI DEĞİŞKEN ROLÜ**

**HAZIRLAYAN
KÜBRA KUTLUATA
15712003**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. EMEL ESEN**

**İSTANBUL
2017**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL EMEĞİN ALGILANAN İŞ PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ŞARTLI
DEĞİŞKEN ROLÜ

KÜBRA KUTLUATA
15712003

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 06.06.2017

Tezin Savunulduğu Tarih: 22.06.2017

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı :	Doç. Dr. Emel ESEN	
Jüri Üyeleri :	Doç Dr. Serdar BOZKURT	
	Doç. Dr. Altan DOĞAN	

İSTANBUL
HAZİRAN, 2017

ÖZ

DUYGUSAL EMEĞİN ALGILANAN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ŞARTLI DEĞİŞKEN ROLÜ

Kübra KUTLUATA

Haziran, 2017

Bu araştırmanın amacı duygusal emeğin iş performansına olan etkisinde örgütsel adaletin şartlı değişken rolünün olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaçla hizmet sektöründe çalışan 151 kişiye anket uygulanmıştır. Duygusal emeğin ölçümünde Brotherdige ve Lee (1998) tarafından geliştirilen ve Grandey (1999), tarafından kullanılan duygusal emek ölçeği kullanılmış, (Ünler, 2007)' in doktora tezindeki ifadelerden faydalanılmıştır. Örgütsel adaletin ölçümünde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmış uzman görüşüne başvurulmuş ifadeler oluşturulmuş iş performansı ölçeği için ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada analiz sonuçlarına göre duygusal emek ve iş performansı arasında ilişkiye rastlanırken, bu iki değişken arasında örgütsel adaletin şartlı değişken rolünün olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Duygusal emek ve örgütsel adalet arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmazken, duygusal emek ile örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet arasında ilişki bulunamamış ancak örgütsel adaletin bir diğer alt boyutu olan işlemsel adalet ile aralarında ilişki bulunmuştur. Ayrıca duygusal emek ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında yalnızca duygusal emeğin alt boyutlarından derinden davranış ile örgütsel adaletin alt boyutlardan olan etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet arasında ilişki olduğu bulunmuştur. İlgili değişkenlerin daha önce kullanılmamış olmaması çalışmanın mevcut çalışmalardan farkını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, İş Performansı, Örgütsel Adalet

ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE EMOTIONAL LABOR AND PERCEIVED JOB PERFORMANCE

Kübra Kutluata

Haziran, 2017

The aim of this research is to explore the moderating role of organizational justice emotional labor and perceived job performance. Based on this, a survey is conducted on 151 employees who work in service sector in Turkey. Emotional labor is measured using the scale of Brotherdige and Lee (1998) and adapting the item scales in Ünler's (2007) doctorate thesis. Measurement scale items for organizational justice are written based on the measurement scale developed by Niehoff ve Moorman (1993) and opinions of authorities in the field. Finally, job performance measurement is based on the scale of Kirkman and Rosen (1999). According to the results of this study, emotional labor has an effect on job performance, but organizational justice plays no role as a conditional variable in the relationship of these two variables. No relationship is found between emotional labor and organizational justice. Also, emotional labor is found to be in relation with neither distributive justice nor interactional justice whereas there is empirical evidence that there is a relationship between emotional labor and procedural justice, which is another sub dimension of organizational justice. On the other hand, only deep acting sub dimension of emotional labor is found to be in relation with interactional justice and procedural justice sub-dimensions of organizational justice. This study contributes to the literature since it uses a differentiated data sample and a differentiated combination of variables that was not formerly examined.

Key Words: Emotional Labor, Job Performance, Organizational Justice

ÖN SÖZ

Araştırmam boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen güzel yüreğiyle ve sevgi dolu konuşmalarıyla beni her zaman motive eden tez danışmanım sayın Doç.Dr. Emel Esen'e, çalışmama katkısı olan arkadaşlarıma, hayatımda olduğu ilk günden bugüne kadar hissettiğim sonsuz güvenini üzerimden eksik etmeyen ve bana destek olan müstakbel eşim Faruk Aksu'ya ve varlıklarına her zaman şükrettiğim değerli babam ve kardeşime ve bana her zaman güç veren ılık olan sevgili annem Hatice Kutluata'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Kübra KUTLUATA

İstanbul, Haziran 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
1.GİRİŞ	1
2.İŞ PERFORMANSI	3
2.1.İş Performansı	3
2.2.İş Performansının Boyutları	5
2.3.İş Performansının Sonuçları	7
2.4.Duygusal Emek ve İş Performansı Arasındaki İlişki	8
3.DUYGU VE EMEK KAVRAMI	11
3.1.Örgütlerde Duygu Kavramının Önemi	12
3.2.Duygusal Emek	13
3.3.Duygusal Emek Kuramları.....	14
3.3.1. Hochschild Yaklaşımı	14
3.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	16
3.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı.....	19
3.3.4.Grandey Yaklaşımı	22
3.4.Duygusal Emegin Boyutları.....	27
3.4.1.Yüzeysel Davranış	27
3.4.2.Derinlemesine Davranış.....	28
3.4.3.Doğal Davranış	29
3.5.Örgütsel Açıdan Duygusal Emek.....	30
3.6.Duygusal Emegin Sonuçları.....	31
3.6.1.Çalışan Açısından Duygusal Emek ve Sonuçları.....	31
3.6.2.Örgütler Açısından Duygusal Emek ve Sonuçları	34
4.ÖRGÜTSEL ADALETİN ŞARTLI DEĞİŞKEN ROLÜ	36
4.1.Greenberg'in Adalet Teorisi Sınıflandırması.....	37

4.1.1.Reaktif-İçerik Teoriler	37
4.1.1.2.Dağıtım Adaleti Teorisi	38
4.1.1.3.Eşitlik Teorisi.....	38
4.1.1.4.Görelî Yoksunluk Teorisi.....	38
4.1.2.Proaktif İçerik Teoriler.....	39
4.1.2.1.Adalet Yargı Teorisi.....	39
4.1.3.Reaktif Süreç Teorileri.....	40
4.1.4.Proaktif Süreç Teorileri.....	40
4.2.Örgütsel Adaletin Boyutları	40
4.2.1.Dağıtım Adaleti.....	41
4.2.2. Prosedür Adaleti.....	42
4.2.3.Etkileşimsel Adalet	44
4.2.3.1.Kişilerarası İlişkide Adalet.....	45
4.3.Örgütsel Adaletin Sonuçları ve Örgütsel Adaletle İlişkin Unsurlar.....	46
4.5.Örgütsel Adalet ve İş Performansı İlişkisi	52
5.UYGULAMA.....	55
5.1.Araştırmanın Modeli	55
5.2.Araştırmanın Amacı ve Hipotezler	55
5.3.Araştırmanın Önemi.....	56
6.YÖNTEM.....	58
6.1.Denekler	58
6.2 Ölçme Araçları.....	59
6.2.2.Örgütsel Adalet Ölçeği.....	60
6.2.3.İş Performansı Ölçeği	60
6.3 Uygulama	60
7.BULGULAR	61
7.1 Ölçme Araçlarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	61
7.1.1 Duygusal Emeğe İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	61
7.1.2.Örgütsel Adaletle İlgili Faktör Analizi Bulguları	63
7.2.İş Performansı ile İlgili Güvenilirlik Analizi	66
7.3.Ölçme Araçlarıyla İlgili Betimsel İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon	66
7.4. Regresyon Analizi	69
7.4.1. Duygusal Emeğin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	69
7.5. Örgütsel Adaletin Şartlı Değişken Rolü.....	70
7.6.Duygusal Emek, Örgütsel Adalet ve İş Performansı Değişkenlerinde Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar	71

7.6.1.Cinsiyete Göre Değişkenler	72
7.6.2.Medeni Duruma Göre Duygusal Emek, İş Performansı ve Örgütsel Adalet t Testi Sonuçları	72
7.6.3.Eğitim Seviyesine Göre Değişkenler	73
7.6.4.Örgütte Çalışma Süresine Göre Değişkenler	74
7.6.5. Toplam Çalışma Süresine Göre Değişkenler	75
8.SONUÇ	77
8.1.Duygusal Emegin İş Performansına Olan Etkisi.....	77
8.2.Duygusal Emegin İş Performansına Olan Etkisinde Örgütsel Adaletin Şartlı Değişken Rolü.....	78
8.3.Duygusal Emek, İş Performansı ve Örgütsel Adalet Değişkenlerinde Demografik Özelliklere Göre Yapılan Fark Testleri.....	80
8.4.Araştırmanın Sınırlılıkları	80
8.5.Öneriler	80
KAYNAKÇA	82
ÖZ GEÇMİŞ	102

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Değişkenler Tablosu	59
Tablo 2: Duygusal Emeye İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi ..	62
Tablo 3: Örgütsel Adaletle İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi..	64
Tablo 4: İş Performansı ile İlgili Güvenilirlik Analizi	66
Tablo 5: Alt Faktör Bazında Ölçme Araçları ile İlgili Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar	67
Tablo 6: Duygusal Emeyin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	69
Tablo 7: Örgütsel Adaletin Duygusal Emek ve İş Performansı Üzerindeki Şartlı Değişken Rolü.....	70
Tablo 8: İşlemsel Adaletin Duygusal Emek ve İş Performansı Üzerindeki Şartlı Değişken Rolü.....	71
Tablo 9: Cinsiyete Göre Duygusal Emek, İş Performansı ve Örgütsel Adalet t Testi Sonuçları	72
Tablo 10: Medeni Duruma Göre Duygusal Emek, İş Performansı ve Örgütsel Adalet t Testi Sonuçları	73
Tablo 11: Çalışanların Eğitim Seviyesine Göre Duygusal Emek, Örgütsel Adalet ve İş Performansı One Way Anova Testi Sonuçları	74
Tablo 12: Çalışma Sürelerine Göre Duygusal Emek, Örgütsel Adalet ve İş Performansı One Way Anova Testi Sonuçları	75
Tablo 13: Duygusal Emek, Örgütsel Adalet ve İş Performansına İlişkin One Way Anova Testi Sonuçları.....	76

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Morris ve Feldman’ının Duygusal Emek Model.....	21
Şekil 2: Grandey’in Duygusal Emek Modeli.....	25
Şekil 3: Prosedür Adaletinin Dört Bileşen Modeli	43
Şekil 4: Araştırma Modeli	55

1.GİRİŞ

Geçmişte işletmeler rekabet edebilmek için yalnızca sundukları ürünün kalitesine önem verirken zaman ilerledikçe ve insanların ihtiyaçları ve istekleri farklılaştıkça işletmelerde rekabet ortamını farklılaştırmışlardır. Özellikle hizmet sektöründe müşterilerle bire bir etkileşim halinde çalışan bireyler örgütler için sundukları üründen daha da önemli bir yerde olmaya başladılar. Örgütler çalışanlardan örgütün politikasına uygun davranış ve duygu gösterimlerinde bulunmalarını talep etmeye başladılar. Duygu gösterimleri kimi zaman bireyin içinden gelerek sergilediği duygular olurken kimi zamanda örgütün taebini yerine getirmek için gösterdikleri duygular olarak ifade edilebilir. Kişilerin içten gelerek sergiledikleri duyguların, literatürde bu duygu durumu derinden davranış olarak ifade edilmekte ve derinden davranışın çalışanların iş performanslarını arttıracakı düşünülürken, içten gelmeyen duygu gösterimlerinin ve yine literatürde bu duygu gösterimi yüzeysel davranış olarak tanımlanmakta ve çalışanların performansını düşürecekı söylenebilmektedir. Çalışanların örgütleri tarafından beklenen davranışları gösterebilmelerini bazı örgütsel faktörler etkilemektedir. Örgüt içerisindeki etkenler çalışanların performanslarını da etkilemektedir. Bu durum, örgütlerinde çalışanlara karşı birtakım sorumlulukları olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların örgütlerinden ücrette adillik, çalışanlar arasında eşit muamelenin olması, yöneticileri tarafından saygı görme gibi beklentileri bulunmaktadır. Söz konusu beklentiler örgütsel adaletin varlığını ve önemini ortaya çıkarmaktadır.

Bu amaçla bu çalışmada, duygusal emeğin iş performansına olan etkisinde örgütsel adaletin şartlı değişken rolü incelenmiştir. Araştırmanın ilk bölümünde örgütler için duygu kavramının önemine yer verilmiş ve araştırmanın amacı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde iş performansı konusunda ilgili bilgilere yer verilmiştir. İş performansı ve duygusal emek arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü bölümünde araştırmanın bağımsız değişken olarak belirlenen duygusal emek kavramından önce duygu konusuna değinilmiş ve duyguların örgütler için öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra duygusal emek konusuyla ilgili kavramlara,

yaklaşımlara ve duygusal emeğin örgütler açısından sonuçlarına değinilmiştir. Dördüncü bölümde şartlı değişken olarak belirlenen örgütsel adalet kavramı ayrıntılı bir şekilde anlatılmış, örgütlerde adaletin ve adaletsizliğin yarattığı durumlara yer verilmiş, örgütsel adalet ile duygusal emek ve örgütsel adalet ile iş performansı arasında ki ilişkiye yer verilmiştir.

Son bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, yöntemi ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Hizmet sektöründe gerçekleştirilen bir uygulamayla, duygusal emeğin iş performansına etkisinde örgütsel adaletin şartlı değişken rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla hizmet sektöründe çalışan 151 kişiye anket uygulanmıştır. Tüm anketlerin ortalaması alınmış, frekans dağılımları, Cronbach alfa güvenilirlik, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

2.İŞ PERFORMANSI

Araştırmamızın ilk bölümünde iş performansı konusunda ilgili bilgilere yer verilmiştir. Daha sonraki bölümde, duygu ve emek kavramına ilişkin tanımlar, duygusal emek kavramının tanımı ve duygusal emek ile ilgili kuramlara yer verilmiş daha sonra duygusal emeğin belirleyicileri ve boyutları açıklanmıştır. Son olarak duygusal emeğin sonuçlarına değinilmiştir. Duygusal emeğin ardından, şartlı değişken olarak belirlediğimiz örgütsel adalet kavramı ile ilgili tanımlara yer verilmiş, örgütsel adaletle ilişkin kuramlar incelenmiş ve daha sonra örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel adaletin sonuçları ve örgütsel adaletle ilişkin unsurlar sırasıyla anlatılmıştır.

2.1.İş Performansı

Performans kişilerin belirlenen hedefler doğrultusunda ulaştıkları ve elde ettikleri sonuçların nitel ve nicel olarak ifade edilmesidir (Akal,1992,1). Performans örgüt açısından, belirli bir sürede üretilen mal ya da verilen hizmetin miktarı olarak ifade edilmekteyken, kişisel açıdan ise, belli bir amaca ulaşabilmek için harcanan kişisel verimlilik ve etkinlik olarak ifade edilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010, 203).

Literatürde performans kavramı ile ilgili farklı tanımlar yer almaktadır. Pugh (1990), performansı, bireylerin ya da örgütlerin hedeflerine ulaşma derecesi olarak belirtilirken, bir diğer tanımda performans, amacın gerçekleştirilme niceliği olarak tanımlanmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010, 2001). Performans, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi için çalışanların gösterdikleri katkının ölçülmesi olarak ifade edilirken, çalışanların performanslarının tamamı örgütün iş performansının belirlemektedir (Schermerhorn ve diğ., 1985,432).

İş performansı, çalışanlar, yöneticiler ve örgütler için temel bir kavramdır. Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri ve aynı sektörde faaliyet gösteren diğer örgütlerle rekabet edebilmeleri için, işlerini yaparken yüksek performansa sahip çalışanlara gereksinimleri vardır (Yelboğa,2006,200).

Kişilerin iş performansları örgütü ve örgütteki diğer çalışanları etkilediği için oldukça önemlidir.Çalışanların hem kişisel hem de ekip içerisinde gösterdikleri performansları örgüt başarısını direkt olarak etkilemektedir (Schermerhorn ve diğ., 1994,147).Çalışanların örgüt ortamındaki performansını, kişisel özellikleri ve yetkinlikleri, yapmış oldukları iş için başarı istekleri ve yönetimin çalışanları bu konularda desteklemesi ve gerekli ortamı sağlamaları etkilemektedir. Bu bağlamda iş performansının yalnızca çalışana bağlı bir sonuç olarak değerlendirilmemesi gerektiği söylenebilir. Kişilerin sahip oldukları özellikler ve yetkinliklerin yanı sıra örgütlerin de çalışanların gelişimi ve istekleri konusunda destekleyici rol üstlenmeleri iş performansının daha iyi bir şekilde gösterilmesi açısından etkili olacağı söylenebilir (Ersen, 1991,113). Çalışanın performansının yüksek olmasıyla birlikte örgütün amacına ulaşması daha kolay hale gelmektedir (Ertan, 2008,42). Hem çalışanların hem de örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için yüksek iş performansına sahip olmaları gerektiğine daha önce değinmiştik. Bu durum her iki tarafa da fayda sağlamaktadır; yüksek performanslı çalışanı olan örgütler ekonomik ve sosyal açıdan hedeflerine ulaşabilirken, yüksek performansa sahip çalışanlarda örgütteki yerlerini sağlamlaştırmakta, ödüllerden faydalanmakta ve terfi şansları artmaktadır (Eren ve Hayatoğlu, 2011,113).

Palmer ve Winters (1993),örgütlerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin işin niteliğine ve elde edilen değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre değişebileceğini öne sürmektedirler. Her örgüt yaptığı işe ve kültürüne göre farklı performans değerlendirme yöntemi kullanmaktadır. Kullanılan her bir yöntemin kendi içerisinde hem olumlu yönleri bulunmakta hem de istenmeyen yönleri bulunmaktadır. Hangi yöntemin kullanılacağını belirlemek için her bir tekniğin yapısını ve neyi ölçtüğünü doğru bir şekilde incelemek gerekmektedir (Yelboğa, 2006, 201).

İş performansının değerlendirme aşamasında, değerlendirmenin tarafsız ve doğru olmasına dikkat edilmeli ve performans üzerine odaklanılmalıdır. Değerlendirme sonrasında, ilgili kişiye sonucun eksiksiz bir şekilde aktarılmasıyla kişinin hem geri bildirimden faydalanması, hem de güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesine olanak sağlanmalıdır. Hem ast-üst ilişkisinin hem de yönetimin otoritesinin zarar görmemesi için yapılan değerlendirme sonuçlarının gizli tutulması gerektiği belirtilse de, kişinin

ve örgütün amaçlarına daha çabuk ulaşabilmesi için sonuçların açıkça paylaşıyor olması önem taşımaktadır (Yelboğa, 2006, 201-202).

2.2.İş Performansının Boyutları

İş performansı örgütün başarısında anahtar rolündedir. Ekip çalışmasında, performans yönetimi yoluyla başarının devamlılığı sağlanabilmektedir. Örgüt içinde çalışanlar arasındaki birlikteliğin ortaya çıkarılması örgütsel performansı oldukça önemli bir şekilde etkilemektedir (Armstrong, 1996,261).

Campbell, Gasser ve Oswald (1996), iş performansı modelini iki temel tema ile ele almaktadırlar. İlki performansın yapısal boyutudur. Bütün işler için uygun olacak performans tanımını ve ilgili kategorileri kapsamaktadır. İkincisi ise, iş performansının geçmişi ve günlük düzenli olarak yapılanlar arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Bu durum, iş performansının değişkenlerinin belirlenmesi ve günlük işlerde ki değişimi açıklamaktadır (Motowildo ve diğ.,1997,72). Milkovich ve diğerleri (1991) iş performansı üç boyuta ayırmışlardır. Bunlar, çıktı fonksiyonu, davranış fonksiyonu ve kişisel fonksiyonlardır. İş performansını değerlendirme aşamasında söz konusu bu fonksiyonlara bir bütün olarak bakılmalıdır. İş performansı çevresel etkiler nedeniyle değişkenleri karmaşık ve belirlenmesi zor bir kavramdır (Milkovich ve diğ., 1991,48-49).

İş performansı boyutlarıyla ilgili farklı yaklaşımlar bulunmasına rağmen, iş performansı genel olarak iki boyutta incelenmiştir. Borman ve Motowidlo (2003), iş performansının görevsel ve bağlamsal boyut olarak iki başlık altında ele almışlardır (Bağcı ve Bursalı, 2015, 75). Görev performansı, göreve ilişkin önceden tanımlanmış ölçütlerin karşılanması, belirlenen görevin ve amacın yerine getirilmesi için ortaya koyulan mal, hizmet veya düşünceyi ifade etmektedir (Pugh, 1991,7-8). Farklı bir tanımda ise görev performansı, yapılan bir işi diğerlerinden ayıran; işle ilgili belirlenmiş görev ve sorumluluklar olarak tanımlanmaktadır (Jawahar ve Carr, 2007, 330). Görev performansı, örgütün hedeflerine doğrudan katkısı olan işle ilgili gereklilikleri içeren belirli davranışları içermektedir. Çalışanlar teknik bilgi ve becerilerini mal ve hizmet üretmek için kullandıklarında örgütün teknik süreçlerine katkı sağlayarak görev performansı göstermiş olurlar (Van Scotter, 2000,80-81). Çalışan kişilerin görev performanslarının yüksek olması, mesleki açıdan yeterlilikleri, uygun çalışma alanı, belirlenmiş görev tanımı ve ahlaki nitelikleri

etkilemektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009,59). Bağlamsal performans ise, işle ilgili faaliyetlerin yerine getirildiği psikolojik ve sosyal davranışların desteklendiği davranış kalıpları olarak tanımlanmakta ve kişilerin fazla mesai için gönüllü olması, çalışma arkadaşlarıyla iş birliği için de olmaları, onlara yardımcı olmaları, örgüt içindeki kurallara uyma, örgütü destekleme ve koruma bağlamsal performansa örnek olarak gösterilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009,61). Kişilerin işbirliği içinde olarak örgüte fayda sağlamaları hem bireye hem de örgüte önemli etkiler getirmektedir (Kahya, 2009,97). Bağlamsal performans, örgüt süreçlerinde sosyal desteğin ve motivasyonun bulunduğu ortamda bireylerarası ve iradeye bağlı davranışlardan oluşmaktadır (Aryee ve diğ., 2004,5).

Yapılan çalışmalarda bağlamsal performansın iki alt boyutu olduğu belirtilmiştir. Bunlardan ilki, bireylerarası ilişkileri kolaylaştıran boyut, diğeri kendini işine adama boyutudur (Wang ve diğ., 2010,662). Bireylerarası ilişkileri kolaylaştırma boyutu, örgütün amaçlarına ulaşmasında katkısı olan bireylerarası ilişkilere yönelik davranışları kapsamaktadır. Diğeri çalışanlara yardım etme, birlikte çalışmayı destekleme ve iyi olmayan ilişkilerin iyileştirilmesi için gösterilen çabaları içermektedir. Kendini işe adama boyutu ise, kişinin kendi çalışma disiplini oluşturması ve kendini motive etmesi, örgütün amaçları için belirlenmiş kurallara uyma ve inisiyatif alabilmesi gibi faktörleri içermektedir (Van-Scotter ve Motowidlo, 1996,526).

Çalışanlar örgütlerinde, işleri ile ilgili olmayan davranışlar da göstermektedirler. Bu davranışların sebebi günlük yaşamın getirmiş olduğu etkenlerdir ve kişinin iş performansına etki etmektedir. İş performansının davranışlar doğrultusunda belirlenmiş birtakım özellikleri bulunmaktadır (Motowidlo, 1997,75-78). Bu özelliklere aşağıda yer verilmiştir.

- İş performansı davranışsal bir süreçtir.
- İş performansına etki eden davranışlar bölümsel davranışlardır.
- İş performansı gösterilen davranışlar ile değerlendirilir.
- İş performansı davranışsal açıdan birden çok boyutu içermektedir.

Görevsel ve bağlamsal iş performansı arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklarla ilgili üç temel varsayıma aşağıda yer verilmiştir (Borman ve Motowidlo, 1997,102-103).

- Görev performansı ile ilgili faaliyetler yapılan işe göre farklılık gösterirken, bağlamsal performanstaki faaliyetler işe göre farklılaşıyor olsa da genel olarak benzerdiler.
- Görev performansı yetenek ile ilgiliyken, bağlamsal performans kişilik ve motivasyon ile ilgilidir.
- Görev performansının daha fazla kuralla belirlenirken, bağlamsal performans kişinin isteğine bağlıdır.

2.3.İş Performansının Sonuçları

Örgütlerde ücretlendirme ve terfi durumlarında genellikle iş performansı esas alınmaktadır. Performansın esas alındığı ödüllendirmelerin, kişilerin motivasyon ve başarısını olumlu yönde etkileyeceğine inanılmaktadır. Performansla ilgili çalışmaları önemseyen örgütler, çalışan kişilerin performans değerlendirme aşamasında diğerleriyle kıyaslama yapılmasını istediklerini öne sürmektedirler. Diğer çalışanlarla kıyaslama yapıldığında, kişiler işlerine daha fazla konsantre olarak kendilerini iyi gösterme çabası içinde olabilmektedirler. Ancak performansa bu kadar önem verilmesi bazı çalışanların davranış, tutum ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Bettencourt, 2004,167).

Literatürde iş performansına etki eden faktör olarak gösterilen örgütsel bağlılığı diğerlerine göre yüksek olan çalışanların daha fazla çaba gösterdikleri, işlerini başarı elde etme amacıyla yaptıkları, hem yöneticileri hem de iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler içinde olduğu gözlenmiştir. Bunun tersi bir durumda ise, kişilerin örgüte bağlılıklarının düşük, işe karşı isteksiz ve verimsiz olacakları düşünülmektedir (Ertan, 2008,68).

Örgütün belirlemiş olduğu hedeflere bağlılıkları daha yüksek olan çalışanların daha fazla çaba gösterecekleri ve bunun sonucunda da başarılı olacakları varsayılmaktadır. Örgütün hedeflerine bağlılıkları düşük olan çalışanların ise gereken çabayı göstermeyecekleri ve başarısız olacakları düşünülmektedir. Çalışanların bağımsız olması ve sorumluluk almaları gibi durumlarının bağlılığı pozitif yönde etkileyeceği, duygusal bağlılığın işe devamsızlığı azaltacağı verimliliği ve performansı arttıcağı ifade edilmektedir (Chiu, 2004,94).

