

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞMA YAŞAMINDA STRES ve PERFORMANS İLİŞKİSİ: İZMİR'DE
BİR ÇAĞRI MERKEZİ UYGULAMASI

Sare İrem DOĞAN

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Cemile ÇETİN

İZMİR 2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çalışma Yaşamında Stres ve Performans İlişkisi: İzmir’de Bir Çağrı Merkezi Uygulaması” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih/....../.....

Sare İrem DOĞAN

imza



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma Yaşamında Stres ve Performans İlişkisi:

İzmir’de Bir Çağrı Merkezi Uygulaması

Sare İrem DOĞAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Bireyler işte ve sosyal hayatlarında üstlendikleri rolleri yerine getirirken birtakım stres kaynaklarına maruz kalmaktadır. Geçmişten günümüze dek sürmesi ve bireylerin yaşamını büyük ölçüde etkilemesi nedeniyle stres kavramı birçok araştırmaya konu olmuş, nedenleri araştırılmış ve farklı çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Uzun süreli strese maruz kalmak bireylerde fiziksel, psikolojik, davranışsal ve duygusal birtakım sorunlara yol açarken, bu durum bireyin içinde bulunduğu örgüte de yansımakta, performans kayıpları, devamsızlık, işe yabancılaşma, iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi birtakım örgütsel sonuçlar doğurmaktadır.

Stresin bireysel ve örgütsel etkilerini en aza indirebilmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiş ve geliştirmeye devam edilmektedir. Bireyleri olumsuz etkileyen stres, kontrol edilemezse içinde bulunulan örgütün hedeflerine ulaşması açısından da tehlike oluşturmaktadır.

Örgütlerin performansının yüksek olması ve verimliliğin artırılabilmesi, çalışanların performansı ile doğrudan bağlantılıdır. Çalışanların performansını etkileyen birçok etkinin yanında stresin önemli bir yeri vardır. Bu nedenle stresin olumsuz etkilerini en aza indirmek için yöneticilere birtakım görevler düşmektedir.

Bu çalışmada merkezi İzmir’de yer alan bir yazılım firmasının Çağrı Merkezi incelenmiş, çalışanların karşılaştıkları stres faktörü ve bunun iş

performansına ne yönde etki ettiği araştırılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde stres kavramı ele alınmış, strese yol açan faktörler, stresin sonuçları ve stres yönetimine yer verilmiştir. İkinci bölümde performans kavramı incelenmiş, performans değerlendirme yöntemleri, yöntemin seçimi ve zamanı ile ilgili teknikler anlatılmaya çalışılmıştır. Üç ve dördüncü bölümlerde ise stres ve performans arasındaki ilişki incelenmiş, Çağrı Merkezi çalışanları ile Nitel araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak birtakım veriler toplanmıştır. Görüşmeden elde edilen bulgular analiz edilmiş, stres ve performans arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların stres düzeyindeki artışın, onları olumsuz yönde etkilediği ve işteki performanslarını düşürdüğü gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stres, Performans, Çağrı Merkezi.

ABSTRACT

Masters's Thesis

The Relationship Between Stress and Performance in Working Life:

A Call Center Research in Izmir

Sare İrem DOĞAN

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Labour Economics and Industrial Relations

Human Resources Program

Individuals are exposed to some stress sources in the family, at work and in their social environment while performing their roles that they undertook. As it has been ongoing from past to present and affects the lives of individuals to a great extent, the concept of stress has been the subject of many researches, the causes have been investigated and different solutions have been developed.

Being exposed to a long-term stress causes physical, psychological, behavior and emotional problems in individuals, this situation so influences the organization that they are in and creates some organizational results such as performance losses, absenteeism, alienation, work-related accidents and occupational diseases.

In order to minimize the individual and organizational effects of stress, some preventions have been developed and continue being developed. If the stress that affects individuals negatively can not be controlled, it also creates risks for the organization in order to reach its goals.

High performance of organizations and increasing productivity are directly linked to employees' performance. Stress has an important place among many influences that affect the performance of employees. Therefore, managers have some duties to minimize the negative effects of stress.

In this study, the call center of a software company based in Izmir was examined and the stress factor of the employees and how it affects the performance of the work were investigated. The study consists of four parts. In

the first part, the concept of stress has been discussed and the factors causing stress, the consequences of stress and stress management have taken part in. In the second part, the concept of performance evaluation has been examined and the methods of performance evaluation, selection and timing of the methods have been explained. In the third and fourth parts, the relationship between stress and performance have been examined and the data have been collected by semi-structured interview technique within the scope of qualitative research. The findings of the interview were analyzed and a negative relationship was found between stress and performance. The rise of the stress level affects the employees negatively and decreases their performance at work.

Keywords: Stress, Performance, Call Center.

**ÇALIŞMA YAŞAMINDA STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ:
İZMİR'DE BİR ÇAĞRI MERKEZİ UYGULAMASI**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK STRES KAVRAMI

1.1. STRES KAVRAMI	3
1.1.1. Stresin Tanımı	3
1.1.2. Stresin Belirtileri	4
1.2. STRES YOL AÇAN FAKTÖRLER	5
1.2.1. Kişisel Faktörler	5
1.2.1.1. Kişilik Yapısı	6
1.2.1.2. Yaş ve Cinsiyet	7
1.2.1.3. Aile ve Sosyal Yaşam	7
1.2.1.4. Eğitim Düzeyi	8
1.2.1.5. Maddi Durum	8
1.2.1.6. Kullanılan Dil ve İletişim	9
1.2.2. Örgütsel Faktörler	10

1.2.2.1.İşle İlgili Faktörler	10
1.2.2.2.Performans ve Kariyerle İlgili Faktörler	11
1.2.2.3.Yapı ve İklimle İlgili Faktörler	12
1.2.2.4.Rolle İlgili Faktörler	12
1.2.3.Çevresel Faktörler	13
1.3.STRESİN SONUÇLARI	15
1.3.1.Stresin Bireysel Sonuçları	15
1.3.1.1.Fiziksel Sonuçları	15
1.3.1.2. Psikolojik Sonuçları	16
1.3.1.3. Davranışsal Sonuçları	17
1.3.1.4. Duygusal Sonuçları	17
1.3.2. Örgütsel Sonuçları	18
1.3.2.1.İşe Devamsızlık	18
1.3.2.2.İşe Yabancılaşma	18
1.3.2.3. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları	19
1.3.2.4.Verimsizlik	20
1.3.2.5. İşten Ayrılma	20
1.3.3. Stresin Yararlı Sonuçları	21
1.4.STRES YÖNETİMİ	21
1.4.1. Stres Yönetiminin Amaçları	21
1.4.2.Bireysel Stres Yönetimi	22
1.4.1.1.Egzersiz ve Beden Hareketleri	23
1.4.2.2.Düzenli Tatil ve Dinlenme	23
1.4.2.3.Sağlık ve Gıda Kontrolü	24
1.4.2.4.Hobi Edinme	24
1.4.2.5.Kişisel Gelişim Programları	25
1.4.2.6.DKBY Modeli (Değiştir, Kabul Et, Boşver, Yaşam Tarzını Yönet)	25
1.4.3.Örgütsel Stres Yönetimi	25
1.4.3.1.Sosyal Destek	27
1.4.3.2.Amaç Belirleme	28
1.4.3.3.İş Zenginleştirme	28

1.4.3.4.İş Genişletme	29
1.4.3.5.Katılımlı Yönetim	29
1.4.3.6.Rol Şeffaflığı	30
1.4.3.7.Kariyer Planlama	31
1.4.3.8.Stres Yönetimi Eğitimi	31
1.4.3.9.Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	32
1.4.3.10.Ücret Yönetimi	33

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1.PERFORMANS KAVRAMI	35
2.1.1.Performansın Tanımı	35
2.1.2.Performans Hedefleri	36
2.1.2.1. Bireysel Hedefler	36
2.1.2.2. Örgütsel Hedefler	37
2.1.3.Performans Yönetim Süreci	38
2.1.4.Performans Yönetiminde Başarı	39
2.2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI	40
2.2.1. Performans Değerlendirmede Amaç	41
2.2.2. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları	42
2.2.3. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler	44
2.2.4. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar	46
2.2.4.1. Sistemden Kaynaklanan Hatalar	47
2.2.4.2. Fazla Hoşgörü ve ya Hoşgörü Eksikliği	47
2.2.4.3.Merkezi Eğilim	48
2.2.4.4.Yakın Zaman Etkisi	48
2.2.4.5.Halo (Halo) ve Boynuz (Horn) Etkisi	48
2.2.5.Değerlendirme Sonuçlarının Kontrolü	49
2.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	51
2.3.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri	52
2.3.1.1. Sıralama Yöntemi	52

2.3.1.2. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi	53
2.3.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	54
2.3.1.4. Grafik Değerlendirme Yöntemi	54
2.3.1.5. Davranış Değerleme Ölçeği	55
2.3.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi	56
2.3.1.7. Kritik Boyutlar Yöntemi	58
2.3.2. Modern Değerlendirme Yöntemleri	59
2.3.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı	60
2.3.2.2. Değerleme Merkezi Yaklaşımı	61
2.3.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	62
2.3.2.4. Dengelenmiş Gösterge Yöntemi (Balanced Score Card)	64
2.3.2.5. E-performans Değerleme Yöntemi	66
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN SEÇİMİ	69
2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ZAMANI	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

3.1. STRES VE PERFORMANS	72
3.2. STRES PERFORMANS İLİŞKİSİNDE MODELLER	72
3.2.1. Negatif İlişki Modeli	73
3.2.2. Pozitif İlişki Modeli	74
3.2.3. Ters U Biçimi İlişki Modeli	76
3.2.4. İlişki Bulunamaması Modeli	77
3.3. STRESİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	78
3.3.1. Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri	78
3.3.2. Stresin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri	79
3.3.2.1. İşe Devamsızlık	79
3.3.2.2. İş Kazaları	80
3.3.2.3. İşgücü Devri	81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA
ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEKLEMİ

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI	83
4.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	83
4.3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	84
4.4.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	85
4.5. ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANI TANIMI	86
4.6. ÇAĞRI MERKEZİNİN GENEL YAPISI	87
4.7.ÇALIŞMA ORTAMI VE KOŞULLARI	87
4.8.ÇAĞRI MERKEZİ'NDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	88
4.9. BULGULAR	88
 SONUÇ VE ÖNERİLER	 106
KAYNAKÇA	114
EKLER	

KISALTMALAR

AGY	Amaçlara Göre Yönetim
ÇYP	Çalışanlara Yardım Programları
DGY	Dengelenmiş Gösterge Yöntemi
DKBY	Değiştir, Kabul Et, Boşver, Yaşam Tarzını Yönet
EPDY	E-Performans Değerleme Yöntemi
İSİG	İstanbul İşçi Sağlığı ve Güvenliği
KGP	Kişisel Gelişim Programları
MYK	Mesleki Yeterlilik Kurumu
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Hale Etkisi	s. 50
Tablo 2: Adam Adama Kıyaslama Tablosu	s. 53
Tablo 3: Zorunlu Dağılım Yöntemi	s. 54
Tablo 4: Davranış Değerleme Ölçeği Örnek Form	s. 56
Tablo 5: Kontrol Listesi Örnek Form	s. 57
Tablo 6: Kritik Boyutlar Yöntemi Örnek Form	s. 58
Tablo 7: Dengelenmiş Gösterge Yöntemi	s. 66
Tablo 8: Katılımcıların Özellikleri	s. 84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Gos Eğrisi	s. 50
Şekil 2: 360 Derece Performans Değerleme Şeması	s. 63
Şekil 3: Negatif İlişki Modeli	s. 73
Şekil 4: Pozitif İlişki Modeli	s. 75
Şekil 5: Ters U Biçimi İlişki Modeli	s. 76



EKLER LİSTESİ

EK 1 Görüşme Formu

ek s.1



GİRİŞ

Çalışma yaşamında bireyler zamanlarının büyük bir kısmını işte geçirdiklerinden, karşılaştıkları olumsuz durumlardan önemli ölçüde etkilenebilmektedir. Bunun en büyük sonuçlarından biri de strestir. Stresin kaynağı kişisel özelliklerden doğabildiği gibi içinde bulunulan ortamın koşulları da olabilir. Stresle mücadele edebilmek için bireyler, kişisel yöntemler geliştirmekte, aynı zamanda dışarıdan destek alabilmektedir. İş stresinin kişileri çoğunlukla olumsuz etkilediği düşünülse de belli düzeydeki stresin verim artışı yaşattığı durumlar da olabilmektedir. Bu durumun yoğun olarak yaşandığı alanlardan biri de Çağrı Merkezleri'dir.

Artan rekabet koşullarıyla birlikte şirketler müşteriye ulaşmak için birçok yolu denemektedir. Çağrı Merkezleri şirket ve müşteriler arasında köprü kuran, iki tarafın birbirine kolaylıkla ulaşmasını sağlayan yollardan biridir. Çağrı Merkezi uygulaması sayesinde müşteriler ile kolaylıkla iletişime geçilerek, müşteri bağlılığı amaçlanmaktadır.

Çağrı Merkezi hizmetinin yaygınlaşması sektörde istihdam olanaklarını arttırırken çalışanların problemlerini de beraberinde getirmiştir. 7/24 sağlanan hizmetler, yoğun müşteri talep ve şikayetleri, çalışma ortamındaki fiziki koşullar gibi faktörler Çağrı Merkezi çalışanları üzerinde baskı oluştururken, bu da strese bağlı sorunlara ve performans kayıplarına neden olmaktadır.

Çağrı Merkezleri, şirketlerin müşteri ve kullanıcılarla bağlantısını oluşturan bölümler olduğundan iş yoğunluğu oldukça fazladır. Bu yoğunluk, arayan kişilerin sorun düzeyi, iletişim şekli, iş ortamındaki fiziksel koşullar, çalışma saatleri, dinlenme sürelerinin kısıtlı olması veya ekip içinde yaşanan problemler çalışanlara stres olarak yansımaktadır. Bu durum iş ortamındaki performansı belli ölçülerde etkilemektedir. Stresle gerektiği gibi mücadele edilememesi durumunda çalışanlar birtakım fiziksel, psikolojik, davranışsal ve duygusal sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle Çağrı Merkezi çalışanlarındaki yorgunluk, tükenmişlik, performans düşüklüğü gibi sorunların diğer sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Çağrı Merkezi çalışanları bireysel sorunların dışında birtakım örgütsel sorunlarla da karşılaşmaktadır. Stresin yoğunluk derecesi ve sürekliliğine bağlı olarak çalışanlarda işe devamsızlık, işe yabancılaşma, iş kazaları, verimsizlik, çalışma arkadaşlarıyla olumsuz ilişkiler ve işten ayrılmalar görülebilmektedir. Stresin sebep ve sonuçları kişiden kişiye değişmekle birlikte stres konusuna açıklık getirmek ve olumsuz sonuçlarıyla mücadele etmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiş ve geliştirilmeye devam edilmektedir.

Çalışma yaşamını daha etkin hale getirmek ve verimliliği arttırmak büyük ölçüde çalışanların performansına bağlıdır. Bugün birçok işyerinde, çalışanlar Performans Değerlendirme uygulamasına dahil olmaktadır. Ücret artışları, pozisyon değişiklikleri, işten çıkışlar, eğitim ihtiyacı, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve yönetsel kararların alınmasında performans değerlendirme etkili bir araçtır. Çağrı Merkezi çalışanları da bu sisteme dahil edilerek belli bir standardın üzerinde verim artışı hedeflenmektedir.

Bu çalışmada, Çağrı Merkezi çalışanlarının iş ortamında yaşadıkları stresin performanslarını ne ölçüde etkilediği ortaya konmaya çalışılacaktır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde stres kavramı, strese yol açan faktörler, stresin sonuçları ve stres yönetimine yer verilmiştir. İkinci bölümde performans kavramı incelenmiş, performans değerlendirme yöntemleri ile performans yönetim türleri ve yöntemin seçimi ile zamanı ele alınmıştır. Üçüncü bölümde stres ve performans arasındaki ilişki, modeller ve etkileri boyutları ile irdelenmiş, son bölümde ise Çağrı Merkezi çalışanlarıyla nitel analiz yöntemi ile gerçekleştirilen görüşmeye, araştırma sonuçlarına ve değerlendirmeye yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK STRES KAVRAMI

1.1. STRES KAVRAMI*

1.1.1. Stresin Tanımı

Stres kelimesinin kökü, Latince “Estrica”, eski Fransızca’da “Estrece” sözcüklerinden gelmektedir. Kavram, 17. Yy’da felaket, bela, müsibet, dert, keder anlamlarında kullanılmıştır. 18 ve 19. Yy’da ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda nesneye, kişiye, organa ve ya ruhsal yapıya yönelik kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da nesne ve kişinin biçiminin bozulmasına karşı direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır¹.

Bilim dünyasına ilk olarak 17. Yüzyılda girmiş, elastiki bir nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere fizikçi Robert Hooke tarafından kullanılmıştır².

Kavramsal olarak stres, aşırı baskı durumunda bireyin algıladığı çevresel tehditlere karşı tepki vermesidir³. Magnuson ise stresi, kişinin beklentileri ile gerçek dünya arasındaki farka gösterdiği tepki olarak tanımlamıştır⁴.

İngiltere Sağlık ve Güvenlik Komisyonu’nun 1999 yılında yaptığı tanıma göre stres, insanların aşırı baskı veya karşılaştıkları diğer zorlayıcı etmenlere karşı verdiği tepkidir⁵.

Kahn ve Byostere, literatürden yola çıkarak strese dair üç noktada birleşmişlerdir. Buna göre stres; dış uyarandan kaynaklanan, kişisel değerlendirmeyi içeren, zihinsel, duygusal, fiziksel ve davranışsal işleyişi etkileyen bir süreçtir⁶.

¹Acar Baltaş ve Zuhal Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 26. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2010, s.304

²Ethel Roskies, **Stresle Başa Çıkma Kendimizle Olumlu Diyalog**, (Çev. Nesrin Hisli Şahin), Ankara, 2010, s.1

³ Nezih Metin Özmutaf, “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım”, **Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1-2, 2006, s.75

⁴ John Magnuson, “Stress Management Methods”, **Journal of Property Management**, Vol:55, No:3, 1990, p.24

⁵Lennart Levi, **Guidance On Work-Related Stress: Spice of Life or Kiss of Death**, Office for Official Publications of the European Communities, Belgium, 1999, p.3

*Çalışmada çalışan ve işgören kavramları aynı anlamda kullanılmıştır.