Nelson ve Quick (2000), hem iş tatmini hemde örgütsel bağlılığın yöneticiler ve çalışanlar arasında geliştirilebilecek önemli tutumlar olduğunu vurgulayarak, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın iş tatmini ile ilişkili olduğu ve iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılığında artabileceğini ifade etmişlerdir (Chiu, 2004,95).

Bağlılık, katılım ve önemli ölçüde başarı sergileme olarak ifade edilen yönetim uygulamalarının insan kaynakları uygulamalarında önemli bir yerinin olduğu ve örgüt performansını etkilediği belirtilmektedir (Alleyne ve diğ., 2006,624). Bass (1990) ve Kram (1996), yöneticilerin rehberlik uygulamaları çalışanların performansını ve iş tutumlarını olumlu yönde etkilediğini öne sürmüşlerdir (Scandura ve Williams, 2004,450). Örgütlerde verilen maddi ödüller ile performans arasında doğrudan ilişki olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon kaynağı olarak görülen bu ödül çalışanların bağlılıklarını arttırmaktadır. Artan bağlılık sonucunda da çalışanların performansları yükselmektedir (Moon, 2000,177).

2.4.Duygusal Emek ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Kişilerin iş performansını örgütsel bağlılık, stres, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi birçok faktör etkilemektedir. Ancak bu etkenlerin yanı sıra, günümüzde hizmet sektörünün önem kazanmasıyla birlikte, kişilerin performanslarını etkileyen faktörler arasında çalışanların gösterdikleri duygular daha önemli olmaya başlamıştır. Çalışanların yetenek ve becerilerini duygularıyla yönetebileceği ifade edilmektedir. Örgütler kişilerden örgütün hedeflerini yerine getirebilmeleri için duygularını kontrol altında tutmalarını beklemektedirler. Kişiler duygularını kontrol ederken harcadıkları emek, hem kendi performanslarına hem de örgütün performanslarına etki etmekte, olumlu ya da olumsuz yönde sonuçlar meydana getirebilmektedir (Bağcı ve Bursalı,2015,76).

Duygusal emek örgütlerde günlük çalışmanın bir parçası olarak duyguların yönetimidir (Özmete, 2011,1). Duygusal emek ile ilgili ifade edilen bu tanım ve günümüz çalışma koşullarını dikkate aldığımızda, duygular, örgütlerin başarı göstermeleri, karlılıkları ve devamlılıkları için önemli unsur olarak görülmektedir (Man ve Selek, 2009,76-77). Bu nedenle, örgütlerin çalışanlardan bekledikleri duyguların sergilenmesi, çalışanların iş performanslarının önemli bir etkeni olmaya başlamıştır (Morris ve Feldman, 1996, 986-987). Çalışanların sergiledikleri duygular, örgütün kendilerinden gerçekleştirmelerini istedikleri amaçları yansıttığı

öne sürülmektedir. Bu sebeple, çalışanların belirlenen amaçlara ulaşmaları yalnızca kendi performanslarını değil aynı zamanda örgüt performansını da etkilemektedir (Güngör, 2009,168).

Bireylerin yaşadıkları duygular ve hissettikleri duygular uyumlu olduğunda, birey ile yaptığı iş gereksinimleri arasında da bir uyum olacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, duygusal emek ve görev performansı arasında bir ilişki olacağı söylenebilir (Rafaeli ve Sutton,1987,24). Çalışanların kendilerini duygusal açıdan örgütün bir parçası olarak görmeleri ile performanslarının yükseleceği varsayılmaktadır (Töremen ve Çankaya,2008,36). Örgütlerde iş performansı ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunun sonucuna göre, duygusal bağlılıkları artan çalışanların iş performanslarının da artacağı söylenebilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ne kadar yüksek olursa o oranda performanslarının da yükseleceği ifade edilmektedir(Muse ve diğ., 2005,99).

Alanda ki çalışmalar incelendiğinde iş performansı ve duygusal emek arasında hem pozitif hem de negatif yönde ilişki olduğuna dair çeşitli çalışmaların yer aldığı söylenebilir. Bir araştırmancının sonucuna göre, duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ile iş performansının alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durum, çalışan kişilerin hizmet esnasında memnuniyet sağlamak adına o an duygularını değiştirerek hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi davranmaları, psikolojik olarak baskıya neden olacağı ve bu durumda performanslarını düşüreceği yönüyle açıklanmaktadır. İçten gelmeyerek yapılan bir işin kişilerin performanslarının azalmasına neden olacaktır (Bağcı ve Bursalı,2015,85).

Yine bir başka araştırmada, duygusal emeğin alt boyutlarından derinden rol yapma ile bağlamsal performans ve görev performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Derinden rol yapan çalışanlar aslında örgüt tarafından gösterilmesi istenen duyguları içselleştirdikleri için hem görev hem de bağlamsal performansları artmaktadır (Ünlü ve Yürür,2011, 198). Duygusal emeğin bir diğer boyutu olan doğal duygular ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların gerçek duygular sergilemeleri ve sahte davranışlar içerisinde bulunmamaları ile performanslarının artabileceği ifade edilmektedir. burada üzerinde özellikle durulan durum, çalışanların görevlerini yerine getirirken istekli olmaları işlerini sevmeleri ve herhangi bir zorlama ile değilde içten gelen

duygularla çalışmalarıdır. Çalışma sürecinde olumlu tutumlar içerisinde olan bireylerin de iş performanslarının artması beklenen bir durumdur (Rafaeli ve Sutton, 1987,26).

Literatür ışığında değerlendirilen bu bilgiler sonucunda çalışmamızda, duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel ve derinden davranma ile iş performansı arasında bir ilişki olacağı beklenmektedir. Yüzeysel davranmanın iş performansını azaltacağı, ancak derinden davranmanın ise iş performansı üzerinde olumlu yönde etkisinin olacağı varsayılmaktadır.

3.DUYGU VE EMEK KAVRAMI

Türk dil kurumunun tanımına göre duygu, “belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2017). Duygu kavramı 1800’lü yılların sonlarından beri çalışılmaktadır.

Bireylerin duyguları, çevresine ve yaşamlarına etkileri açısından psikoloji ve sosyoloji gibi birçok alanda ilgi görmüştür. Fakat 1800’li yıllardan sonra duyguların örgüt ortamındaki etkileri, sonuçları, kişinin çalışma arkadaşlarıyla etkileşimi ve bunların örgüte etkisi incelenmeye başlanmıştır (Seçer, 2005,814). Duygu, psikolojik, bilişsel ve deneyimi içeren zihinsel tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Caruso ve Sitarenios 2001,232). Bir başka tanımda duygu kavramı, bireyin içsel bir durumu olarak tanımlanmakta, bu tanımın temel duygular olarak belirtilen; neşe, sevgi, kızgınlık ve sosyal duygular olarak belirtilen; utanma, suçluluk ve kıskançlık durumlarının yoğunluğuna ve süresine göre değişiklik gösterildiği ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995,99).

Yöneticilerin ve çalışanların değişen koşullar karşısında örgüt yapısına uyum sağlayabilmeleri, değişimi yakından takip edebilmeleri, bulundukları ortamda mutlu olabilmeleri, işlerine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri için duygularını iyi tanımaları, duygularının davranışlarını nasıl etkileyebileceği konusunda hazırlıklı olmak durumundadırlar. (Töremen ve Çankaya, 2008,34).

Emek ise, belli bir ücret karşılığında çalışma olarak tanımlanmış, sürekli ve geçici olabileceği ifade edilmiştir (Özbay, 2003,1). Faydalı bir mal ve hizmet üretebilmek için gösterilen her çeşit insan çabası emek kavramının dahilindedir. Bu çabanın yalnızca fiziki olmadığı zihni de olabileceği vurgulanmakta ve çabayı gösteren kişilerin nitelikli olup olmadıklarına bakılmaksızın karar verici ya da uygulayıcı konumunda olabilecekleri ifade edilmektedir (Dinler, 2003,255).

3.1.Örgütlerde Duygu Kavramının Önemi

Duygu kavramının insan yaşamında önemli bir yeri olmasına rağmen, örgüt ortamında duyguların yeteri kadar önemsenmediği ve klasik örgütün var olduğu dönemlerde duyguların hiçbir öneminin olmadığı söylenebilmektedir (Leventhal ve Scherer, 1987,7). 1900'lü yıllarda gerçekleştirilen Hawthorne araştırmasında Taylor'ın ekonomik insan modelinin aksine sosyal insan modelinin ortaya çıkmasıyla birlikte duygular örgütler için önemli bir hale gelmiştir (Sekerka ve Fredrickson ,2010,531). Kişilerin mutlu olmaları pozitif duygu durumlarının ortaya çıkmasına, mutsuz olmaları ise karamsarlık ve öfke gibi negatif duygu durumlarının oluşmasına neden olacaktır (Cropanzano ve diğ., 2003,844). Farklı bir kaynağa göre duygular, mutluluk, ilgi, övünme ve bağlılık olarak dört türe ayrılmaktadır. Feldman ise, duyguların üç türü olduğunu ifade etmektedir. Bunlar kişiyi harekete getirmek için hazırlanması, oluşabilecek davranışları biçimlendirmek ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesidir. Bunlara dayanarak, kişilerin örgüt ortamında sergileyecekleri davranışların temelini duyguların oluşturduğu söylenebilir (Feldman, 2012,329).

İnsanın ön planda tutulduğu işler için, örgüt içinde iletişim ve müşteriyle iletişim sırasında duyguların kontrol altında olması çok önemlidir. Çalışanların ve yöneticilerin değişkenlik gösteren durumlara uyum sağlaması ve işlerine karşı duygusal anlamda bağlılık hissetmeleri ve işlerinden duygusal tatmin sağlayabilmeleri için, duygularının farkında olmaları, duygularının davranışlarını nasıl etkilediğini ve nasıl yönlendirdiği konusunda daha yetkin olmalıdırlar (Töremen ve Çankaya, 2008,34). Hizmet veren örgütlerde yapılan işin niteliğini kişilerin, içten davranışları, güler yüzlü olmaları ve samimi davranışlarının belirlediği söylenebilmektedir (Chu ve Murrman, 2006,1181). Bu noktada, duyguların doğru gösterilmesi ve gerekli duygusal çabanın harcanması önem taşımaktadır (Kozak ve Güçlü,2008,39).

Örgütler çalışanlara işlerini yaparken bazı duygu gösterim kuralları sunmaktadır. Bu gösterim kurallarına uymak, kişinin sergilediği emeğinin fiziksel ve zihni boyutlarına duygusal emek boyutunun da eklenmesini gerekli kılmıştır. Örgütler duyguların ne kendileri için ne denli önemli olduğunun farkına varırlarsa, kârlılıklarının o oranda artacağı belirtilmektedir (Man ve Öz, 2009,76).

3.2.Duygusal Emek

İlk kez Hochschild (1983) tarafından ortaya çıkarılan duygusal emek, bireyin örgütte çalışırken işi gereği duygularının diğerleri tarafından gözlenebilecek biçimde düzenlenmesi ve bunun sonucunda yüzselle ve bedenselle olarak gösterimde bulunulması olarak tanımlanmaktadır. Hochschild, duygusal emeğin bireyler tarafından yüz yüze iletişimdeyken ve vücut ifadeleri ile gösterildiğini vurgularken, farklı araştırmacılar (Wharton ve Erickson, 1993; Rafaeli ve Sutton, 1987, 1989), buna ek olarak, ses tonu ve davranışlarında duygusal emek gösteriminde rol oynadığını ifade etmişlerdir (Basım ve Begenirbaş, 2012,78). Bu bağlamda, duygusal emek, yüz yüze iletişim halindeyken ve konuşma sırasında gösterilen bir tutum olarak ifade edilebilir (Steinberg ve Figart, 1999,182). England ve Farkas,(1986), duygusal emeğin diğerlerinin (alıcılar ve müşteriler) üzerinde de bir etkisini olduğunu, duygusal emeği diğerlerini anlayarak kendilerini onların yerine koyma ve diğerlerinin hissettiği duyguları hissetmeleri olarak açıklamaktadırlar (Basım ve Begenirbaş, 2012,78).

Duygusal emek kavramının çalışma yaşamındaki yerine bakacak olursak; hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışan bireylerin yalnızca fiziksel olarak değil aynı zamanda duygusal özellikleriyle de çalışmaları istenmektedir (Chu ve Murrman, 2006, 1181). Morris ve Feldman (1996) hizmet sektöründe çalışanların örgütleri tarafından göstermeleri istenen duygusal davranış kurallarını göstermelerinin yapmış oldukları işin oldukça önemli bir kısmını oluşturduğunu belirtmişlerdir. Hizmet sektöründe çalışan kişilerin, müşteri ile iletişim esnasındayken duygularını kontrol altında tutmaları gerekmektedir (Anderson, Provis ve Chappel 2002,3). Örgütler, çalışanlardan müşterileri anlamalarını, istenen rolleri sergilemelerini ve o an gereği hissetmedikleri duyguları dahi hissediyormuş gibi göstermelerini beklemektedirler (Eroğlu, 2010,19). Örgütlerinde hizmet veren kişiler duygusal tepkilerini iletişim halinde oldukları müşterileri memnun edecek şekilde düzenlemekte ve aslında bu durumu işlerinin getirdiği bir yükümlülük olarak kabul etmekte; aldıkları ücretin karşılığında duygularını kullanarak müşterilerin duygularını da yönlendirme çabası içine girmektedirler (Oral ve Köse, 2011,464). Bu durum sonrasında duygularında ticari bir karşılığı olduğunu göstermekte ve bu süreçte duygusal emek olarak belirtilmektedir (Kart, 2011,221).

Duygusal emeğin ortaya çıkmasının altında yatan etken, çalışan bireylerin duygularının yönetiminin ellerinde olmaması, birtakım kurallara bağlı olması nedeniyle kişilerin örgütlerinde harcadıkları emeğin önemli bir kısmının duygularıyla ilgili oluşudur (Ashforth ve Humphrey, 1993,89). Çalışan bireylerden hizmet sunarken, müşteriler ile empati kurmaları ve inanmadıkları durumlarda bile duygularını örgütün strateji ve politikasıyla uyumlu hale getirmeleri beklenmektedir (Onay, 2011,587). Gösterilen bu emek biçiminde örgüt tarafından koyulan kuralları çalışanların hisleriyle uyum gösterip göstermediği dikkate alınmaksızın uygulanması beklenmektedir (Ashforth ve Tomiuk, 2000,184). Duygusal emek, kişinin nasıl duygular içinde olması gerektiğine dayanan, gerçekte kişinin içinden gelmeyerek ama sergilemek durumunda kaldığı duygunun taklit edilmesi ya da bireyin hissettiği uygunsuz olarak ifade edilen duygunun bastırılması sürecinden oluşmaktadır (Kart, 2011,221).

Müşterilerle yüz yüze iletişim halinde çalışan bireyler için, işin yapılışı sırasında duyguların nasıl olması gerektiği ve nasıl sunulması gerektiği konusunda duygusal emek işin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Jones, 2001,283). Hizmet sektöründe çalışan kişilere ödenen ücret, çalışanın sadece yetkinlikleri için değil bir değişim değeri olan duygusal çabaları için de ödenmektedir (Kozak ve Güçlü, 2008, 42). Bunun sonucunda da, duyguların örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirilmeye çalışılmasıyla pazarlık unsuru haline geldiği söylenebilir (Kart, 2011,224).

3.3.Duygusal Emek Kuramları

Daha önceki kısımda da belirtildiği gibi duygusal emek ile ilgili ilk çalışmalar Hoschild (1983) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ancak daha sonra farklı araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır (Ünler, 2007,2). Öncelikle Hochschild (1983) yaklaşımı, daha sonra sırasıyla, Ashforth ve Humphrey (1993) yaklaşımı, Morris ve Feldman (1996) yaklaşımı ve Grandey (200) yaklaşımı aşağıda ele alınmaktadır.

3.3.1. Hochschild Yaklaşımı

Hoschild (1983) yılında yayınlamış olduğu kitabında Delta Havayollarında görev yapan hosteslerin duygusal emek süreçlerini gözlemlemiştir. Hosteslerin makyaj yapmaları, yolcuların memnuniyetini sağlamaları, uçakta çalan müzik ve uçağın

dekoru nasılsa hosteslerin gülümsemeleri de işlerinin bir parçası olarak görünmektedir (Hochschild, 2003,8). Hochschild'ın burada vurguladığı durum, hosteslerin gülümsemelerin samimi olmadığı şirket tarafından istendiği için sergilenen bir tutum olduğu yani sahte bir gülümseme olduğudur. Bu durum ise, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların duygularını kontrol etmelerini gerektirmektedir (Grandey, 2000,96). Duyguların yönetilmesi gereken bir süreç olarak ifade edilen bu durum örgütlerin duyguları ticari bir şekilde kullandığına işaret etmektedir (Bolton ve Boyd, 2003,291).

Hochschild (2003), müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanları Goffman (1959)'dan ilham alarak tiyatro aktörlerine benzetmiştir. Seyircileri müşteri, aktörleri ise hizmet çalışanları olarak görmektedir. Aktörlerin performanslarını oyunun gerektirmiş olduğu rolü seyircilere doğal ve samimi bir şekilde yansıtmalarıyla ilişkilendirirken, hizmet çalışanlarının performanslarını ise, yapmış oldukları işin gerektirdiği duygu ve davranışları müşterilere ne kadar doğal ve samimi sergiledikleri ile ilişkilendirmiştir. Bu süreçte her iki taraf uygun duyguların gösterilmesi için hissettikleri duyguları kontrol altında tutmaktadırlar. Aktörlerin bu davranışları “rol yapma” olarak ifade edilirken, hizmet çalışanlarının davranışları ise duygusal emek olarak tanımlanmaktadır. Hochschild, hizmet çalışanlarının yaptıkları iş karşılığında ücret aldığını, müşterilere karşı uygun olan davranışları sergileyip, uygun olmayanları sergilemediklerini ve işlerinin gerektirdiği şekilde davranarak aslında aktörler gibi rol yaptıklarını ifade etmektedir. Uygun ve uygun olmayan şeklinde belirtilen davranışlar örgütler tarafından “duygusal davranış kuralları” ile belirlenmekte ve çalışanlardan duygusal davranış kurallarını gerçekleştirmeleri esnasında duyguları üzerinde kontrol kurmaları beklenmektedir. Hochschild, iki tür kontrol üstünde durmuştur. İlki “yüzeysel davranma”, ikincisi “derinlemesine düşünerek davranma” olarak belirlenmiştir. Yüzeysel davranma, kişinin hissettiği duyguyu değiştirmeden yalnızca verilen tepkinin ayarlandığı durum olarak ifade edilirken, derinlemesine düşünerek davranma ise, kişinin hissettiği duyguyu kendi içinde tekrar gözden geçirerek ve yeniden düşünerek göstermekle sorumlu olduğu duyguyu yaşaması yani samimi davranmasını sağlayan duygu kontrolü olarak ifade edilmektedir. Yüzeysel davranmadan kişiler dış görünümlere göre hareket ederken, derinlemesine davranmada kişiler içsel süreçlere önem vermektedirler (Ünler,2007,4-5). Hochschild (2003,244-251), meslek gruplarını duygusal emek

kullanma düzeylerine göre kategorize etmiş, bazı meslekler için daha fazla duygusal emek gösterimi gerektiğini öne sürmüştür. Bu çalışma sonucunda duygusal emek ihtiyacı duyan mesleklerin üç özelliği olduğu belirlenmiştir. İlki, duygusal emek gösteren çalışanların müşterilerle yüz yüze iletişim içinde olmaları, ikincisi bu çalışanların müşterilerin duygularını önemsemeleri ve üçüncüsü ise, örgütün yetkililerin çalışanların duyguları üzerinde hakimiyet kurduklarıdır. Bu söz konusu altı meslek grupta aşağıdaki gibidir;

- Serbest meslek çalışanları (doktorlar, avukatlar)
- İşletmeci ve yöneticiler
- Satış görevlileri
- Memurlar
- Evde çalışan özel hizmetliler (bakıcılar)
- Ev dışı çalışan özel hizmetliler (garsonlar)

Hochschild kategorize etmiş olduğu bu meslek grupları dışında yer alan mesleklerin duygusal emek ihtiyacı gerektirmediğini öne sürmüştür. Hochschild'e bu yaklaşımından dolayı diğer araştırmacılar tarafından eleştiri getirilmiştir. Eleştirilere göre, mesleklerin duygusal emek ihtiyacının olması ya da olmaması olarak iki grubu ayrılmış olmasıyla, duygusal emek ihtiyacı yaratan her meslek grubunun aynı oranda duygu alışverişi içereceği anlamını çıkarmaktadır. Yapılan her işin farklı olduğu dolayısıyla farklı duyguları gerektirebileceği, duygusal emek ihtiyacı yaratan bu mesleklerin de ayrı ayrı verilen emek düzeylerine göre sınıflandırılması gerektiği öne sürülmüştür. Ek olarak, çalışan kişilerin birtakım bireysel farklılıklarından dolayı işin gerektirdiği duygusal davranış kurallarını algılamada farklılıklar olabileceği ve bu farklılıkların Hochschild tarafından göz önünde bulundurulmadığı belirtilmiştir (Gosserand,2003,6). İşgücünün ticari bir araca dönüşmesi sonucunda, örgütler çalışanların duyguları üzerinde hakimiyet kurmaya başlamış ve bu durum çalışanlar için bazı olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Zor müşterileri memnun etmek için çaba sarf eden çalışanlarda tükenmişlik ve iş stresi ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Grandey, 2000,96).

3.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Ashforth ve Humprey (1993,82), çalışan bireylerin duygularını yansıtmaya şekillerinin verilen hizmetin kalitesi, bireylerarası etkileşim niteliği ve hissedilen duygu

türlerinin belirleyicisi olarak açıklamışlardır. Duygusal emeği, örgütte verilen hizmet sürecinde, örgüt tarafından gösterilmesi istenen duyguların müşteriye yansıtılması olarak ifade etmişlerdir. Ashforth ve Humphrey (1993,90-92), kişilerin davranışlarını sergilemesinde etkili olan duyguların değil, direk olarak gerçekleşen davranışın önemli olduğunu ifade ederek Hochschild (1983)'dan farklı bir noktaya odaklanmışlardır. Neden olarak ise, müşterilerin verilen hizmet kalitesini değerlendirmelerinde ki etkenin çalışanların davranışları olduğunu öne sürmüşlerdir. Duygusal emek ile birlikte aslında izlenim oluşturma hedeflendiğini açıklamışlardır. İzlenim oluşturma, bir kişinin, diğerlerinin kendisi hakkındaki düşüncelerini yönlendirme veya değiştirme çabası içinde olmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans,2005,38). Duygusal emeğin izlenim oluşturma olarak ifade edilmesinin nedeni, müşteri ile etkileşim içinde olan çalışan kişinin, müşterinin verilen hizmet ile ilgili olumlu düşünceler içinde olmalarını istemeleri ve bundan dolayı çalışanların kendi duygularını kontrol etme çabası içerisinde olmalarıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993,88). Ashforth ve Humprey çalışanların duyguları üzerinde bu şekilde çaba kurmak istemelerini Hochschild'in tanımından esinlenerek duygusal emek davranışı (yüzeysel ve derinlemesine) olarak ifade etmişlerdir. Bireyin yüzeysel davranma esnasında davranışın doğrudan değiştiği ancak derinleme davranmada ise dolaylı bir şekilde değiştiği, kişinin hissetmediği duyguyu hissetmeye çalışarak davranışını belirlediğini ifade edilmektedir. Bunların yanı sıra, kişilerin davranış kurallarını sıklıkla tekrar etmeleriyle bu davranışların bir tür alışkanlık haline geleceği ve dolayısıyla duygusal emek davranışının az ya da çok az çaba gerektiren davranışları kapsadığını öne sürmüşlerdir. Yüzeysel ve derinlemesine davranış türlerine ek olarak Ashforth ve Humphrey samimi duyguların gösterilmesi olarak üçüncü bir tür eklemişlerdir. Samimi davranışların, çalışan kişilerin doğal olarak hissedebilecekleri duygular olduğunu ve bu şekilde müşterilere yansıtılabileceğini ifade edilmiştir. Doğal duyguların gösteriminde herhangi bir çaba olmamasına rağmen müşterilere verilen hizmet sürecinde örgüt tarafından talep ediliyor olması nedeniyle duygusal emek sürecine dahil edilmiş, yüzeysel ve derinlemesine davranışa ek olarak yerini almıştır (Ashfoth ve Humphrey,1993,94-95).

Hochschild'inkinden farklı olan bir diğer durum, duygusal emeğin sonuçlarının hem olumlu hem de olumsuz olabileceğidir (Ashforth ve Humphrey, 1993,93). Çalışanların örgüt tarafından belirlenen kuralları kendilerine özgü hale getirerek

uygulamaları olumlu sonuçlar olarak gösterilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993,95). Olumsuz sonuç ise, örgütün belirlemiş olduğu kurallara uymak için hissetmedikleri duyguları yansıtmaya çalışan kişilerin yaşadıkları duygusal çelişkiler olarak gösterilmektedir. Yaşanan duygusal çelişki sonucunda kişi öz saygısını yitirme aşamasına gelmekte ve işinden soğumaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993,106).

Ashforth ve Humphrey'in bunların dışında duygusal emek konusunda iki önemli katkısı bulunmaktadır. Birincisi, duygusal emeği gözlemlenebilir davranışlar olarak açıklamışlardır. Buna göre, örgütün çalışanlardan hizmet esnasında yerine getirmeleri istedikleri duygusal davranış kurallarını uygularken sergilenen üç tür duygusal davranış boyutu olan yüzeysel, derinlemesine ve samimi hissedilen duyguların gözlenebilmesi gereklidir. Sergilenen bu davranışların örgütün istediği gibi olup olmadığı, müşterilerin davranışları ne şekilde algıladıklarıyla ilişkilidir (Gosserand,2003,7). İkinci katkısı, çalışanlardan sergilemeleri istenen samimi davranışların gözlenebilmesi için çalışan kişilerin duygusal davranış kurallarıyla ne oranda özdeşleştiğidir. Eğer birey örgüt tarafından belirlenen davranış kurallarıyla kendini özdeşleştirebiliyorsa samimi davranışları artacaktır. Örgütün kurallarını benimseyen birey kurallara isteyerek uyum gösterecek ve kendisi gibi davranabilecektir. Kendisi gibi davranan bireyin üzerinde duygusal emeğin olumsuz etkisi azalacaktır (Ashforth ve Humphrey,1993,106).