Önceleri fizik alanında yer alan stres kelimesi, kullanım alanının yaygınlaşmasıyla birlikte literatürde geniş yer bulmaktadır. Tüm bu tanımlardan yola çıkarak stresi, “Dışarıdan gelen uyarıcılara karşı gösterilen ve kontrol edilmesi güç olan fiziksel ve psikolojik direnç” şeklinde tanımlayabiliriz. Günümüzde sıklıkla olumsuz durumlar için kullanılan stres bazı durumlarda herhangi bir olaya karşı hazır olmayı sağlamasıyla da olumlu etki yaratabilmektedir.

1.1.2.Stresin Belirtileri

Stres, daha çok psikolojik olarak karşımıza çıksa da sonuçlarıyla fiziksel bir görünüme kavuşabilmektedir. Sanılanın aksine sadece psikolojik olmayıp bir süre sonra fiziksel etkileri de doğabilmektedir.

Kanadalı fizyolog Hans Selye’ye göre, belirli bir süreç içerisinde insan vücudunun strese verdiği tepki 3 aşamada gerçekleşmektedir⁷.

Aşamalardan ilki “alarm tepkisi” adını alır. Birey stres kaynağıyla karşılaştığında savaşma ya da kaçma tepkisi göstermektedir⁸. Bireyin vücudunda oluşan değişime göre birey stresle mücadele eder ya da kaçma eğilimi gösterir.

Strese sebep olan uyarıcı devam ederse vücut ikinci aşama olan “direnç dönemi”ne geçer. Bu dönemde vücut alarm tepkisini kaldırır ve stres ortamına uyum sağlamaya çalışır. Ancak gerçekte organizma yorulmaktadır ve direnç azalmaktadır⁹.

Üçüncü aşama “tükenme dönemi”dir. Bu aşamada bireylerin sahip oldukları enerji tükenmekte, bedenleri stresin baskısına dayanamamaktadır. Ciddi ve sürekli gerilim sonucunda bitkinlik ve yıkım ortaya çıkmaktadır¹⁰. Hastalıklara açık hale gelen bireyde fiziksel rahatsızlıkların yanında psikolojik bunalımlar da meydana gelebilmektedir.

⁶Sayyed Mohammad Haybatollahi, **Work Stress in the Nursing Profession: An Evaluation of Organizational Causal Attribution**, Department of Social Psychology, Helsinki, 2009, p.4

⁷Anthony di Fabio, Gus J. Prosch, “Stress”, The Arthritis Trust Of America, <http://arthritistrust.org/wp-content/uploads/2013/03/Stress.pdf> (09.12.2017)

⁸Nezahat Güçlü, “Stres Yönetimi”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:21, Sayı:1, 2001, s.94

⁹Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003, s.321

¹⁰Hakan Gökgez, **Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2013, s.13

Stresin belirtilerini fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere 4 grupta toplamak mümkündür¹¹.

- Fiziksel belirtilerde, kronik baş ağrıları, uyku sorunları, kas ağrıları, aşırı terleme ve titreme, yeme bozuklukları, hazımsızlık, yorgunluk, enerji kaybı ve iş kazalarında artışlar görülmektedir.
- Duygusal belirtilerde endişe, sinir, özgüvende azalma, hassasiyet, kırılganlık ve sürekli ağlama isteği, zararlı alışkanlıkların artması, ölüm ve intihar düşüncelerinin tekrarlanması gibi durumlarla karşılaşmaktadır¹².
- Zihinsel belirti olarak unutkanlık ve dikkat dağınıklığı, aşırı hayal kurma, iletişimde zayıflama, hatalarda artış görülmektedir.
- Sosyal belirtilere bakıldığında ise diğer bireylere karşı oluşan güvensizlik, verilen sözlere sadık kalamama, rencide edici hareket ve sözlerde bulunma, şiddete eğilim, davranış bozuklukları da görülebilmektedir.

Stresin tamamiyle olumsuz olduğu ve çözüm yolunun olmadığı düşünülmemelidir. Stresi kontrol edebilmenin ilk yolu, stresin farkında olmaktır.

1.2.STRESE YOL AÇAN FAKTÖRLER

İnsan sosyal bir varlık olduğundan çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Bu yüzden birçok farklı stres kaynağıyla karşılaşması mümkündür. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak gruplandırılabilir.

1.2.1.Kişisel Faktörler

Her bireyin strese karşı duyarlılığı farklıdır. Aynı stres kaynağı bir kişide olumsuz duygulara neden olurken, başka birini etkilemeyebilir. Burada önemli olan stres kaynağından çok strese verilen tepkilerdir. Kişisel faktörler; çalışanın kişilik yapısı, yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve yaşam tarzı olarak incelenmektedir.

¹¹Barbara J. Braham, **Stres Yönetimi Ateş Altında Sakin Kalabilmek**, çev. Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, s.52-54

¹²Baltaş ve Baltaş, s.31-32

1.2.1.1.Kişilik Yapısı

Kişilik, “Bireyi diğer bireylerden ayırt eden, tutarlı olarak sergilenen, bireye özgü özellikler bütünüdür”¹³. Bireyin sahip olduğu kişilik yapısı, çevresindeki olaylara bakış açısını ve tepkisini belirler. Bu nedenle kişilerdeki stres kaynağının sebebi kendi kişilik özellikleri de olabilmektedir. İçe dönük veya dışa dönük yapısı, destekleyici veya rekabetçi olması, alıngan yada sakin yapısı, güçlü psikolojiye sahip olması, çabuk sinirlenmesi gibi özellikler kişilerin karşılaştıkları duruma kendi pencerelerinden bakmasına neden olabilmektedir.

Kişilik ve stresle mücadele arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik en önemli çalışmalardan birisi Friedman ve Rosenman’ın (1959) Kişilik Tipleri çalışmasıdır. Araştırmacılar kişilik tiplerini A tipi ve B tipi olmak üzere sınıflandırmışlardır¹⁴.

A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler aşırı rekabetçi, sabırsız ve zaman kaygısı taşımaktadır. Buna bağlı olarak da acelecidirler. Kısa zamanda çok iş yapma eğilimde olup boş kalmaktan hoşlanmazlar¹⁵. Sürekli hareket halindedirler, hızlı konuşurlar. Başarıya odaklanmış şekilde çalışırlar. Rekabet ortamından hoşlanırlar ve bunu dışa vurmaktan çekinmezler. Çevresindeki kişilerin sorunlarına karşı fazla duyarlı değildirler. Benmerkezci oldukları söylenebilir¹⁶.

B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler, daha esnek bir yaşam tarzına sahiptir. Heyecan ve telaşa kapılmayan, zaman kaygısı olmayan kişilerdir. Her şeyi olurlarına bırakmayı tercih ederler. Ailelerine ve hobilerine önem verirler. Ciddi ve zor koşullarda bile espritüel tarzlarıyla ortamı yumuşatmayı severler. Yöneticilerinin takdirine çok önem vermezler¹⁷. A ve B tipi kişilik özelliklerini birbirinden kesin çizgilerle ayırmanın doğru olmadığı düşünülmektedir. Her birey A ve B kişilik özelliklerini bünyesinde barındırabilmektedir.

¹³Doğuhan Murat Yücel, “Kişilik Nedir,Kişilik Gelişimi”, 28.03.2014, www.dmy.info>psikoloji , (14.01.2017)

¹⁴Fatemeh Rahmani Moqaddam, Samira Hatami, “The Relationship Between Personality Types A and B in Stress and Stress-Causing Characteristics of Mother and Child”, **Bioscience Biotechnology Research Communications**, No:1, 2017, p.256

¹⁵Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin, Boston,1989 p.208

¹⁶Baltaş ve Baltaş s.154

¹⁷Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015 s.290

Friedman ve Rosenman'ın Kişilik Tipleri üzerinde yaptığı çalışmalara göre A tipi kişilik özelliğinin strese daha yatkın olduğu ve kalp krizi geçirme riskinin B tipine göre daha yüksek olduğu görülmeye rağmen, son yıllarda yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin A tipi kişilik özelliğine sahip olanların stresle daha iyi mücadele edebildiği ifade edilmektedir. İshkolik olma, sabırsızlık gibi özelliklerin sinirlenme ve kin besleme davranışına dönüşmediği sürece kalp problemlerine sebep olmadığı önesürölmektedir¹⁸.

1.2.1.2.Yaş ve Cinsiyet

Yaş ve cinsiyet, strese etki eden önemli faktörler arasında yer almaktadır. Yaşla ilgili sorunların genellikle orta ve ileri yaşlılık dönemlerinde yoğunlaştığı görölmektedir. Bu dönemlerde çalışanlarda fiziksel ve zihinsel yönden gerileme ve geridönüşü olmayan değişimler olabilmektedir¹⁹. Yeteneklerde azalma, çalışma temposuna ayak uyduramama, motivasyon eksikliği gibi durumlar kişilerde hayal kırıklığı ve duygusal sorunlara neden olabilir. Bunun yanında olgunluk dönemi bireylerin yeteneklerinin farkında olduğu dönem olması nedeniyle stres yönetimi daha başarılı yönetilebilmektedir.

Günümüz şartlarında kadın ve erkekler cinsiyet farketmeksizin birçok işi yapabilmektedir. Her iki cinsiyetin de tacize, ayrımcılığa uğradığı olaylarla karşılaşılabilenkte, bu durum kişilerde tedirginlik yaratmaktadır. Bazı meslek gruplarının belirli cinsiyetlerle özdeşleştirilmesi, çalışanlarda o mesleği başarıyla icra edemeyeceği kaygısı oluşturabilmektedir.

1.2.1.3.Aile ve Sosyal Yaşam

İçinde yaşadığımız toplumdaki çekirdek aile yapısı nedeniyle, aile içindeki gelişmeler hayatımızı önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanların ailesi ile olan

¹⁸Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 9th Edition, Boston, 2002, p.401

¹⁹ Hasan Ekinci, S.Ekinci, "Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama", **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2, 2003, s.101

ilişkilerinde yaşadığı sorunlar, aile içinde ölüm, boşanma, baskın davranışlar, taşınma, hastalık gibi olaylar birer stres unsuru oluşturmaktadır²⁰.

Kadınların çalışma hayatındaki yerinin genişlemesiyle birlikte anne, eş, ev kadını ve iş kadını olarak sorumlulukları da artmıştır. Toplum tarafından atfedilen sorumluluklar arasındaki dengeyi kurmaya çalışırken kadınlar çoğu zaman bu ağır yükün altında strese girmekten kurtulamamaktadır²¹. Yarı zamanlı çalışma, evden çalışma gibi çalışmalar ilk bakışta kolaylık sağlasa da işin türüne göre adaptasyon sorunu, iletişim kopukluğu ve zaman sıkıntısı gibi farklı sorunlara yol açabilmektedir.

Kişilerin sahip olduğu düzensiz yaşam tarzı, zararlı alışkanlıklar, sosyal ve kültürel aktivitelerden uzak kalınması, zorunlu nedenlerle yaşadığı yerden sıklıkla ayrılma gibi nedenler de bireyleri strese itebilmektedir.

1.2.1.4.Eğitim Düzeyi

Yapılan araştırmalar iş stresi ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kişinin eğitim düzeyi arttıkça iş stresinin azaldığı ve karşılaştığı stresle daha kolay başa çıkabildiği görülmüştür²². Kişiler sahip oldukları bilgi birikimleriyle ani gelişen olayları kontrol altına alabilmekte, inisiyatif kullanarak önemli işlerin üstesinden gelebilmektedirler.

1.2.1.5.Maddi Durum

Ülke içinde yaşanan ekonomik dalgalanmalar ve belirsizlikler, kişilerin kazanç ve harcama planlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Gelecek kaygısı, daha iyi koşullarda yaşama beklentisi ya da mevcut durumunu koruyabilme düşüncesi bireyleri endişelendirmektedir.

²⁰ Abdullah Soysal, “İş Yaşamında Stres”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt:23, Sayı:3, 2009,s.27

²¹Gürkan Haşit, Onur Yaşar, “Çalışan Kadınlarda Örgütsel Stres Kaynakları: Bir Kamu Kurumu Örneği”, **Sakarya İktisat Dergisi**, Cilt:4, Sayı: 4, 2015, s.2

²² Beyza Büyükfirat, **Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009, s.67

Bugün bireyler ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve daha iyi koşullarda yaşamını sürdürebilmek için birden fazla işte çalışabilmektedir. Artan iş yükü bireylerin birlikte geçirdikleri vakitleri ve dinlenmek için ayırdıkları zamanı kısıtlamıştır²³.

Kadınların iş hayatında yer alması ailelere maddi açıdan destek sağlasa da birçok zorluğu beraberinde getirmiştir. Ev ve iş yaşantısını dengede tutmaya çalışan kadınların karşılaştıkları güçlükler onları psikolojik ve fiziksel anlamda yorabilmektedir. Yapılan birtakım iyileştirme çalışmaları ve teşvikler bir anlamda stresi azaltmaya yardımcı olabilmektedir.

1.2.1.6.Kullanılan Dil ve İletişim

Çalışanların birbiriyle iletişimi sırasında kullandıkları dil önemli bir etkidir. Aynı dilin konuşulduğu ortamda kişiler kendilerini daha kolay ifade ederken dil ya da aksan farkı iletişimi zorlaştırabilmektedir. Çalışma sırasında kullanılan dilin iş arkadaşları ya da müşteriler tarafından anlaşılmaması iş sürecini yavaşlattığı gibi kişileri çıkmaza sürükleyebilmektedir. Akıcı bir iletişim sağlanamaması sonucunda kişiler kendini geri çekebilme ya da agresifleşebilmektedir.

İletişim kurarken kullanılan ifadeler, jest ve mimikler iletişimi etkileyen unsurlardır. Bu unsurların yanında tepkisiz kalmak da iletişimin seyrini belirleyen bir yöntemdir. Kullanılan bu yöntemler karşıdaki kişi tarafından yeterince algılanamadığında iletişim kazaları yani yanlış anlamalar meydana gelmekte, çatışmalar yaşanabilmektedir²⁴.

İçinde yaşanan ülkenin dilinin bilinmemesi de bireyleri strese sokan bir unsurdur. İletişim kuramama, yasal süreçlerde sıkıntı yaşama, toplumsal dışlanma gibi karşılaşılan güçlüklerde bireyler stresi yoğun olarak yaşamaktadır²⁵.

²³Luthans, s.398

²⁴ Erdinç Yücel, “Günlük İletişimde Dil-Davranış İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:21, 2009, s.517

²⁵ İrfan Başkurt, “Almanya'da Yaşayan Türk Göçmenlerin Kimlik Problemi” **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:12, 2009, s.83

1.2.2.Örgütsel Faktörler

Çalışma hayatı kendi içerisinde birtakım stres faktörlerini barındırmaktadır. İş yükünün fazla olması, rol belirsizliği, kariyer beklentisinin karşılanmaması, ücret yetersizliği, çalışma şartlarının kötü olması, çalışma arkadaşları ve amirler arası ilişkiler, talep ile yetenek arasındaki farkın birey üzerinde yarattığı stres iş stresini oluşturmaktadır²⁶.

1.2.2.1.İşle İlgili Faktörler

Bireylerin örgüt içerisinde yaşadıkları olumsuz durumlar çalışma hayatını büyük ölçüde etkilemektedir. Yaşanan stres sadece psikolojik olarak değil hem fiziksel hem de zihinsel birtakım sağlık sorunlarına yol açabilmektedir.

İşin gerektirdiği nitelikler ile işi yapacak olan kişinin sahip olduğu özellikler arasında bir uyumsuzluğun olması ya da sınırlı zaman diliminde yetiştirilmesi gereken çok fazla işin olması nedeniyle aşırı işyükü sorunu ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar aşırı işyükünün vücutta birtakım değişikliklere neden olduğunu göstermiştir²⁷. Aşırı işyükünün yanında yetersiz işyükü de çalışanlara zarar vermektedir. Yeteneklerinin altında sorumluluk ve görev alan ya da sürekli aynı işi yapmak durumunda kalan çalışanlar, potansiyelini yansıtamamaktan dolayı sıkıntı yaşayabilmektedir.

Vardiyalı çalışma düzeni insanların alışık olduğu yaşam düzeninden farklı olduğundan beynin doğal ritmini bozmaktadır. Bu ritm bozukluğu; uyku problemlerine, hastalıklara karşı dirençsizliğe, sürekli yorgunluğa, stres ve depresyona neden olabilmektedir. Sürekli gece vardiyasında çalışanların zamanla bağışıklık ve sindirim sistemi düzenlerinin bozulduğu, soğuk algınlığı, grip gibi hastalıklara daha kolay yakalandıkları belirlenmiştir²⁸. Sosyal anlamda ise kendilerini yalnız hissetmeye başladıkları söylenebilir.

²⁶ Zeynep Aslan ve Ekrem Cengiz, “Akademisyenlerin İş Stresi İle İş Motivasyonu İlişkisi”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, Cilt:6, Sayı:12, 2015, s.27-28

²⁷ Soysal, s.20

²⁸ Mehmet Zülfi Camkurt, “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:20, Sayı:6, 2007, s.90

İşle ilgili stres faktörlerinden biri de teknolojidir. Teknolojinin sürekli değişmesi, çalışanların ve işin yeni teknolojilere hızlı bir şekilde adapte olmasını gerektirmektedir. Yeni ekipman ve sistemleri öğrenme, takip etme gereği ve bazı durumlarda çalışanların beceri ve deneyimlerini gereksiz kılması durumu stres kaynağı oluşturmaktadır²⁹.

İş güvenliğinin olmaması, fiziki unsurların çalışmaya yetersiz olması, örgüt kültürünün çalışanları yansıtmaması, kararlara katılımı yetersizlik ise örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörlerini oluşturmaktadır³⁰.

1.2.2.2. Performans ve Kariyerle İlgili Faktörler

Bireyler göstermiş oldukları çabanın karşılığında ödül ya da takdir beklemektedir. Düşük verimde çalışan ya da istenen verime ulaşamayan bireyler, bu terfi ve ödüllerden mahrum kalabilmekte ve bu durum işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir.

İstenen terfinin alınamamasının yanında hızlı alınan terfi de çalışanlarca istenmeyen bir durumdur. Çünkü hızlı terfi, çalışana kapasitesini aşan sorumluluklar yüklüyorsa, bu durum bireyde fazla işyükü ve başarısızlık korkusu oluşturmaktadır³¹.

Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve çalışanların gelişimine katkı sağlaması açısından performans değerlendirme sonuçları önem arz etmektedir. Terfi, ücret artışı, eğitim gibi önemli kararların alınmasında değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Performans değerlendirmenin bu denli önemli olmasından dolayı çalışanlar kendilerini baskı altında hissedebilmektedir. Örgüt içinde kullanılan yöntemin uygunluğu kadar güvenilirliği de önemlidir. Çalışanların uygulamanın adil olduğuna inanmaları gerekmektedir. Aksi halde stres ve buna bağlı sorunların ortaya çıkması muhtemeldir³². Diğer yandan değerlendirmeyi yapan yönetici de, çalışanla

²⁹Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002,s.313

³⁰ Mustafa Okutan, Dilaver Tengilimoğlu, “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”,**Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:3,2002,s.20

³¹ Abdullah Yılmaz ve Süleyman Ekici, “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma” **S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.11, Sayı.1,2006, s.44

³² Polat Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88, Ocak-Mart 2013, s.105

ilişkilerinin zedeleneyeceği düşüncesiyle baskı ve stres altında değerlendirme yapabilmektedir³³.

1.2.2.3.Yapı ve İklimle İlgili Faktörler

Örgüt içindeki iletişim kanallarının güçlü olması hem bireylerin hem de örgütün gelişimi açısından büyük önem arz etmektedir. İletişim sırasında oluşan bilgi kaybı ve ya yanlışlığı olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Ayrıca iletişim kanallarının iyi çalışmaması, informal iletişimin yaygın olması, tahmin ve dedikodulara dayanması örgütün iş ortamını etkilemekte, bu da stres olarak çalışanlara yansımaktadır³⁴.

Örgüt iklimi, genel olarak örgütün havası, davranış biçimleri, bireyler arasındaki samimiyet, duygusal güç, aidiyet ve moral düzeyi hakkında bilgi veren bir kavramdır³⁵. Örgüt bireylerin düşünce ve görüşlerini dikkate almayan, sosyal destekten uzak bir yapıdaysa, birey kendini örgütün bir parçası olarak hissedemez. İnsan sosyal bir varlık olduğundan dolayı diğer insanlarla sürekli etkileşim halindedir. Örgüt ve kişi uyumu sağlanamadığı takdirde örgütten kopmalar başlayabilir. Örgüt ve kişi arasında tam uyum sağlanamayabilir. Ancak önemli ölçüde farklılıklar varsa hem kişinin hem de örgütün amacına ulaşmada sorunlar meydana gelebilir.

Örgüte yeni dahil olan bireyler, işe ve ortama alışma stresi yaşayabilir. Deneyimsiz olan çalışanlar ilk aşamada işi öğrenme veya karşılaştıkları sorunlarla mücadele etme konusunda deneyimlilere göre daha yüksek çaba harcamak durumunda kalabilir³⁶.

1.2.2.4.Rolle İlgili Faktörler

Bireylerin sosyal ve iş hayatında büründüğü roller zaman zaman strese neden olmaktadır. *Rol*, “Bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya

³³Yılmaz, Ekici, s.46

³⁴Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, 6. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa 2016, s.388

³⁵ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul 2009,s.114

³⁶Büyükfırat,s.67

neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamıdır. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, rol çatışmasını meydana getirir”³⁷.

Araştırmalar, rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler bıraktığını ve bireylerde strese neden olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun sonucunda kişi kendini yetersiz hissederken, örgüte bağlılığı azalmakta ve işten ayrılımlar meydana gelmektedir³⁸.

1.2.3.Çevresel Faktörler

Günümüzde bireyler yaşantısını iş, aile ve sosyal çevre arasında geçirmekte, zaman zaman sosyal hayat iş hayatını etkilemekte veya tersi durumla karşılaşmaktadır. Yaşam kalitesini arttırmak isteyen bireyler bu üçünü dengede tutmak durumundadır.

Teknolojinin hızla değişmesi işgörenlerin iş yapış şekillerini de değiştirmektedir. İşgörenlerin yeni teknolojiyi kullanarak işlerini yapabilmeleri için kendilerini geliştirme ve eğitim alma gereksinimleri ortaya çıkmaktadır. Kariyer basamağının sonlarında olan ya da emeklilik dönemine yaklaşan çalışanlar değişime ayak uydurmakta zorlanabilmektedir ³⁹ . Ayrıca teknolojinin bazı durumlarda çalışanların beceri ve deneyimlerine olan ihtiyacı azaltması da bireyler üzerinde stres unsuru oluşturmaktadır.

Teknolojinin getirdiği bir diğer stres faktörü de kullanım şeklidir. Yeni çağın olmazsa olmazlarından akıllı telefonlar, bilgisayarlar vb teknolojik ürünlerin arızalanması, yavaşlaması, dayanma süreleri, taşıma problemleri gibi unsurlar da modern çağın stres faktörlerini oluşturmaktadır.

Toplum halinde yaşamanın gerekliliği olan sosyal kurallar, insanları belirli biçimde davranmaya zorlamakta ve bu kurallara herkes tarafından uyulması beklenmektedir. Bireylerin davranışlarına sınırlama getiren bu sosyal normlar

³⁷ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1983, s:77-84

³⁸ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Ayşe Günsel, “Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2011, s.40

³⁹ Canan Koçer, **Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2015, s.69

içerisinde örf ve adetler, hukuki düzenlemeler, dini ve ahlaki kurallar başta gelmektedir. Ancak bireylerin bu tür sosyo kültürel kurallara uyma konusundaki istek ve duyarlılıkları birbirinden farklıdır⁴⁰. Aile içinde dahi insanların görüş ve karakterleri değişkenlik göstermektedir.

Büyük şehirlerde yaşamının zorluklarının başında hava, su, toprak kirliliği, kalabalık, gürültü ve ulaşım sorunu gelmektedir. Kirliliğin çevreye verdiği zararın yanında insanlar üzerindeki fiziksel ve psikolojik etkisi de büyüktür.

Bireyler kendilerini etkileyen koşulların yanında içinde bulundukları çevreden de etkilenmektedir. Yaşanılan kentin kalabalıklaşması, ulaşım sorunları, çevre kirliliği, çarpık kentleşme, toplu taşıma araçlarındaki yetersizlik büyük zaman kayıplarına, bireylerin sosyal hayattan kopmasına ve kötümser ruh haline bürünmelerine neden olmaktadır. Bunların yanında küreselleşen dünyanın gelenekleri değiştirmesi, kültürleri ve bazı alışkanlıkları yok etmesi de bireyleri toplumsal hayattan uzaklaştırmaktadır⁴¹.

Yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı ortamlarda şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyerlerinin kapanması, bireylerin stres düzeyini oldukça arttırmaktadır. Ekonomik dalgalanmalara dayanan işsizlik, düşük ücretler, haftalık çalışma saatlerinin artması, çalışanın işine son verilmesi ihtimali gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı stres kaynaklarından⁴². Küresel dünyada yaşanan sorunlar ülkeleri ister istemez etkilemekte, birçok ülke ekonomisi bu sorunlardan zarar görmektedir. Bu nedenledir ki dünya üzerinde oluşabilecek siyasal veya ekonomik bir kriz bireylerin üzerinde korku ve belirsizlik hissi oluşturmaktadır.

“Bir ülkedeki politik istikrarsızlıklar, siyasi iktidarların ve hükümetlerin değişmesi ve bunun doğurduğu belirsizlikler, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye karşı yapılan müdahale ve darbeler, ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz, dengesiz ve kararsız biçime sokmakta, gerekli kanunların çıkmasını engellemekte, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına sebep olabilmektedir”⁴³. Gelecek kaygısı ve yeni nesilleri nasıl bir geleceğin beklediği düşüncesi de birçok bireyi etkilemektedir.

⁴⁰Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009,s.451

⁴¹ Erol Eren s.310

⁴²Soysal,s.26

⁴³Eren,s.300

1.3.STRESİN SONUÇLARI

Stres bireyler ve örgütler açısından birtakım önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçların bilinmesi, stresin olumsuz etkilerinin azaltılmasında ve önleyici çalışmalar yapılmasında yararlı olabilmektedir.

1.3.1.Stresin Bireysel Sonuçları

Stresin birey üzerinde yarattığı sonuçlar; fiziksel, psikolojik, davranışsal ve duygusal sonuçlar şeklinde ortaya çıkmaktadır.

1.3.1.1.Fiziksel Sonuçları

İnsan beyni stres altındayken Beta adı verilen bir dalga yayar. Bu beyin dalgası tehlike anında bireyin fiziksel ve zihinsel bazı fonksiyonlarını kapatarak onun sadece tehlikeye odaklanmasını sağlar. Günde ortalama 15 - 30 dakika arası salgılanması normalken, bu durumun artması kişilerde fiziksel ve psikolojik anlamda yıpranmalar meydana getirmektedir⁴⁴.

Yüksek seviyede devam eden stres bir süre sonra kalpte çarpıntı, kalp atışlarında düzensizlik ve yüksek tansiyona neden olmaktadır. Aşırı soluk alıp verme, beslenme ve sindirim bozukluğu, yorgunluk ve uyku bozukluğuna neden olabilmektedir. Sürekli strese maruz kalmak bağışıklığın düşmesine ve kanser hastalığının oluşmasına yol açabilmektedir.⁴⁵

Günümüzde stres her kesimden birçok insanı etkilemektedir. Değişen yaşam koşulları nedeniyle günümüzde stres erken yaşlardan itibaren başlamaktadır. Eğitim sistemindeki değişimler ve iş hayatına girmenin gün geçtikçe zorlaşması bireylerde erken yaşta kas ağrılarına, saç dökülmesi ve saçların beyazlamasına neden olmaktadır.

⁴⁴ Metin Hara, **Yol**, Destek Yayınları, İstanbul, 2014, s.34-39

⁴⁵Baltaş ve Baltaş, s.129-169

1.3.1.2. Psikolojik Sonuçları

Stres sonucunda bireylerde oluşan rahatsızlıkların en belirginleri uyku bozukluğu, endişe, kaygı, depresyon, gerginlik, tükenmişlik ve psikolojik yorgunluktur⁴⁶. Psikolojik etkiler ise kendini sindirim bozukluğu, mide bulantısı, terleme, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk olarak göstermektedir⁴⁷.

Stres altında olan kişide genel uyarılmışlık hali oldukça yüksektir ve sempatik sinir sistemi aktif durumdadır. Bu nedenle kişide uykusuzluk ya da aşırı uyku isteği meydana gelebilmektedir⁴⁸.

Yoğun endişe yaşayan bireylerde bu durum nevroz özelliği taşımakta, bunun sonucunda dikkati toplayamama, karar verme güçlüğü, aşırı terleme gibi sürekli bir gerilim ortaya çıkmaktadır. Endişe durumunda alarm mekanizması gerektiğinden daha çok çalışmaktadır. Normal bir insandaki kaygılanmanın aksine bireyin yaşamını değiştirebilecek, işini yapmasını engelleyebilecek kadar şiddetli olabilmektedir⁴⁹.

Genel olarak çöküntü ve bunalım olarak nitelendirilen depresyon, endüstrileşme ve şehirleşmeyle birlikte bireyler üzerindeki etkisini daha çok hissettirmektedir. Rekabet, yüksek tempoda çalışma zorunluluğu, insanlar arası ilişkilerin zayıflaması ve beklentilerin çoğalması sonucunda stres, son yıllarda giderek artan psikolojik rahatsızlık olarak karşımıza çıkmaktadır⁵⁰.

Tükenme belirtisi ve psikolojik yorgunluk, işte yüksek performans gösteren ve beklentileri yüksek olan bireylerde meydana gelmektedir. Sosyal hayatlarına ayırdıkları zaman sınırlıdır, işteki zorluklar ve beklentilerini karşılamayan ödüllendirmeler tükenme sürecini başlatır. Bu aşamada çalışanlarda işe gitmede isteksizlik, uzun çalışma saatlerinin verdiği bıkkınlık, fiziksel ve psikolojik bir yorgunluk başlar⁵¹.

⁴⁶Gökgöz s.33

⁴⁷ Okutan, Tengilimoğlu, s.23

⁴⁸ Vahit Yılmaz, **Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Özel Bir Mobilya Fabrikasında Çalışan Personel Üzerinde Bir Araştırma**, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012, s.30

⁴⁹<http://notoku.com/stresin-sonuclari/#ixzz4Xl0oyFyi>, (05.05.2017)

⁵⁰Yılmaz,Ekici, s.6

⁵¹<http://notoku.com/stresin-sonuclari/#ixzz4Xl0oyFyi>, (05.05.2017)

1.3.1.3. Davranışsal Sonuçları

Stresten kaçınmak için bireyler birçok yola başvurmaktadır. Sigara, alkol ve uyuşturucu madde kullanımı, içe kapanma, uyku ve yeme bozuklukları, konuşmada güçlük çekme gibi sorunlarla karşılaşmaktadır⁵². Kişiler aşırı ve ya sürekli stres altında kaldıklarında, davranışlarında saldırganlık ve telaş görülebilmektedir⁵³. Sürekli stres, beyin hücrelerine zarar verdiğinden dolayı kişilerde odaklanma problemleri ve dikkat dağınıklığı görülebilmektedir.

Sigara, alkol ve uyuşturucu maddelerin kısa vadede kendini stresten uzaklaştırdığını düşünen birey, uzun vadede sağlık sorunlarıyla karşılaşabilmektedir. Sürekli stres altında kalan bireyler bir süre sonra dış dünyadan zevk almayarak kendisini kapatabilir ve başkalarıyla olan iletişimini kesebilir.

1.3.1.4. Duygusal Sonuçları

İnsan sosyal olduğu kadar duygusal bir varlıktır. Bu nedenle bireyler çevresinde gelişen olumlu ve olumsuz olaylardan etkilenebilmektedir. Her bireyin strese verdiği tepki farklı olmakla birlikte yoğun stres altında kalan bireylerde bir süre sonra duygularını kontrol etmede güçlük ve duygu patlamaları görülebilmektedir.

Stresin sebep olduğu duygusal sonuçlar arasında hayattan zevk alamama, gerginlik, kolay öfkelenme, duygularının farkında olamama gibi etkiler görülebilmektedir⁵⁴. Bireyler özel yaşam ve çalışma yaşamı arasında ortaya çıkan stres ile mücadele edememeleri sonucunda tükenmişlik sendromu adı verilen bir çıkmaza girmektedir. Ancak buradaki önemli ve tehlikeli nokta, bireylerin mücadeleden vazgeçip içinde bulunduğu duygu durumunu kabullenmiş olmalarıdır⁵⁵.

⁵² Okutan ve Tengilimoğlu s.23

⁵³ Gökgöz s.31,

⁵⁴ Serhat Damar, <https://serhatdamar.com/stres-nedir-stresin-nedenleri-sonuclari/> (07.05.2019)

⁵⁵ Uğur Dolgun, "Tükenmişlik Sendromu", **Örgütsel Davranışta Güncel Konular** (Ed. Derya Ergun Özler), Ekin Yayınevi, İstanbul, 2015, s.287

Bireylerde oluşan aşırı yıpranmışlık hissi duyarsızlaşmayla birlikte işle ilgili ideallerini kaybetme, bireysel ilişkilerden kaçınma ve zayıf benlik algısı oluşturmakta, kendilerine bu hissi yaşatan ortamdan kaçma istekleri bulunmaktadır⁵⁶.

1.3.2. Örgütsel Sonuçları

Stresin sonuçları sadece bireyle bağlı kalmayıp, birey bu sonuçları etkileşimde bulunduğu örgüte de yansıtmaktadır. Örgütsel sonuçlar bireyde oluşan işe devamsızlık, işe yabancılaşma, hata yapma, yanlış kararlar verme, iş kazaları, meslek hastalıkları, verimsizlik, işgörenler arasında anlaşmazlık ve işten ayrılma şeklinde ortaya çıkmaktadır⁵⁷.

1.3.2.1.İşe Devamsızlık

Çalışanlar işyerinde stres kaynağı olarak gördükleri durumlarla karşılaştıklarında devamsızlığı bir kaçış olarak görmektedir. Sürekli alınan izinler, sağlık raporları gibi durumlar buna örnek verilebilir. Bu gibi durumlar hem kişiyi örgütten uzaklaştırmakta hem de sorumluluğundaki işleri aksatmaktadır.

1.3.2.2.İşe Yabancılaşma

Çalışanların işyerinde karşılaştıkları sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları işe yabancılaşmalarına neden olur. Amaçlarının kalmaması ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, iletişimden kaçınma, kendi kendine acıma ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişikliklere direnme, kendini yeniliğe kapatma birer işe yabancılaşma şeklidir⁵⁸. İşe ilgisi azalan çalışanın konsantrasyon kaybı nedeniyle hata yapma olasılığı artmaktadır. Bunun sonucunda iş kazalarında artışlar meydana gelmektedir.

⁵⁶Namigar Turgut ve diğerleri, “Uzmanlık Eğitimindeki Doktorlarda Tükenmişlik Sendromu”, **Turkish Journal of the Anaesthesiology and Reanimation**, İstanbul, Cilt:44, Sayı:5, 2016, s.258

⁵⁷ Gökçöz s.35-40

⁵⁸ Şule Aydın, **Kriz ve Stres Yönetimi**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2008, s.207

1.3.2.3. İş Kazası ve Meslek Hastalıkları

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nın yayınladığı rapora göre iş kazası, ölümle veya ölümcül olmayan yaralanmalarla sonuçlanan, işten kaynaklanan veya iş sırasında oluşan olayları kapsamaktadır⁵⁹.

Bazı endüstri dallarında iş kazası olma ihtimali daha fazladır. Düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma, yanma, patlama ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile işgörenleri gerilim ve tedirginlik içerisine sokmaktadır⁶⁰. İş kazalarının birçok nedeni olabilir. Bu nedenlerin bir bölümü stresten doğabilmektedir. Çalışanların işini doğru ve zamanında yetiştirebilme kaygısı onları dikkatsizliğe sürükleyebilmektedir. Çağrı merkezi işi masa başında, ofis ortamında, bilgisayar ve telefon kullanılarak yapıldığından, iş kazası riski diğer sektörlere göre daha düşüktür.

Stres ile iş kazaları arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan araştırmalarda, iş kazalarının sebeplerinden biri olan gerilimin yaygın olduğu görülmüştür. İş ortamındaki stresin, bireyin dikkatini dağıttığı, konsantrasyonunu bozduğu, fiziksel koordinasyonunu azalttığı ve reflekslerini yavaşlattığı ortaya çıkmıştır⁶¹.

Ülkemizde Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) Meslek Hastalığını, *“Sigortalının çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, bedensel veya ruhsal engellilik halleri”* şeklinde tanımlamıştır⁶². Meslek hastalıkları iş kazasıyla birlikte oluşabileceği gibi belli bir süre çalışmanın sonucunda da doğabilir. Çalışmaya konu olan Çağrı Merkezlerinde, kullanılan telefon, bilgisayar gibi araçlar ve çalışma ortamından kaynaklı işitme kaybı, göz hastalıkları, kas ve iskelet sistemi ile ilgili sağlık sorunları birtakım meslek hastalıklarına örnek gösterilebilir⁶³.

⁵⁹Uluslararası Çalışma Örgütü, **İş Sağlığı ve Güvenliği ILO Standartları, Sağlıklı ve Güvenli Bir Çalışma Ortamının Geliştirilmesi**, Uluslararası Çalışma Ofisi, Cenevre, 2009, s.96

⁶⁰ Özkalp ve Kırel, s.385

⁶¹ Salih Dursun, Türkiye’de Çalışma Yaşamı Sorunları, http://www.dkbb.gov.tr/upload/dosyalar/K-AZASIVE_MESLEK_1.ppt (20.05.2019)

⁶² http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/emekli/is_kazasi_ve_meslek_hastaligi/meslek_hastaligi (16.09.2019)

⁶³ Müslüm Güney, Çağrı Merkezi Çalışanları Ağrıyla Çalışıyor,(12.07.2017) <http://www.meslek-hastaligi.net/cagri-merkezi-calisanlari-agri-calisiyor/> (16.09.2019)

1.3.2.4. Verimsizlik

Stres çalışanların verimliliğini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bireyleri etkileyen stres faktörü farklı olabildiği gibi, herkesin mevcuttaki stres faktöründen etkilenme derecesi de farklıdır. Stresin örgütleri etkileyen en tehlikeli yönü bulaşıcı olmasıdır. Çalışanlarda görülen stres, iş arkadaşlarını da etkilemekte, üstesinden gelinemediği takdirde ciddi verimlilik kayıplarına neden olabilmektedir⁶⁴.

Optimum düzeydeki stres, çalışanları harekete geçirmeye ve işin tamamlanmasına yardımcı olurken, optimumun üzerine çıkan stres çalışanları işten uzaklaştırabilmektedir. Bu nedenle stres faktörü tamamen ortadan kaldırılmaya çalışılmamalı, kontrol edilebilir düzeyde tutulmalıdır.

1.3.2.5. İşten Ayrılma

Yoğun stresin olduğu ortamlarda çalışmak istemeyen kişiler için bir diğer kaçış şekli işten ayrılma'dır. İşten ayrılmaların artması örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. İşgören devrinin yüksek olması maliyetlerin yükselmesine ve verimliliğin düşmesine neden olurken stres düzeyinin tüm yönetim katmanlarında hissedilmesine zemin hazırlayabilmektedir⁶⁵.

Stres kaynaklı olarak kendini yetersiz bulan çalışan aşağılık duygusuna kapılarak bir savunma mekanizması geliştirmekte, öfkeli ve saldırgan davranışlar gösterebilmektedir⁶⁶. Beklentiyi karşılamakta zorlanan çalışan yaşadığı stres sonucunda işyerine karşı olumsuz duygular geliştirerek bir süre sonra işten ayrılma düşüncesi geliştirmektedir⁶⁷.

⁶⁴ Emel İftar, "Stres ve Verimlilik İlişkisi", **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:33, Kasım-Aralık 2012, s.16

⁶⁵ Soysal, s.29

⁶⁶ İnayet Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, s.110

⁶⁷ Bora Yenihan, Mert Öner, Kemal Çiftçiyıldız, "İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma", **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2014, s.39

1.3.3. Stresin Yararlı Sonuçları

Stresin her bakımdan olumsuz olduğu yönündeki yaygın düşünce doğru değildir. Aynı fiziksel ve sosyal ortamda bulunan kişiler karşılaştıkları duruma farklı tepkiler verebilir. Optimum düzeydeki stres, herkes için farklı eşikte olmakla birlikte, bireydeki potansiyel enerjinin dışarı çıkmasını sağlamaktadır⁶⁸. Bu sayede bireyler, sorumluluğunu aldıkları işlerin en iyi ve en etkili şekilde sonuçlanması için çaba göstermektedirler.

Fizyolojik olarak bakıldığında ise doğru ölçüde yaşanan stres, beynin öğrenmeden sorumlu bölgesinde kimyasal taşıyıcıların potansiyelini artırır ve mutluluk duygusunu yansıtan dopamin salgısını arttırmaktadır⁶⁹.

1.4.STRES YÖNETİMİ

Stres Yönetimi, strese neden olan faktörlerle başa çıkmak, stresin etkilerini olumlu şekilde yönlendirmek ve yaşam kalitesini arttırmak amacıyla gerçekleştirilen çabaların tümüdür. Stres Yönetimi, bireylerin ve örgütlerin mutlu ve üretken olmalarını sağlayan teknikleri içermektedir⁷⁰.

Stresle başa çıkabilmek için bugüne kadar birçok yöntem kullanılmıştır. Değişen çevreyle birlikte stres türleri de değişmiş buna bağlı olarak müdahale yöntemleri de farklılaşmıştır. Bu yöntemleri bireysel ve örgütsel yöntemler olarak ayırmak mümkündür.

1.4.1. Stres Yönetiminin Amaçları

Stres yönetimi, yaşam kalitesini arttırmak amacıyla mevcut stres derecesini kontrol altında tutmak, stresle başa çıkmaktır. Stres yönetiminde önemli olan, stresi tamamen yok etmek değil stres düzeyini makul seviyeye getirmektir. Amaçlanan düzey ne çok yüksek ne de çok düşük olmalıdır.

⁶⁸Cüceloğlu, s.325

⁶⁹ Efe Karaca, <https://www.bilgiustam.com/stresin-olumlu-etkileri/> (25.02.2019)

⁷⁰ Yasemin Özel, Aysun Bay Karabulut, “Günlük Yaşam ve Stres Yönetimi”, **Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1,2018, s.53

Stres yönetiminin kısa, orta ve uzun vadeli amaçları vardır⁷¹. Temel amaç farkındalık yaratmak, stresin olumsuz etkilerini azaltmak, insan hayatının kalitesini arttırmak ve verimli bir yaşam sürdürmektir⁷².

Kısa ve orta vadeli amaçlar arasında stresin yapısını, nedenlerini ve etkilerini görmek, başa çıkabilmek için gerekli kural ve yöntemleri öğrenmek yer almaktadır. Stresi engelleyici önlemler olarak etkili bir yaşam biçimi geliştirmek, olumlu stres kaynaklarını algılamak, duygusal ve bedensel tepkileri kontrol etmek, gerektiğinde stresin olumlu etkilerinden faydalanmak ve stresin giderek artmasına engel olmak yer almaktadır⁷³.

Uzun vadeli amaçlar arasında ise stresin olumsuz etkilerinin en az seviyeye indirilmesi, bireylerin kaliteli ve sağlıklı bir yaşam sürmesi, hayattan zevk almak gibi uzun süreli hedefler yer almakta, buna bağlı olarak da toplumsal refah düzeyinin artırılması öngörülmektedir⁷⁴.

1.4.2.Bireysel Stres Yönetimi

Bireysel Stres Yönetimi, *“Bireyin stres yaratan kaynakları ortadan kaldırmasını veya o kaynakları kontrol altında tutmasını öğreten, bireylerin daha mücadeleci olmaları ve stresle daha iyi başa çıkmaları için gereken stratejileri öğreten faaliyet ve davranışlardır”*⁷⁵. Kişiler stresle mücadele edebilmek ve zararlı etkilerini azaltmak için birtakım bireysel yöntemler geliştirmektedir. Egzersiz, düzenli tatil ve dinlenme, sağlık ve gıda kontrolü, hobi edinme, kişisel gelişim programları gibi uygulamalar bunlardan bazılarıdır⁷⁶.

⁷¹ Gökgöz, s:72

⁷² Ömer R. Önder, Stres ve Davranış Stresle Başetme, (2016) <https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=5509> (19.06.2019)

⁷³ Ahmet Balci, **Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.52

⁷⁴ Özel ve Karabulut, s.55

⁷⁵ Yılmaz, s.35

⁷⁶ Aydın, s.58

1.4.1.1.Egzersiz ve Beden Hareketleri

Çeşitli gevşeme teknikleri, küçük zihinsel ve bedensel egzersizler gün içerisinde stresten uzaklaşmayı ve zinde kalmayı sağlar. Gerilime neden olan faaliyetlerden ve düşüncelerden kaçınma zihni temizlemeye yardımcı olur. Bireyin kendini manevi olarak geliştiren faaliyetlerde bulunması stresle daha kolay mücadele etmesini sağlayabilmektedir.

Bireyler stres altındayken vücuttaki kaslar kasılmaktadır. Kasılmanın yarattığı fiziksel rahatsızlık ve yorgunluk bireylerin zihnindeki stresi daha da arttırmaktadır. Egzersizler vücuttaki enerjinin atılmasını sağlayan bir çalışmadır. Egzersiz sırasında vücutta harekete geçen biyolojik mekanizmalar ile stres anında faaliyette bulunan mekanizmalar aynıdır. Bu nedenle bedensel hareketler stres anında vücudu önceden hazırlamaya ve bu konuda eğitmeye yardımcı olmaktadır⁷⁷.

İnsan beynini meşgul eden bir takım zihinsel tuzaklar vardır. Abartmak, saplanmak, geçmişini düşünmek, bir beklentiye göre davranmak, direnmek, ertelemek, acele davranmak, kural koymak gibi düşünce ve davranışlar zaman kaybıdır ve bireylerde strese neden olur. Bu tuzaklardan arındığında birey kendini rahatlamış hissetmektedir⁷⁸.

1.4.2.2.Düzenli Tatil ve Dinlenme

Düzenli tatil alışkanlığı bireylerde gerilimi azaltan önemli bir yöntemdir. Bireylerin bulundukları stresli ortamdan uzaklaşmasına ve zihinlerini arındırmaya yardımcı olur. Özellikle iş stresi yüksek olan, tehlikeli veya yoğun çalışma ortamında çalışan bireylerin düzenli tatil alışkanlığı kazanması gerekmektedir⁷⁹. Aralıklı ve uzun tatiller yerine kısa süreli ve sık tatiller çalışanların motivasyonunu arttırabileceği gibi işten kopmasını engelleyebilmektedir.

⁷⁷ James E. Loehr, Stres Altında Başarılı Olmak (Çev.Tuncer Büyükonat), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999, s.199

⁷⁸Yılmaz, s.40

⁷⁹ Ferruh Uztuğ(Ed), **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2003, s.77-78

İşyerinde verilen kısa molalar, çalışanların sosyalleşmesine imkan tanımakta, bulunduğu ortamdan uzaklaşarak stres altında sakin kalmalarına yardımcı olmaktadır.

1.4.2.3.Sağlık ve Gıda Kontrolü

Her birey belirli aralıklarla sağlık kontrolünden geçmelidir. Stresin neden olduğu olumsuz etkiler bu şekilde önceden tespit edilebilir. Fiziksel sağlık kadar sağlıklı bir psikolojiye sahip olmak da önemlidir. Stres kontrolü ve stresle mücadele edebilmede uzmanlardan ve danışmanlardan destek alınabilmektedir.

Gıda kontrolü ile stresi yönetmek mümkündür. Kafein ve enerji içeceği gibi uyarıcı gıda maddeleri sindirildikten kısa bir süre sonra zindelik ve enerji verir. Ancak bireylerde bir süre sonra endişe ve sinir hissi oluşturabilmektedir. Bunların yerine protein ağırlıklı beslenmek ve su tüketimini arttırmak, bireyleri sağlıklı beslenmeye yönlendirirken günlük hayatın stresi ile olumlu şekilde başa çıkmayı kolaylaştırmaktadır⁸⁰.

1.4.2.4.Hobi Edinme

Stres hayatın her alanında yer almaktadır. Dolayısıyla gün içerisinde birçok kez strese maruz kalınabilmektedir. Stres bireyler üzerinde çoğu zaman olumsuz bir etki bıraksa da stresle mücadele mümkündür. Bu yöntemlerden bir tanesi de hobi edinmektir. Hobi edinmek için öncelikle kişinin kendini tanıması gerekir. Nelerden zevk aldığı ve nelerin kendisini mutlu ettiğini bilmesi zihnini temizlemeye yardımcı olur.

Hobi bir meslek ya da yapılması zorunlu bir etkinlik değil, rahatlama ve iyi hissetmek için yapılan bir ilgi alanıdır. Aralık 2013'te The Mail Online' da yapılan bir ankette, birçok insanın artık televizyon izlemeyi hobi olarak gördüğü ortaya

⁸⁰ Adem Ergül, “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2012, s.39

çıkmıştır. Fakat televizyon izlemek yaratıcılık sağlayan hobiden ziyade pasif bir eğlencedir⁸¹.

1.4.2.5.Kişisel Gelişim Programları

Stresin olumsuz etkilerini azaltabilmek için yapılan müdahaleler hem bireysel hem örgütsel yaklaşımları içermektedir. Kişisel Gelişim Programları (KGP) stresle mücadelede bireysel yaklaşımlardan biridir. Programların içinde kişisel gelişim eğitimleri, klinik tedaviler, meslek sağlığı ve danışmanlığı gibi birtakım uygulamalar bulunmaktadır. KGP'nin temel amacı, bireylerin stresli duruma adapte olmalarını ve kabul etmelerini sağlamak değildir. İçinde bulunulan olumsuz durumu değiştirme becerisini ve özgüveni geliştirmeye yardımcı olmaktır⁸².

1.4.2.6.DKBY Modeli (Değiştir, Kabul Et, Boşver, Yaşam Tarzını Yönet)

Stresle mücadele etmede tanınmış yöntemlerden biri de “DKBY” modelidir. Bu modelin ilk adımı “Değiştir”dir. Bu adım stres kaynağını uzakta tutmayı öngörür. Bunu başarmak hayatın kontrolünü ele almak demektir. İkinci adım ise “Kabul Et”dir. Bu adımda değiştirilmesi mümkün olmayan koşulların, bireyin dışında gelişen olayların pozitif bir yaklaşımla kabul edilmesi yer alır. Üçüncü adım “Boşver” yaklaşımıdır. Gerçek dışı beklenti ve hayallerden kurtulmak için, olaylara farklı bir yöntemle bakılması gereken adımdır. Son adım ise “Yaşam Tarzını Yönet” adımdır. Burada çeşitli egzersiz ve gevşeme yöntemleriyle stres kaynağının ortadan kaldırılması hedeflenir⁸³.

1.4.3.Örgütsel Stres Yönetimi

Her örgütün yapısı, kültürü ve özellikleri farklı olduğundan stres kaynakları da kendi içinde farklılık göstermektedir. Stresin çalışana ve örgüte geri dönüşü

⁸¹<https://www.anxaid.com/hobbies.html> (10.05.2019)

⁸² Susan Michie, “Causes And Management Of Stress At Work”, **Occupational and Environmental Medicine**, Vol:59, No:1, 2002, pp.70

⁸³Braham, s.55-60

olmayan hasarlar vermeden önce kontrol altına alınması çok önemlidir. Bireysel verimliliği olumsuz etkileyebileceği gibi ekip başarısını da aşağıya çekebilmektedir.

Yöneticilere, gerek kendilerinin gerekse çalışanlarının stres kaynaklarını kontrol edebilmek için birtakım görevler düşmektedir. Öncelikle strese neden olan unsurlar tespit edilmeli, iş yerindeki ısı, aydınlatma, gürültü gibi fiziksel koşulların yanı sıra çalışanı geliştirmeye yönelik yetki devri, rotasyon gibi çalışanı güçlendiren etkinliklerde bulunulmalıdır⁸⁴.

- Yeni işbaşı yapan çalışanlar için detaylı bir oryantasyon programı hazırlanmalı, işe alıştırma çalışmasıyla birlikte sosyal ortama da adaptasyonu sağlanmalıdır.
- Yöneticiler çalışanlarına olabildiğince açık ve şeffaf olmalıdır. Rol çatışmalarının önüne geçebilmek için iş tanımları açıkça belirtilmelidir.
- Çalışanların alınan kararlara katılma ve yeni fikirler sunmasına imkan tanınmalıdır.
- Çalışanlarda destek olunduğu hissiyatı oluşturulmalı, gelişimlerinde yönlendirici olmalıdır.
- Mesleki ve kişisel gelişimlerine destek sağlanmalı, eğitim ihtiyaçları karşılanmalıdır. Böylece körelmelerinin önüne geçilebilir.
- İş yerinde kısa molalara, dinlenme sürelerine ve çeşitli aktivitelere yer verilerek çalışanların moral ve motivasyonlarını arttırıcı faaliyetler yapılmalıdır.

İş yerinde yöneticiler de en az çalışanlar kadar strese maruz kalmaktadır. Stresi yönetebilen yöneticiler ekiplerine örnek olup örgütü bir üst seviyeye taşıyabilir. Bu nedenle yöneticiler de benzer şekilde stresle mücadeleyi alışkanlık haline getirebilmelidir.

Sosyal destek, amaç belirleme, iş zenginleştirme, katılımlı yönetim, rol şeffaflığı, kariyer planlaması, stres yönetimi eğitimi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret yönetimi gibi çalışmalarla örgütlerin kontrol altında tutmaya çalıştığı stres faktörü bireylerin kişisel çabalarıyla da olumlu taraflara yönlendirilebilmektedir.

⁸⁴ Hülya Şahin, “Örgütsel Stres”, **Madencilik Dergisi**, Mart 2005, s.56

1.4.3.1.Sosyal Destek

Aile, en önemli sosyal destek sağlayıcısıdır. Sosyal destek, bireyin sosyal ihtiyaçlarını başka bireylerle etkileşime geçerek tatmin etmesidir. Bu temel ihtiyaçlar sevgi, ait olma duygusu, kişiliğini bulma, kendini güvende hissetme ve onaylanmadır. Nasıl ki kişiler aile ortamında kendilerini rahat ve güvende hissediyorlarsa, örgüt ortamında da bu şekilde hissetmek isterler. Örgüt içinde bu tür sosyal ihtiyaçların giderilmesi, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını etkileyen olumlu bir faktördür. Çevresiyle iyi ilişkiler içinde bulunan ve desteklenen bireylerin stres oranları diğerlerine göre azalmaktadır⁸⁵.

Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının giderilmesi, ailesi, arkadaşları ve iletişimde bulunduğu kişiler tarafından kabul görmesidir⁸⁶. Sosyal destekçilerin bulunması bireylerin çevreye uyumunu kolaylaştırabilmektedir.

2012 yılında ABD, İngiltere ve Kanada’da çalışan 303 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmada, iş arkadaşlarından alınan sosyal desteğin iş stresini azalttığı ve buna bağlı olarak iş performansını arttırdığı ortaya çıkmıştır⁸⁷.

Günümüzde psikoloji ve sosyoloji alanında yapılan birçok araştırmadan elde edilen sonuçlar mutlu bireylerin, mutlu örgütler ve mutlu toplumları oluşturduğu yönündedir. Mutlu bireylerin gösterdikleri performans daha olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle bireylerin sosyal ve örgütsel açıdan desteklenmesi, içinde bulunduğu toplum ve örgütler açısından bir gereklilik oluşturmaktadır⁸⁸.

Çalışana zaman ayırmak, çalışma saatlerinde esneklik sağlamak, izin vermek gibi uygulamalarla kayıp zamanın ve verimsiz çalışmanın önüne geçilebilir. Örgüt içinde gerçekleştirilen çeşitli aktiviteler ve eğlence organizasyonları çalışanları motive ederken, sahip oldukları potansiyeli de ortaya çıkarmalarına yardımcı olabilmektedir.

⁸⁵Özkalp ve Kirel , s.394-395

⁸⁶Ekinci, Ekici s.110

⁸⁷Raeda Fawzi AbuAlRub,“Job Stress, Job Performance and Social Support Among Hospital Nurses”, **Journal of Nursing Scholarship**, Vol:36 No:1, 2004, pp.77

⁸⁸ Sema Polatçı, “Örgütsel Ve Sosyal Destek Algılarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş Ve Evlilik Tatmininin Aracılık Rolü”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:11, Sayı:2, 2015, s.39

1.4.3.2.Amaç Belirleme

Çalışanların örgüt içindeki amaçlarının belirsiz olması, işlerin üzerinde inisiyatif kullanamamaları, sorumluluk sınırlarının iyi çizilmemiş olması ve yöneticilerin net olmayan beklentileri çalışanları çelişkiye düşürmektedir⁸⁹. Yöneticilerin çalışanlarla yapacağı kısa toplantılar ve birebir görüşmeler, hedeflerin güncellenmesini sağlarken, verilecek geribildirimler çalışanları motive etmede yardımcı olabilmektedir.

Çalışanların teşvik edilmesi, bilginin paylaşılması, başarının paylaşılması ve uygun bir dille geri bildirimlerde bulunulması çalışanların yaratıcı performans sergilemesine olanak tanımaktadır⁹⁰. Yeni işe başlayan çalışanlar örgüt kültürü hakkında geniş bilgiye sahip olmadıklarından, onlar için de amaçlar ve beklentilerin net bir şekilde belirtilmesi performans döneminde somut verilerin elde edilmesini kolaylaştıracaktır.

Çalışanlar için yüksek hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için gösterilen çabanın yetersiz kalması çalışanı işinden ve örgütten soğutabilir⁹¹. Çalışana ve işin yapısına uygun verilecek hedefler, bireylere sistemli ve planlı çalışma alışkanlığı kazandırırken, etkili zaman yönetimi sayesinde zaman kayıplarının önüne geçilebilmektedir⁹².

1.4.3.3.İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, “*Bir işin içeriğini ve sorumluluk düzeyini, o işi yapan çalışanın motivasyonel ihtiyaçlarını doyuracak şekilde değiştirmek*” olarak tanımlanabilir⁹³. Başka bir deyişle iş zenginleştirme, çalışanın planlama ve karar alma konularında yetkilendirilmesidir.

⁸⁹Baltaş ve Baltaş, s.89

⁹⁰ Burcu Aydın, Seçil Bal Taştan, “Çalışma Yaşamında Bireylerin Duygusal Zekâ Düzeyi İle Sergilenen Yaratıcı Performans Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **4.Örgütsel Davranış Kongresi**, Adana, 04-05 Kasım 2016, s.652

⁹¹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları,1. Baskı, İstanbul, 2004, s.411

⁹² İnayet Pehlivan, “Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 1991, Cilt:24,Sayı:2, s.801

⁹³Halil Can, s.184

İş zenginleştirme, hem sorumluluk ve başarı etkenlerini içermesi hem de çalışanın kendini gerçekleştirmesi ve işin özüne ilişkin nitelikleri geliştirmesi açısından önemlidir. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur⁹⁴.

İş zenginleştirme her çalışan için olumlu etki yaratmayabilir. Sorumluluk alanı genişleyen çalışan rutin işlerin değişmesinden tedirgin olabilir, bu durum stres yaratabilir. Planlama yaparken çalışanların yetenekleri ve sınırları göz önünde bulundurulmalıdır. Stresin azaltılması amaçlanırken aksine bir stres yaratılmamalıdır.

İş zenginleştirme yöntemi ile sıklıkla rutin işlerde yaşanan strese karşı avantaj elde edilmektedir. Bu uygulama ile sorumluluklar, fırsatlar, farklı beceriler, görevin anlamı ve özerklik gibi etkenlerin zenginleştirilmesi sağlanmaktadır⁹⁵.

1.4.3.4.İş Genişletme

İş genişletme, bir çalışanın sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yerine getirmesi, işin genişlemesini sağlayarak teknolojik yapı ve iş yapış süresinde değişiklik yapılması anlamına gelir. Böylelikle iş genişletme uygulaması, monotonluğu azaltırken motivasyonun artmasını sağlamaktadır⁹⁶. Böylelikle iş genişletme, işe çeşitlilik kazandırarak işi tekdüzelikten kurtaran ve işi daha ilginç hale getirmeyi amaçlayan bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

1.4.3.5.Katılımlı Yönetim

Katılımlı yönetim, bir işletmedeki çalışanların doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığıyla kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara katılmalarını ifade etmektedir. Katılımlı yönetimin amacı, çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek onlara işin bir parçası olduğunu hissettirmektir⁹⁷. İşin niteliklerini daha iyi kavrayan çalışanlar sorumluluk aldıklarında daha az çatışma yaşayacak ve

⁹⁴ Okutan ve Tengilimoğlu, s.26

⁹⁵ Gülten Eren Gümüştekin, Ali Bircan Öztemiz, “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004,(Uçucu Personel),s.66

⁹⁶ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul,2010,s.109

⁹⁷Özkalp ve Kirel, s:390

belirsizlikler ortadan kalkacaktır. Böylelikle alınan kararlara uyum süreci kolaylaşırken örgüt içi iletişim ve işbirliğinin de gelişmesi sağlanabilir.

Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda karar alma süreçlerine dahil olmaları, alt ve orta kademe yöneticilere inisiyatif tanınması çatışmaların önüne geçerken stresin olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olmaktadır⁹⁸.

Açık ve dürüst bir iletişimin hem organizasyon hem de çalışanlar için olumlu geri dönüşleri olmaktadır. Örgütlerin faaliyetlerinde şeffaflık ilkesinin benimsenmesi organizasyonun temelini güçlendirir. Ancak bazı şirketler bu yaklaşımı, çalışanların ifade özgürlüğü ve karar sürecine katılımı kötü kullanabilecekleri ya da zaman kaybı endişesiyle riskli bulmakta ve reddetmektedirler. Bu yöntemin asıl amacı; çalışanların fikirleri, önerileri ve şikayetleri ile değer katmalarını sağlamak ve aidiyet duygusunu güçlendirmektir⁹⁹.

1.4.3.6. Rol Şeffaflığı

İyi bir organizasyonda yeterli iş başı eğitimi ve açıkça ifade edilen iş tanımları, çalışanlar arasındaki çatışmayı ve rol belirsizliğini önemli ölçüde azaltmaktadır¹⁰⁰. Çalışanların örgüt içerisinde kendinin ve diğer çalışanların görev ve yetkilerini bilmesi çatışmaların büyük ölçüde önüne geçebilmektedir. Bunun için önceden belirlenmiş iş tanımı prosedürlerinden yararlanılabilir.

Araştırmacılar rol belirsizliğinin çalışanlar arasında kayıtsızlık, öfkelenme, tatminsizlik, sorumluluğu başkalarına yükleme ya da aşırı sorumluluk yüklenme gibi bazı problemlere yol açtığını göstermektedir¹⁰¹. İş tanımında açıkça ifade edilmeyen görevler, çalışanda fazla iş yükü düşüncesi oluşturduğu gibi sorumluluk ve inisiyatifi hangi ölçüde kullanacağı karmaşasını da doğurabilmektedir. Çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar örgüte olan güveni azaltırken bireylerde stresi doğurabilmektedir.

Görevler, beklentilerin açık ve net biçimde ifade edildiği biçimde ve çalışanlara destek olacak şekilde belirlenmelidir. İyi bir organizasyon, yeterli eğitim vererek, kişilerin ne yapacaklarını gösteren görev tariflerini belirleyerek ve yersiz

⁹⁸ Alptekin Sökmen, “Yönetim ve Organizasyon”, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s.236

⁹⁹ <http://www.pdrhr.com.tr/organizationaldevelopment/page/participative-management/>, (27.02.2017)

¹⁰⁰ Aydın, s.64

¹⁰¹ Özkalp ve Kirel, s.386

bilgi istemeyi engelleyerek kişilerarası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilir. Gerekli düzenlemeler işin yapısına, çalışan ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır¹⁰². Bireyler yeteneklerini kısıtlayacak, odaklanmalarını engelleyecek rollerden doğan stres kaynaklarının önüne geçebilmelidir.

1.4.3.7.Kariyer Planlama

Çalışanlar mesleki gelişime, yükselme ve ilerlemeye ilişkin amaçlarını belirlerken geleceğin belirsiz olması çalışanları strese sokmaktadır¹⁰³. Kariyerinin başında olan genç çalışanlar hızlı şekilde yükselmek isterken, ortasında olan çalışanlar ise gelecek kaygısı yaşayabilmektedir.

Kariyer planlaması, çalışanların kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, zayıf ve güçlü yönlerini fark etmelerini sağlar, onları mesleki yönden zenginleştirir. Yeni çalışmaya başlayan bireyler de kariyer yolunda nasıl ilerleyeceğini öğrenir. Kariyer planlama sistemi, çalışanları yakından tanımayı sağlayarak örgütü gelişime açık bir yapıya kavuşturur. Örgütte iç kadrolara getirilecek yetenekli elemanların yerleşimine ve örgütsel yedekleme stratejisi oluşturmaya yardımcı olur¹⁰⁴.

Aşırı rekabet ortamının olduğu günümüzde kişiler kariyer yolunu çizerken bulunduğu örgütü de kendisiyle birlikte ileriye taşımaktadır. Bu sayede bireysel amaçların anlaşılması ve desteklenmesi yoluyla örgütsel amaçlara ulaşmak kolaylaşmaktadır.

1.4.3.8.Stres Yönetimi Eğitimi

Günümüz toplumlarında hangi yaşta ve sorumlulukta olursa olsun tüm bireyler stresi yaşamaktadır. Çalışan bireylerin günün büyük bir kısmını işte geçirdiği düşünülürse, işyerinde yaşadıkları stresin kendilerini büyük ölçüde etkilediği

¹⁰²Kasım Tatlıhoğlu,“Çalışma Yaşamında Çalışanların Karşı Karşıya Oldukları Risk Faktörleri: Stres Faktörü”**1.Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Öğrenci Kongresi Bildiriler Kitabı**, Bingöl Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği Öğrenci Kulübü 21-22 Mayıs 2015, Bingöl, s.104

¹⁰³ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, 2001, s.311

¹⁰⁴ Soysal, s:36

düşünülebilir. Bazı bireyler stresle bireysel olarak mücadele yolu geliştirirken bazen de örgütler bireylere eğitimlerle destek olmaktadır.

Stresle mücadelede bireysel gelişime yönelik çözüm önerileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁰⁵:

- Meditasyon,
- Kas gevşetici egzersizler,
- Psikolojik süreci takip etmek için yapılan geribildirimler,
- Zaman yönetimi çalışmaları,
- Pozitif düşünme alışkanlıkları kazanma

Bu tür eğitim ve çalışmalardan verim alınabilmesi için uygulamalar sürekli hale getirilmelidir. Kişiler strese karşı doğru bakış açısına sahip olduğu sürece uzun vadeli sonuçlar alabileceklerdir.

Stres yönetimi çalışmalarından biri olan Çalışanlara Yardım Programları (ÇYP), çalışanların iş performansını etkileyebilecek endişelerini gidermeye yardımcı olmak amacıyla sunulan iş odaklı danışmanlık programlarıdır. Bu programlar, günümüzde birçok gelişmiş ülkede kullanılmaktadır. ÇYP, genellikle örgüt dışından sağlanan ve gizliliği temel alan kapsamlı bir danışmanlık sistemidir. Aynı zamanda, kurum içi profesyonel danışmanlarca da bu programların yürütülmesi mümkündür¹⁰⁶.

Stres yönetimi eğitimlerinin dışarıdan sağlanması, çalışanlarda daha güvenilir ve objektif olma düşüncesi yaratabilir. Eğitim ve programlar çalışanların gerginliğini azaltırken daha sistemli çalışmalarını ve zorluklarla daha etkili biçimde mücadele etmelerini sağlayabilmektedir.

1.4.3.9.Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışma ortamının fiziki koşulları bir işin tamamlanmasında büyük önem taşır. İş ortamının karanlık olması, zayıf havalandırma koşulları ve gürültülü yapısı, çalışanların işine odaklanmasını engelleyerek stres unsuru oluşturabilmektedir.

¹⁰⁵Gary Johns, **Organizational Behavior**, Pearson Education, 5th Edition, Canada, 2001, p.441

¹⁰⁶C.Lee, J.A.Gray, "The Role of Employee Assistance Programmes", Chichester, 1994'dan aktaran Hasan Ekinci, Süleyman Ekinci, "İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt :27, No:1, Sivas, 2003, s.113

Ağır ve gürültülü işlerde çalışan kişilerin gerektiğinde kulaklık takması, kirli ve tozlu ortamlarda çalışanların maske takması çalışma ortamının iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. Gürültü, işitme kaybı riskinin yanı sıra sinirlilik ve yorgunluğu arttırarak strese bağlı iş kazasına neden olabilmektedir¹⁰⁷. Ofis ortamında çalışanlar için klima ve kaloriferlerin belirli aralıklarla temizlenmesi de hem sağlık açısından hem de ısının kalitesi açısından önem taşır.

İşyerinin fiziksel koşullarıyla ilgili bir diğer konu ise ergonomidir. Ergonomi, kullanılan makine ve teçhizatın insan bedenine uyumlu şekilde dizayn edilmesiyle ilgilenen bir bilimdir¹⁰⁸. Sandalye ve koltukların daha konforlu hale getirilmesi, bilgisayar ekranlarına koruyucu takılması ya da çalışma masasının yüksekliği gibi unsurlar çalışma verimini etkilemektedir.

Değişen çalışma koşullarıyla birlikte bazı işyerleri çalışma saatlerinde de değişikliğe gitmektedir. Esnek çalışma olarak adlandırılan bu uygulamada kişiler, çalışma ortamında fiziken bulunmasalar da çalışmalarını uzaktan sürdürebilmektedir. Brigham Young Üniversitesi Sağlık Geliştirme Organizasyonu'nun 2012'de, 20.114 çalışanın katılımıyla iki sene süren araştırmasına göre çalışanlara esnek çalışma imkanının sunulması stresi büyük ölçüde önlerken verimliliklerine %14 katkı sağlamaktadır¹⁰⁹.

1.4.3.10.Ücret Yönetimi

Çalışanların görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı izlenen ücretlendirme politikaları hem çalışanın iş tatmini hem de örgütün performansını yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle örgütler etkili ve verimli bir ücret sistemi kurmak durumundadırlar¹¹⁰. Örgütsel politikalardan kaynaklanan yetersiz maaş ve ücret dengesizliği, bireyler üzerinde stres yaratarak örgüte olan güveni azaltabilir, adaletsizlik duygusu yaratarak çalışanları işten uzaklaştırabilir. Bu nedenle işverenler

¹⁰⁷ Çalışma Yaşamında Sağlık Gözetimi Rehberi, T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara, 2015, s.76

¹⁰⁸ Aydın, s.69

¹⁰⁹ Uzun Çalışma Saatleri Kaygı ve Stresi Artırıyor! (02.05.2018) <https://indigodergisi.com/2018/0-5/uzun-calisma-saatleri-kaygi-stres/> (02.11.2019)

¹¹⁰ Barutçugil, s.444

adil bir ücret politikası izlemeli, bununla ilgili çalışmalar yaparak bireylerin stresini en aza indirmeye çalışmalıdır¹¹¹.



¹¹¹ Gökğöz, s.86

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1.PERFORMANS KAVRAMI

2.1.1.Performansın Tanımı

Performans kelimesi Türkçe'ye, İngilizce “performance” kelimesinden geçmiştir ve Türk Dil Kurumu'nda yer alan karşılığı “başarım”dır¹¹². Günümüzde performans kavramı birçok alanda kullanılırken İnsan Kaynakları açısından büyük önem arz etmektedir. İşgörenin ve örgütlerin başarısını belirleyen bir unsur, bir kriterler topluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgören açısından başarı, örgüt açısından verimlilik, sanatçı açısından ortaya çıkardığı sanat eseri olarak karşımıza çıkan performans kelimesinin literatürde birçok farklı tanımı yer almaktadır.

Genel anlamda performans, eldeki kaynaklarla en fazla üretimi gerçekleştirme çabasıdır¹¹³. Bingöl'e göre performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanmıştır¹¹⁴. Songur ise performans, amaca yönelik yapılan işlerin sonucunda ulaşılan noktayı, kalite ve nicelik bakımından ifade eden bir kavram olarak tanımlamıştır¹¹⁵.

Landy ve Conte performansı davranış olarak ifade etmektedir. Bireyin, örgütün hedefleri ile ilgili olan davranışlarını içerir ve her birey açısından ölçülebilmektedir. Performans davranışların sonucu değil, eylemin kendisidir¹¹⁶.