Bu yaklaşımda değinilen bir diğer durum duygusal emeğin hizmet sektörü üzerinde önemli etkilerinin olduğuna yöneliktir. Buna göre;

- Müşterilerle iletişim halinde olan çalışan, örgütü dış çevreye karşı temsil eder,
- Duygusal emek gerektiren işler, müşterilerle sözlü veya yüz yüze iletişimle sağlanır,
- Müşterilerin bir parçası olarak ifade edilen hizmet sürecinin belirsizliği ve hizmeti veren ile hizmetten faydalanan arasındaki ilişkinin dinamik ve değişken olduğu,
- Hizmet sektöründe genellikle müşterilere verilen hizmetlerin soyut olması sebebiyle hizmet kalitesinin ölçümü ve müşteriler tarafından değerlendirilmesi zordur.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde, Ashforth ve Humphrey (1993)'in yaklaşımında bazı eksik ve anlaşılmayan ifadeler bulunmaktadır. Duygusal emeğin gözlenebilen davranışlar olduğunu savunan Ashforth ve Humphrey, bu davranışların nasıl ölçülmesini gerektiğini bir model üzerinden ayrıntılı bir şekilde açıklamamışlardır. Samimi davranışların gözlenebildiğini öne sürmüşler ancak samimiyet'in nasıl gözlenmesi gerektiği hakkında bir bilgi vermemişlerdir. Duygusal emeğin üç boyutu olarak açıklanan yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranışlar ile ilişkilendirdikleri değişkenleri analiz etmedikleri için öne sürdükleri sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceği bir belirsizlik olarak kalmıştır. Bu nedenle daha sonra ki araştırmacılar için bu yaklaşımın kullanımı bir güçlük yaratmıştır (Ünler,2007,7-8).

3.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996,987) duygusal emeği, bireylerarası iş süreçlerinde örgütün talep ettiği duyguları yansıtmak için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol olarak açıklamışlardır. Bu yaklaşımın odak noktası, bireyin örgüt tarafından sergilemesini istediği duyguyu yerine getirmek için gösterdiği çabadır. Kişiden yüzeysel, derinlemesine ve doğal davranışlarını yansıtırken belli düzeyde çaba göstermesi beklenmektedir, ancak bu şekilde olursa duygusal emek göstermiş olurlar (Eroğlu,2010,22).

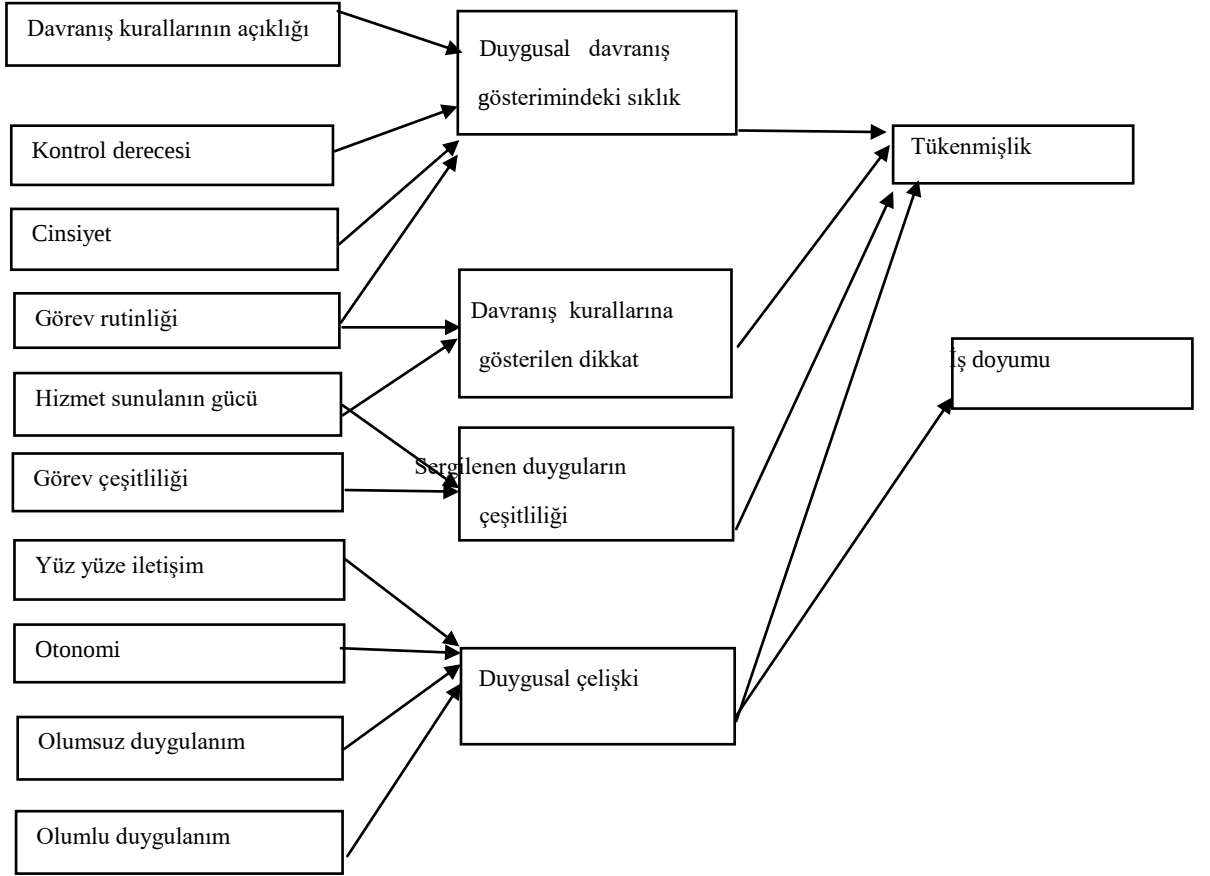
Morris ve Feldman (1996,986-988), duyguların koşullara göre değişeceğinden dolayı duygusal emek düzeyinin de farklılaşacağını ifade etmişlerdir. İfade ettikleri emek boyutları; duyguların gösterimindeki sıklık, belirlenmiş olan davranış kurallarına verilen dikkat, yansıtılan duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olarak sıralanmaktadır.

Çalışanlar ne kadar çok kişi ile iletişime geçerse o oranda davranış kuralları sergiler ve o oranda duygusal emek ihtiyacı oluşur (Morris ve Feldman, 1996,989).

Davranış kurallarına verilen dikkat, duygusal davranış kurallarına önem verilmesiyle, çalışanlar psikolojik ve fiziksel olarak daha fazla emek sarf etmektedirler (Morris ve Feldman, 1996,989). Bu boyut kendi içinde duyguların sergilenme süresi ve duyguların yoğunluğu olarak iki alt kategoriye ayrılmaktadır. Duygu gösterim süresinin artmasıyla birlikte, kişiler sergiledikleri tavır ve davranışlarına daha fazla dikkat etmektedirler. Bir müşteriyle kısa sürede iletişim halinde kalan çalışan daha az emek gösterirken, bu sürenin uzamasıyla gereken duyguyu yansıtmak için daha fazla

emek göstermek durumunda kalmaktadır. Müşteriye yansıtılması gereken duygu daha da güçlendikçe, çalışan kişilerin kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri için duygusal emek gösterimleri de artacaktır (Morris ve Feldman, 1996, 990).

Yansıtılan duyguların çeşitliliği, kısıtlı bir süre içinde müşterilere gösterilmesi gereken duygu çeşitliliğinin fazla olması, çalışanlarda daha fazla planlama ve daha fazla duygusal emek gösteriminin olmasına yol açacaktır (Morris ve Feldman, 1996,992). Yansıtılan duygu çeşitleri pozitif, negatif ve nötr olarak gruplandırmıştır. Pozitif duygular, müşteriler ve çalışanlar arasında ki iletişimi ve bağı arttırmakta, negatif duygular müşteriler üzerinde baskı kurmaya neden olmakta ve nötr duygular ise, otorite ve statüyü korumaktadır (Wharton ve Ericson 1993,466). Duygusal çelişki boyutu, örgütler tarafından sergilenmesi beklenen duygu ile çalışanın hissettiği duygu arasında ki farkı ifade etmektedir. Çelişkinin fazla olması duygusal emek ihtiyacını da arttırmaktadır (Morris ve Feldman, 1996,992). Morris ve Feldman tarafından öne sürülen bu boyutları etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar örgütsel, bireysel ve iş ile ilgili özellikler olarak ifade edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996,994). Morris ve Feldman'ın duygusal emeğin öncülleri ve sonuçlarını belirleyen modeli aşağıda yer almaktadır:



Şekil 1: Morris ve Feldman'nın Duygusal Emek Model

Kaynak: Morris ve Feldman, 1996:996

Davranış kurallarının açıklığı, kontrol derecesi ve otonomi örgütsel özellikleri ifade etmektedir. Görev rutinliği, görev çeşitliliği, hizmet sunulanın gücü ve yüz yüze iletişim işle ilgili özellikleri ifade ederken; cinsiyet, olumlu ve olumsuz duygulanım bireysel özellikleri ifade eder (Morris ve Feldman, 1996,996).

Modele göre, duygusal emeğin “duygusal davranış gösterim sıklığı” boyutu arasında, davranış kurallarının açıklığı, kontrol derecesi, cinsiyet ve görev rutinliği yer almaktadır. Davranış kurallarının açıklığı, örgütün istediği davranış kurallarının çalışan kişilere açıkça anlatılması olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin davranış kurallarını çalışanlara belirgin bir şekilde ifade etmesiyle birlikte, örgütler çalışanların duyguları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmakta ve duygu gösterim kuralları daha sık gerçekleşmektedir (Morris ve Feldman, 1996,995). Kontrol derecesi, çalışanlar üzerinde kontrol ne kadar yüksek olursa duygu gösterim kurallara

o oranda uymaları beklenir. Cinsiyet faktöründe kadınlar ve erkeklerin duygusal emek düzeyleri arasında farklılıklar olduğu belirtilmektedir. Kadınların erkeklere kıyasla duygularını gösterme eğilimleri daha fazladır. Görev rutinliği duygusal davranış kuralları gösterim sıklığını pozitif yönde etkilemekteyken, davranış kurallarına gösterilen dikkati negatif bir şekilde etkilemektedir. Bu durumun nedenleri arasında, çalışanların müşterilerle kısa süreli iletişimde olmaları ve standartlaşmış davranışlar gösterilmektedir (Morris ve Feldman, 1996,998).

Çalışanların hizmet verdiği müşterilerin gücü ve konumu çalışan kişilerin duygusal davranış kurallarını pozitif yönde etkilemekteyken, sergilemeleri gereken duyguların çeşitliliğini ise negatif yönde etkilemektedir. Müşterilerin bulundukları konum ve güçleri çalışanların duygularını kısıtlamaktadır (Morris ve Feldman, 1996,998). Bir çalışan ne kadar çok müşteri ile iletişim halinde olursa o kadar çok duygu çeşitliliği sergileme fırsatına sahip olur (Morris ve Feldman, 1996,999). Yüz yüze iletişim ve olumsuz duygulanım ile duygusal çelişki arasında pozitif yönde bir ilişki varken, otonomi ve olumlu duygulanım ile duygusal çelişki arasında negatif yönde bir ilişki vardır (Morris ve Feldman, 1996,996). Çalışanlar örgütte görevlerini yerine getirirken ne kadar özgürlerse duygusal çelişkileri o oranda azalmaktadır. Çalışanların mutlu bir ruh halinde olmaları duygusal çelişkileri azaltmakta; kızgın ya da kaygılı olmaları duygusal çelişkiyi arttırmaktadır (Morris ve Feldman, 1996,999-1000).

Morris ve Feldman kurdukları bu modeli bir araştırma ile test etmişlerdir. Bu araştırmada, duygusal emeğin dört boyutu ile duygusal tükenme arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişler ve duygusal çelişki ve iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun sonucuna göre, duygusal emek boyutlarının her biri arttıkça duygusal tükenmişlik artmakta ancak yalnızca duygusal çelişki arttıkça iş tatmini azalmaktadır (Morris ve Feldman,1997,1001-1002).

3.3.4. Grandey Yaklaşımı

Grandey (1999,8), şimdiye kadar bahsedilen yaklaşımların tüm özelliklerini inceleyip, tüm bu yaklaşımları da kapsayan bir bakış açısı sunmuştur. Duygusal emeği, çalışanların örgütün isteklerini yerine getirebilmeleri için duygularını düzenleme aşamasında sergiledikleri çaba olarak tanımlamıştır. Grandey, Hoschchild (1983), Asforth ve Humprey (1993) ile Morris ve Feldman (1996)'ın yaklaşımlarını

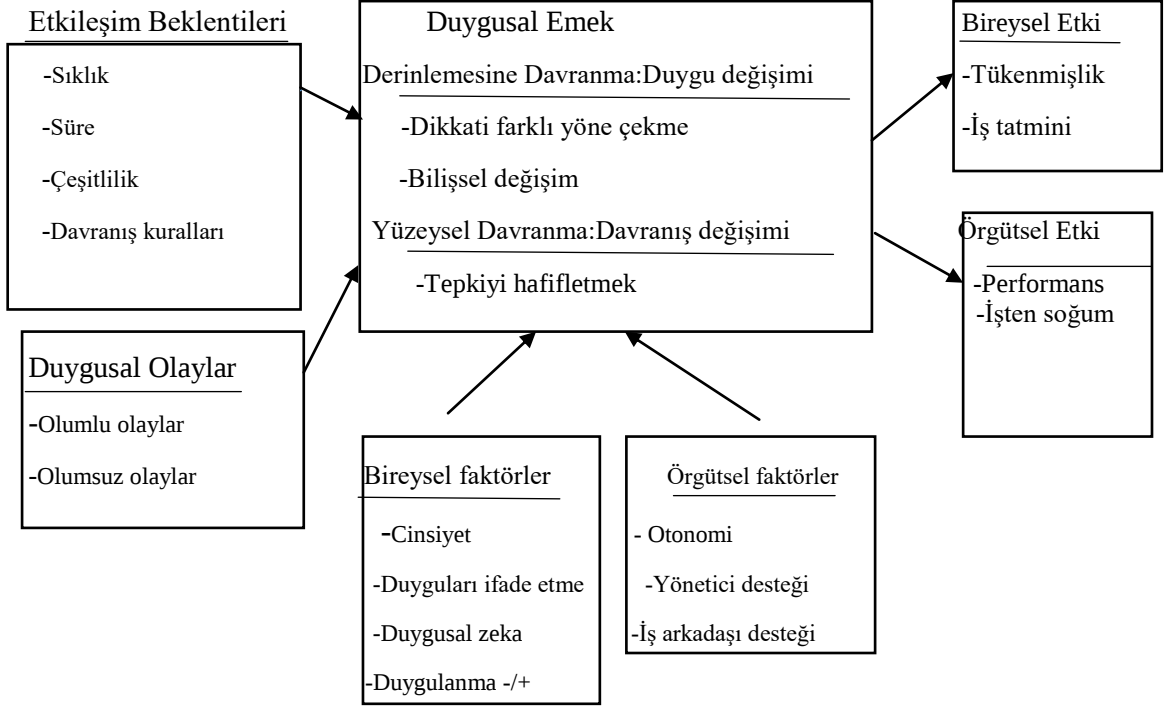
inceleyip bu yaklaşımların ortak noktasının çalışanların işlerinde duygularını ayarlaması üzerinde yoğunlaşılması gerektiği vurgulamıştır (Grandey,2000,97). Grandey söz konusu yaklaşımlar arasında kıyaslama yaparak duyguları ayarlama kavramını da konuya dahil etmiş ve duygusal emeğin bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğini ifade etmiştir (Grandey,200,95).

Grandey söz konusu üç yaklaşımın duygusal emek teorisine önemli katkılarının olduğunu öne sürmüştür ve şu şekilde açıklamıştır: Hochschild (1983)'in duygusal emeğin tanımı için kullandığı “müşteri etkileşimi” duygusal emeği ortaya çıkaran bir etkidir. Çalışanlar müşterilerle etkileşimde oldukları sürece duygusal emek sarf etmektedirler, bu sebeple Hochschild müşteri etkileşim sürecinin üzerinde durmaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993)'in üzerinde durdukları “gözlenebilen davranışlar” örgütün bu davranışları nasıl ölçebileceği ile ilişkilidir. Örgüt tarafından gözlendiğini fark eden çalışanların duygusal emek ihtiyacı artmaktadır. Çünkü örgütler duygusal emeği, kurumun belirlediği duyguların müşterilere yansıtılması için verilen çaba olarak belirtmektedirler ve çalışanlar tarafından gösterilen bu çabanın örgütün arzu ettiği yönde olup olmadığını anlamak için örgütler gözlenebilen davranışlara odaklanmaktadır. Morris ve Feldman (1996)'nın “duygusal çelişki” durumu duygusal emek faktörünün çalışanlarda yarattığı etkiyi vurgulamaktadır. Duygusal çelişki sadece o anki durumu yansıttığı için bir süreç değil sonuç olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, duygusal emek faktörünün çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz sonuçları örgütün engelleyemeyeceği ifade edilmektedir. Grandey ise duygusal emeğin bir süreç olarak görülmesi durumunda bu süreçteki her adım ayrıntılı bir şekilde incelenmeli ve çalışanların hem örgütsel hem de bireysel sonuçları fayda sağlar hale getirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu yüzden Grandey (1999), duygusal emeği “duygu ayarı” konusu ile ilişkilendirerek, duygusal emeğin daha kapsamlı anlaşılmasını sağlamayı hedeflemiştir (Gosserand,2013,14).

Grandey (2000,98), duygu ayarlama sürecini öncel odaklı ve tepki odaklı ayarlama olarak iki şekilde ele almıştır. Öncel odaklı ayarlama; ortamı seçme, ortamı değiştirme, dikkatini farklı yöne çevirme ve bilişsel değişim olmak üzere dört adımdan oluşmaktadır. Ortamı seçme, belli duyguları yaratacağı bilinen ortamdan uzaklaşma ya da bu ortama yakınlaşma olarak ifade edilmektedir. Sizi rahatsız ettiğini düşündüğünüz bir müşteri ile karşılaşacağınızı fark ettiğinizde ortamdan uzaklaşmanız ya da belli bir süre ortama gelmemeniz bu duruma örnek olarak

gösterilebilir (Usta ve Akova,2015,39). Ortamı değiştirme, belli duygular yaratacağı bilinen ortam üzerinde bazı değişiklikler yapma olarak tanımlanmakta, dikkatini farklı yöne çevirme; o anki duygu durumundan kurtulabilmek için farklı bir işe odaklanma ve bilişsel değişim ise, kişinin yaşadığı durumdan çıkarabileceği anlamlardan en uygununu seçmesi olarak ifade edilmektedir (Gross, 1998a,225; Gross, 1998b, 283-284). Tepki odaklı ayarlama ise, kişilerin belli bir duygu deneyimi sonucunda tepkisini bastırması olarak ifade edilmektedir (Gross, 1998a,225; Gross, 1998b,285). Etkileşim esansındayken sinirlendiğimiz bir müşteriye karşı nazik davranışlar içinde olmamız bu duruma örnek verilebilir (Ünler,2007,13).

Grandey (2000,99), bahsedilen bu iki tür ayarlama sürecini, Hochschild (1983)'in açıkladığı yüzeysel davranma ve derinlemesine davranma kavramlarına karşılık geldiğini öne sürmüştür. Duygu ayarlama sürecinde kişilerin sergilediği yüzeysel ve derin davranma örgüt adına olumlu sonuçlar yaratırken, bireyler için olumsuz sonuçları olabilmektedir. Grandey (2000,11), duygu ayarlama sürecinde gösterilen yüzeysel ve derin davranışın öncellerini ve sonuçlarını açıklamak amacıyla teorik bir çalışma gerçekleştirmiş ve bununla ilgili modele aşağıda yer verilmiştir:



Şekil 2:Grandey'in Duygusal Emek Modeli

Kaynak:Grandey,2000:101.

Şekildeki duygusal emek modeline göre, derinlemesine davranma ve yüzeysel davranmayı ortayan çıkan faktörler, etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar şeklinde gösterilmiştir. Bireysel ve örgütsel faktörler duygusal emeğin ortaya çıkmasında ara değişkenler olarak kabul edilmiş ve derinlemesine ve yüzeysel davranışın sonuçları ise bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak sınıflandırılmıştır (Grandey, 2000,101).

Bazı meslekler farklı duygusal davranışlar gerektirmektedir. Örgüt tarafından gösterilmesi istenen duygusal davranış kurallarının bilinmesiyle yüzeysel ve derinlemesine davranış üzerinde etkili olunabileceği belirtilmektedir. Duygusal olaylar konusunda mutlu olan bireylerin mutsuz olan bireylere göre daha az çaba sarf ettiğini öne sürmüştür. Kişilerin yaşadığı mutlu ya da mutsuz olayların kaynağı

yalnızca iş dışı çevrelerinden değil, çalışma ortamlarından, yöneticilerinden hatta müşterilerden de kaynaklanabilmektedir (Grandey,2000,103),

Duygusal emeğin örgütsel ve bireysel sonuçlarında örgütsel ve bireysel faktörler şartlı değişken olarak gösterilmektedir. Bireysel faktörlere bakıldığında, duygusal emek gösteriminin cinsiyete, duyguları ifade etmeye, duygusal zekaya, olumlu ve olumsuz duygulanma durumuna göre değişiklik gösterdiği ifade edilmektedir (Grandey,2000,101). Hochschild (1983)'ın çalışmasında ifade ettiği gibi kadınlar erkeklere göre duyguları daha etkili bir şekilde sergileyebilmektedir. Duygusal zekası yüksek olan kişilerin duygularını ayarlama duygusal zekası daha düşük olanlara göre daha önde oldukları söylenebilmektedir. Ayrıca mutsuz olan kişiler mutlu olan kişilere göre daha fazla duygusal emek sarf etmeleri gerektiğini belirtmiştir (Hochschild 1983,164-165).

Grandey(2000,101)'in, duygusal emeğin oluşumunda şartlı değişken olarak belirttiği örgütsel faktör incelendiğinde, iş otonomisi yüksek olan çalışanların, duygularını ayarlama aşamasında stres ve duygusal tükenmelerini olumsuz yönde etkileyeceği sonucuna varılmaktadır. Buna ek olarak çalışanların müşterilerle yaşadığı/yaşayacağı zor durumlarda, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin olumlu yöndeki destekleriyle stres ve işten soğuma durumlarının azalacağı ve iş tatminlerinin artacağı söylenebilir (Grandey, 2000,107). Grandey duygusal emeğin sonuçları olarak bireysel ve örgütsel sonuçları göstermiş ve bireysel sonuçları da tükenmişlik ve iş tatmini başlığı altında ifade etmiştir (Grandey 2000,103-104).

Hizmet sektöründe çalışan bireyler, farklı müşteriler karşısında bile duygusal tepkilerini tekrarladıkları için ve duygusal çelişki yaşadıklarından dolayı duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Duygusal emeğin örgüt açısından sonuçlarına bakıldığında, performans artışı ve işten soğuma eğiliminin ortaya çıktığı ifade edilebilir. Örgütün isteklerinin gerçekleştirilmesi için derin davranışlar sergilenmelidir. Müşteri tatmini ve derin davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki varken, yüzeysel davranış ve müşteri tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Grandey,2000,104-105).

Grandey, öne sürdüğü bu modelini bir doktora tez çalışmasında test etmiş ve farklı sonuçlar bulmuştur. Bu sonuçlara göre, etkileşim beklentileri başlığının alt değişkenlerinden yalnızca davranış kuralları ve duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiş diğer alt değişkenler arasında ise bir anlam olmadığını

belirtmiştir. Duygusal emek ve bireysel sonuçları ile arasındaki ilişkide ise, yüzeysel davranışı tükenme, işten soğuma ile olumlu yönde, iş tatmini ile olumsuz yönde ilişkili bulmuştur. Derinlemesine davranmanın ise bireysel sonuçlarla bir ilişkisi olmadığını bulmuştur. Örgütsel iş sonucu altındaki performans değişkeni ve derinlemesine davranma arasında olumlu, yüzeysel davranma arasında ise olumsuz bir ilişki olduğunu yaptığı çalışma sonucunda ifade etmiştir. Çalışmasının sonucunda, beklediği gibi yüzeysel davranışın hem çalışan hem de örgüt için olumsuz sonuçları olduğunu saptamış ancak derinlemesine davranmanın birey sonuçlara olan etkisi anlaşılamamıştır. Buna neden olarak Grandey araştırma evreninin tümünün aynı işyerinden seçilmesini göstermiştir (Oral ve Köse,2011,475).

3.4.Duygusal Emegin Boyutları

Daha önce de duygusal emek yaklaşımları içerisinde kısaca değinilen duygusal emegin boyutlarına bu kısımda daha açık şekilde yer verilecektir. Literatürde duygusal emegin üç boyutu olarak incelenen yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve doğal davranış devam eden bölümde sırasıyla anlatılmıştır.

3.4.1.Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış bireyin farklı sebeplerle gerçek hislerini gizleyerek hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi davranması ve çevresine bunu yansıtmasıdır (Basım ve Begenirbaş, 2012,79). Yüzeysel davranmada çalışan kişi, karşısındaki kişiden gerçekte hissettiği duygularını saklayarak, kendisinden sergilenmesini istenen duyguları yansıtır bu nedenle kişinin rol yaptığı ve sahte duygu gösteriminde bulunduğu söylenebilir (Hochschild, 2003,37-38). Ancak bu durum kişinin tamamen rol yapıp hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmemektedir. Sadece asıl hissettiği duygular ile örgütün tarafından gösterilmesi istenen duygular arasında farklılık olmaktadır (Chu ve Murrman,2006,1182;Ashforth ve Humphrey,1993,92-93). Kişiler bu davranışı sergilerken duygularını ayarlamakta ve kontrol etmektedirler (Brotheridge ve Grandey, 2002,22). Burada dikkat edilmesi gereken durum kişilerin duygularını değil davranışlarını değiştirdiğidir. Sesli ve sessiz bir biçimde, mimik ifadeleriyle ve ses tonuyla yüzeysel davranış gerçekleştirilebilir (Asforth ve Humprey, 1993,92). İyi bir hizmet almasına karşın bundan memnun olmayan müşteriye çalışan kişi memnuniyet sağlamak adına, duygularını kontrol eder,

tebessüm ederek sakın bir şekilde nazik tavırlar takınır. Buradaki amaç istenmeyen duyguların saklanması ve olumlu duyguların müşterilere yansıtılmasıdır (Diefendorff ve diğ., 2005,340). Örgütler çalışanlardan yalnızca duygularını kontrol ederek bekledikleri davranışları sergilemelerini istememekte aynı zamanda sergilenen davranışlarında içselleştirilmesini istemektedirler. (Seymour, 2000,160). Davranışlar içselleştirilmediği zaman, hissedilen duygular ile sergilenenler arasında bir çatışma olmakta buda kişilerin duygusal uyumsuzluk yaşamalarına yol açmaktadır (Glomb, Kammeyer-Mueller ve Rutundo, 2004,701).

3.4.2.Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış sergileyen çalışan kişi, hissettiği duyguları, örgütün kendisinden göstermesini istediği duygularla uyumlu hale getirmek için çabalamaktadır. Kişi sergilemek durumunda olduğu duyguyu hissetmeye çalışmaktadır (Asforth ve Humprey, 1993,93). Derinlemesine davranış sergileyen çalışanlar, dışsal görünüşlerini değiştirmeden, içsel duygularını, hayal güçlerini kullanarak ve olumlu şeyler düşünerek o anki duruma uygun hale getirmektedirler (Onay, 2001,592). Kişiler sadece fiziksel ifadeleriyle değil, yaşadıkları duruma uygun duygular oluşturabilmek için, geçmişte yaşadıkları güzel deneyimleri hatırlayarak hissettiklerini sergiledikleri davranışlarla çalışanların derinlemesine davranışta bulundukları anlaşılmaktadır (Chu,2002,20).

Hochschild'e göre, derinlemesine davranışı göstermenin iki yolu bulunmaktadır. Birincisi, çalışanın yansıtması gereken duygu için kendini o duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. Burada çalışan kişi, hissettiği bazı duyguları bastırmak için çabalamaktadır ya da kendisinden gösterilmesi beklenen duyguyu gerçekte yaşamaya çalışmaktadır. Bu durumu örneklendirecek olursak; maruz kaldığı olumsuz bir durum karşısında kişi öfkesini bastırmakta ve pozitif enerjisini sürdürmeye devam etmektedir (Hochschild, 1983,38-42). İkincisi ise, çalışanlar kendilerinden beklenen duyguyu hissedebilmek için, geçmiş iş deneyimlerini ve aldıkları eğitimi kullanmaktadırlar. Örnek olarak, olumsuz duygular yaşayan bir birey, daha önce yaşadığı güzel bir anı düşünerek içinde bulunduğu kötü ruh halinden kurtulabilir bunun sonucunda da müşterilerle olan ilişkide örgütün beklediği davranışları sergileyebilir (Hochschild, 1983,105). Çalışanların olumsuz bir durum yaşanabileceğini düşündükleri bir ortamdan uzaklaşmaları ya da bu durumdan

kurtulmak için başka yöne konsantre olmaları gibi çabalar içinde olmalarıyla derin davranış sergiledikleri ifade edilmektedir (Grandey 2000,98).

Derinlemesine davranışı Kruml ve Geddes (2001,12), duygusal emeğin temeli kabul edilmektedir. Neden olarak, çalışan kişilerin bu davranışı sergilerlerken yoğun bir duygusal emek gücü sarf ettikleri gösterilmektedir. Kişiler derinlemesine davranışta bulunurken, hissettiği duyguları gözden geçirmekte ve işin gereklilikleriyle uyumlaştırmaya çalışmaktadırlar. Kişi, var olan duyguları gözden geçirdikten sonra göstermesi beklenen duygularla içselleştirmekte böylece duygularını kontrol altına almaktadır (Hochschild,2003). Bu durum, kişinin belli bir zaman sonra göstermekle yükümlü olduğu duyguları kendi hisleriyle uyumlaştırarak herhangi bir çelişki olmadan sergilemesine olanak sağlamaktadır (Kaya ve Özhan, 2012,112).

Yüzeysel duygusal emek davranışları ile derinlemesine duygusal emek davranışları arasında gerçekte hissedilmeyen duyguların yansıtılması bakımından bir benzerlik olduğu fark edilmektedirken, farklılık olarak ise; yüzeysel duygusal emek davranışında çalışan kişi ilgili davranışları sergilemeyi zorunluluk olarak görmekte, derinlemesine davranışta ise çalışan kişi sergilediği davranışları işin gereği olarak görmekte ve bu duyguları gerçekten hissetmek için çaba göstermektedir (Kaya ve Özhan, 2012,112-113).

3.4.3.Doğal Davranış

Ashforth ve Humprey (1993,33), yüzeysel davranış ve derin davranış boyutlarına ek olarak, çalışan kişilerin, örgütleri tarafından istenen duyguları yerine getirebilmeleri için sergilemeleri gereken duyguları gerçekten hissedebileceklerini ve bu durumu da duyguların doğal yollarla ifade edilmesi olarak tanımlamışlardır. Duyguların doğal yollarla ifade edilmesi, kişinin sosyal yönünün güçlü olması ve bulunduğu ortama uyum sağlayabilmesi özellikleriyle bağdaştırılmaktadır. Bu özelliklere sahip bireyler olumlu duygular içinde olurlar ve rol yapmaya ihtiyaç duymadan davranışlarını sergilerler (Diefendorff ve diğ., 2005,352). Bu davranış türü bireysel ve durumsal faktörler nedeniyle çok fazla duygusal çaba gerektirmeyen davranışlar olarak ifade edilmektedir. Duygusal emek gösterimi sırasında kişiler her zaman rol yapmak durumunda değildirler. Bazen hissettikleri duygular ile yansıtmaları gereken duyguların aynı olabileceği belirtilmektedir (Ashforth ve Humphrey 1993,94).Bu duruma bir örnek vermek gerekirse; çocuk kliniğinde çalışan bir hemşire, çocukları

içten gelerek sever ve rol yapmazsa, bu durum hem o hemşirenin çalışma ortamından memnuniyet duymasını hem de hizmet alan o çocukların daha mutlu olmasını sağlayacaktır (Gray ve Smith, 2009,256). Ancak bu durumun tersini öne süren farklı araştırmacılar, çalışan kişilerin sergilemek durumunda oldukları duyguları hissediyor olsalar bile, örgütün beklediği davranışları gösterebilmek için çaba sarf etmek zorunda olduklarını belirtmişlerdir (Morris ve Feldman 1996,992).

3.5.Örgütsel Açıdan Duygusal Emek

Örgütlerin çalışanlardan sergilemelerini istediklerini duygular olduğundan daha önce bahsetmiştik. Bu amaçla örgütler çalışanların duygularını istedikleri şekilde yönetebilmek için bazı yöntemler belirlemişlerdir (Güngör, 2009,177). Örgütler talep ettikleri bu duyguların sergilenmesi ve çalışanların bu duyguları gösterebilmeleri için üç yöntem belirlemişlerdir. Seçme ve işe alım aşaması, kişilerin sosyalleştirilmesi ve ödül ve ceza olarak üç yöntem benimseyerek çalışan kişilerin işe uygun davranışlar sergilemeleri çabasında olmuşlardır (Ashforth ve Humphrey; 1993, 103).

İşe alım aşamasında örgütler işin gereği olan duyguları yansıtabilecek kişileri işe almaya çalışmaktadırlar. Bu duruma verdikleri hassasiyet iş ilanlarında da göze çarpmaktadır; güler yüzlü, ikna potansiyeli yüksek, çözüm odaklı ve pozitif enerjili özelliklere sahip bireyleri tercih etmektedirler (Sutton ve Rafaeli; 1988, 461).

Örgütsel sosyalleşme ve sosyal uyumun sağlanması süreci, gösterilmesi ve gizlenmesi gereken duyguları içeren öğrenilen normlar veya gösterim kuralları ile ilişkilidir (Hochschild; 1979, 564-565). Bu kurallar çalışanlara farklı yollarla aktarılmaktadır. Birçok örgüt gösterim kuralları için kurum içerisinde eğitimler vermekte ve çalışanların bu süreçten daha iyi faydalanabilmeleri için ilgili kitapçıklar hazırlamaktadırlar. Ayrıca örgütün belirlediği misyon, çalışanların müşterilerle nasıl iletişim kurmalarını gerektiğini ve ne tür duyguları sergilemeleri gerektiği konusunda yönlendirici olabilmektedir (Rafaeli ve Sutton; 1987, 26-27).

Sosyalleşme ile kişiler hangi duyguları sergilemeleri gerektiğini öğrenirken, ödül ve ceza aşaması bu duyguları sergilemelerini sağlamaktadır. Örgütler çalışanlardan sergilemelerini istedikleri duyguların doğru yansıtılıp yansıtılmadığını öğrenmek amacıyla çalışanları izlemektedir. Söz konusu izleme farklı yollarla yapılmaktadır. Genellikle yöneticiler tarafından yapılan bu izlemeler, kişilerin görevleri başındayken telefonları dinlenerek, kamera aracılığıyla izlenerek ya da müşteriler

aracılığıyla olmaktadır (Rafael ve Sutton; 1987, 28). Örneğin, yurt dışında faaliyet gösteren bir mağazada müşterilere iyi davranmayan ve güler yüz göstermeyen çalışanlarından müşterilere vermek üzere beş dolar alınmaktadır (Sutton ve Rafaeli; 1988, 461).

3.6.Duygusal Emekğin Sonuçları

Duygusal emek konusu ile ilgili şimdiye kadar anlatmış olduğumuz bilgiler sonucunda, duygusal emekğin hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemi olduğunu ifade edebiliriz. Bu bağlamda, duygusal emekğin sonuçları çalışan açısından ve örgüt açısından olmak üzere iki başlık altında inceleyeceğiz.

3.6.1.Çalışan Açısından Duygusal Emek ve Sonuçları

Bu kısımda, farklı kavramlarla duygusal emek davranışının çalışanlar üzerinde ki sonuçları anlatılacaktır.

İşe Bağlılık: Çalışan bireylerin kendilerini örgütlerine ve işlerine içten bir şekilde bağlı hissetmeleri ve işlerinden yeterince tatmin oldukları anlamına gelmektedir. İşe bağlılık, bireylerin örgütlerinde işleri için gösterdikleri performans önemsemelerini ve başarılı olmak için daha çok çaba vermelerini sağlamaktadır. İşe bağlı çalışanlar işlerini severek ve isteyerek yaptıkları için işten keyif alırlar. Müşteriler ile etkileşim halinde çalışan hizmet çalışanları duygularını kontrol etmek ve yönetmek durumundadırlar. Kişilerin duyguları üzerindeki bu kontrolleri işe bağlılıklarını etkilemektedir (Ünler,2007,28).

Kendileri işe bağlı hissetmeyen çalışanlar ise, işlerini yaparken kendileri bir makine gibi görecektir ve bu durum kişinin işine karşı isteksiz olmasına neden olacaktır (Keser ve Yılmaz, 2012,117).

Örgütten Ayrılma Niyeti: Örgütten ayrılma niyeti, çalışanların örgütlerin ayrılma isteği içinde olmaları olarak ifade edilmektedir (Schaufeli ve Bakker,2004,311). Hizmet sektöründe çalışanların iş devir oranlarının yüksek olması örgütlerinden ayrılma niyetlerinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Kişilerin örgütlerinden ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Ayrılma niyeti içinde en önemli faktör olarak, müşteri ile yüz yüze gelen çalışanların duygularını kontrol etmesinin gerekmesi, yani duygularını yönetme süreci gösterilmektedir.

Duygusal emek kavramı, çalışanların çaba harcaması gereken bir süreci içermesi nedeniyle, çalışanların örgütlerinden ayrılmalarına neden olan bir unsur olarak gösterilmektedir (Ünler,2007,29).

Duygusal emek kavramının, işe bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi duygusal emek davranışlarının seçimine göre değişebilmektedir. Duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel davranış ile işe bağlılık arasında ki ilişki incelendiğinde; yüzeysel davranış sergileyen çalışanlar samimi olmadıkları için işe bağlılık ve yüzeysel davranış arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Duygusal emeğin bir diğer boyutu olan derinlemesine davranışta duygusal bir çelişki yaşanmadığı için işe bağlılık ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Ünler,2007,30).

Motivasyon artışı: Çalışanların göstermiş oldukları duygusal emek çabasının örgüt tarafından ödüllendirilmesiyle iş tatmini artmakta ve sonuç olarak çalışanlarında motivasyonu artmaktadır (Eroğlu,2010,203). Çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasıyla, devamsızlıklarının azalacağı belirtilmektedir. Devamlılıklarının ödüllendirilmesi durumunda ise çalışanların daha yüksek motivasyona sahip olacakları ifade edilmektedir (Yürür, 2000,35).

Psikolojik ve fizyolojik olarak sağlıklı olma: Çalışanın yaptığı işle kendini uyumlu hissetmesi, içinde yaşadığı gerginliğin ve stresinin azalmasıyla birlikte psikolojik ve fizyolojik açıdan kendini daha iyi hissetmesini sağlayacaktır (Eroğlu,2010,203).

Müşteri ilişkileri: Çalışanların duygusal durumlarının pozitif olması, iş çevreleri ve örgütleri açısından pozitif durumlar oluşturmaktadır. Duygusal durumları yüksek olan çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir edilmekte ve desteklenmektedir. Müşteriyle iletişim esnasındayken güler yüzlü olan bir satış görevlisi, müşterilere karşı negatif tutum sergileyen satış görevlisine göre daha başarılı olmakta ve müşteri memnuniyeti sağlamaktadır (Edizler,2010,2982).

Yabancılaşma: Yabancılaşma, kişinin işinden, çalışma arkadaşlarından ya da yöneticilerinden uzaklaşması onlara karşı mesafeli davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir (Şimşek ve diğ., 2006,573).

Çalışan kişinin yabancılaşmasının en önemli sebebi makineleşmedir. Örgütler çalışanlara yaratıcı gücünü ortaya koyabilecek ortamlar sağlamalı ve kendisini ilgilendiren konularda kararlara katılımını sağlayarak kişiyi yabancılaşma

duygusundan uzaklaştırmalıdır (Koç, 2007,55). Bunun dışında etkili kurumsal iletişim yoluyla yabancılaşma sorunu çözülebilir. Kişilerde derinlemesine davranışın duygusunun ortaya çıkarılmasında kurumsal iletişim oldukça önemli bir etken olarak görülmektedir. Çalışma sürecinde kişiden beklenenlerin açık bir şekilde ifade edilmesi ile çalışan süreci daha fazla benimseyecek ve bu şekilde duygusal emek çabası azaltılmış olacaktır (Eroğlu, 2010,30).

Tükenmişlik: Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1970’li yıllarda tanımlanmıştır. Yapılan tanıma göre tükenmişlik, ruhsal ve fiziksel olarak enerjinin bitmesi şeklinde ifade edilirken, hem çalışan açısından hem de örgüt açısından olumsuz etkileri olduğu belirtilmiştir (Sürvegil ve Budak, 2005,95).

Freudenberger (1974), modern zamanların kayda değer fenomenlerinden biri olarak gösterilen tükenmişliği ‘mesleki bir hastalık’ olarak tanımlamıştır. Freudenberger tükenmişliği; ‘başarısız olma, yıpranma, enerji kaybı, güç kaybı veya karşılanamayan istekler neticesinde kişinin iç kaynaklarında tükenme durumu’ olarak açıklamıştır (Sürvegil ve Budak, 2005,96). Maslach’ a göre tükenmişlik, kişinin işi gereğince fazla duygusal taleplere maruz kalması ve sürekli olarak insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde meydana gelen fiziksel bitkinlik, umutsuzluk, işiyle ilgili kaygılar yaşaması, çevresine ve insanlara karşı olumsuz tutumlar sergilemesine neden olan bir sendromdur (Maslach ve Jackson, 1981,99).

Maslach ve Jackson, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması olarak tükenmişliği üç boyutta açıklamışlardır. Duygusal tükenme kavramı, kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarında ki azalma olarak ifade edilmektedir. Kişisel başarının azalması, kişinin kendi üzerinde olumsuz değerlendirmeler eğiliminde olmasını ifade ederken, duyarsızlaşma, kişilerin müşterilere karşı alaycı tavırlar sergilemeleri onları umursamamaları olarak belirtilmektedir (Yıldırım ve İçerli, 2010,124).

Duygusal emek çalışanlar üzerinde psikolojik ve fiziksel olarak birtakım olumsuzluklara yol açabilir. Çalışan kişi, işinin başındayken sergilemesi hoş olmayan agresif davranışları ve öfkesini bastırabilir. Bu duygular kişinin istenmeyen duygularını kontrol altında tutması ve pozitif olanları ifade etme gerekliliğinden dolayı meydana gelir. Duyguların kontrol edilmediği durumlarda, kişi duygusala yorgunluk ve tükenmişlik yaşayabilir (Seferoğlu ve diğ., 2014,12).

Grandey (2003), yapmış olduğu bir araştırmada duygusal emek ve tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Grandey,  rg tlerde duygusal emeğin yol açtığı duygusal tükenmeyi iki nedene bağlamıştır. Bu nedenler; duygusal çelişkinin çalışanda meydana getirdiği gerilim ve çalışanın müşterilere karşı sürekli rol yapması sebebiyle duygusal kaynaklarının tükenmesi olarak belirtilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal emeğin diğer boyutu derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasında ilişki olmadığı belirtilmiştir. Derinlemesine davranışta kişi duygusal çelişki yaşamadığı ve müşterilerden olumlu geri bildirimler aldığı için duygusal tükenme yaşama riski de azalmaktadır (Grandey,2003,91).

3.6.2.Örgütler Açısından Duygusal Emek ve Sonuçları

Çalışanların sergilemiş olduğu duyguların örgütün performansı üzerinde birtakım olumlu ve olumsuz olarak birtakım sonuçları bulunmaktadır. Duygusal emek gösterimi, örgüte anında ya da bazen kısa dönemde, ya da uzun dönemde ve yayılmacı bir şekilde kazançlar sağlamaktadır. Çalışanlar tarafından gösterilen duygular örgütte anında bazı sonuçlar meydana getirebilir. Örneğin, satış yapan bir çalışan pazarladığı ürünü sergilediği duygular yoluyla kolaylıkla satabilir. Çalışanın etkileşimde olduğu bu müşterinin örgüte bağlılığı sağlanırsa örgüt için uzun dönemli k r elde edilebilir. Bu durumun sonucunda müşteri belli bir zaman sonra kendi isteğiyle kurumu tercih etmeye başlayabilir. Buna ek olarak, o müşteri örgüte olan bağlılığı başka bir müşteriye aktararak, örgütün sunduğu hizmetin kulaktan kulağa yayılması sağlanmış olur (Güngör, 2009,178).

Duygusal emeğin örgüt açısından olumsuz sonuçlarını da olduğunu daha önce belirtilmişti. Müşteriler tarafından çalışanın sergilediği duyguların doğal duygular olarak görülmemesi sonucunda müşteriler olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler. Doğal olmayan sahte yaklaşımlar bazı durumlarda beklenmedik şekilde olumsuz karşılanabilir (Thompson, 1976,115). Hatta bazen olumsuz önyargıyla yaklaşan müşterilerin tepkileri çok daha sert olmakta ve aldıkları hizmetten memnun kalmadıklarını ifade etmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993,96).

Mann (2007),alışanların duygusal emek gösterim süreçlerinde yaşadıkları stres sonucunda devamsızlık ve yüksek iş gücü devrine yol açmakta bu durumda örgütün sunmuş olduğu hizmetin kalitesini etkilemektedir. Aşırı strese maruz kalan kişilerde örgüt için verimsiz olabilmektedirler (Güngör,2009,179).

4.ÖRGÜTSEL ADALETİN ŞARTLI DEĞİŞKEN ROLÜ

Türk Dil Kurumu (TDK) 'nın güncel Türkçe sözlüğüne göre adalet, “yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” anlamında tanımlanmıştır (TDK,2017). Örgütsel adalet, günümüzde birçok araştırmacı ve bilim adamı tarafından insan kaynakları ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda sıkça ele alınmaktadır (Bakhshi ve diğ., 2009,145). Adalet kavramını ilk kez, Homans (1961), Adams (1965), Walster ve Berscheid & Walster (1973), gibi araştırmacıların ortaya çıkardığını (Greenberg, 1987,9) ifade edebiliriz. Bunun yanı sıra örgütsel adaletin kavramsallaşması ise Greenberg'in (1987) yaptığı çalışmalarla birlikte olmuş ve zaman içinde yangınlaşmıştır (Özçınar ve diğ., 2015,151).

Örgütlerde adalet kavramı, yöneticilerin adaletli veya adil olma durumlarını ifade etmek için kullanılmaktadır (Pillai ve diğ., 1999). Cropanzano (1993), Örgütsel adalet, adaletin örgüt ortamında sorgulanmasıyla ortaya çıkmıştır (Çakır, 2006,45). Örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar, Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır (Luthans, 2011,172). Örgütsel adalet, bireyin adalet algısının çalışma ortamına yansması ve örgüte ilişkin adalet algısı olarak ifade edilirken, bireyin örgütünde ki uygulamalar ve çalışma koşullarına ilişkin kararlar adalet algısını etkilemektedir (Greenberg,1990,399). Farklı bir kaynaktaki tanıma göre örgütsel adalet, örgütlerde var olan ödül ve cezaların nasıl yönetileceği ile ilgili kurallar ve normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ödül ve cezaların nasıl dağıtıldığı, kararların nasıl alındığı ve kişilerarası uygulamaları içeren kurallar ve sosyal normlardır (Folger ve Cronpanzano, 1998,13-25).

Çalışanlar, örgütlerinde kendileri ile astları üstleri yöneticileri ve çalışma arkadaşlarını kıyaslamaktadırlar. Örgüt içi kuralların herkese eşit olarak uygulanmasını beklemektedirler, eğer yapılan bir iş eşit olarak yapılıyorsa bunun sonucunda eşit ücret ödenmesini, örgütün sunmuş olduğu sosyal olanakların eşit bir

şekilde bölüştürülmesini ve izin haklarından eşit bir şekilde yararlanmayı beklemektedirler. Ancak bireyin adalet algısını sadece bunlar oluşturmamakta, örgütte ki kurallar ve bireyler arasında ki etkileşimde adalet algısının odak noktasında yer almaktadır (Barling ve Michelle, 1993,651).

Adil algılayışlar çalışanların örgütlerini benimsemelerine, kendilerini örgütün değerli bir bireyi olarak görmelerine ve hem çalışma arkadaşları hem de yöneticileri ile uyumlu ilişkiler geliştirerek çalışanların pozitif davranışlar sergilemelerine olanak sağlarken, adaletsizlikler ise örgütlerin hedeflerine ulaştırmasını zorlaştırmakta, çalışanların motivelerini düşürmekte ve örgüt aleyhine davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır (Beugre 2002,1092).

4.1.Greenberg'in Adalet Teorisi Sınıflandırması

Bu teoriye göre, bireyler örgütlerinde iş tatmini ve iş başarısı ile alakalı olarak algılar geliştirmektedirler. Adams'a Örgütsel adalet teorisi, “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut” olarak 4 kategori altında incelenmiştir. Reaktif teoriler, çalışanların yapılan adaletsizlikler sonucunda sergiledikleri tepkilere ve kaçınma girişimlerine odaklanmakta iken, proaktif teoriler ise çalışanların adaleti sağlamak amacı ile gösterdikleri veya tasarladıkları davranışlara odaklanmaktadır. Süreç teorileri, örgüt içerisindeki elde edilen kazanımların belirlenme aşamasına odaklanmakta ve işleyişin adil olup olmadığını incelemektedir. Buna karşılık içerik teorileri, kazanımların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığıyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1987,9-10; İçerli, 2010,71)

Greenberg'in geliştirmiş olduğu örgütsel adalet teorileri, “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik” boyutundan oluşmasına karşın 4 kategoriye ayrılarak reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri olarak sıralanmıştır (İçerli, 2010,70-71).

4.1.1.Reaktif-İçerik Teoriler

Reaktif-İçerik teoriler, çalışanların örgütlerinde maruz kaldıkları haksız davranışlar neticesinde gösterdikleri tepkileri incelemektedir. Bu teoriler arasında, Homans'ın (1961) “Dağıtım Adaleti Teorisi” , Adams'ın (1965) ve Walster'ın (1973) geliştirdiği, “Eşitlik Teorileri” ve Crosby'nin (1976) “Göreceli Yoksunluk Teorisi” yer almaktadır (Greenberg, 1990,400).

4.1.1.2.Dağıtım Adaleti Teorisi

Homans (1961), adaleti sağlamanın yolunun dağılımda ki eşitlik ile olacağını vurgulamıştır. Bu bağlama göre dağıtımda denkliğin, kazanım, kâr ve yatırımın hesaplanması sonucunda yapılan karşılaştırmayla belirlenebileceği ifade edilmiştir. Buna göre farklı iki iş kolunda çalışan kişilerin kârlarının eşit olması durumunda adalet sağlanmış olacaktır. Homans adaletin belirlenmesinde kârların eşit olmasının yanı sıra bulunulan statü ve konum işte katlanılan maliyet ve yatırımları belirlemekte böylece kişiler kazanç elde ettiklerinde dağılımda adaletin sağlanacağından söz etmiştir (Çakır, 2006,35).