Bir kişinin performansına ait göstergeler olabileceği gibi örgütlerin de ortaya koyduğu bir performans düzeyi vardır. Bu doğrultudan yola çıkarak performans, bir

¹¹² Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/> (02.03.2019)

¹¹³ Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No: 323, Ankara, 2004, s.13

¹¹⁴ Bingöl, s.379

¹¹⁵ H. Mehmet Songur, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yayın No:6, Ankara, 1995, s.1

¹¹⁶ Frank J. Landy and Jeffrey M. Conte, **Work in The 21st Century**, California, 2010, p.175

örgütün maddi ve manevi unsurlarından en üst düzeyde yararlanma derecesi ve önceden belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi olarak da tanımlanabilir¹¹⁷.

Açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi literatürde birden çok performans tanımlaması vardır. Önceleri performans, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını dikkate alırken günümüzde performans kriterlerine etki eden birçok unsur bulunmaktadır.

2.1.2. Performans Hedefleri

Verimliliğin ve başarının ölçülmesinde temel etken performans göstergeleridir. Göstergelerin incelenmesi sonucu hizmet kalitesi ve miktarı ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte başarıya ulaşmak için birçok performans ölçütü belirlenmiş ve ölçüm yöntemleri ortaya konmuştur.

Başarılı bir performans yönetim sürecinde hedefler büyük önem taşımaktadır. Hedefler belirlenirken iki temel unsur ön plana çıkmaktadır. Bunlar bireysel hedefler ve örgütsel hedefler olarak değerlendirilmektedir¹¹⁸.

2.1.2.1. Bireysel Hedefler

Performans değerlendirme, çalışanlar açısından büyük önem taşır. Çünkü tüm çalışanlar yaptıkları işin karşılığını almak ve ortaya çıkan sonucu görmek ister. İstenen noktaya ulaşmak ve başarıyı görebilmek için önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hareket etmek gerekir. Bu noktada her çalışanın hedefleri, potansiyeli doğrultusunda önceden belirlenmelidir. Hedef belirlenirken çalışanın gücü, kapasitesi ve yetenekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı zamanda hedefler gerçekleştirilebilir ve belirlenen amaçlar doğrultusunda olmalıdır.

Hedef belirlenirken iş tanımları ve iş analizlerinden yararlanılır. İş oluşturan unsurlar ve işin gerektirdikleri çalışanla paylaşılır. Böylece çalışanlar kendilerinden

¹¹⁷ Nermin Çakmak, Emre Ocaklı, “Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?”, **ÜNAK’06 Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu**, 12-14 Eylül 2006, Ankara, s.214

¹¹⁸ M. Akif Özer, “Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi” **Kamu-İş Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, Ankara, 2013, s.47

beklenenin bilincinde olur. Bu geribildirimler çalışana doğru biçimde verildiği ve eğitimle desteklendiği sürece bireysel gelişimlerine de katkı sağlanmış olmaktadır¹¹⁹.

2.1.2.2. Örgütsel Hedefler

Her örgütün belli amaçları vardır. Bu amaçları gerçekleştirmek için örgütler farklı yollar izlemektedir. Performans yönetimi ile çalışanlara örgütün hedefleri açıklanırken, bu doğrultuda uygulanacak plan ve stratejiler belirlenmektedir¹²⁰. Örgütün hedeflerine ne ölçüde yaklaşıp hedeften ne ölçüde uzaklaştığı performans sistemi ile tespit edilebilir.

Örgütün performansı belirlenirken amaçlarına ulaşmada önündeki en önemli engeller; iş bölümünün yanlış yapılması, araç-gereç yetersizliği, teknik imkanların azlığı, iş düzensizliği, iletişim kopukluğu, otorite yokluğu, işbirliği eksikliği, çalışanlardan potansiyelinin üstünde başarı beklenmesi gibi etkenlerdir¹²¹.

Örgütlerin hedefine ulaşması, çalışanların hedeflerine ulaşmasıyla yakından ilişkilidir. Çalışan kendini ve işini geliştirirken içinde bulunduğu örgütü de yukarılara taşır. Çalışandan bağımsız bir örgüt düşünölemeyeceği gibi örgütten bağımsız bir çalışan da düşünölemez.

İç içe geçmiş bu unsurlar birlikte değerlendirilirse, örgütün vizyonu doğrultusunda çalışana verilecek olan görev ve sorumluluklar gözden geçirilmelidir. Örgütte çalışanların kendilerinden bekleneni anlayabilmeleri için amaçlar açık ve net olmalıdır. Çalışanlar bu sayede örgütün kısa ve uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflerin başarılması için gerekli performans seviyesini daha iyi anlamaktadır¹²².

¹¹⁹ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.27

¹²⁰ Hayrettin Aydın Ateş, **İşletmelerde Performans Yönetimi İle İlgili Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2017, s.6

¹²¹ Gülten Eren Gümüştökin, Bircan Öztemiz, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2005,(Verimlilik),s.281

¹²² Temel Çalık, **Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003, s:12

2.1.3. Performans Yönetim Süreci

Günümüzde performans anlayışı geleneksel anlayıştan modern anlayışa doğru bir geçiş sürecindedir. Değişen toplum yapısı ve çalışma koşulları neticesinde uzun ve yorucu çalışma saatleri kısalarak daha verimli çalışmaya dönüşmeye başlamıştır. Modern performans anlayışı ile ne kadar çok çalışıldığına değil ne kadar verimli ve üretken çalışıldığına odaklanılmaktadır. İnsan Kaynakları süreçlerinde performans yönetimi son derece önemli bir unsurdur. Her çalışanın emeği ve sağladığı katkı örgüt için oldukça değerlidir. Bunun için kurulacak olan sistem güvenilir, ölçülebilir ve uygulanabilir nitelikte olmalıdır.

Performans Yönetim Süreci, gerçekleşmesi beklenen organizasyonel hedeflere ulaşmak için gösterilen çabanın sonucu ortaya çıkan katkının ölçülmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi, geliştirilmesi ve bunun organizasyona yerleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır¹²³.

Bir diğer tanıma göre, Performans Yönetim Süreci, örgütün amaçları doğrultusunda bir performans sisteminin kurulması, performansın neye göre, kimler tarafından değerlendirileceği, beklenen ve gerçekleşen performansın karşılaştırılması, sapma varsa tespiti ve düzeltici önlemler alınması, sapma yoksa ödüllendirme ve geliştirme faaliyetlerini içeren bir süreçtir¹²⁴. Çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda güçlü ve zayıf yönlerini gösteren, sistematik bir tasvir olarak da ifade edilmektedir¹²⁵.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak Performans Yönetim Süreci, bir çalışanın örgütün hedeflerine ne kadar katkı sağladığının belirli ölçümler yardımıyla belirlenmesi, bu doğrultuda önlem alma ya da ödüllendirme yolunun izlenmesi şeklinde tanımlanabilir.

Düzenli işleyen bir performans yönetim süreci, bireylerin sahip olduğu potansiyelin farkına varmalarını sağlar. Çalışanların yapacakları katkı düzeyinin

¹²³Barutçugil, s:334

¹²⁴Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2008, s.413

¹²⁵Herman Aguinis, **Performance Management**, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2013, p.3

arttırılması amacıyla ödüllendirme, ücretlendirme ve terfi yoluna gidilerek motive olmaları sağlanır¹²⁶.

2.1.4. Performans Yönetiminde Başarı

Başarılı bir performans yönetimi için öncelikle performans sisteminin örgütün yapısına ve kültürüne uygun olması, çalışanlar tarafından açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Performans yönetimindeki başarıyla ilgili aşağıda birtakım ilkelere yer verilmiştir¹²⁷.

- Organizasyonda öncelikle bir ön çalışma ve planlama yapılmalıdır.
- Sistemin amaçları belirlenmeli, çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- Sistemin kimlere uygulanacağı ve kimler tarafından uygulanacağı, kullanılacak yöntemler ve değerlendirme zamanı açık ve net şekilde ifade edilmelidir¹²⁸.
- Kullanılacak yöntem ve teknikler tespit edilmelidir.
- Ölçümler örgütün hedefleri doğrultusunda çalışanı geliştirmeye yönelik olmalıdır.
- Sonuçlar sadece ilgili yöneticilere değil, çalışanlara da iletilerek onların başarılarını öğrenme ve kendilerini düzeltme olanağı sağlamalıdır.

Performansı ölçmek önemli olduğu kadar zor bir çalışmadır. Yöneticiler çalışanları izlemek ve yönlendirmek durumundadır ancak Performans Yönetim süreci disiplin ile karıştırılmamalıdır. Çünkü değerlendirme bir disiplin davranışı değildir. Disiplin süreci, çalışanın kuralların dışına çıktığı, düzeni ihlal ettiği durumlarda işler. Başarısızlıkların değerlendirilmesi düzeltilebilecek ve geliştirilebilecek bir durumdur. Eksikliklerin giderilmesi amaçlandığı için bu aşamada disiplin süreci işlememelidir¹²⁹.

¹²⁶ Burcu Dikmen, Özgür Özpeynirci, “Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması” **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 28, Sayı 1, 2010, 72-73

¹²⁷ Sabuncuoğlu, s.186

¹²⁸ Burcu Ada, **Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, s.14

¹²⁹ Ayşe Akkaş Küçük, **Kamuda Performans Değerlendirme Sistemiyle Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005 s.22

Değerlendirme süreci ve değerlendirmenin sonucu çalışanla paylaşılmalıdır. Bu sayede çalışanlar güçlü ve zayıf yönlerini görerek kendilerini geliştirme fırsatı bulurlar.

2.2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Son yıllarda performans değerlendirmenin önemi oldukça artmış olsa da çalışanların değerlendirilmeleri yüzyıllardır devam eden bir süreçtir. Milattan Önce 265-221 yılları arasında Çin’de hüküm süren Wei hükümdarları, üst düzey yetkililerin performanslarının ölçülmesi amacıyla “İmparatorluk Performans Değerlendiricisi” ismiyle bir grup personel görevlendirir. 3. yüzyılda bir Çinli filozof, İmparatorluk Performans Değerlendiricilerini yetenek, bilgi ve liyakate göre değil, kendi beğenisine göre değerlendirme yaptığı gerekçesiyle eleştirmiştir¹³⁰. Ülkemizde ise ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında, daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de birçok özel sektör kuruluşlarında uygulanmaya başlanmıştır. Önceleri yalnızca işçilerin değerlendirildiği sistem zamanla dönüşerek yönetimi de içine almıştır¹³¹. Günümüzde ise performans değerlendirme çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.

Performans Değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin bilinmesi, kullanılması ve ölçülmesini sağlayan, işletmenin amaçları doğrultusunda gösterilen çabaların ücretin düzenlenmesinde kullanıldığı bir sistemdir¹³². Daha net bir ifadeyle Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi’nin en önemli fonksiyonlarından biri olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içindeki çalışmalarının analiz edilmesi ve sonuçların çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır¹³³. Değerlendirme sisteminden başarılı ve faydalı sonuçlar alınabilmesi için sistemin adil, sürdürülebilir, kapsamlı, geliştirici, motive

¹³⁰ Kevin R. Murphy, Jeanette N. Cleveland, **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives**, Sage Publications, California, 1995, s.3

¹³¹İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu, **İş Değerlendirme El Kitabı**, TC Başbakanlık Basımevi Döner Sermayesi, Ankara, 1968, s.10

¹³² Konca Karadenizli, **Türk İşçi Sendikalarının İş ve Performans Değerlendirme Yoluyla Ücret Farklılaştırma Konusuna Yaklaşımları**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 1993, s.48

¹³³ Ali Akdemir, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Yayınları, Bursa, 2009, s.487

edici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların kararlara katılmasına olanak sağlamalıdır¹³⁴.

Performans değerlendirmenin önemi, objektif ve adil olması gerektiğinden ve bir insanın değerlendirilmesinden kaynaklanır. Değerlendirme ölçütleri işin gerektirdiği nitelikleri içermelidir. Değerlendirme yaparken kişisel duygular arka planda tutulmalı, kişi değil yapılan iş değerlendirilmelidir.

Her örgütün amaçları farklı olduğundan tercih ettiği performans değerlendirme yöntemi de farklıdır. Bu nedenle her işgörenden aynı performans düzeyini beklemek yanlış olur. Bir kişi bir organizasyonda düşük verimlilik gösterirken başka bir organizasyonda yükselebilir. Bu durum bireysel hedeflerin örgütsel hedeflerle örtüşmemesi, hedeflerin yanlış anlaşılması veya kullanılan yöntemin uygun olmaması gibi nedenlerden kaynaklanabilir.

2.2.1. Performans Değerlendirmede Amaç

Her çalışan yaptığı işin karşılığını görmek ister. Performans Değerlendirme, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek yeteneklerini geliştirme olanağı sağlar. Diğer yandan işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da kullanılabilir¹³⁵. Organizasyonları değerlendirme yapmaya yönelten amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹³⁶:

- Performans Değerlendirme, işin yapısı ve işi yapan kişi hakkında bilgi verir.
- Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiyi güçlendirerek yeni fırsatlar yaratılmasını sağlar.
- Ücret hesaplamaları ve başarıları ödüllendirmek daha objektif olur.
- İyi bir Performans Değerlendirme; terfi, nakil, işten çıkarma gibi verilecek önemli kararlar bakımından adaleti sağlar.
- Çalışanların yaptıkları işle ilgili gelişmesini ve bilgi sahibi olmasını sağlar.
- Çalışanlara geribildirim sağlanarak çalışan verimliliği ve motivasyonu artar.
- Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçları ortaya konur.

¹³⁴Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001, s.171-172

¹³⁵Sabuncuoğlu, s.186

¹³⁶Barutçugil, s.428-429

- Çalışanların iş tanımlarında ve iş analizinde yer alan standartlara ne ölçüde ulaşıldığıyla ilgili bilgi sağlar¹³⁷.

Performans değerlendirmeden beklenen amaçlar örgütlerin yapısına göre farklılık gösterse de asıl amaç çalışandan beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya koymaktır. Bunu yaparken de başarısızlıklara odaklanıp çalışanı cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmek ön plana çıkmalıdır¹³⁸.

Performans değerlendirme hem yönetim, hem çalışan hem de denetim açısından fayda sağlamaktadır. Etkili bir Performans Değerlendirme uygulaması ile İnsan Kaynakları süreçleri başarılı bir şekilde ilerler. Yönetim ve çalışanlar arasında güven ortamı oluşur. Performansı hakkında geribildirim alan çalışan kendini geliştirme ve hatalarını düzeltme fırsatına sahip olur. Bu sayede çalışana gelişim imkanı tanınır, amacından sapmadan hedef odaklı çalışması sağlanır. Performans değerlendirme uygulaması aynı zamanda bir denetim aracıdır. İşe yeni başlayan çalışanlara verilen hedefler doğrultusunda deneme süresi takibi, işe girişte verilen bilgilerin doğruluğu, çalışanların şirkete ve işe uyumu konusunda fikir verir.

2.2.2. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları

Personel istihdamı, kariyer olanakları, kişisel gelişim, ücretlendirme, iş akdini sonlandırma gibi alanlarda performans değerlendirme uygulamalarından yararlanır. Yönetimsel kararların alınmasında büyük önem taşıyan bu uygulamaların çalışanlar, yöneticiler ve şirket açısından büyük avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır.

Performans değerlendirmenin en önemli avantajlarından biri, çalışana iş performansı hakkında bilgi vermesidir. Çalışana önceden belirlenmiş hedeflerine ne oranda ulaştığı, mevcut iş durumunu ve ne yönde ilerlediğini göstermesi, aynı zamanda gelecekteki hedeflerinin belirlenebilmesi açısından büyük fayda

¹³⁷Budak, s.415

¹³⁸ İsmail Bakan, Hakan Kelleroğlu, “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1,2003, s.107

sağlamaktadır¹³⁹. Güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olan çalışan bu noktalara odaklanarak kendini geliştirme fırsatı yakalar. Ancak geri bildirim yapılırken çalışanı geliştirmeye yönelik ve yapıcı bir yaklaşım benimsenmelidir. Olumsuz ve yapıcı olmayan geri bildirimler çalışanın özgüvenini sarsarak dezavantaja dönüşebilmektedir.

Bir diğer önemli nokta, performans değerlendirme, ücret dağılımındaki adaleti sağlamaktadır. Ücrette adaletin sağlanmasıyla çalışanlarda iş tatmini, motivasyon ve performans artarken buna bağlı olarak örgütler de rekabet avantajı sağlamaktadırlar¹⁴⁰.

Performans değerlendirmenin bir diğer avantajı, çalışan ve yöneticinin bir araya gelmesini sağlamasıdır. Yapılan görüşmelerde çalışanın daha önce ifade edemediği sorunlar, paylaşmak istediği konular, yetenekleri ve kariyer hedefleri konuşularak yönetici ve çalışan arasındaki ilişki güçlenmektedir. Yönetici ise çalışandan beklentilerini daha iyi bir ortamda iletme şansı bulmaktadır.

Yöneticiler açısından avantajlarına bakıldığında, orta düzey yöneticilerin astı ve üstü arasındaki ilişkileri geliştirerek köprü kurmasını sağlar. Üst yönetimin alt pozisyonlarda çalışanlar hakkında fikir sahibi olmasında yardımcı olur. Aynı zamanda ödül sistemiyle çalışılan işyerlerinde astı başarılı olan yöneticiler bu başarının destekçisi sayılır. Astıyla iletişimi güçlenen yöneticiler herhangi bir sorunda problemi ilk ağızdan dinleme fırsatı yakalar, çözüm kolaylaşır¹⁴¹.

Örgüt açısından avantajlarına bakılacak olursa, örgüt içinde uygulanacak olan terfi, maaş artışları ve pozisyon değişiklikleri gibi süreçlere dayanak oluşturur. Çalışanların yetenek ve gelişim alanlarıyla ilgili örgüte ışık tutarak çalışanların takibine olanak sağlar. Bu doğrultuda yapılacak olan görevlendirmelerde çalışan verimliliği ve mutluluğu sağlanır¹⁴².