4.1.1.3.Eşitlik Teorisi

Örgütsel adalet ile ilgili ilk bilimsel çalışmaların Adams'ın eşitlik teorisine dayandığını ifade edilmiştir. Luthans (1981), göre bireyler kendi örgütlerinden elde ettikleri kazanımlar ile diğer örgütlerde benzer pozisyonlarda çalışan kişilerin kazanımlarını kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama sonucunda da birey örgütü, yöneticisi ve işi ile ilgili bir takım tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumların sonucunda bireyin kıyaslama sonucu geliştirdiği algılar vardır. Bu algılar ise bireyin örgütünde kendisine ne derece adil davranıldığı ile ilgili algıları kapsamaktadır (Özdevecioğlu, 2004:5). Eşitlik teorisinde, ücretinden memnun olmayan ya da düşük ücretle çalışanlar adil ödeme yapılan çalışanlara göre verimlilikleri daha düşüktür ve tatminsizlikleri daha fazladır (Greenberg,1987,13).

4.1.1.4.Görelî Yoksunluk Teorisi

Crosby tarafından geliştirilen görelî yoksunluk teorisi, eşitlikten yararlanamayan bireyin yaşadığı durumu açıklamaktadır. Bu teoriye göre yoksunluk bireyin sergilemiş olduğu tutum, memnuniyetsizlik veya adaletsizlik algılaması olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2010,73). Görelî yoksunluk teorisi, aynı örgütte çalışan alt kademe ve üst kademe çalışanların kazanımlarını kıyaslamaları ve farklı sınıflar arasında ki yapılan bu kıyaslama neticesinde bireylerin hak ettiğini düşündükleri sonuçlar ile elde ettikleri arasında bir çelişki algılamaları, yoksunluk ve küskünlük duygusu sergilemeleri ve çalışanların gösterdikleri tepkilere odaklanmaktadır (Greenberg, 1987,12; Yürür, 2008, 297).

4.1.2.Proaktif İçerik Teoriler

Proaktif-içerik teorileri, çalışanların adil kazanım dağıtımlarını nasıl elde etmek için gösterdikleri çaba ile ilgilenmektedirler (İçerli, 2010:74).Bu kategori Leventhal'ın (1976), Adalet Yargı Teorisi ile ortaya çıkmıştır. Proaktif-içerik teorileri içerisinde Leventhal'ın (1976), Adalet Yargı Teorisi ile Lerner'in (1980), Adalet Güdüsü Teorisi yer almaktadır (Greenberg, 1987,12).

4.1.2.1.Adalet Yargı Teorisi

Beugre (1998), bu teori bireyin kazanımlarının dağıtımında uygulanan adaleti incelemektedir. Leventhal (1980,78), örgütten elde edilen ücret, ödül ve terfilerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için Adalet Yargı Teorisini ileri sürmüştür. Bu teoride üzerinde durulan nokta, kazanımların dağıtımında bireylerin elde ettikleri dağıtım adaletidir (İyigün, 2012,56).

Bu teoriye göre bireyler, dağıtım kararları adil olarak verebilmek için karşılaşmış oldukları durumlarda tek bir dağıtım kuralını dikkate almak yerine farklı dağıtım kurallarını da göz önünde bulundurmaktadırlar. Leventhal (1980,5)' a göre ifade edilen kurallar katkı, ihtiyaç ve eşitlik olarak sıralanmaktadır. Eğer önem verilen grubun birlik ve uyumu ise dağıtımda katkı ilkesi, refah önem arz ediyorsa ihtiyaç ilkesi bunlardan ziyade bireysel performans ve üretkenlik daha önemli ise eşitlik ilkesi dikkate alınmalıdır. Dikkate alınan bu kurallar temel araçların gerçekleşmesine katkı sağlayabilmişse dağıtımda adillikten söz edilebilecektir (Colquitt ve diğ., 2005,19-20).

4.1.2.3.Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner (1977)'in Adalet Güdüsü Kuramı'na göre, dağıtım uygulamalarının net olarak ifade edilebilmesi için çeşitli adalet ilkeleri üzerinde durulmalıdır (İçerli, 2010,75). Bu teoride rekabetçi adalet, eşit paylaşım adaleti, eşit temelli paylaşım adaleti ve gerçek adalet ilkesi yer almaktadır. Rekabetçi adalet ilkesinde dağıtım çalışanların gösterdikleri performansa göre yapılmalıdır. Eşit paylaşım ilkesinde dağıtımlar sayısal açıdan eşit olmalı iken, eşit temelli paylaşım ilkesine göre dağıtım çalışanların katkıları göz önünde bulundurularak yapılmaz. Son olarak gerçek

adalet ilkesine göre dağıtım ise, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmalıdır.

Reaktif ve proaktif içerik teorileri, örgüt içerisinde ki kazanımların dağıtımında adil veya adil olmayan uygulamalara çalışanların verdikleri ölçütlerinden ve kazanımların adil bir şekilde dağıtılma çabasını ele aldıklarından dolayı dağıtım adaletinin açıklanmasında önem taşımaktadırlar (Chan,2000,72).

4.1.3.Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç teorileri, çalışanların örgütte alınan kararlarda kullanılan süreçlerin her birine ne şekilde tepki verdikleri ile ilgilenmektedir. Çalışanlara süreç üzerinde kontrol fırsatı verildiğinde tatmin oldukları ancak kontrol olanağı verilmediğinde daha az tatmin olduklarını ve süreç kontrolünden sonra ortaya çıkan kararları daha adil algıladıklarını ortaya koymaktadır (Greenberg,1987,14).

4.1.4.Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif-Süreç teorisi, adil uygulamalar için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiğinin üzerinde durmuş ve buna cevap aramıştır. Bu sınıflandırma içerisinde dağıtım tercihi teorisi yer almaktadır.

Dağıtım Tercihi Teorisine göre, yönetici dağıtımı hangi oranda yapıyorsa ona karşılık olarak dağıtım prosedürleri tercih edilmektedir. Bu teoride örgüt içinde adalete ulaşmanın yolu sekiz özelliğe bağlanmıştır. Bunlar çalışanların alınan kararlara itiraz ettiklerinde bunun önemsendiğinin gösterilmesi, çalışanlara karar vereni tanıma ve seçme hakkının sunulması, tutarlı kurallara ve doğru bilgiye dayanma, karar verme gücünün yapısını belirleme çalışanların önyargılardan korunması, prosedürlerde değişiklik yapılma fırsatının sağlanması ve yaygın olarak kabul edilen etik standartlar belirleme olarak açıklanmaktadır (Greenberg, 1987a,14-15; İçerli, 2010,77).

4.2.Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatür incelendiğinde örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin sınıflandırmada daha çok dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç ayırım yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar yapıldığına da rastlanmaktadır. Colquitt vd. (2001) örgütsel adaleti dağıtım,

prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet başlıklarında incelerken; Beugre (1998) ise dağıtım, prosedür etkileşim ve sistematik adalet olarak sınıflandırmıştır. Başta da belirtildiği gibi örgütsel adaletin boyutlarıyla ilgili ortak bir sınıflandırma olmamasına rağmen çalışmaların çoğunda dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç başlığa yoğunlaşmıştır (İyigün,2012,58).

Daha sonra, Greenberg (1993) bu üç türün dört farklı boyut olarak ele alınmasının daha iyi olacağını belirtmiş ve etkileşim adaletinin kişiler arası adalet ve bilgi verme adaleti olmak üzere iki ayrı boyutta incelenmesini gerektiğini ifade etmiştir (Colquitt vd. 2001,386-400).

4.2.1.Dağıtım Adaleti

1975 öncesi yapılan çalışmalar incelendiğinde adalet ile ilgili yapılan çalışmaların daha çok dağıtımsal adaletle ilgili olduğu görülmektedir (Bakhshi ve diğ., 2009,146). Bu nedenle örgütsel adalet alanında üzerinde durulan ilk kavram örgütlerdeki dağıtımı esas alan kavramdır. Bu kavram bireylerin sergiledikleri performans sonucunda örgütlerinden kazandıkları ödüllerin adilliğini sorgulamalarına yöneliktir (Fischer, 2012,99).

Dağıtımsal adalet Adams'ın Eşitlik Teorisinden (1965) gelmektedir (Gelens ve diğ., 2013,344; Ahmed, 2014,59). Adams (1965), kişilerin alınan ödüllerin yanı sıra görevleri için harcadıkları çaba sonucunda kendisinin ve diğerlerinin elde ettiklerini kıyaslayarak eşitlik kavramını oluşturmuştur. Bu teoriye göre, çalışanlar yetkinliklerine göre örgüte sağladıkları fayda ile elde ettikleri kazanımlarını diğer çalışanların kazanımlarıyla kıyaslamakta ve bu sonuna göre örgütlerinde adillik olup olmadığına karar vermektedir (Colquitt ve diğ., 2001,426).

Dağıtım adaleti, bir örgütte ki kazançların (ödül, ücret ve terfi) çalışanlara paylaşımı yapılırken bunların çalışanlar tarafından adil algılanıp algılanmadığı ile ilgilidir (Cohen – Charash ve Spector, 2001,280). Bu nedenle dağıtım adaletinde yöneticiler tarafından alınan dağıtım kararların çalışanlarca algılanışı üzerinde durulur (Dailey ve Kirk, 1992, 308).

Dağıtım adaleti algısı, çalışanların kurum içerisinde ki katkılarına karşılık elde ettikleri kazançlar ile diğerlerinin yapmış oldukları katkı karşısında elde ettikleri kazançların karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan algı olarak tanımlanmaktadır

(McShane ve Von Glinow, 2009,101). Bir başka tanıma göre ise dağıtım adaletinin eşitlik kavramından geldiği ifade edilerek, aynı konumda olan bireylere aynı farklı konumda ki bireylere ise farklılıkları oranında davranılması gerektiği ileri sürülmüştür (Foley, Kidder ve Powell 2002,473-474).

Beugre (2002), dağıtımda adaletsizlik çalışanın kendini diğer ödül alanlarla kıyasladığında beklediği miktarda ödül almadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Dağıtımın adaletsiz olarak algılanması kızgınlık ve hayal kırıklığı gibi sonuçlara yol açarak bireyin negatif tutumlar sergilemesine neden olmaktadır (İçerli, 2010,80-81).

Deutsch (1975) ‘a göre dağıtım adaleti “eşit temelli paylaşım” , “eşit paylaşım” ve “ihtiyaç”tan oluşan üç kuralı kapsamaktadır. Örgütte ki her türlü kazanımın dağıtımını sağlayan yönetici kazanımları adil olarak gerçekleştirilmesi için tercih edilen dağıtım kuralını belirler. Eşit paylaşım kuralında hak ediş ya da etmeyiş göz önünde bulundurulmaksızın kazanımın herkese eşit bir şekilde dağıtılmaktadır. Bunun tam tersini ise eşit temelli paylaşım kuralında uygulanmaktadır; herkese katkısı oranında kazanım dağıtılmaktadır. İhtiyaç planında ön planda ise olan herkesin ihtiyaçlarına göre dağıtımın yapılmasıdır (İçerli, 2010,81).

4.2.2. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti, Thibaut ve Walker (1975) tarafından, çalışanların adalete ilişkin algılarının açıklanmasında yetersiz kalması nedeniyle yeni bir boyut olarak belirlenmiştir. Örgütsel açıdan prosedürel adalet, kazanımların belirlenmesi kullanılan yöntem ve süreçlerde algılanan adalet olarak ifade edilmektedir (Folger ve Greenberg 1985,141).

Prosedür adaleti, çalışma koşullarıyla ilgili kararlar alınırken belirlenen strateji ve politikaların adil olup olmama derecesiyle ilişkili olduğu ifade edilirken (Jahangir, Akbar ve Begum, 2006,23); bir diğer tanımda karar verme, çatışmaların çözümlenmesi ya da kaynak dağıtım aşamasında süreçlerin doğru yönetilmesi ile ilgilenmedir (Folger ve Cropanzano, 1998,26).

Colquitt ve Chertkoff (2002,595) prosedür adaletini, ücretlerin adil dağıtılması, kararlara katılımın sağlanması ve bilgi paylaşımı gibi örgütsel prosedürlerin çalışanlar arasında eşit şekilde uygulanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Greenberg (1987b,59) ise çalışanların performansını etkileyen en önemli adalet

boyutu olarak prosedür adaletini görmektedir. Örgütlerde çalışma koşulları, performans değerlemesi, terfi ve ücretin belirlenmesinde rol oynayan prosedür ve politikaların adilliği çalışanların motivasyonunu arttıracak önemli unsurlardır. Bunun sonucunda da çalışanların örgütlerinde prosedür adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde olursa örgüte yönelik duygusal katılımlarının olumlu olarak artacağı ifade edilebilir (Witt, Kacmar ve Andrews, 2001,507).

Blader ve Tyler (2003), prosedür adaletini dört ayrı boyuta ayırarak incelemişlerdir. Blader ve Tyler'in "Prosedür Adaletinin Dört Bileşeni Modeli", kişilerin tecrübelerine ve prosedürlere ilişkin adillik değerlendirmelerini yaparken hangi kriterleri kullandıklarını belirterek sınıflandırma yapmışlardır. Prosedür adaleti modelde, adalet şekilleri ve adaletin kaynağı şeklinde iki açıdan ele alınmaktadır. Şekil 3'de Blader ve Tyler (2003,117)'in modeline yer verilmiştir:

<i>Prosedürel unsurlar</i>	<i>Kaynak</i>	
	Grup kuralları (biçimsel-formel)	Amir davranışları (biçimsel olmayan-informel)
<i>Karar verme sürecinin kalitesi</i>	Karar verme süreçlerinin formel kalitesi	Karar verme süreçlerinin informal kalitesi
<i>Davranışların kalitesi</i>	Davranışların formel kalitesi	Davranışların informal kalitesi

Şekil 3:Prosedür Adaletinin Dört Bileşen Modeli

Kaynak: Blader ve Tyler,2003:117

Adaletin biçimsel tarafı, örgüt içinde kararların nasıl alındığını ve davranışların kalitesini gösterirken, adaletin kaynağı çalışan bireylerin prosedür adalet ile ilgili düşüncelerine yön veren tecrübelerinin kökenini göstermektedir. Modele göre adaletin kaynaklarından ilki, örgütün resmi kural ve prosedürleri ile ilgili olan biçimsel temelleri göstermektedir. İkinci ise çalışanların yöneticilerle yaşadığı deneyimlerle ilgili olan biçimsel olmayan temelleri göstermektedir (Blader ve Tyler, 2003,113-119). Bu açıdan prosedür adaleti yalnızca örgütler tarafından uygulanan biçimsel uygulamalar değil aynı zamanda kişilerarası ilişkileri de içerdiği ifade edilebilir. Literatür incelendiğinde prosedür adaletinin içerisinde yer alan biçimsel ve

biçimsel olmayan ilişkiler prosedür adaletinden ayrı bir boyut olarak ele alınarak etkileşim adaletinin içinde incelenmiştir (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990; Niehoff ve Moorman, 1993).

4.2.3.Etkileşimsel Adalet

Dağıtımsal ve prosedür adaleti ile ilgili çalışmaların yanında örgütlerde kişilerarası davranışlar ve yönetim ile çalışanlar arasında ki iletişimin üzerinde durulmaya başlanmasıyla “etkileşimsel adalet” araştırma konusu olmuştur. Örgütsel uygulamaların insani yönüyle ilgilenen etkileşimsel adalette kişiler arası iletişimde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi değerler ön planda tutulmaktadır (Beugre, 2032,1095). Etkileşim adaleti, yöneticilerin veya karar verici konumunda olan kişilerin prosedürleri açıklama ve uygulama biçimi ile ilgilidir. Adaletin bu boyutu, dağıtım kararı veren ve dağıtım kararından etkilenen kişiler arasındaki etkileşimi açıklamaktadır (Bies, 2001, 93).

Barling ve Michelle (1993), etkileşim adaletini örgüt içerisinde alınan kararların bireylere nasıl söyleneceği ile ilgili adalet algılaması olarak tanımlamışlardır (Gürbüz ve Mert, 2009,123-124). Bireyler kararlar alınırken kendilerine ne derece sadık kalındığını ve prosedürlerin uygulama aşamasında kendilerine davranış biçimlerine ve bu süreçlerde yeterli açıklama yapıp yapılmadığına dikkat ederler bu da bireyin adalet algısını etkileyen bir sonuç olarak karşımıza çıkar (Meydan, 2010,199-200).

Greenberg, 1993 yılındaki çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar ekleyerek “kişilerarası” ve “bilgisel” adalet olmak üzere etkileşimsel adaletle iki alt boyut eklemiştir (Robinson, 2004,11). Bu boyutlardan ilki, kişilerarası duyarlılık olarak ifade edilirken diğeri ise, “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” olarak adlandırılmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998,24). Kişilerarası boyut, kararı uygulayan ve karardan etkileyen kişiler arasında ki etkileşimle ilgilenir; kararın alınmasından sorumlu olan kişinin bundan etkilenen kişiye ne derece saygılı davrandığı ile ilgilenir. Diğer boyut ise, dağıtım kararının alınmasının mantıklı gerekçelerle karardan etkilenen bireylere yeterli bir şekilde açıklanıp açıklanmadığıyla ilgilenir (Anderson ve Shinenew, 2003, 230).

4.2.3.1.Kişilerarası İlişkide Adalet

Kişilerarası ilişkide adalet, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim süresince ortaya çıkan adalet algılamasıdır. Bu nedenle iki taraf arasındaki etkileşimin bu türde söz konusu olduğunu söyleyebiliriz (Bies, 2011, 93). Bir diğer tanımda ise, alınan kararların kişilere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılaması olarak ifade edilmektedir (Moorman, 1991,847).

Örgütlerde çalışan bireyler yöneticilerinin herkesle eşit şekilde iletişim kurmasını bekler ve bu iletişimde adillik arar. Çalışan bireyler, yöneticilerinin kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranışlar içinde olduğunu gözlemlediklerinde bu durumu adil olarak algılamazlar ve bu durum yöneticilerine karşı tepki göstermelerine neden olur (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002,326).

4.2.3.2.Bilgi Verme Adaleti

Bilgi verme adaleti, örgütsel ortamda alınan kararların herkese açık olmasını ifade eder. Çalışan bireylere kararların nasıl alındığını yöneticileri tarafından açıklanır. Bir başka ifadeyle bilgi verme adaleti, ücret, terfi, sosyal haklar, çalışma koşulları ve performans belirleme gibi birçok etkenin belirlenmesinde kullanılan ölçümler, prosedür ve metotlar hakkında bilginin düzenli olarak çalışanlara sunulmasıdır (Schappe, 1996,28).

Bilgi verme adaleti, kazanımları dağıtımını ile ilgili çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve ne kadar açıklama yapıldığı ile ilgili bir süreçtir (Robinson, 2004,11). Bilgi verme adaletinin temelinde var olan bireylere kararlar hakkında bilgi vermenin önemli olduğunu literatürde bahsedilen ve vermiş olduğumuz bilgiler ışığında anlamış oluyoruz ancak neden önem taşıdığını da ifade etmek gerekirse; birey hem prosedürlerin tarafsız uygulandığını düşünmekte hem de hem örgüte ve dolayısıyla karar vericilere olan güveni artmaktadır. Bunun tam tersi ise çalışan bireylerin örgütte ki prosedürlerin karar vericilerin çıkarlarına hizmet ettiğinin düşünmesi güvensizlik yaratabilir (Niehoff ve Moorman, 1993, 527-556). Bu bilgiyi somutlaştırırsak, örgütlerde açık ödeme uygulamasının prosedürel adalet açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Nedeni ise, bu tür ödeme sistemleri çalışanlara ücret kararlarının nasıl alındığıyla ilgili bilgi sağlamak ve bu prosedürlerin ihlal

edilmediği inancı oluşmakta ve adil algılar oluşmasına olanak sağlamaktadır (Folger ve Konvsky, 1989,115-130).

Greenberg'e (1993) göre kişilerarası adalet ve bilgi verme adalet algısının etkisi farklıdır. Kişilerarası adalet algısı çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusal bireyler tercih edilmeyen çıktılarla karşılaştıklarında bile daha olumlu olabilmektedirler. Karar süreçleriyle ilgili olarak yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik olduğundan bilgisel adaletin sürece yönelik tepkiler üzerinde etkisi vardır (Colquitt, 2001, 386-400).

4.3.Örgütsel Adaletin Sonuçları ve Örgütsel Adaletle İlişkin Unsurlar

Günümüzde adalet kavramının bireyler için çok önemli bir yeri olduğu yadsınamaz bir duruma gelmiştir. Bireyler sosyal ilişkilerinde ki adaletin varlığını örgüt ortamında görmek istemektedirler. Çalışanlar adalet algılarına göre farklı tutumlar sergilemektedirler. Düşük adalet algısı olduğu zaman bireylerin motivasyonları düşmekte ve sadece kendi işlerini aksatmamakta aynı zamanda çalışma arkadaşlarını da huzursuz etmektedirler. Yüksek adalet algısına sahip bireylerde ise pozitif davranışlar görülmekte ve işe bağlılıklarının yüksek oranda arttığı görülebilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010,20).

Kişilerin örgütü ya da üstlerini adil olarak değerlendirmemeleri birtakım olumsuzlukları meydana getirmektedir. Bu olumsuzlukları işten kaçma, kendini örgüte bağlı hissetmeme ruhsal ve bedensel gibi önemli sorunlar olarak sıralayabiliriz. Olumlu adalet algısına sahip bireyler ise, kendilerini daha mutlu hissetmekte daha başarılı olmakta ve daha yüksek performans sergilemektedirler (İyigün, 2012,59).

Örgütlerinde adaletsizliğe uğradığını düşünen bireylerin sırasıyla, öfke, performans düşüşü, huzursuzluk çıkarma gibi davranışlar sergileme eğilimde olabilecekleri ve bu adaletsizlik durumunun daha da artması durumunda ise makinelere zarar verme, gerekli bilgileri saklama gibi saldırganlık şeklinde ifade edilecek davranışları gösterme eğilimde olabilecekleri belirlenmiştir (Bülbül, 2010, 24; Özdevecioğlu, 2003, 80-81). Beugre, kişilerin adalet algısına olan tepkilerini, olumsuz, katlanma ve olumlu tepkiler şeklinde üçe ayırmıştır (Beugre, 2005,1128-1229). Kişilerin örgütlerindeki adalet algısını motivasyonları önemli ölçüde etkilemektedir (Argon

2010,139). Kişinin işe olan tutumu ve tüm bilgileri değerlendirmesi sonucu örgütsel adalet algısı ortaya çıkmaktadır (Sjöberg ve Montgomery, 1999,606).

Zamanlarının büyük bir kısmını çalıştıkları ortamda geçiren çalışanların örgütsel adalet algılarının düşüm olması sonucunda hem bireysel hem de örgütsel açıdan birtakım olumsuzluklar meydana getirmektedir. Adaletsizlik yaşayan bireyler farklı duygusal tepkiler göstermektedirler. Homans (1961), kişilerin olması gerekenden az ödüllendirildiklerinde öfke duygusuna kapıldıklarını öne sürmüştür. Söz konusu olan öfke duygusu, çalışanlar tarafından örgütsel kararların ve örgütsel sorumlulukların dağıtımının adil olarak algılanmadığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Tuna,2013,1004).

Örgütsel adaletin etkenlerini ve sonuçları belirlemek meta analizi çalışması sonucunda Cohen-Charash ve Spector tarafından 190 araştırmaya ulaşılmış ve örgütsel adaleti, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti şeklinde incelemişlerdir. Çalışma sonucunda ise örgüt çıktıları ve örgüt uygulamalarının örgütsel adaletin türleriyle ilişkili olduğu demografik faktörlerin ise önemli ölçüde algılanan adalet ile ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. İş performansı ve verimliliği düşürmeye yol açacak davranışların prosedürel adaletle ilgili olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da dağıtım ve prosedürel adalet ile ilgisi olduğu belirlenmiştir. Örgüte bağlılığın ve örgüte olan güvenin ise prosedür adaleti dahil olmak üzere diğer bütün adalet türleriyle de ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001,283). Tüm bunlara ek olarak belirtilen yazarlar tarafından, örgütlerde adaletin yansımalarına ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda, kişilerin örgütsel adalet algılamasını belirleyen etkenleri, örgütsel çıktılar, örgütsel uygulamalar ve algılanan özellikler olarak sınıflandırırken; adalet algısı sonuçlarını ise çalışan kişilerin performanslarını, abartılı rol davranışları, olumsuz davranışlarını ve tutumlarıyla birlikte duygularını etkilediğini belirtmişlerdir.

Bunların sonucuna göre, kişiler tarafından algılanan örgütsel adalet kişilerin performanslarını olumlu yönde etkilemekteyken, örgütsel adaletsizlik algılanması ise örgüte karşı zarar verici davranış tutum ve duygulara neden olmaktadır (Cohen-Charash ve Spector,2001,284).

Örgütsel adalet ile ilgili alanyazında yapılan bir başka araştırmada, örgütsel adalet, dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet şeklinde incelenmiş ve adaletin sonuçları belirtilen her faktör için ayrı ayrı araştırılmıştır. Bu araştırmaya göre

örgütsel adaletin dört boyutunun; kişinin iş tatminini, örgüte bağlılığını, yöneticilerini değerlendirme aşamasını, performansını etkilediği sonucuna varılmıştır (Colquitt ve diğ., 2001,437).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda, örgütsel adaletin varlığının kişilerin yöneticilerine ve örgütlerine olan güveni arttırdığı ifade edilmektedir. Pillai, Schriesheim ve Williams (1999), yöneticilerin çalışanlara adil muamelede bulunmasıyla onların güvenlerini kazanabileceklerini ve bu şekilde hedeflerine bağlı kalarak performanslarını iyi bir şekilde arttırabileceklerini belirtmişlerdir (Cameron vd. 2007; Hon ve Lu, 2010; Wong, Ngo ve Wong, 2006; Yang, Mossholder ve Peng, 2009). Örgütsel adalet algısının yüksek olması sonucunda hem işgören devir oranları hem de işe devamsızlık oranları düşmektedir (Gellatly, 1995,471). Çalışanların işlerini benimsemesi ve sevmesi sonucunda örgütsel adalet algıları olumlu yönde artacak ve işgören devir hızı azalacaktır (Blau (2001,86).