¹³⁹Ali Şahin, Sibel Çalışkan, “Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği” **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:18, Sayı:36, 2018,s.120

¹⁴⁰ Ali Şükrü Çetinkaya, “Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ücrete Bağlı Streste Farklılık Yaratma Düzeyi: Konya Sağlık İşletmeleri Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2016, s.376

¹⁴¹ Bilal Şentürk, Performans Değerlendirme Avantaj ve Dezavantajları, 04.10.2018, <https://www.iienstitu.com/blog/performans-degerlendirme-avantaj-ve-dezavantajlari> (17.03.2019)

¹⁴²Barutçugil, s.427

Performans değerlendirmenin adil işlemesi durumunda birçok olumlu yanı bulunmaktadır. Ancak sürecin düzgün ilerlememesi durumunda beklenenin aksine dezavantaj oluşturabilecek durumlar ortaya ıkabilmektedir¹⁴³.

- Değerlendirmenin adil olmaması çalışanın moral ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Bu durum işten ayrılmalara yol açabilmektedir. Bu nedenle sistemin adaleti şüpheye yer bırakmamalıdır.
- Standart ve objektif olmayan verilerle yapılan uygulamalar gerçeği yansıtmayabilir.
- Doğru ve uygun yapılmayan geri bildirimler çalışanları olumsuz etkileyerek heves ve isteklerini kırabilir.
- Değerlendirme sürecinin düzgün işleyebilmesi maliyetli ve zaman alıcıdır. Uygulamadan kaynaklı hataların olması kaynak ve zaman israfına neden olabilir.
- Eleştiriye açık olmayan çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratıp ilişkilerin bozulmasına neden olabilir.
- Yüksek performansın dllendirilmediği uygulamalar çalışanlarda hayal kırıklığı yaratabilir.
- Kişisel değerler, önyargılar ve ilişkiler örgütsel standartların ve objektif kararların önüne geçebilir.
- Performans değerlendirme bir sınav olarak algılanarak çalışanlar üzerinde stres yaratabilir. Kendini baskı altında hisseden çalışanın ölçülmesinde verimli sonuçlar alınamayabilir.

2.2.3. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Organizasyonlar için büyük önem taşıyan performans değerlendirmede varılmak istenen hedefe ulaşılıp ulaşılmadığı, sistemin bu doğrultuda etkinliği sürekli olarak ölçülmelidir. Her değerlendirme sonrasında ölçüm yapılarak uygulamada eksik olan, aksayan yönler tespit edilmelidir. Bulunan hata ve eksiklikler diğer değerlendirme zamanına kadar giderilmelidir¹⁴⁴.

¹⁴³ Aguinis, pp.8-9

¹⁴⁴ Sedat Yumuşak, “Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 6, Sayı:10, 2008, s.45

Budak’a göre Performans Değerlendirme sürecini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır¹⁴⁵:

- İşin türü
- Yasalar
- Yönetim biçimi
- Çalışanların tutum ve düşünceleri

Bunlara ek olarak Yumuşak ise Performans değerlendirme sürecini etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi belirtmiştir¹⁴⁶:

- Çalışan memnuniyeti
- İşletmeye güven
- Katılımcılık
- Geri bildirim
- Çalışan ve iş uyumunun sağlanması
- İnsan Kaynakları skorkartı

Yukarıda belirtilen maddeler, işin türüne göre performans sonuçlarını belirli oranda etkilemektedir. Ölçülebilir değerleri olan ve sayısal sonuçları içeren işler daha kolay ölçülebilmektedir. Bu doğrultuda kullanılacak değerlendirme yöntemleri de işin türüne göre değişiklik gösterebilir.

Ülke içinde veya uluslar arası belirlenmiş olan yasalar, örgütsel uygulamalar için belirleyici rol oynamaktadır. Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi, toplu sözleşme düzenleri gibi yasal süreçler performans değerlendirmeyi doğrudan ya da dolaylı biçimde etkilemektedir¹⁴⁷.

Çalışanlara düşüncelerinin önemsendiğinin ve fikirlerinin sisteme dahil edildiğinin hissettirilmesi, işletmeye güvenmesi ve uyum sağlaması performans değerlendirmenin etkinliği açısından son derece önemlidir. İnsan Kaynakları

¹⁴⁵ Budak,s.414

¹⁴⁶ Yumuşak, s.46-48

¹⁴⁷ Tahsin Akçakanat, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2009, s.14

skorkartı yöntemi ile çalışanların bilgilerini, yeteneklerini ve enerjilerini bir bütün olarak takip etmek sistemin verimliliğine katkı sağlamaktadır¹⁴⁸.

Bir örgütteki yönetim biçimi, çalışanların teşvik edilmesi ve motivasyonunda belirleyici rol oynamaktadır. Bir yönetici ceza verme eğiliminde ise takdir ve ödüllerle güdülenebilecek bir astı küstürebilir¹⁴⁹. Bu durum, performans değerlendirmede istenilen sonucu vermeyebilir.

Çalışanların organizasyona ve yöneticilere duyduğu güven, performans değerlendirmeye olan güveni tetiklemektedir. Karar alma süreçlerine dahil olan, kendisinin fikirlerine önem verilen ve yöneticisinin kendisini desteklediği çalışanın işe bağlılığı artar, sahiplenme duygusu gelişir. Bu süreçte yöneticiler astlarını değerlendirirken objektif davranarak sistemin şeffaflığını göstermelidir.

Y kuşağının çalışma hayatına katılmasıyla, bireylerin iş hayatından beklentileri de değişmiştir. Bir işin görülmesi sırasında birçok aşamada yer alan çalışanlar karar alma aşamasına da dahil olmak istemektedir. Bir işi en iyi, işi yapanın bileceği fikrinden yola çıkarak katılımlı yönetim anlayışı giderek artmaktadır. Hedefleriyle ilgili çalışanın fikrinin alınması, kendisine koçluk yapılması çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır¹⁵⁰.

Birey-işletme uyumunun gerçekleştirilmesinde birçok psiko-teknik test ve yöntemden faydalanılmaktadır. Bu yöntemler, bireylere uygun meslekler, terfiler, bireylerin potansiyeli ve yetenekleri hakkında bilgi verir¹⁵¹. Bu sayede işe yerleştirilen bireyin işe uyumu daha hızlı olmakta, performans değerlendirme daha güvenilir sonuçlar vermektedir.

2.2.4. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme süreci, insanlar tarafından yapıldığı ve insanları ölçmeye yönelik olduğu için birçok sistemde olduğu gibi bu sistemde de birtakım hatalar doğabilmektedir. Genellikle değerlendiren kişiden ya da sistemin işleyişinden

¹⁴⁸ Yumuşak, s.59

¹⁴⁹ Akçakanat, s.14

¹⁵⁰ Derya Kelgökmen İlic, Buse Yalçın, “Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları”, *Journal of Yasar University*, Cilt:12, Sayı:46, 2017, s.156

¹⁵¹ Hüseyin Akyıldız, Murat Kayalaroğlu, “İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksyonel Analizi İle Boyutlandırılması”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2, 2003, s.81

kaynaklanan bu hatalar çalışanların sağlıklı biçimde değerlendirilmesini engellemektedir. Bu da sistemin güvenilirliğini azaltır, amaçtan sapmalar meydana gelir. Değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır¹⁵²:

2.2.4.1. Sistemden Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme sisteminde kullanılacak teknikler belirlenirken titiz davranılmalıdır. Yapılan işin niteliğine uygun ölçüm araçları kullanılmalıdır. Kullanılan dilin açık ve anlaşılır olması gerekir. Formlar çalışanların anlayacağı biçimde hazırlanmalı, belirsiz alan bırakılmamalıdır. Ölçümün tekrarlanması durumunda aynı sonucu verecek biçimde yani geçerlik ve güvenilirlik düzeyine dikkat edilmelidir¹⁵³. Ölçüm tekniği belirlenirken, çalışanın fikirlerini belirtebileceği bir alana yer verilmelidir.

2.2.4.2. Fazla Hoşgörü ve ya Hoşgörü Eksikliği

Değerlendiriciler bazı durumlarda çalışanlarla çatışmaktan kaçınabilir, olması gerekenden yüksek puanlar verebilirler. Bazen de astlarını fazla sahiplenerek değerlendirme süreci sonunda performans ortalamalarının örgütün geneline göre düşük çıkmasını engelleme düşüncesiyle hareket edebilir, kendisinin de üst yöneticisi tarafından başarısız olarak kabul edileceğinden çekinebilirler¹⁵⁴. Fazla hoşgörünün tam tersi olarak da hoşgörü eksikliği olan, deneyimsiz ve kendine saygısı az olan kişiler gerekenden az puanlar vererek sistemi yanıltabilir¹⁵⁵. Önyargılı ve saygınlık kazanmak isteyen yöneticiler bu yollara başvurabilmektedir.

¹⁵² M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi" **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1-2, 2002, s.160

¹⁵³ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001, s.312

¹⁵⁴ Ülkü Dicle, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1982, s.35

¹⁵⁵ Sabuncuoğlu, s:219

2.2.4.3.Merkezi Eğilim

Performans değerlendirmede yapılan hatalardan bir diğeri de merkezi eğilim hatasıdır. Burada değerlendiriciler, değerlendirdikleri kişiyi çok tanıımıyorsa, değerlendirme zamanları azsa ya da gözlem yapmaya fırsatları olmamışsa çok yüksek ya da çok düşük puanlardan ziyade ortalama bir puan vermeyi tercih ederler¹⁵⁶. Çalışanların teknik özellikleri, yetenekleri, bireysel özellikleri dikkate alınmadığından değerlendirme sonuçları gerçeği yansıtmamakta ve buna bağlı hatalı kararlar alınabilmektedir.

2.2.4.4.Yakın Zaman Etkisi

Değerlendirme dönemi genellikle bir yıllık bir süreyi kapsadığından, zaman ilerledikçe birçok olay unutulmakta, sadece değerlendirme dönemine yakın olaylar akılda kalmakta ve değerlendirmeler bu olayların etkisiyle yapılabilmektedir. Örneğin bir yönetici, işgörenin altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta önceki performansını daha net hatırlar. Buna göre yapılan değerlendirmeler sonuçları şüpheye düşürmektedir. Bunun önüne geçebilmek için yöneticiler dönem içerisinde hatırlatıcı küçük notlar alabilirler¹⁵⁷.

2.2.4.5.Hale (Halo) ve Boynuz (Horn) Etkisi

Hale etkisi, yöneticinin astını değerlendirirken birbirinden bağımsız özellikleri arasındaki farkı görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması demektir. Çalışanın olumlu ya olumsuz bir özelliğinin etkisi altında kalarak başka konular için de aynı olduğunun düşünülmesidir¹⁵⁸. Bir kişi güzelse aynı zamanda zeki olduğunun, dışadönük ve sosyal ise başarılı olduğunun düşünülmesi hale etkisinden kaynaklanmaktadır.

¹⁵⁶Sabuncuoğlu,s.219

¹⁵⁷Helvacı, s.161

¹⁵⁸ Yeşim Ünver, **İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dönem Projesi, Ankara, 2005, s.64

Hale etkisinin tam tersi ise boynuz etkisidir. Yöneticinin değerlendirme yaparken çalışanın olumsuz özelliğine odaklanması ve onun zayıf olduğu etmenlere göre değerlendirilmesidir. Belirli bir konuda başarısız olan işgören, başka alanlarda da başarısız kabul edilebilir¹⁵⁹. Bir kişi sessiz ise başarısız olduğunun düşünülmesi boynuz etkisinden kaynaklanmaktadır.

Hale ve boynuz etkisi altında yapılan değerlendirmeler gerçek sonucu yansıtmayabilir. Buradan hareketle çıkan sonuçlar değerlendirmenin tarafsızlığını ve güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

2.2.5. Değerlendirme Sonuçlarının Kontrolü

Performans değerlendirme sonuçlarının ne ölçüde başarılı olduğunu belirleyebilmek için sonuçların kontrol edilmesi gerekmektedir. Beklentilerin karşılanamaması durumunda sistem değiştirilebilir ya da birtakım güncellemeler yapılabilir. Değerlendirmenin sağlıklı ve tutarlı olduğunun ölçümü için Gos Eğrisi ve Halo Etkisi yöntemlerinden yararlanılmaktadır¹⁶⁰.

Başlangıçta istatistiksel alanda yapılan çalışmalarda kullanılan Gos eğrisi rastlantısal süreçlerdeki normal dağılımı ifade etmektedir. Gos eğrisi ölçüm hatalarından yola çıkılarak oluşturulmuştur¹⁶¹. İnsan Kaynakları alanında ise performans değerlendirme sonuçlarının kontrolünde kullanım alanı bulmaktadır.

Gos Eğrisi yönteminde beş derece ve bunları değerleyen yüzdeler bulunur. Şekil 1’de yer alan örneğe göre III. derecede bulunan çalışan yetenekleri doğrultusunda değerlendirilmiş ve verimliliği yüksek bir kişidir. I. derecede yer alan çalışanın ise işin gerektirdiklerine uygun olmadığı görülmektedir. V. derecede yer alan çalışanın, yetenekli olmasına rağmen verimliliğinin düşük olduğu görülmektedir. Şekle göre en verimli çalışan III. kişidir. Değerlendirme sürecinin

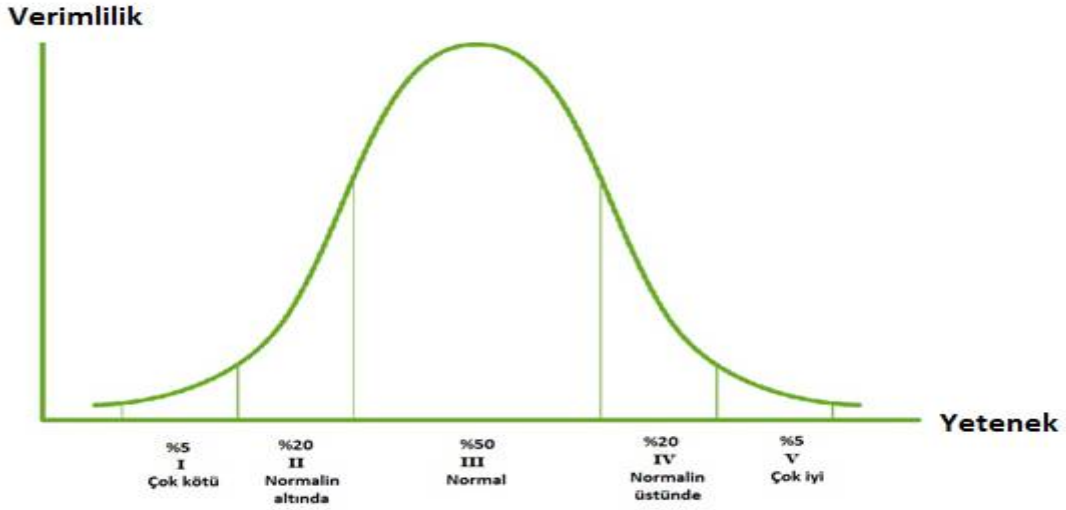
¹⁵⁹ Ahmet Tozlu, **Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi**, Kalkınma Bakanlığı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara, 2014, s.173

¹⁶⁰ Sabuncuoğlu s.217

¹⁶¹ Şenol Çelik, **Normal Dağılım Ve Normal Dağılımla İlgili Çıkarımlar**, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006, s.2

sonunda bu Gos eğrisine yakın sonuçlar elde edilmezse çalışan değerlendirmesini kuşkuyla karşılamak gerekmektedir¹⁶².

Şekil 1: Gos Eğrisi



Kaynak: Sabuncuoğlu, s.217

Değerlendirme sonuçlarının kontrol edilmesinde kullanılan bir diğer yöntem Hale etkisidir. Hale etkisi, bir önceki bölümde detaylı olarak anlatıldığı üzere, yöneticilerin çalışanları değerlendirirken belirli alanlardaki iyi yönlerini diğer özelliklerine de atfetmesi olarak tanımlanmaktadır. Hale etkisinin neden olduğu hataların önüne geçebilmek için Hale Etkisi tablosundan yararlanılabilmektedir.

Tablo 1: Hale Etkisi

DEĞERLEME FAKTÖRLERİ					
İnisiyatif Yeteneği					
İşbirliği Yeteneği					
İş Çıkarma Yeteneği					
İş Başarma Yeteneği					
İş Bilgisi					
DEĞERLEME DERECEİ	1	2	3	4	5

Kaynak: Sabuncuoğlu, s.219

¹⁶²Sabuncuoğlu s.217

Genel olarak yapılan değerlendirmelerde bazı sonuçlar çok iyi bazıları normal bazıları ise düşük olarak seyrederek. Ancak hale etkisinde bu dağılım gerçekleşmez. Sonuçlar belli alanlarda yoęunlařır¹⁶³. Bu durumda değerlendirmenin tekrar yapılması gerekebilir. Bu gibi durumların önüne geçebilmek için çalışanın performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları nlenmeye alıřılmaktadır¹⁶⁴. Tablo 1’de görüldüğü gibi, değerlendirme sonuçları belli alanlarda yoğunlaşmıştır.

2.3.PERFORMANS DEğERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Her örgütün ihtiyaçları doğrultusunda kullandığı performans değerlendirme yöntemi farklıdır. Bu yöntemler örgütler arasında farklı olabileceği gibi, aynı örgüt içinde dönemsel olarak da farklılık gösterebilir. Bu tamamıyla örgütün değişen ihtiyaçları ve çalışma yaşamının gereklilikleriyle alakalıdır.

Performans değerlendirmede kullanılan yöntemlerden ilki olan Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri, sistemin ilk örneklerini oluşturur. Diğer yöntemler, Geleneksel Değerlendirme Yöntemlerinin uygulanması sırasında karşılaşılan sorunları zmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek amacıyla geliştirilmiş ağdaş/Modern yöntemler olarak adlandırılmaktadır¹⁶⁵.

Geleneksel Değerlendirme Yöntemlerini, ağdaş Değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli unsurlar aşağıda belirtilmektedir¹⁶⁶:

- ✓ Mutlak amir anlayışı hakimdir.
- ✓ Sadece amir değerlendirmesini içerir.
- ✓ Sonuçlar sadece tespit ve yargı işlemlerinde kullanılır.
- ✓ İş performansından ziyade, kişilik yapısı ölçülür.
- ✓ Eğitim ihtiyaını göstermez.
- ✓ Değerlendirme sürecine n yargılar etki eder.
- ✓ Geleceğe yönelik fikir vermez.

¹⁶³Sabuncuoęlu s.218

¹⁶⁴ İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, <http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi-9/3263919> (31.03.2019)

¹⁶⁵Dicle, s.52

¹⁶⁶ İrfan Tansel zmez, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri, <http://irfantanseluzmez.blogspot.com/2012/06/geleneksel-performans-degerlendirme.html> (24.03.2019)

- ✓ Gizlilik hâkimdir.
- ✓ Genellikle baskı veya korku unsuru olarak kullanılabilir.