Örgütsel adalet konusunda yapılan bir araştırma örgütün yapısı ve örgüt kültürü üzerinedir. Bu araştırmaya göre, merkezileşme ve biçimselleşme durumlarında adalet algılarında farklılıklar olabileceği sonucuna varılmıştır (Cropanzano ve Rupp ,2002). Farklı bir araştırma sonucunda ise, örgütlerde merkezileşmenin yüksek olduğu durumlarda, örgütsel adalet boyutları ile iş doyumu ilişkisinin yüksek olacağına sonucuna varılmıştır (Andrews, Baker ve Hunt, 2008,136).

Bunların dışında örgütsel adaletle cinsiyet arasında yapılan bir araştırmaya da alanyazın da rastlanmaktadır. Yapılan araştırmada kadın çalışanların prosedür adalet algılarının işe bağlılıklarında etkisi fazlayken, erkek çalışanların dağıtım adaleti algılarının işe bağlılıklarında etkili olduğu belirtilirken (Sweeney ve McFarlin ,1997); prosedür adaletinde kadınların erkeklere oranla daha az beklenti içerisinde oldukları bir başka araştırma sonucunda belirtilmiştir (Lee, Pillutla ve Lav ,2000,695). Yine adalet ve cinsiyet arasında yapılan farklı bir çalışma sonucuna yer verecek olursak; erkeklerin algılamış oldukları dağıtım adaleti algısı ve iş tatmininin kadınlara kıyasla daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Foley ve diğ., 2005,442).

Örgütlerde örgütsel adaletin adil bir şekilde algılanması örgüt açısından olumlu sonuçları meydana getirirken, adaletsizlik algılaması sonucunda örgüt yaşamının tehlikede olabileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca çalışanların algıladıkları adaletsizlik neticesinde müşterilere karşı tutumları olumsuz olmakta ve bu durumda örgütün imajına büyük zararlar vermekte ve bununla sınırlı kalmayıp, çalışanların misilleme,

Çalışma arkadaşlarının hem örgüte hem de yönetime karşı saldırgan davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır (Bernardin ve Cooke, 1993, 1102-1103; Beugre, 2002; Jawahar, 2002, 823-24-25). Literatürde işyeri saldırganlığı olarak bir tanım verildiğine rastlanmıştır. Buna göre işyeri saldırganlığı, kişilerin çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine kasıtlı olarak zarar verici davranışlarda bulunmaları, lakap takma, tehdit edici hitaplar, kurallara uymama ve fiziksel ya da psikolojik olarak baskı şeklinde ifade edilmektedir (Ambrose ve diğ., 2002,950). Kişilerin iş arkadaşlarına, ast ya da yöneticilerine karşı neden saldırgan tutumlar içerisinde olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çalışmada yöneticilere yönelik yapılan saldırıda prosedür adaletinin etkileyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Greenberg ve Barling 1999,908).

Ülkemizde bu konuyla ilgili yapılan çalışmalardan söz edecek olursak; daha çok örgütsel adalet algı düzeyi ve adalet algısının demografik değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara rastlanmaktadır (Kalay,2016,150).

4.4.Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek İlişkisi

Hizmet sektöründe yer alan örgütler, çalışanların yalnızca fiziksel olarak değil duygusal olarak da işe dahil olmalarını beklemektedirler (Chu ve Murrman, 2006, 1181). Duygusal emek ile ilgili bu beklentiler zamanla örgüt kültürünün parçası haline gelmiş ve örgütler çalışanların hem duygularını hem davranışlarını kontrol altında tutmaya yönelmişlerdir (Çoruk, 2012,7). Morris ve Feldman (1996)'a göre, örgütler tarafından belirlenmiş olan duygusal davranış kurallarının gösterilmesi, hizmet sektöründe çalışan kişilerin yapmış oldukları işlerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kişiler müşteriler ile iletişim esnasındayken, gösterdikleri ve hissettikleri duyguları kontrol altında tutmak zorundadırlar. Jasso(2006), adalet ve duyguların uyuştuğunu, örgütlerdeki adalet algısının ise duygular üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. (Keleş ve Tuna,2016, 380).

Örgüt içinde geliştiren pozitif ilişkiler pozitif duyguların oluşmasına zemin hazırlayarak olumlu yönde örgütsel sonuçların olabileceği ifade edilmiştir(Sekerka ve Fredrickson 2010,541). Yeterli donanıma sahip olmayan yöneticinin, çalışanları önemsemeyen davranışlar içinde bulunması çalışanlarda kızgınlık duygusunu ortaya çıkaracağı belirtilmiştir (Fitness 2000,159).

Yapılan bir araştırmada, yöneticilerin desteği ile çalışan kişilerin etkileşim adalet algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilirken, etkileşim adaleti aracılığıyla olumsuz duyguların azalabileceği sonucuna varılmıştır. Bahsedilen araştırmada duygusal emek ve örgütsel adalet arasında doğrudan bir ilişki tespit edilmemesine rağmen, etkileşim adaletinin dolaylı bir şekilde duygusal emeği etkilediği ifade edilmiştir(Lam ve Chen 2012, 8) .Farklı bir çalışmada, örgütsel adalet ile ilgili araştırmalarda çoğu zaman duyguların göz ardı edildiği belirtilmiştir(Weiss ve diğ., 1999,786). Adalet hem duyguları hem davranışları etkileyen bilişsel bir süreç olarak ifade edilmekte ve dağıtım adaletinin duyguları etkilediği ne sürülmektedir. Bunun yanı sıra, prosedür adaleti ve duygusal emek arasında ilişki olduğunu gösteren yalnızca bir çalışma olduğu ifade edilmiştir(Chebat ve Slusarczyk 2005,666-667).

Örgütsel adalet algısının düşük olması olumsuz tutum ve davranışlara yol açarken, adalet algısının yüksek olması kişilerin olumlu duygular içinde olmalarını sağlayacaktır. Yapılan bir araştırma sonucunda, çalışan kişilerin aldıkları dlleri diğer çalışanlarla karşılaştırdıklarında kendi ödüllerini yetersiz görmeleri durumunda tepki gösterdiklerini tespit edilmiştir (Goldman ,2003,707).

Çalışanlar adaletsizlik yaşadığı zaman, kızgınlık, nefret ve suçluluk gibi duygular hissettiklerini ifade etmektedirler (Harlos ve Pinder, 2000,262). Kişilerin yaşadıkları kızgınlık duygusu, örgüt içerisinde alınan kararların adil olmadığını ve diğerlerine sorumlulukların adil olmayan bir şekilde paylaştırıldığı düşüncesine kapılmalarına neden olmaktadır(Keleş ve Tuna,2016,381). Kızgın olan kişi, çalıştığı örgüte zarar verebilmek amacıyla verimliliğini düşürücü davranışlar içinde bulunmaktadır(Hess, 2003,6). Fox, Spector ve Miles (200,:303), kişilerin örgüte zarar vermek için verimliliklerini düşürmeye neden olabilecek davranışlar sergilemelerini örgütsel adaletsizlik neticesinde meydana gelen olumsuz duygulara bağlamaktadır.

Duygusal emek ve örgütsel davranış ile ilgili literatür araştırmasına göre, olumlu ve olumsuz birtakım sonuçlar görülmektedir. Fox ve diğ.(2001)'in yaptıkları araştırmada dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin duyguları pozitif yönde etkilediği ve olumsuz duyguları azalttığı sonucuna varılmıştır. Farklı bir araştırma sonucuna göre, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin kişileri duygusal sağlık durumlarını pozitif yönde etkilediğini ve örgütsel adaletin boyutları ile duygusal tükenme arasında negatif yönde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır(Howard ve Cordes 2010). Duyguların belirleyicileri arasında kişiler arası ilişkilerin öneminden söz edilirken,

etkileşim adaleti ve pozitif duygular arasında ilişki olduğu belirlenmiştir(Fisher ve Askhanasy 2000,125).

Duygusal emeğin örgütteki işlerin değeri ve kazanılan ödüller ile ilgili olduğu öne sürülmektedir. Genellikle müşteriler ile yoğun ve yüz yüze iletişimin gerekli olduğu meslek guruplarında duygusal emek gösteriminin daha fazla olması çalışan kişiler açısından bazı beklentiler yaratmaktadır (Askhanasy, 2003,30-32). Örgütlerde gösterilmesi istenen duygu kuralları için özendirmenin gerekliliğinden söz etmişlerdir. Bahsi geçen özendirme, örgütün elde ettiği kazanımların dağıtımında, bireylerarası uygulamalarda ve prosedürlerde ki adillik derecesi olarak ifade edilmektedir (Kelly ve Barsade,2001,115).

Çalışanların örgüt içerisinde adil etkileşim olduğuna inanmaları örgüte karşı pozitif duygularını arttıracak ve örgüt tarafından gösterilmesi istenen duygular için daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayacaktır(Keleş ve Tuna,2016,391).

Çalışanların duygusal emek ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmanın sonucuna göre, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ve derinden davranış boyutu ile örgütsel adaletin, dağıtım, prosedürel ve etkileşim adaleti boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal emeğin doğal davranış boyutu ile örgütsel adaletin boyutları arasında ise, düşük kuvvette ilişki olduğu saptanmıştır (Keleş ve Tuna,2016,387).

Duygusal emeğin üç boyutu olan, yüzeysel, doğal ve derin davranış arasında birey açısından ve örgüt açısından en önemli boyutlarının derin ve doğal davranış boyutu olduğu öne sürülmektedir. Çalışanlardan beklenen duygusal gösterimlerin samimi olmasını isteyen örgütler adil bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Oluşturulan adil ortam sayesinde, örgütün müşterilere gösterilmesini talep ettiği duyguların, çalışanların içten gelerek gösterdikleri duygular haline dönüşmesini sağlayacaktır. Bunun sonucunda müşteri memnuniyeti sağlanarak örgütün beklentisi karşılanmış olacaktır (Keleş ve Tuna,2016,396).

Duygusal emek ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sınırlı sayıda olması bu çalışmayı yapmamızda belirleyici unsur olmuştur.

4.5.Örgütsel Adalet ve İş Performansı İlişkisi

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adalet ve iş performansı arasında ki ilişkiyi incelemek üzere yapmış oldukları meta analizi çalışması sonucunda, çalışan performansının ana belirleyicisinin prosedürel adalet olduğunu, adaletin diğer boyutları olan dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin ise iş performansı üzerinde hemen hemen hiç etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır (Kalay, 2016,149).

Çin Halk Cumhuriyeti'nde çeşitli kuruluşlarda çalışan 793 kişiden elde edilen verilerle, prosedürel, etkileşim ve dağıtımsal adaletin iş performansının 3 boyutu olarak ifade edilen görev performansı, kişilerarası kolaylaştırma ve iş özverisi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre, etkileşimsel adaletin performansın belirtilen üç boyutu üzerinde pozitif ve güçlü bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Dağıtımsal adaletin görev performansı ile arasında güçlü bir ilişki olduğu, iş özverisi üzerinde güçlü bir etkisinin olmadığı, kişilerarası kolaylaştırma üzerinde ise anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Diğer bir boyut olan prosedürel adaletin ise iş özverisi ile arasında güçlü bir ilişki tespit edilmemişken, iş performansının diğer iki boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır (Wang ve diğ., 2010,668-670).

Konuyla ilgili Malezya'da yapılan bir başka çalışma telekomünikasyon sektöründe gerçekleştirilmiştir. 136 çalışandan alınan verilerle dağıtımsal adaletin ve prosedürel adaletin iş performansının görev performansı ve bağlamsal performansı olan iki boyutu üzerinde çalışma yapılmış ve örgütsel adaletin boyutları ile iş performansı arasında çalışanların yaşının moderatör etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda, yukarıda belirtilen adaletin iki boyutu ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir etki olduğu belirlenmiştir. Prosedürel adalet ile bağlamsal performans arasında pozitif bir ilişki belirlenmişken, dağıtımsal adalet ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Ek olarak çalışanların yaşı ile adalet ve performans arasında moderatör bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır (Nasurdin ve Khuan, 2007,346-348).

Türkiye'de iş performansı ve adalet boyutları arasında yapılan iki çalışmadan ilki Sökmen ve diğ. (2013) tarafından diğeri ise Doğan(2014) tarafından yapılan çalışmalardır. Sökmen ve diğ. (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bir

bankanın genel merkezinde çalışan 130 kişiden alınan veriler sonucunda, dağıtımsal adalet, prosedürel ve etkileşimsel adalet ile çalışan performansı arasında pozitif bir etki olduğu belirlenmiştir. Doğan(2014)'ın beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan 254 kişi ile gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucunda ise adaletin üç boyutu ile görev ve bağlamsal performans arasında güçlü bir etki olduğu tespit edilmiştir (Kalay, 2016,150-151).

Bu çalışmalarla birlikte adalet algısının iş performansı üzerindeki sonuçlarını daha da anlamlandırmak için adaletin üç boyutu olan; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşim adaletinin iş performansına olan etkisini sırasıyla yer verilecektir. Dağıtımsal adaletin ve iş performansı üzerinde etkisi olabileceği fikri Adams'ın (1963,1965) öne sürmüştüğü eşitlik teorisinde dayanmaktadır. Eşitlik teorisinde kişilerin kendileriyle aynı konumda olan çalışanları kıyaslayıp bir dağıtımsal adalet algısına vardıklarına yukarıda yer vermiştik. Dağıtımların adil olmadığını düşünen kişiler daha düşük oranda iş performansı sergilemelerine (Greenberg, 1990; Cropanzano vd., 2007), işlerini aksatmalarına (Schwarzwald vd, 1992), işleri için gösterdikleri çaba miktarını azaltmalarına, iş arkadaşlarıyla iş birliği içinde olmamaya ve stres yaşama (Greenberg,1990) gibi ciddi ölçüde olumsuzlukları meydana getirmektedir (Kalay,2016,151).

Prosedürel adalet ve iş performansı arasında ki ilişkiye değinmeden önce prosedürel adaleti kısaca hatırlayacak olursak; örgütsel sonuçların ortaya çıkarılmasında karar verme aşamasının adaletiyle ilgilenen prosedürel adalette önemli olan sonuçların nasıl belirlendiğidir (DeConinck ve Stilwell 2004,227). Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel sonuçların dağıtılmasında adaletsizlik olduğunu düşünen çalışanların ilk olarak prosedürleri sorguladıklarını ve prosedürlerin adaletsiz olduğuna inandıklarında performanslarını değiştirmeye gittiklerini ifade etmişlerdir (Ambrose ve diğ., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Adaletin son boyutu olarak belirttiğimiz etkileşimsel adalette, çalışanlar örgütlerinde adaletin varlığını önemsediklerinde iş sonuçlarına odaklanırken, adaletsizlik olması durumunda örgütlerinde ki iletişim ve birbirleriyle karşılıklı kurdukları ilişkiye odaklanırlar (Cojuharenco ve Patient 2013,379). Yöneticileriyle iletişimlerinin adil olduğunu düşünen çalışanların iş performansları daha da yükselmektedir (Masterson ve diğ., 2000; Settoon ve diğ., 1996; Cropanzano vd., 2007). Çalışanların iş performansının yükselmesinde yöneticilere de sorumluluklar düşmektedir.

Yöneticinin çalışanlarıyla kuracağı adil bir ilişki sonucunda, çalışanlar kendilerini örgütlerinde saygı gösterilen ve değerli bir işgören olarak göreceklardır. Hissedilen bu olumlu duygular neticesinde de çalışanın performansı artacaktır (Nasurdin ve Khuan, 2011,347).

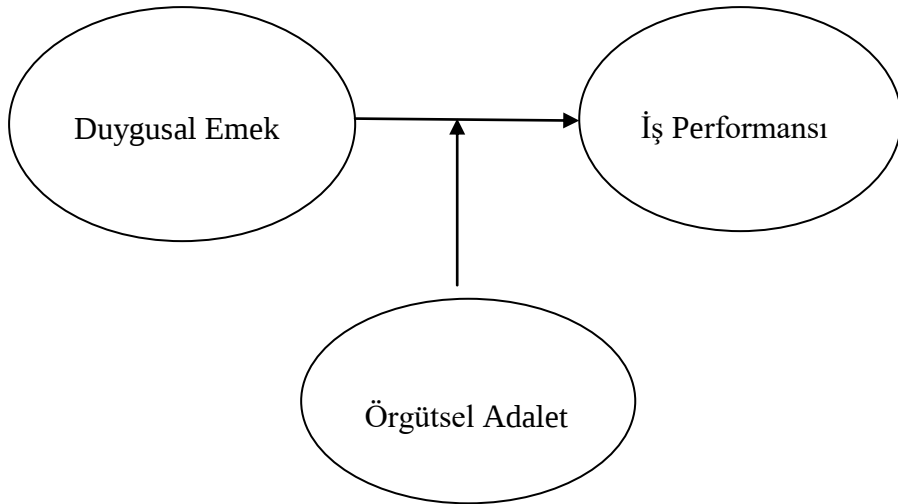
Çalışmamızda şartlı değişken olarak belirlenen örgütsel adaletin duygusal emek ve iş performansı arasında ki ilişkiyi etkileyeceği beklenmektedir. Bu beklentiye göre; duygusal emeğin alt boyutlarından olan derinden rol yapma davranışı sergileyen kişilerin performanslarının artacağı bununla birlikte örgütlerinde adaletin olumlu yönde algılanmasıyla kişilerin iş performanslarının daha da artacağı düşünülmektedir. Ancak yüzeysel rol yapan çalışanların ise performanslarının düşeceği ve adaletsizlik algısı ile performanslarının daha da düşeceği varsayılmaktadır. Çalışanların algılamış oldukları adalet sonucunda olumlu ve olumsuz duygular içerisinde olmaları müşterilerle iletişim halindeyken örgüt tarafından göstermeleri istedikleri duygusal davranış kurallarını ve performanslarını etkileyebileceğini şimdiye kadar vermiş olduğumuz bilgiler neticesinde ifade edilebilir.

5.UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma metodolojisiyle ilgili gerekli bilgilere yer verilmiştir.

5.1.Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, bağımlı değişken iş performansı olarak belirlenmiştir. Duygusal emek ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Kurulan modelde, duygusal emeğin iş performansına olan etkisinde örgütsel adalet şartlı değişken olarak yer almaktadır. Şartlı değişken olarak belirlenen örgütsel adaletin de duygusal emek ve iş performansı arasında ki ilişkiyi değiştireceği düşünülmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda araştırmaya ilişkin model oluşturulmuş ve söz konusu modele aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 4:Araştırma Modeli

5.2.Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Bu araştırmanın amacı, hizmet sektöründe çalışanların müşterilerle iletişim halindeyken gerek kurumun belirlediği duygusal davranış kuralları gerekse içten

gelerek göstermiş oldukları duygusal davranışlarının iş performanslarına etkisinde örgütsel adaletin şartlı değişken rolünün olup olmadığını belirlemektir.

Bu amaç doğrultusunda, araştırmaya ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Duygusal emek arttıkça iş performansı artar.

H2: Duygusal emeğin iş performansı ile ilişkisi, çalışanların örgütsel adalet algılamalarına göre değişecektir.

Ayrıca, ilgili katılımcılardan elde edilen analiz sonucuna göre demografik değişkenlerin çalışanların duygusal emek, örgütsel adalet ve iş performansına ilişkin algılarını ne yönde farklılaştırdığı incelenmiştir.

5.3.Araştırmanın Önemi

İçinde bulunduğumuz çağda, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde rekabetin arttığı ve daha da artacağı yadsınamaz bir gerçektir. Müşterilerle birebir etkileşim içerisinde olan hizmet sektörü çalışanlarının bu etkileşim sırasında uygun davranışlar sergilemeleri örgüt açısından oldukça önemli görülmektedir. Müşterilerle etkileşim içinde olan çalışanlardan örgütün politikası ve kültürüne paralel duygular yansıtmaları beklenmektedir.

İşverenlerin çalışanlarının duygularını şekillendirme çabasında olmaları, duygusal emek kavramının hem örgütsel davranış alanında hem de insan kaynakları alanında önem kazanmasını sağlamıştır. İşverenlerin çalışanların üzerindeki bu çabası, yazılı ve yazılı olmayan bir şekilde veya kurum kültürünün bir parçası olarak da ortaya konulabilmektedir. Buna karşılık olarak çalışanlar da bilinçli ya da bilinçsiz olarak çeşitli duygu yönetim biçimleri kullanmaktadırlar. Duygusal emek, yüzeysel ve derinlemesine rol yapma olarak tanımlarken, yüzeysel davranma çalışanın sadece dış görünümdeki değişiklik olarak ifade edilmiş, derinlemesine davranan çalışanların ise kurumun belirlediği davranış kurallarını isteyerek yerine getirdiği belirtilmiştir. Bu şekilde samimi olarak duygularını sergileyen çalışanlar iş performanslarının arttığını hissedecektir. Yüzeysel rol yapan çalışan, rolünü benimseyemediği için iş performansı azalacakken, derinden rol yapanın ise artacaktır. Ancak bu ilişkilerin, çalışanların örgütün uygulamalarına karşı geliştirdiği adalet algılaması ile farklılaşabileceği varsayılmaktadır. Duygusal emek konusu müşteri ilişkilerinin yoğun olması sebebiyle hizmet sektöründe önem taşımaktadır. Hizmet sektörünün

önem kazanması ve bunun da müşteri ile daha fazla birebir ilişki kurulması gerektiğini, müşteri memnuniyetinin üst düzeylere çıkarılması için, çalışma yaşamında duygulara ayrı bir önem verilmeye başlanmıştır.

Çalışmada kurgulanan modelin hizmet sektöründe ele alınmasıyla literatüre önemli bir katkısı olacağı beklenmektedir.

6.YÖNTEM

6.1.Denekler

Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de yer alan hizmet sektöründe çalışan 151 kişi oluşturmaktadır.

Çalışmamıza dahil olan 151 deneğin, 48 erkek, 103’ü kadındır. 125 çalışan üniversite ve üst eğitime sahiptir. Toplam çalışma tecrübesine bakıldığında 0-5 yıl arasında çalışan 89 kişi iken, 6-10 yıl arasında çalışan 30 kişi olduğu görülmektedir. Ayrıca deneklerin yaş gurupları ele alınacak olursa, 26-35 yaş arasında 74 çalışan, 18-25 yaş arasınd ise 43 çalışan olduğu görülmektedir. Örneklem seçiminde kolayda ve kartopu örnekleme yöntemi seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi, ilgili ankete katılan herkesin örneğe dahil edilmesi olarak ifade edilmektedir. Ulaşılan ve isteyen herkes ankete katılabilir. Kartopu örnekleme yöntemi ise, araştırma evrenine dahil olan herhangi bir deneğin vasıtasıyla başka bir deneğe ulaşma yöntemidir (Altunışık ve diğ, 2010, 140).

Hazırlamış olduğumuz anket sorularını cevaplandıran çalışanların dürüst ve samimi bir şekilde kimsenin baskısı altında olmadan anketi cevaplandırırları varsayılmıştır.

Tablo 1:Demografik Değişkenler Tablosu

1.Yaş	18-25 43	26-35 74	36-45 27	46 ve Üstü 7	Toplam 151
2.Cinsiyet	Kadın 103	Erkek 48			Toplam 151
3.Medeni Durum	Bekâr 91	Evli 60			Toplam 151
4.Çalışma Süresi	0-5 103	6-10 25	11-15 11	16 ve Üstü 12	Toplam 151
5.Toplam Çalışma Süresi	0-5 89	6-10 30	11-15 15	16 ve Üstü 17	Toplam 151
6.Eğitim Durumu	İlköğretim 8	Önlisans 18	Lisans 88	Lisansüstü 37	Toplam 151

6.2 Ölçme Araçları

Değişkenlere ilişkin araştırmanın veri toplama yöntemi ankettir. Anket çalışmasına Türkiye genelinde hizmet sektöründe çalışan toplam 151 kişi katılmıştır. Anket katılım düzeyleri, “kesinlikle katılmıyorum” (1)’dan, kesinlikle katılıyorum(5)’ a doğru 5’li likert tipi ölçek türü ile derecelendirilmiştir. Çalışmanın son bölümünde demografik bilgileri ölçebilmek için, yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, toplam çalışma süresi, eğitimi durumu ile ilgili katılımcılara yöneltilmiştir.

6.2.1.Duygusal Emek Ölçeği

Araştırma evrenine dahil olan katılımcılara, kapalı uçlu ifadelerin yer aldığı duygusal emek ölçeği için Brotherdige ve Lee (1998) tarafından geliştirilen ve Grandey (1999), tarafından kullanılan duygusal emek ölçeği kullanılmış, (Ünler,2007)’in yüksek lisans tezindeki ifadelerden faydalanılarak ve uzman görüşüne başvurularak toplam 15 soru içermektedir. Araştırma sonucunda uygulanan faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre 3., 12., ve 14. sorular faktör yüklerinin düşük olması sebebiyle anketten çıkarılmış ve Cronbach’s Alpha değeri 0,806 şeklinde hesaplanmıştır ve oldukça güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

6.2.2.Örgütsel Adalet Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş 19 soruluk örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, ölçekten hiçbir soru atılmamıştır. Güvenirlilik analizinde Cronbach's Alpha değeri 0,780 olarak hesaplanmış ve bu sonuca göre güvenirlilik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

6.2.3.İş Performansı Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde yer alan iş performansı ölçeği için Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirine 4 soruluk iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0,891 olarak hesaplanmıştır.

6.3 Uygulama

Anketlerin cevaplayıcılara ulaşması için elektronik posta aracından yararlanılmıştır. İnternet üzerinden anket oluşturmada “Surveey” anket oluşturma internet sitesi kullanılmıştır.

(<http://www.surveey.com/SurveyStart.aspx?lang=1&surv=dc8f142da41449189600aebfbb7872f7>)

Katılımcıların hizmet sektöründe çalıştıkları tespit edildikten sonra, ilgili kişilerin e-maillerine anket linki doğrudan ulaştırılmıştır. Toplamda web üzerinden 151 ankete ulaşılmıştır.

6.4.Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi amacıyla SPSS (PASW Statistics 18) programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, Cronbach alfa güvenirlilik, faktör analizi, korelasyon analizleri, şartlı ve regresyon analizi yapılmıştır. Demografik değişkenlere göre değişkenlerin fark yaratıp yaratmadığını ölçmek için iki grup arasındaki fark için t-tesi, ikiden fazla grup arasında ki fark için ise Onway Anova testi uygulanmıştır.

7.BULGULAR

7.1 Ölçme Araçlarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Bu bölümde araştırma değişkenlerine ilişkin yapılan analizlere yer verilmiştir. İlk olarak duygusal emek ve örgütsel adaletle ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

7.1.1 Duygusal Emeğe İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Tablo 2’de her bir ifadeyle ilgili faktör yükleri, faktörlerin açıklanan varyansları ile iç tutarlılık değerleri ve Bartlett küresellik testi sonucu ve KMO değeri gösterilmiştir.

Tablo 2:Duygusal Emeğe İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach α
F1:Derinden Davranış	9.İşimin beklediğı kişi olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim.	0,766	37,979	0,806
	6.Kendi duygularımı kontrol etmeye çalışırım.	0,732		
	8. Sinirli müşteriyle bile, olaylara onların bakış açısından bakmaya çalışarak konuşurum.	0,759		
	5. Müşterilere uygun davranmam gerektiğı için gerçek tepkilerimi bastırırım.	0,593		
	4. Asabi bir müşteri ile konuşurken sinirlenmemek için kendimi rahatlatacak şeyler düşünmeye çalışırım.	0,643		
	10. Kendimi çok kötü hissettiğim zaman bile arkadaşça davranıp gülümserim.	0,629		
F2:Yüzeysel Davranış	2.Müşteriyle iletişim sırasında hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım.	0,803	51,633	0,78
	7.Müşteriyle iletişim sırasında kurumumun benden göstermemi istediğı duyguları yansıtabilmek için rol yaparım.	0,776		
	15.Müşteriye sinirlensem bile ona karşı kibar davranmaya devam ederim, ama içimden küfür ederim.	0,635		
	11.Karşımdaki kişiyle ilgilenirken sıkıntılı ve sinirli olduğumu belli etmemek için rol yaparım.	0,629		
	13.Müşteriyle iletişim sırasında, benim duygularıma ters gelse bile, o sırada işim icabı göstermem gereken duygu ne ise, onu göstermeye çalışırım.	0,591		
	1.Müşteriyle iletişim sırasında gerçek duygularımı göstermemek için çaba sarf ederim.	0,537		
Toplam Varyans			89,612	
Kaiser-Meyer-Olkin	0,88	Bartlett Küresellik Testi Approx. Chi-Square	,560,969	Sd:66 Anlamlılık:0

Duygusal emek testi 15 maddeden oluşmaktadır. Faktör analiz sonucunda, 3. *“Karşımdakilere göstermem gereken duygu hangisi ise o duyguyu hissetmek için çaba sarf ederim”*, 12. *“Asabi bir müşteriyle konuşurken, onun aramızda geçenlere değil başka bir şeye hiddetlendiklerini düşünürüm”* ve 14. *“Müşterilere yardım ederken neşeli olduğumu göstermeye çalışınca bir süre sonra kendimi hakikaten neşeli bulurum”* sorular faktör yükleri düşük olduğu için çıkarılmıştır. Sonuç olarak ölçekte 12 ifade kalmıştır. Faktörler varyansın %51,633 ‘ünü açıklamaktadır (Tablo, 2)

7.1.2.Örgütsel Adaletle İlgili Faktör Analizi Bulguları

Tablo 3’te her bir ifade için faktör yükleri, faktörlerin açıklanan varyansları ve iç tutarlılık değerleri, Barlett küresellik test sonucu ve KMO değerleri verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Adaletle İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach α
F4:Etkileşimsel Adalet	13.İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman yöneticim kişisel isteklerime duyarlı davranır.	0,854	56,874	0,957
	12.İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman yöneticim benim fikirlerime saygı gösterir.	0,859		
	14.Yöneticim çalışan olarak benim haklarıma saygı gösterir.	0,881		
	17.Yöneticim işimle ilgili kararlar alacağı zaman, mantıklı açıklamalar sunar.	0,844		
	15.Yöneticim işimle ilgili kararlarda, kararlara ilgili bulguları benimle tartışır.	0,762		
	16.İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman yöneticim geçerli bir neden sunar.	0,836		
	11.İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman yöneticim bana ilgili ve nazik davranır.	0,824		
	18.Yöneticim işimle ilgili kararlar alınacak herhangi bir kararı bana net bir şekilde açıklar.	0,795		
	10.İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman yöneticim ilgili tüm bilgileri toplar	0,799		
	7.Yöneticim, herkese kararlar hakkında bilgi verdiği konusunda kendinden emindir.	0,731		
	19.Çalışanların, yöneticilerin alacağı kararlara itiraz etmesine veya karşı çıkmasına müsaade edilir.	0,759		
F5:Dağıtımsal Adalet	3.İş yüküm oldukça adaletlidir.	0,626	11,256	0,876
	2.Aldığım ücret adil bir şekilde belirlenmiştir.	0,563		
	1.Çalışma programım adil bir şekilde düzenlenmiştir.	0,573		
	11.İşle ilgili sorumluluklarımla adil bir şekilde dağıtıldığını düşünüyorum.	0,633		

F6:İşlemsel Adalet	5.İşle ilgili kararlar, yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınır.	,0680	5,656	,808
	9.Kararlar, bu kararların uygulanmasından etkilenecek tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.	,0793		
	6.Bu kurumdan elde ettiğim ödüller, oldukça adildir.	,0641		
Toplam Varyans			73,786	
Kaiser-Meyer-Olkin,	,933	Barlett Küresellik Testi Approx. Chi Square	2379,121	Sd:153 Anlamlılık:0

Örgütsel adalet ölçeği 19 maddeden oluşmaktadır. Fakat örgütsel adalet için yapılmış olan faktör analizinde 8. “*Yöneticim kararlarını çalışanlara açıklar ve eğer istenirse bu konuyla ilgili ek bilgiler de verir*” sorusu iki ayrı faktöre birden gittiği için ölçekten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda da, örgütsel adalet ölçeğinde 18 ifade kalmıştır. Literatür taramasına göre örgütsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere 3 boyuta ayrılmıştır. Faktörler varyansın %73,786’unu açıklamaktadır. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri sırasıyla; ,957; ,876; ,808’dir.

7.2.İş Performansı ile İlgili Güvenilirlik Analizi

Tablo 4:İş Performansı ile İlgili Güvenilirlik Analizi

Değişken	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach α
İş Performansı	151	7.23	3,06	,891

İş performansı testi 4 maddeden oluşmaktadır. Tablo 4’de “İş Performansı’nın iç tutarlılık değeri 0,89 olarak bulunmuştur.

7.3.Ölçme Araçlarıyla İlgili Betimsel İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon

Tablo 5’te duygusal emek, iş performansı ve örgütsel adaletle ilgili ölçeklerarası korelasyon değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 5:Alt Faktör Bazında Ölçme Araçları ile İlgili Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar

Ölçek	Sayı	Ortalama	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Duygusal Emek p değeri	151	2,43	,64	1							
2.Derinden Davranış p değeri	151	2,21	,69	,841** ,000	1						
3.Yüzeysel Davranış p değeri	151	2,66	,79	,883 ,000	,488** ,000	1					
4.Örgütsel Adalet p değeri	151	4,99	1,52	,128 ,119	,161** ,049	,066 ,419	1				
5.Etkileşimsel Adalet p değeri	151	2,73	,98	,116 ,155	,168** ,040	,042 ,611	,959** ,000	1			
6.Dağıtımsal Adalet p değeri	151	3,27	1,00	-,010 ,907	-,014 ,869	-,004 ,965	,724** ,000	,535** ,000	1		
7.İşlemsel Adalet p değeri	151	3,01	,99	,219** ,007	,213** ,009	,169** ,038	,843** ,000	,720** ,000	,623** ,000	1	
8.İş Performansı p değeri	151	1,80	,76	,235** ,004	,306** ,000	,113 ,168	,170** ,037	,164** ,044	,012 ,879	,254** ,002	1

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; duygusal emeğin her iki boyutu $p < 0,05$ 'tir. Duygusal emek ve örgütsel adalet boyutu incelendiğinde iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p = ,119$). Ancak duygusal emek ile örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamışken örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel adalet ile aralarında ilişki bulunmuştur ($p = ,007$). Duygusal emek ile işlemsel adalet arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Her iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, duygusal emeğin alt boyutlarından derinden davranış ile örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet arasında düşük derecede ($p = ,040$) pozitif yönlü ilişki vardır. Derinden davranış ile dağıtımsal adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır ($p = ,869$). Derinden davranış ile işlemsel adalet arasında orta derecede ($p = ,009$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Duygusal emeğin diğer alt boyutu olan yüzeysel davranış ile etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamışken, ($p = ,611$) yüzeysel davranış ve işlemsel adalet arasında düşük derecede ($p = ,038$) ilişki bulunmuştur.

Duygusal emek ile iş performansı arasında ki ilişki incelendiğinde, orta derecede ($p = ,004$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Duygusal emeğin alt boyutlarına bakıldığında, derinden davranış ile iş performansı arasında orta derecede ($p = ,000$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yüzeysel davranış ile iş performansı arasında ise herhangi bir yönde ilişki bulunamamıştır ($p = ,168$) (Tablo 5).

Duygusal emeğin diğer alt boyutu olan yüzeysel davranış ile etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamışken, yüzeysel davranış ve işlemsel adalet arasında düşük derecede (%169 oranında) ilişki bulunmuştur.

Duygusal emek ile iş performansı arasında ki ilişki incelendiğinde, orta derecede (%235 oranında) pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Duygusal emeğin alt boyutlarına bakıldığında, derinden davranış ile iş performansı arasında orta derecede (%306 oranında) pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yüzeysel davranış ile iş performansı arasında ise herhangi bir yönde ilişki bulunamamıştır ($p = ,168$) (Tablo 5).

7.4. Regresyon Analizi

Araştırma modelinin test edilmesi için duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek için basit regresyon analizi yapılmıştır. Duygusal emeğin iş performansına olan etkisine ilişkin analiz Tablo 6’da gösterilmiştir.

7.4.1. Duygusal Emeğin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 6’da regresyon analizi sonucunda duygusal emeğin iş performansını etkilediği görülmüştür ($p=,004$)

Tablo 6:Duygusal Emeğin İş Performansına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:			
İş Performansı			
Bağımsız değişken:	Beta	t değeri	p değeri
Duygusal Emek	,235	2,95	,004
$R=,235$; $R^2=,055$; F değeri=8,702; p değeri=0,004			

Araştırma modelinde duygusal emek ve iş performansı arasında, %5 anlamlılık düzeyinde $p<0,05$ olduğu için açıklama düzeyi manidardır. Duygusal emek katsayısına ait t değeri 2,95 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır. Duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel davranışın iş performansına etkisi bulunamamışken ($p=,168$), duygusal emeğin alt boyutlarından derinden davranışın iş performansını etkilediği görülmüştür ($p=,000$).

Ölçekler arası ilişkileri araştırmanın hipotezleri çerçevesinde aşağıdaki gibi yorumlayabiliriz.

H1: Duygusal emek arttıkça iş performansı artar.

Duygusal emeğin iş performansına olan etkisine ilişkin regresyon analizine göre duygusal emek çalışan performansını etkilemektedir.

($\beta = ,235$; ($p=,004$). Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmektedir. H2 hipotezinin testi için şartlı değişken analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

7.5. Örgütsel Adaletin Şartlı Değişken Rolü

Tablo 7’de çalışanların örgütlerinde algıladıkları örgütsel adaletin şartlı değişken rolüne ilişkin analiz sonuçları gösterilmiştir. Çalışanların örgütlerindeki örgütsel adalet algılarının duygusal emek ve iş performansı üzerinde ki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla değişkenlere ait puanlar, o değişkene ilişkin testin ortalama puanından çıkarılmış ve çıkan değerler birbirleriyle çarpılmıştır.

Bir sonraki tabloda ise çalışanların örgütlerinde algıladıkları örgütsel adaletin algılarının duygusal emek üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 7:Örgütsel Adaletin Duygusal Emek ve İş Performansı Üzerindeki Şartlı Değişken Rolü

Bağımsız Değişken	R ²	Δ R ²	Düzeltilmiş R ²	sd	F	(p)	β	T	(p)
1. Basamak: Duygusal Emek	,235	,055	,049	1	8,702	,004	,235	2,95	,004
2. Basamak: Duygusal Emek Örgütsel Adalet	,274	,075	,063	2	6,01	,003	,217 ,142	2,71 1,78	,007 ,076
3. Basamak: Duygusal Emek Örgütsel Adalet Duygusal EmekXÖrgütsel Adalet	,287	,082	,063	3	4,38	,005	,206 ,143 ,084	2,57 1,79 1,05	,011 ,075 ,292
Bağımlı değişken: İş Performansı									

Analiz sonuçlarına göre, duygusal emeğin iş performansı ile olan ilişkisinde örgütsel adaletin şartlı değişken rolünün olmadığı belirlenmiştir ($p=,292$).

Böylece , H2: Duygusal emeğin iş performansı ile ilişkisi, çalışanların örgütsel adalet algılamalarına göre değişecektir , hipotezi reddedilmiştir (Tablo 7).

Örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel adaletin iş performansı ile olan ilişkisinden ötürü duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişkiyi farklılaştıracağı düşünülmüş ve bu sebeple işlemsel adaletin şartlı değişken etkisinede bakılmıştır. Sonuçlar tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8:İşlemsel Adaletin Duygusal Emek ve İş Performansı Üzerindeki Şartlı Değişken Rolü

Bağımsız Değişken	R ²	Δ R ²	Düzeltilmiş R ²	sd	F	(p)	β	T	(p)
1. Basamak: Duygusal Emek	,235	,055	,049	1	8,702	,004	,235	2,95	,004
2. Basamak: Duygusal Emek İşlemsel Adalet	,313	,098	,086	2	8,05	,000	,188 ,142	2,35 1,78	,020 ,009
3. Basamak: Duygusal Emek İşlemsel Adalet Duygusal EmekXİşlemsel Adalet	,340	,116	,098	3	6,42	,000	,160 -,211 -,451	1,97 -,815 -1,71	,050 ,417 ,088

Bağımlı değişken: İş Performansı

Regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal emeğin iş performansı ile olan ilişkisinde örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel adaletin de şartlı değişken rolünün olmadığı belirlenmiştir (p=,088).

7.6.Duygusal Emek, Örgütsel Adalet ve İş Performansı Değişkenlerinde Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Araştırmanın bu bölümünde, iki gruba sahip olan değişkenler için t-testi, 2’den fazla gruba sahip değişkenler için ANOVA testi yapılmıştır.

7.6.1.Cinsiyete Göre Değişkenler

Cinsiyete göre duygusal emeğin ne yönde farklılık gösterdiğini tespit etmek için t testi yapılmıştır.

Tablo 9:Cinsiyete Göre Duygusal Emek, İş Performansı ve Örgütsel Adalet t Testi Sonuçları

	Sayı	Ortalama	S.S	(p)
(Duygusal Emek) Erkek	48	2,56	0,63	0,89
Kadın	103	2,37	0,64	
(İş Performansı) Erkek	48	1,75	0,60	,554
Kadın	103	1,83	0,83	
(Örgütsel Adalet) Erkek	48	4,65	1,55	0,64
Kadın	103	5,14	1,48	

Yapılan analiz sonucuna göre $p>0,05$ olduğu için anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p=0,89$). Yine yapılan analiz sonucuna göre, iş performansı ve örgütsel adalet değişkenleri $p>0,05$ olduğu için cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilmektedir. Sırasıyla p değerleri; $p=,554$, $p=0,64$. (Tablo 8).

7.6.2.Medeni Duruma Göre Duygusal Emek, İş Performansı ve Örgütsel Adalet t Testi Sonuçları

Çalışanların medeni duruma göre değişkenlerle yapılan analiz sonuçlarına tablo 10'da yer verilmiştir.

Tablo 10: Medeni Duruma Göre Duygusal Emek, İş Performansı ve Örgütsel Adalet t Testi Sonuçları

	Medeni Durum	Sayı	Ortalama	S.S	(p)
Duygusal Emek	Bekâr	91	2,38	,592	,201
	Evli	60	2,51	,712	
İş Performansı	Bekâr	91	1,80	,767	,970
	Evli	60	1,81	,772	
Örgütsel Adalet	Bekâr	91	4,94	1,43	,650
	Evli	60	5,06	1,65	

Bu sonuçlara göre $p > 0,05$ olduğu için verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p = ,201$). İş performansı analiz sonucuna göre $p > 0,05$ olduğu anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p = ,907$). Yine örgütsel adalet ile ilgili analiz sonucuna bakıldığında $p > 0,05$ olduğu için medeni duruma göre çalışanların verdiği cevap arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p = ,594$).

7.6.3.Eğitim Seviyesine Göre Değişkenler

Tablo 11’de eğitime göre farklılığın olup olmadığını ortaya çıkarmak için t testi yapılmıştır.

Tablo 11:Çalışanların Eğitim Seviyesine Göre Duygusal Emek, Örgütsel Adalet ve İş Performansı One Way Anova Testi Sonuçları

		Sayı	Ortalama	S. S	(p)
Duygusal Emek	İlköğretim	8	2,48	,593	0,854
	Önlisans	18	2,50	,837	
	Lisans ve üstü	125	2,42	,619	
	Toplam	151	2,43	,643	
Örgütsel Adalet	İlköğretim	8	5,11	1,57	0,815
	Önlisans	18	4,78	1,52	
	Lisans ve üstü	88	5,01	1,52	
	Toplam	151	4,99	1,52	
İş Performansı	İlköğretim	8	1,96	1,34	0,721
	Önlisans	18	1,70	,733	
	Lisans ve üstü	88	1,81	,729	
	Toplam	151	1,80	,766	

Yapılan analize göre, duygusal emek değişkeni $p>0,05$ olduğu için eğitim seviyesine göre fark olmadığı görülmüştür. Yine yapılan analiz sonucuna göre, iş performansı $p>0,05$ olduğundan dolayı eğitim seviyesine göre fark olmadığı görülmüş ve son olarak örgütsel adalet değişkenide $p>0,05$ olduğu için eğitim seviyesine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

7.6.4.Örgütte Çalışma Süresine Göre Değişkenler

Örgütte çalışma süresine göre ne yönde farklılık olduğunu tespit etmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12:Çalışma Sürelerine Göre Duygusal Emek, Örgütsel Adalet ve İş Performansı One Way Anova Testi Sonuçları

		Sayı	Ortalama	S.S	(p)
Duygusal Emek	0-5	103	2,40	1,48	,697
	6-10	25	2,47	1,65	
	11 ve Üstü	23	2,52	1,53	
	Toplam	151	2,43	1,52	
Örgütsel Adalet	0-5	103	4,93	1,48	,463
	6-10	25	5,33	1,65	
	11 ve Üstü	23	4,85	1,53	
	Toplam	151	4,99	1,52	
İş Performansı	0-5	103	1,76	,671	,230
	6-10	25	2,05	1,10	
	11 ve Üstü	23	1,75	,707	
	Toplam	151	1,80	,766	

Yapılan analiz sonucuna göre duygusal emek değişkeninin değeri $p>0,05$ olduğu için kişilerin örgütlerinde çalışma sürelerine göre verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p=146$).Örgütsel adalet ile ilgili yapılan analiz sonucunda ise yine $p>0,05$ olduğu için çalışma süresine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p=183$).Son olarak iş performansı değişkeni de $p>0,05$ olduğu için çalışma süresine göre anlamlı bir fark olmadığı söylenebilmektedir ($p=402$).

7.6.5. Toplam Çalışma Süresine Göre Değişkenler

Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre ne yönde farklılık gösterdiğini tespit etmek için t testi yapılmıştır. Sonuçlara tablo 13'te yer verilmiştir.

Tablo 13:Duygusal Emek, Örgütsel Adalet ve İş Performansına İlişkin One Way Anova Testi Sonuçları

		Sayı	Ortalama	S. S	(p)
Duygusal Emek	0-5	89	2,39	,625	,712
	6-10	30	2,48	,748	
	11 ve Üstü	32	2,51	,598	
	Toplam	151	2,43	,643	
Örgütsel Adalet	0-5	89	4,95	1,45	,610
	6-10	30	5,19	1,77	
	11 ve Üstü	32	4,90	1,49	
	Toplam	151	4,99	1,52	
İş Performansı	0-5	89	1,76	,689	,176
	6-10	30	2,04	1,02	
	11 ve Üstü	32	1,72	,664	
	Toplam	151	1,80	,766	

Analiz sonucuna göre, duygusal emek $p>0,05$ olduğu için verilen cevaplar arasında aynı tür işte çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Örgütsel adalet ve iş performansı değişkenlerinin sonucuna baktığımızda da p değeri $>0,05$ olduğu için yine aynı tür işte çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark olmadığı söylenebilmektedir.

8.SONUÇ

Bu çalışmada amaçlanan hizmet sektöründe yapılan duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel adaletin şartlı değişken rolünün olup olmadığının araştırılması ve aynı zamanda demografik özelliklere göre bu değişkenlerde fark olup olmadığının incelenmesidir. Çalışmamızın bu bölümünde, araştırma modelinde yer alan duygusal emek, iş performansı ve örgütsel adalet değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkisi incelenecek ve örgütsel adaletin duygusal emek ve iş performansı üzerinde şartlı değişken rolünün olup olmadığına ilişkin sonuçlar tartışılacak, sınırlılıklara, önerilere ve demografik özelliklere göre değişkenler arasındaki farklara ilişkin sonuçlara yer verilecektir. Son olarak bu değerlendirmeler ışığında gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

8.1.Duygusal Emeğin İş Performansına Olan Etkisi

Araştırmanın teorik kısmında yer verildiği üzere müşterilerle birebir etkileşim içinde olan çalışanların performansını birçok faktör etkilemektedir. Ancak hizmet sektörünün önem kazanmasıyla birlikte çalışanların duyguları önemli bir hale gelmeye başlamıştır. Çalışanların işle ilgili yetenek ve performanslarını duygularıyla yönetebilecekleri ileri sürülmektedir. Örgütler çalışanlardan örgütün hedeflerini yerine getirebilmeleri için duygularını kontrol edebilmelerini beklemektedirler. Kişilerin duygularını kontrol etme sırasında harcamış oldukları emek hem kendi performanslarına hemde örgütün performansına etki etmektedir (Bağcı ve Bursalı,2015,76).

Çalışanların duygusal açıdan kendisini örgütün bir parçası gibi görmeleri ile performanslarının artacağı belirtilmektedir (Töremen ve Çankaya,2008,36). Çalışanların örgütsel bağlılıkları ne kadar yüksekse performanslarında o oranda artacağı ifade edilmektedir (Muse ve diğ.,2005,99). Litaratürde yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranışın iş

performansını negatif yönde etkileyebileceği ifade edilmiştir. Diğer yandan duygusal emeğin alt boyutlarından olan derinden davranışın iş performansını pozitif yönde etkileyeceği belirlenmiştir. Derinden davranış gösteren çalışanların herhangi bir baskı hissetmeden içten davrandıkları için iş performanslarının artması beklenmektedir (Ünli ve Yürür,2011,23). Bu doğrultuda yapılan analiz sonucuna göre duygusal emeğin iş performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır ($p=0,04$, $\beta=,235$:Tablo 6).

Yapılan analizler sonucunda, “*H1: Duygusal emek arttıkça iş performansı artar*” şeklinde ifade edilen araştırma hipotezi desteklenmiştir ($p=0,04$, $\beta=,235$). Yapılan faktör analizi sonucunda duygusal emek ile ilgili 2 faktör ortaya konmuş bu faktörler “*Yüzeysel Davranış ve Derinden Davranış*” olarak belirlenmiştir.

Duygusal emeğin alt boyutlarına bakıldığında, derinden davranış ile iş performansı arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yüzeysel davranış ile iş performansı arasında ise herhangi bir yönde ilişki bulunamamıştır ($p=,168$). (Tablo 5). Buna göre kişilerin hizmet esnasında sırf örgütün amacını yerine getirmek amacıyla duygu gösteriminde bulunmalarının rol yapmalarının performanslarına herhangi bir katkısının olmadığını gösterirken, yalnızca kurum çıkarını yerine getirmek için değil gerçekten istedikleri için müşterilere uygun duygu gösteriminde bulunan literatürdeki tanımıyla derinden davranış sergileyen çalışanların iş performanslarının arttığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmadaki elde edilen bulgular sonucunda ,çalışanlardan örgüt hedeflerini yerine getirebilmeleri için birtakım duygu gösterimlerinden bulunmalarını isteyen örgütlerin çalışanların iş performansını arttırmadıkları görülmüştür.

8.2.Duygusal Emeğin İş Performansına Olan Etkisinde Örgütsel Adaletin Şartlı Değişken Rolü

Morris ve Feldman (1996)’a göre, örgütler tarafından belirlenmiş olan duygusal davranış kurallarının gösterilmesi, hizmet sektöründe çalışan kişilerin yapmış oldukları işlerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Örgütsel adalet algısının düşük olması olumsuz tutum ve davranışlara yol açarken, adalet algısının yüksek olması

kişilerin olumlu duygular içinde olmalarını sağlayacaktır. Yapılan bir araştırma sonucunda, çalışan kişilerin aldıkları ödülleri diğer çalışanlarla karşılaştırdıklarında kendi ödülleri yetersiz görmeleri durumunda tepki gösterdiklerini tespit edilmiştir (Goldman ,2003,707). Duygusal emeğin iki boyutu olan, yüzeysel ve derin davranış arasında birey açısından ve örgüt açısından en önemli boyutunun derinden davranış boyutu olduğu öne sürülmektedir. Çalışanlardan beklenen duygusal gösterimlerin derinden olmasını isteyen örgütler adil bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Oluşturulan adil ortam sayesinde, örgütün müşterilere gösterilmesini talep ettiği duyguların, çalışanların içten gelerek gösterdikleri duygular haline dönüşmesini sağlayacaktır. Bunun sonucunda müşteri memnuniyeti sağlanarak örgütün beklentisi karşılanmış olacaktır (Keleş ve Tuna,2016,396).

Çalışmamızda yapılan analiz sonucuna göre duygusal emeğin iş performansına olan etkisinde örgütsel adaletin şartlı değişken rolünün olmadığı görülmüştür (Tablo 7). Regresyon analizi incelendiğinde duygusal emek ve örgütsel adalet arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Ancak duygusal emeğin alt boyutlarından derinden davranış ile örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet arasında ilişki olduğu görülmüştür (Sırasıyla p değerleri; ,040 ve ,009). Duygusal emeğin bir diğer alt boyutu olan yüzeysel davranış ve örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde yalnızca yüzeysel davranış ve işlemsel adalet arasında ilişki olduğu görülmüştür ($p=,038$). Örgütsel adalet ve iş performansı ilişkisine bakıldığında iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($p=,037$). İki değişken arasındaki ilişkiler alt boyutlar bazında incelendiğinde, örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet ile iş performansı arasında ilişki olduğu görülmüştür (Sırasıyla p değerleri; ,044 ve ,002) (Tablo 5).

Bu sonuca göre örgütlerinde yöneticileri tarafından işle ilgili kararların tarafsız bir şekilde alınması paylaşılmasını, alınan kararların herkese tutarlı bir şekilde uygulanması ve elde edilen ödüllerin adil olduğunu düşünen çalışanların iş performansları artmaktadır.ancak örgütsel adaletin diğer alt boyutlarından dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet algılarının çalışanların performanslarını herhangi bir şekilde etkilemediği belirlenmiştir.

8.3.Duygusal Emek, İş Performansı ve Örgütsel Adalet Değişkenlerinde Demografik Özelliklere Göre Yapılan Fark Testleri

Demografik özelliklere göre değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla sırasıyla cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, iş yerinde çalışma süresi ve aynı tür işte toplam çalışma sürelerine göre analiz yapılmıştır. Analiz sonucuna göre demografik özelliklerin verilen cevaplar üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür.

8.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma hizmet sektörüne yönelik Türkiye sınırları içerisinde çalışan kişilerden elde edildiği için diğer sektörler için de aynı sonucu vereceği varsayılmaz. Uygulama bölümünde çalışanların yöneticilerinden çekindikleri için ankete katılmak istemediklerini belirtmeleri ankete katılan kişi sayısının 151 kişi ile sınırlı kalmasına neden olmuştur.

8.5.Öneriler

Araştırmada kullanılan ölçme araçları değerlendirilğinde bağımlı değişken olarak ele alınan iş performansı ile ilgili ifadelerin başka bir çalışmada kullanılması durumunda iş performansı ile ilgili soruların çalışanlar yerine yöneticilerine yönlendirilmesiyle sonuçların daha tarafsız olması sağlanabilir. Çalışanlar kendi performanslarını değerlendirirken tarafsız olup olamayabilirler ancak yöneticilerin tarafsız bir şekilde çalışanların performanslarını değerlendireceği düşünülmektedir.

Çalışanlar açısından bir değerlendirme yapılacak olursa, kişilerin yaşamlarını idame ettirebilmeleri için maddi anlamda kazanca sahip olmaları gerektiği yadsınamaz bir gerçektir. Ancak çalışanlar kurumlarını yalnızca kazanç sağladıkları yer olarak değerlendirmemelidirler. Kurumlarını benimsemeli, emek verdikleri bir yer olarak görmelidirler. Özellikle hizmet sektöründe müşterilerle birebir etkileşim içerisinde olan çalışanlar işleri gereği yerine getirmeleri gereken görevleri bir zorunluluk olarak değil içten gelerek yapmalıdırlar, işlerini bir rol olarak görmemelidirler. Ancak bu şekilde kendilerini kuruma ait hissederler, duygusal olarak bağlılıkları artar ve dolayısıyla iş performanslarında da artış gözlemlenebilir.

Yöneticiler çalışanlarındna örgütün amaç ve politikasını yerine getirmeleri için birtakım taleplerde bulunmaktadırlar. Ve bunu çalışanların zaten yapmaları gerektiği zorunlu görevleri olarak değerlendirmektedirler. Ancak bunu doğru bir tutum olmadığını ifade etmek gerekir. Örgütün var olması ve hedeflerini gerçekleştirmesi yalnızca yöneticilere bağlı değil büyük ölçüde de çalışanların performanslarına bağlıdır. Bu noktada yöneticilerin yerine getirmesi gereken birçok faktör bulunmaktadır; çalışanlara saygı göstermeler, alınan kararları çalışanlarla paylaşmalı ve bu kararlardan herkesin eşit şekilde etkilenmesini sağlamalıdır.

Çalışanların performanslarının artması yalnızca bireysel çabaların sonucunda değil yönetici desteğiyle de olmaktadır. Örgüt içerisinde yapılan işin önemi, yöneticiler tarafından çalışanlara doğru bir şekilde aktarılmalı ve örgütün tüm çalışanlara ait olduğu hissettirilmelidir. Böylece çalışanlar performans sergilerken herhangi bir baskı hissetmezler görevlerini yerine getirirken rol yapmadan içten gelerek duygu gösteriminde bulunurlar böylece performansları da artmış olur.

Örgütlerde duygusal emek kavramının ihmal edildiği yeteri kadar önem verilmediği söylenebilir. Örgütler daha çok performans odaklı çalışmaktadırlar ancak araştırma sonucunda da elde edildiği gibi performans etkileyen bir kavram olan duygusal emeğe daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

Araştırmamızın katılımcıları hizmet sektöründen seçilmiştir. Ancak hizmet sektörü çok geniş bir yelpazeyi içermektedir. Bundan sonra ki yapılacak çalışmada araştırmacılara hizmet sektörünün içersinden spesifik sektörlerin seçilmesi önerilebilir. Özellikle banka ve hastane sektöründe çalışanlar, müşterilerle birebir etkileşim içerisinde oldukları için daha farklı sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, H.T. (2014). Impact of Organizational Justice on Affective Commitment: Mediating role of Psychological Ownership and Organizational Identification. *Journal of Business and Management*. Volume 16, Issue 1, (58-63).
- Ambrose, M. L., Seabright, M.A. and Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 974-965.
- Anderson, B.C., and Chappel, S. (2002). The recognition and management of emotional labour in the tourism industry. (Araştırma raporu). http://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2015/02/EmotionalLabour_v5.pdf
- Anderson, D. M. and Shienew, K. J. (2003). Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field. *Journal Of Leisure Research*, 35 (2).
- Andrews, M.C., Baker, T.L., and Hunt, T.G. (2008). The interactive effects of centralization on the relationship between justice and satisfaction. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (2), 135-144.
- Alleyne, P., Doherty, L. and Greenidge, D. (2006). Approaches to HRM in the Barbados Hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 94-109.
- Altunışık, R. vd. 2010. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Argon, T. (2010). Akademisyenlerin performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adalet ile ilgili görüşlerine ilişkin nitel bir çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 133-180.
- Aryee, S., Chen, Z. X., ve Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1-14.
- Ashforth, B., and Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88–115.
- Ashforth, B., and Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- Ashkanasy, N.M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. Francis Yammarino & Fred Dansereau (Ed.), in “Multi-level issues in

- organizational behavior and strategy (Research in multi-level issues, volume 2)", (pp.9-54). Emerald Group Publishing, Bingley.
- Bağcı, Z. and Mohan Bursalı, Y. (2015). Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: Denizli ilinde hizmet sektöründe görgül bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (10), 69-90.
- Barling, J. ve Michelle, P. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127 (6)
- Bakhshi, Arti-Kumar, Kuldeep-Rani, Ekta. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 9, (145-154).
- Basım, N. ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması: Yönetim ve Ekonomi. Yıl:2012 Cilt:19 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA, (77-90).
- Blader, S.L., and Tyler, T.R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13, 107–126.
- Beugre, C. D. (November 2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (7).
- Beugre, C.D. (2005). Understanding injustice-related aggression in organizations: A cognitive model . *International Journal of Human Resource Management*, 16 (7), 1120-1136.
- Betancourt, H. (2004). Attribution-Emotion Processes in White's Realistic Empathy Approach to Conflict and Negotiation. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 10(4), 361-379.
- Bernardin, H.J., and Cooke, D.K. (1993). Validity of an honesty test in predicting theft among convenience store employees. *Academy of Management Journal*, (36) 5, 1097-1108.
- Bies, R.J., (2001). Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane. J.Greenberg, R. Cropanzano, *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California,
- Blau, G. (2001). Testing the discriminant validity of occupational entrenchme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 85-93.
- Bolton, S.C.ve Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's managed heart. *Work, Employment and Society*, 17 (2), 289- 308.
- Brotheridge, C.M., ve Grandey, A.A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60 , 17-39.

- Bülbül, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.
- Camerman, J., Cropanzano, R., ve Vandenberghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. *Group and Organization Management*, 32 (2), 176-207.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88.
- Chebat, J.-C., and Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. *Journal of Business Research*, 58, 664-673.
- Chu, K.H.L., & Murrmann, S.K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27 (6), 1181–1191.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ss. 1-19.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Ankara. Yayınlanmamış Doktora Tezi s.1-173.
- Çağlıyan, V., Fındık, M. & Doğanalp, B. (2013). A Consideration On Emotional Labour, Burnout Syndrome And Job Performance: The Case Of Health Institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4: 532-540.
- Çoruk, A. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Duygusal Emek ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi. 21.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Colquitt, J. A., (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3).
- Colquitt, J.A; Conlon, D.E.; Wesson, M.J.; Porter, C.O.L.H ve Ng K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol.86(3), ss. 425-445.
- Colquitt, J.A., and Chertkoff, J.M. (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management*, 28 (5), 591–610.
- Colquitt, A.J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. Jerald Greenberg & Jason A. Colquitt (Ed.), içinde *Handbook of organizational justice* (ss.3-56). New Jersey: Lavrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cohen-Charash, Y.and Spector, P.E., (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2).

- Cojuharenco, I., ve Patient, D. (2013). Workplace Fairness Versus Unfairness: Examining The Differential Salience of Facets of Organizational Justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86: 371–393.
- Cropanzano, R. Prehar, C. A. ve Chen, P. Y., (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group and Organizational Management*, 27.
- Cropanzano, R., Weiss, H.M., Hale, J.M.S., & Rebb, J. (2003). The structure of affect: Reconsidering the relationship between negative and positive affectivity. *Journal of Management*, 29 (6), 831-857.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4): 34-48.
- Çankaya, İ. ve Töremen, F. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Afyon Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi* . 1(1):33-47.
- Çağlıyan, V., Fındık, M. & Doğanalp, B. (2013). “A Consideration On Emotional Labour, Burnout Syndrome And Job Performance: The Case Of Health Institutions”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4: 532-540.
- Dailey, R. C. ve D. J. Kirk. Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, XLV, 3, 1992, 305 – 317.
- DeConinck, J. B. ve Stilwell, C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in A Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57(3): 225-231.
- Diefendorff, J.M, Croyle, M.H., ve Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 66, 339-357.
- Edizler, G.(2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri. *Journal of Yasar University*. 18(5):2970-2984.
- Eren, S.S., ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14, *ZKU Journal of Social Sciences*, Volume 7, Number 14, 2011.
- Eroğlu, E. (2010).Örgütsel iletişimin iş görenlerin duygu gösterimlerinin yönetimine olan etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3), 18-33.
- Ertan, Hayrettin (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Fisher, C.D., Ashkanasy, N.M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behaviour*, No:21, 123-129.

- Fischer, Ronald, (2012). Organizational Justice Research: Present Perspectives and Challenges. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Vol.1, No.12, (97-112)
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 147-162.
- Foley, S., Kidder, D.L. ve Powell, G.N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of hispanic law associates. *Journal of Management*, 28 (4), 471-496.
- Folger, R., and Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel system. K.M. Rowland & G.R.Ferris (Ed.), içinde *Research in personnel and human resource management*, Vol.3 (ss.141-183). Greenwich: CT:JAI.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications Inc., USA.
- Folger, R. G. ve Konovsky, M. A., (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32.
- Fox, S., Spector, P.E., Mile, D. (2001). Counterproductive work behavior (cwb) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, No:59, 291-309.
- Fredrickson, B.L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizational settings. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, & Robert E. Quinn (Ed.), içinde *Positive organizational scholarship* (ss.163-175). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Gelens, Jolyn-Dries, Nicky-Hofmans, Joeri-Pepermans Roland. (2013), "The Role Of Perceived Organizational Justice in Shaping The Outcomes of Talent Management: A Research Agenda", *Human Resource Management Review*, No.23, (341–353).
- Gellatly, R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (5), 469-485.
- Goldman, B.M. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: the role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, Vol:29, No:5, 705-728.
- Gosserand, R.H.(2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*. Yayınlanmış doktora tezi, Lousiana State University, Lousiana.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95–110.

- Grandey, A.A. (2003). When" the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Greenberg, J. (1987 a). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, Vol.12(1), ss. 9-22.
- Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of Applied Psychology* , 72 (1), 55-61.
- Greenberg, Jerald. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow., *Journal of Management*, Vol.16(2), ss. 399-432.
- Greenberg, J., and Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviours and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 897-913.
- Gross, J.J. (1998a). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 224-237.
- Gross, J.J. (1998b). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakütesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Kamu-İş; C:11, S:1/2009
- Gürbüz, S. ve Mert, İ.S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 42 Sayı 3 Eylül 2009, s. 117-139
- Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85 (3), 551-575.
- Hochschild, A.R. (2003). **The managed heart: Commercialization of human feeling**. Berkeley: University of California.
- Hon, A.H.Y., and Lu, L. (2010). The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* , 29 , 669-676.
- Jawahar, I.M. and Carr D.(2007). Conscientiousness And Contextual Performance The Compensatory Effects Of Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22: 330-349.
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International journal of industrial ergonomics* , 39, 96-104.
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Ocak 2016, Sayı:11*.
- Kart, E. (2011). Bir duygu yönetimi süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi. *Çalışma ve Toplum* , 3, 215-230.

- Keleş, Y., Tuna,M..(2016). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi.,376-406.
- Kelly, J.R., Barsade, S.G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol:86, No:1, 99-130.
- Keser , A. , Yılmaz, G. (2012). **Çalışma Yaşamında Güncel Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. İşe Bağlanma. Kocaeli Umuttepe Yayınları
- Koç, A. (2007). Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş tatmini ile ilişkisine Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kozak, M.A. ve Güçlü, H.N. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 39-56.
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 3-11.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K.S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26 (4), 685-704.
- Leventhal, G.S., & Scherer, K. (1987). The relationship of emotion to cognition: A functional approach to a semantic controversey. *Cognition and Emotion* , 1, 3-28.
- Luthans, F. (2005).**Organizational Behavior**. (10th ED.). McGraw-Hill: Irwin.
- Luthans, Fred. (2011). **Organizational Behavior An Evidence-Based Approach**. Twelfth Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, A Business Unit of The McGraw-Hill Companies, New York, USA.
- Man, F., and Öz, C.S. (2009). Görüldüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünememek: Çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1, 75-184.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000) “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships” *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.
- Maslach, Christina, Susan E. Jackson. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol: 2, 99-113.
- Meydan, C.H. (2010). Adalet Algısı – İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı : 36, Kayseri, s.195-222
- MCSHANE, S. L. ve M. A. VON GLINOW. *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill/Irwin, 2009.

- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Morris, J.A. ve Feldman D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21 , 986–1010.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., Schmidt, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Muse, L.A., Rutherford, M.W., Oswald, S.L. ve Raymond, J.E. (2005). Commitment to employees: does it help or hinder small business performance?. *Small Business Economics*, 24(2), 97-111.
- Nasurdin, M. A. ve Khuan S. L. (2007). Organizational Justice as An Antecedent of Job Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3): 325–343.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, Vol.5(1), ss. 67-92
- İyigün, Ö.N. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012 / 1 s.49-64
- Jahangir, N., Akbar, M., & Begum, N. (2006). The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior. *ABAC Journal*, 26 (3), 21-36.
- Jones, A.W. (2001). Caring labor and class consciousness: The class dynamics of gendered work. *Sociological Forum*, 16 (2), 281-299.
- Onay, M. (2011). Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (4), 587-600.
- Oral, L., and Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 463-492.
- Öz, E.Ü. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi. Beta Yayını, Yayın No:1846.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 21, Temmuz-Aralık, 77-96.

- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 77-96.
- Özdevecioğlu, M. and Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. KMU İİBF Dergisi, 11:53-82.
- Özçınar, M.F. ve Demirel, Y. ve Özbezek, B.D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Cilt:7 Sayı:13 2015 Aralık, ss.150-171).
- Özmete, E. (2011). "Social Work As An Emotional Labor: Management Of Emotions İn Social Work Profession", Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e-Dergisi, ISSN 1304-2823, 1-10.
- Pillai, R., Scandura, T.A. ve Williams, E.A. (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. Journal of International Business Studies, 30 (4), 763-779.
- Rafaeli, A. and Sutton, R. (1987). "Expression Of Emotion As Part Of The Work Role", Academy of Management Review, 12:23-37.
- Robinson, K. L. (2004). The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. PhD dissertation, California School of Organizational Studies Alliant International University, San Diego.
- Rupp, D.E. ve Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. Journal of Applied Psychology, 91 (4), 971-978.
- Seçer, H.Şebnem (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 50: 813-834.
- Seferoğlu, S.S., Yıldız, H. ve Avcı, Ü. (2014). Öğretmenlerde Tükenmişlik: Tükenmişliğin Göstergeleri ve Bu Göstergelerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Eğitim ve Bilim. 39(174):348-364.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. Journal of Applied Psychology, 81: 219-227.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. ve Shalit, B. (1992). A Field Study of Employee's Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions. Journal of Applied Psychology, 4: 511-514.
- Schappe, S.P., (1996). Bridging The Gap Between Procedural Knowledge And Positive Employee Attitudes. Group & Organization Management, 21 (3).

- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Sjöberg, L., & Montgomery, H. (1999). Double denial in attitude formation. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 606-621.
- Steinberg R.J. ve Figart, D.M. (1999). Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 177:191.
- Sürvegil, O. ve Budak, G. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü.İİ.B.F. Dergisi* Cilt: 20, Sayı:2, Yıl: 2005, ss:95-108
- Şimşek, Ş.M., Çelik, A., Akgemici, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, Atatürk Üniversitesi İİBF 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 569-593.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66 (3), 541-566.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(8), 997-1023.
- Tutar, H. ve Altınöz, M., (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.65, S.2, s. 195-218.
- Türk Dil Kurumu (2017). Güncel Türkçe Sözlük <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 19.01.2017
- Ünlü, O. And Yürür, Ş. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37: 183-207.
- Van-Scotter, J.ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology* , 81, 525-531.
- Weiss, H.M., Suckow, K. ve Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786–794.
- Wang, X., Liao J., Xia D. ve Chang T. (2010). The Impact Of Organizational Justice on Work Performance-Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader- Member Exchange” *International Journal of Manpower*, 31(6): 660-677.
- Wharton, A.S. ve Erickson, R.J. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional role. *Academy of Management Review*, 18 (3), 457-486.
- Witt, L.A., Kacmar, K.M., and Andrews, M.C.(2001) The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 505-515.

- Wong, Y-T., Ngo, H-Y., & Wong, C-S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41, 344–355.
- Yang, J., Mossholder, K.W., and Peng, T.K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *The Leadership Quarterly*, 20, 143–154.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran 2006, ISSN: 1303-2860.
- Yıldırım, M.H., ve İçerli, L. (2010). Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 2, Sayı 1, 2010 ISSN: 1309 -8039.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol.13(2), ss. 295-312.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

DUYGUSAL EMEĞİN ALGILANAN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ŞARTLI DEĞİŞKEN ROLÜ

Bu çalışmanın amacı, hizmet sektöründe çalışan kişilerin duygusal emek gösterimlerinin algılanan iş performansına olan etkisi örgütsel adaletin şartlı değişken rolünü ölçmektir. Ankette doğru veya yanlış cevaplar söz konusu değildir. Vereceğiniz cevaplar, sadece bilimsel amaçlı kullanılacağından, isim alınmayacak, bilgilerinizin gizliliği korunacaktır. Şimdiden çalışmaya yapacağınız katkı için TEŞEKKÜR EDERİM.

ARAŞTIRMAYI YAPAN

Kübra KUTLUATA

Yıldız Teknik Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yönetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

kkutluataa@gmail.com

DEMOGRAFİK BİLGİLER

MEDENİ DURUM

☐

EVLİ

☐

BEKÂR

YAŞ

☐

18-25

☐

26-35

☐

36-45

☐

46veüstü

ÖĞRENİM DURUMU

☐

İlköğretim

☐

Önlisans

☐

Lisans

☐

Lisansüstü

KAÇ YILDIR BU İŞ YERİNDE ÇALIŞIYORSUNUZ?

☐

0-5

☐

6-10

☐

11-15

☐

16veüstü

TOPLAM KAÇ YILDIR BU TÜR BİR İŞTE ÇALIŞIYORSUNUZ?

☐

0-5

☐

6-10

☐

11-15

☐

16veüstü

CİNSİYETİNİZ

☐

ERKEK

☐

KADIN

1.DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorm	3Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
1.Müşteriyle iletişim sırasında gerçek duygularımı göstermemek için çaba sarf ederim.					
2.Müşteriyle iletişim sırasında hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım.					
3. Karşımdakilere göstermem gereken duygu hangisi ise o duyguyu hissetmek için çaba sarf ederim.					
4. Asabi bir müşteri ile konuşurken sinirlenmemek için kendimi rahatlatacak şeyler düşünmeye çalışırım.					
5Müşterilere uygun davranmam gerektiği için gerçek tepkilerimi bastırırım.					
6. Kendi duygularımı kontrol etmeye çalışırım.					

7. Müşteriyle iletişim sırasında kurumumun benden göstermemi istediği duyguları yansıtabilmek için rol yaparım.					
8. Sinirli müşterimle bile, olaylara onların bakış açısından bakmaya çalışarak konuşurum.					
9. İşimin benden beklediği kişi olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim.					
10. Kendimi çok kötü hissettiğim zaman bile arkadaşça davranıp gülümserim.					
11. Karşımdaki kişiyle ilgilenirken sıkıntılı ve sinirli olduğumu belli etmemek için rol yaparım.					
12. Asabi bir müşteriyle konuşurken, onun aramızda geçenlere değil başka bir şeye hiddetlendiklerini düşünürüm.					

13. Müşteriyle iletişim sırasında, benim duygularıma ters gelse bile, o sırada işim icabı göstermem gereken duygu ne ise, onu					
---	--	--	--	--	--

göstermeye çalışırım.					
14. Müşterilere yardım ederken neşeli olduğumu göstermeye çalışınca bir süre sonra kendimi hakikaten neşeli bulurum.					
15. Müşteriye sinirlensem bile ona karşı kibar davranmaya devam ederim, ama içimden küfür ederim.					

2.ÖRGÜTEL ADALET ÖLÇEĞİ	1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışma programım adil bir şekilde düzenlenmiştir.					
2. Aldığım ücret adil bir şekilde belirlenmiştir.					
3. İş yüküm oldukça adaletlidir.					
4. İşle ilgili sorumluluklarımın adil bir şekilde dağıtıldığını düşünüyorum.					
5. İşle ilgili kararlar, yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
6. Bu kurumdan elde ettiğim ödüller, oldukça adildir.					
7. Yöneticim, herkese kararlar hakkında bilgi verdiği konusunda kendinden emindir.					
8. Yöneticim kararlarını çalışanlara açıklar ve eğer istenirse bu konuyla ilgili ek bilgiler de					

verir.					
9. Kararlar, bu kararların uygulanmasından etkilenecek tüm çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.					
10. İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman yöneticim ilgili tüm bilgileri toplar.					
11. İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman yöneticim bana ilgili ve nazik davranır.					
12. İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman yöneticim benim fikirlerime saygı gösterir.					
13. İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman yöneticim kişisel isteklerime duyarlı davranır.					
14. Yöneticim çalışan olarak benim haklarıma saygı gösterir.					
15. Yöneticim işimle ilgili kararlarda, kararlarla ilgili bulguları benimle tartışır.					
16. İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman yöneticim geçerli bir neden sunar.					

17. Yöneticim işimle ilgili kararlar alacağı zaman, mantıklı açıklamalar sunar.					
18. Yöneticim işimle ilgili alınacak herhangi bir kararı bana net bir şekilde açıklar.					
Çalışanların, yöneticilerin alacağı kararlara itiraz etmesine veya karşı çıkmasına müsaade edilir.					

3.İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	1.Kesinlikle katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle katılıyorum
1.İşle ilgili hedeflerimi fazlasıyla yerine getiririm.					
2.Görevlerimi tam zamanında gerçekleştiririm.					
3.Sunduğum hizmetin kalitesinde standartların üzerine ulaştığımdan emin olurum.					
4.Bir problem ortaya çıktığında en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı :Kübra Kutluata
Doğum Yeri ve Tarihi :İstanbul, 06.06.1989
Uyruğu :T.C

E-Posta Adresi :kkutluataa@gmail.com
İletişim :0554 424 10 21

EĞİTİM DURUMU

Lisans Eğitimi :Sakarya Üniversitesi/İşletme Fakültesi/İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Eğitimi:Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü

YAYINLAR

1. Gazioğlu, A, Karabulut, E ve Kutluata, K. 2016. “Effect of Organizational Justice On Organizational Cyncisim and Intention To Leave” 2st Annual Internetal Conference On Social Sciences, Yıldız Technical University.
2. Esen,E ve Kutluata, K. 2016. “Duygusal Emeğin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Şartlı Değişken Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 3.Lisansüstü Öğrenci Sempozyumu.
3. Esen, E, Kutluata, K ve Karabulut, E. 2017 “The Effect Of Authentic Leadership On Organizational Commiment and Burnout, Global Business Research Congress.