2.3.1. Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel Değerlendirme Yöntemlerinde önceden belirlenmiş standartlar yoktur. Değerlendirenin kendi görüş ve düşünceleri ön plandadır. Bu nedenle değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki kişisel etkileşime göre değerlendirme yapılır. Çalışanların gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Bu yöntemin en büyük dezavantajı, örgütün stratejisi ve icraatlar arasındaki bağlantının kurulamamasıdır¹⁶⁷. Geleneksel değerlendirme yöntemleri aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir¹⁶⁸.

2.3.1.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntem çalışanın değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmaya dayanır. Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan, çalışanları yukarıdan aşağıya doğru sıralar. En üstte yer alanlar en iyi, en altta yer alanlar en kötü olarak değerlendirilir¹⁶⁹.

Sıralama yöntemi, avantaj olarak çok hızlı ve basit bir yöntemdir ancak dezavantajları çoktur. Çalışanlar sayısal ölçütler üzerinden değerlendirilmemektedir. Çok sayıda çalışanı olan organizasyonlarda bu yöntemi kullanmak olanaksızdır. Çalışana performansı hakkında bilgi vermediği ve geçmişi değerlendirdiği için eğitim ve gelişim ihtiyacı tespit edilemez¹⁷⁰.

¹⁶⁷ Bülent Tokat, Derya Şerbetçi, **İşletmecilik Bilgisi**, 5. Baskı, İstanbul, 2001, s.34'den aktaran Mustafa Özyörük, **Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009, s.75

¹⁶⁸ Budak, s.425-441

¹⁶⁹ Küçük, s.34

¹⁷⁰ Budak, s.426

2.3.1.2. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Bu yöntemde çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına alt alta yazılır. Daha sonra değerlendiren; üretim miktarı, işe bağlılık, liderlik gibi önceden belirlenmiş olan performans kriterine göre listedeki birinci çalışanı her çalışan ile tek tek karşılaştırır. Eğer değerlendiren birincinin ikinciden daha başarılı olduğuna karar verirse birinci çalışanın isminin yanına “+” işareti koyar. Bu karşılaştırma işlemi bütün çalışanlar için yapıldıktan sonra en çok “+” işareti alan kişinin performansı en yüksek, en az “+” işareti alan kişinin performansı en düşük olarak belirlenir¹⁷¹.

Tablo 2: Adam Adama Kıyaslama Tablosu

	A	B	C	D	E	F
A		+	-	-	-	-
B	-		-	-	-	-
C	+	+		+	+	-
D	+	+	-		+	+
E	+	+	-	-		-
F	-	+	+	-	+	

Kaynak: Sabuncuoğlu, s. 200

Bu yöntemde kişisel özelliklerin ve farklılıkların dikkate alınmadan karşılaştırma yapılması, sistemin dezavantajını oluşturmaktadır. Yeteneklerin ayrıntılı olarak analizi yapılmamaktadır. Değerlendirmeyi sadece yönetici yapmaktadır. Çalışanlar neye göre değerlendirildiklerini bilmemektedirler, geliştirilmesi gereken alanların farkında değildirler. Aynı zamanda çalışan sayısının çok olduğu iş yerlerinde de bu yöntemin kullanılması oldukça zaman alıcıdır¹⁷².

¹⁷¹Barutçugil, s.438

¹⁷²Sabuncuoğlu, s.200

2.3.1.3.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde değerlendiren kişi, çalışanı gruplara göre sıralamaktadır. Sınıflandırma çoğunlukla 5’li ölçek üzerinden yapılır. Bu ölçekler “en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük” şeklinde olabilir. Değerlendirme yapılırken sürekli olumlu ya da ortalama puan verme eğiliminin ortadan kalkması amaçlanmıştır. Değerlendiren kişi çalışanı, bu ölçeklerden birine yerleştirmektedir.¹⁷³

Tablo 3: Zorunlu Dağılım Yöntemi

Toplam Personel	En Başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	En Başarısız
10	1	2	4	2	1
20	2	4	8	4	2

Kaynak : Aldemir vd, s.310

Bu yöntem, özünde değerlendirmeyi yapanların kişisel ilişkiler gibi birtakım bireysel sebep ve yargılar nedeniyle çalışanlara yüksek/düşük puan verme, farklılaşmaktan kaçınma gibi davranışlara yönelmesini engellemeyi amaçlar. Ancak uygulamada, çalışanların belirtildiği kadar katı şekilde gruplara yerleştirilmediği ve kişisel farklılıkların olduğu bir gerçektir¹⁷⁴.

2.3.1.4. Grafik Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde çalışan; kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları gibi üç kriter üzerinden değerlendirilmektedir. Bu yöntem çalışanın işe devamlılığını, bilgisini, titizliğini, verimliliğini ve işbirliği eğilimini dikkate alarak hem sayısal ölçüm yapmakta, hem de yazılı ifadelerle yer vermektedir¹⁷⁵.

Bu yöntemde, bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Formun bir tarafına değerlendirmeye konu olan nitelikler ve açıklamalar yazılır. Diğer tarafına da sayısal

¹⁷³Thomas Cummings, H.Schwab, **Organizational Performance**, Goodyear, California,1978’den aktaran Aldemir vd., s.310

¹⁷⁴Ada, s.25

¹⁷⁵Barutçugil, s.435

notlardan oluşan bir ölçek konulur. Ölçek “Çok yetersiz”, “Yetersiz”, “Normal”, “Yeterli”, “Çok yeterli” şeklinde ifade edilir¹⁷⁶.

Grafik değerlendirme yöntemi, belirli bir iş grubundaki çalışanların değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Değerlendirme sonucunda yetersiz olanlar hızlı tespit edilir. Yöntem geliştirilebilir olması açısından avantajlıdır. Ancak değerlendirme yaparken çalışanın sahip olduğu tüm yetkinlikleri için ölçekte yer bulunamayabilir¹⁷⁷.

2.3.1.5. Davranış Değerleme Ölçeği

Davranış değerlendirme ölçeği, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Bu yöntemde, işgörenlerin sadece kişilik özelliklerine bakılmaksızın, her iş ve iş grubu için belirlenen performans kriterlerine göre yerine getirmesi gereken davranışlar ölçülür¹⁷⁸. Bu yöntemin odaklandığı nokta, performansın sonuçları değil işin yapılması sırasında ortaya çıkan davranışlardır¹⁷⁹.

Bu değerlendirme yönteminde öncelikle işin iyi yapılması için gerekenler ve çalışanın sorumluluk alanları belirlenir. Daha sonra çalışanlardan ve yöneticilerinden, iş performansı ile ilgili veriler istenir. Bu veriler başarıyı olumlu veya olumsuz olarak etkileyen kişiler arası ilişkiler, verimli çalışma, yönetsel yeterlilik gibi boyutlardır. Genellikle 7 ve ya 10 üzerinden ağırlıklandırılmaktadır¹⁸⁰.

¹⁷⁶Ünver, s.75

¹⁷⁷Budak, s.430

¹⁷⁸Helvacı, s.164

¹⁷⁹Barutçugil, s.436

¹⁸⁰Beach, s.319

Tablo 4: Davranış Değerleme Ölçeği Örnek Form

Yüksek Performans Davranış Örnekleri	
Başkalarıyla çok iyi geçiniyor.	7 İş arkadaşlarıyla birlikte çalışma ve iyi iletişim
Örgüt için yararlı ilişkiler kuruyor	6 Her müşterinin ismini bilme
Kolay ve etkili iletişim kuruyor	5 Takım ile verimli çalışma
Ortalama Performans	
Kibar davranıyor ve işini bitirdikten sonra başkalarına yardım ediyor.	4 İş arkadaşlarına yardıma ihtiyacı olup olmadığını sorma
	3 Yardım istemesini beklemeden müşteriye yardımcı olma
Düşük Performans	
İlişki kurmaktan kaçınıyor ve kaba davranışlarda bulunuyor.	2 Müşterilerin ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarına kayıtsızlık
Başkalarıyla hemen ve sık sık tartışmaya giriyor.	1 Ekip çalışmasına karşı isteksizlik

Kaynak: Palmer, s.43

Davranış Değerleme Ölçeği az hataya yol açtığı için daha çok tercih edilmektedir. Sahip olduğu içerik sebebiyle ücretlendirmeye ve kariyer planlamasına kaynak oluşturur. İşgörenin yaptığı iş esas alınarak değerlendirme yapılır. Zaman alıcı ve maliyetli olması ise dezavantaj oluşturmaktadır¹⁸¹.

2.3.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde belirli bir işin tanımlanmasına yönelik hazırlanan liste üzerinden, kişiye uygun olan cümleler işaretlenmektedir. İşaretlenen cümleler daha sonra olumlu ya da olumsuz olarak uzmanlarca değerlendirilmektedir. Her cümleye,

¹⁸¹ Ergün Eraslan, Onur Algün, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt 20, No:1, 2005, Ankara, s.97

sahip olduğu öneme göre belirli ağırlık puanları verilir. Puanlamanın dışında cümlelere, “her zaman”, “bazen”, “hiçbir zaman” gibi dereceler de konabilir¹⁸².

Tablo 5: Kontrol Listesi Örnek Form

KONTROL LİSTESİ FORMU	
Değerlenenin Adı, Soyadı	Departman : Tarih :
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna uygun olarak 100 üzerinden puan veriniz. Kişiyi tam olarak nitelemeyen cümlenin karşısına puan koymayınız.	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır	
Düzensiz bir çalışma biçimi vardır	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırılmaz	
Çabuk öğrenir	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu üstlenir	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Karmaşık işlerle ilgilenmeyi sever	
Anlatım güçlüğü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	
TOPLAM PUAN	

Kaynak : Sabuncuoğlu, s.216

Kontrol listesi yöntemini kullanırken her iş grubu için ayrı liste hazırlamak gerekmektedir. Bu da oldukça zaman alıcı ve zahmetli bir iştir. Değerlendirme sonucunda kişilere geri bildirim verilmemesi de diğer bir dezavantajdır¹⁸³.

¹⁸²Sabuncuoğlu, s.216

¹⁸³Sabuncuoğlu, s.216

2.3.1.7. Kritik Boyutlar Yöntemi

Kritik boyutlar yönteminde, çalışanın olumlu ve olumsuz davranışları gözlemler yoluyla değerlendirilmektedir. Çalışanlar belli zamanlarda yöneticisi tarafından gözlenir. Gözlemler sonucunda, çalışanların davranışları kayıt altına alınmakta ve dosyalarına işlenmektedir. Değerlendirme dönemi geldiğinde bu kayıtlar çıkartılır ve çalışanlar bu bilgilere göre değerlendirilir¹⁸⁴.

Tablo 6: Kritik Boyutlar Yöntemi Örnek Form

1-Etkililik a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı. b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor. c) Görevlerinin bilincinde olduğu görülüyor. d) Kendi görevi ile diğer görevler arasındaki bağlantıyı kurabiliyor. Olay
2-İş Bilgisi a) İşle ilgili yeterli bilgiye sahip. b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip. c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar. d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor. Olay
3- İnsan İlişkileri a) Karmaşık sorunlarda mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor. b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi c) Örgütsel konularda becerikli d) İş arkadaşlarını gerektiği şekilde bilgilendiriyor. Olay

Kaynak: Palmer, s.49

Kritik boyutlar yöntemi, hazırlanışı bakımından zaman almasına rağmen çalışanın zayıf yönlerinin kolay tespit edilmesi ve geri bildirim sağlaması açısından avantajlıdır. Astların performans durumunu objektif olarak yansıtır. Ancak çalışanların her hareketinin izleneceği ve her davranışının kayıt altına alınacağı

¹⁸⁴ Ünver, s.76

düşüncesi rahatsızlık verebileceği gibi, gerçek performansını yansıtmasını engelleyebilir¹⁸⁵.

2.3.2. Modern Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel değerlendirme yöntemleri, sanayi devriminin ilk yıllarında çalışanların insani özelliklerini dikkate almayan bir yönetim anlayışından doğmuştur. Sanayi devrimiyle birlikte çalışma sürelerinin uzaması, ağır çalışma koşulları ve düşük ücretler beraberinde birtakım sorunlar meydana getirmiş, çalışanlar emeğinin karşılığını alamamış ve birçok stres faktörüne maruz kalmışlardır¹⁸⁶.

Buhar makinesi ile başlayan endüstrileşme dönemi ardından hız kesmeyen bir teknolojik gelişim sürecine girmiştir. Bilim, teknoloji ve sanayi alanında atılan adımlarla vasıflı çalışanlar ve yeni üretim teknikleri ortaya çıkmıştır. Kas gücünden zihin gücüne geçilmesiyle bilgiye erişim hız kazanmış ve toplumlar arasında yaygınlaşmaya başlamıştır¹⁸⁷. Küreselleşmenin etkisiyle yönetimin işgörene bakış açısı değişmiş buna bağlı olarak performans değerlendirme anlayışında da modernleşmeye gidilmiştir¹⁸⁸. Geleneksel değerlendirme yöntemleri, çalışanın ileriye dönük hedeflerini ya da gelişim alanlarını göstermekte zayıf kalmış, bu da modern değerlendirme yöntemlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Gerek kamu gerekse özel sektörde çalışanların değerlendirilmesi örgütler ve çalışanlar açısından büyük öneme sahip yönetsel bir işlemdir. Kurumsallaşmış birçok örgütte birbirinden farklı performans değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir¹⁸⁹.

¹⁸⁵Erdoğan Gavcar, Zeki Atıl Bulut, Kemal Engin, “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, 2006, s.34

¹⁸⁶ Hasan Yüksel, “Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:3 2014, s.109

¹⁸⁷ Kenan Ören, Hasan Yüksel, “Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı”, **Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2012, s.50

¹⁸⁸ Ayhan Keklik, “Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış”, **Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:2,Sayı:2,2018, s.76

¹⁸⁹Akyay Uygur, Sevgi Sümerli Sarıgül, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 33, 2015, s.189

Modern Değerlendirme Yöntemleri, çalışanın yaptığı işi başarıma düzeyinin yanında, onun beklentilerini göz önüne alarak değerlendirmeye astların da katılmasını sağlamaktadır¹⁹⁰.

2.3.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı

Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı (AGY), işletmenin amaçları ile çalışanın amaçlarını bütünleştiren, farklılık olduğu noktada çelişkiyi gidermeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu doğrultuda değerlendirmeyi daha objektif kılmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak ve hataları en aza indirmek amaçlanmaktadır¹⁹¹. Bu yöntemin ilk aşamasında, çalışanın da katılımıyla öncelikli olarak hedeflerin belirlenmesi yer alır. Daha sonra bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğiyle ilgili bir eylem planı hazırlanır. Bu süreçte çalışan ve yönetici sürekli bağlantı halindedir. Belirli bir dönem sonunda gelinen nokta ölçülür, geliştirilmesi gereken yerler varsa belirlenir ve yeniden gelecek hedefler oluşturulur¹⁹².

Bu yaklaşımda çalışanın amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılmaktadır. Gelecekte de hangi yönde ilerleyeceğine ışık tutulmaktadır. Amaçlar üzerinde durulduğu için çalışanın kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulmaya çalışılmaktadır.

Bu yöntem özellikle üretim, satış ve pazarlama alanlarında faaliyet gösteren kuruluşlarda tercih edilmektedir. Çünkü bu yöntemde hedefler sayısal ve ölçülebilir olmalıdır. Bu tip kuruluşlarda bireylerin performansı ve gelişimleri ölçülebilir nitelikte olduğu için hedeflere ulaşma düzeyi ölçülebilmektedir¹⁹³. Sistemin bazı avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır¹⁹⁴. Avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- AGY'nin en önemli avantajı, çalışanın gelecekteki performansı üzerinde durması, hedef odaklı olmasıdır.

¹⁹⁰Gavcar, s.36

¹⁹¹ Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TADAİE Yayını No:272, Ankara, 1993, s.28

¹⁹²Barutçugil, s.433

¹⁹³ Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Media Cat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2004, s.225

¹⁹⁴Palmer, s.50-51

- Çalışanlara kendilerini geliştirme imkanı sunar. Yöneticiler de aynı zamanda önerilerde bulunarak çalışanlara yol gösterebilir, performanslarına olumlu katkı sağlar.
- Yönetici ve çalışan arasındaki ekip ruhunu canlı tutabilir.
- Amaçlara yönelik bir sistem olduğu için kişisel yargılar değerlendirmenin dışında tutulur.

AGY tekniğinin olumlu yanlarının yanında bazı sakıncaları da vardır:

- Çalışanların hedefleri birbirleriyle bağlantılıdır. Bu da çalışanı tek olarak değerlendirmeyi güçleştirir.
- AGY anlatıma dayalı bir yöntem olduğu için, ücret artışı, terfi gibi konularda verilecek kararlar subjektif olabilir.
- Hedefler belirlenirken çalışan ve yönetici işbirliği yapmak zorundadır. Bu nedenle yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını bu işe ayırmalıdır.

2.3.2.2. Değerleme Merkezi Yaklaşımı

Değerleme Merkezi Yaklaşımı, son yıllarda örgütlerin sıklıkla başvurduğu bir yöntemdir. Çalışanın mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve nesnel bilgi edinilmesi amacıyla birden çok ve farklı değerlendirme tekniğinin kullanılmasını kapsamaktadır. Değerleme merkezi uygulaması şirket içinde yapılabildiği gibi genellikle danışman şirketlerce uygulanmaktadır¹⁹⁵.

Değerleme Merkezleri, işe alım, terfi, atama ve yedekleme amaçlarıyla kullanılmakta, kişilerin belirli bir pozisyon açısından uygunluğu ölçülebilmektedir. Önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda katılımcılar simülasyon, psikometrik envanterler ve yetenek testleri gibi uygulamalara tabi tutulmaktadır. Katılımcıların sergiledikleri davranışlar ve yeterlilik düzeyleri uzmanlar tarafından sınıflandırılmakta ve puanlanmaktadır. Bu süreçte gerekli olması durumunda iş analizi çalışmalarından da faydalanılabilir¹⁹⁶.

Değerleme Merkezi uygulaması sadece değerlendirmekle kalmayıp aynı zamanda geliştirme merkezi işlevi de görmektedir. Bu uygulamalar, potansiyel üst

¹⁹⁵İrfan Tansel Üzmez, Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri, <http://irfantanselizmez.blogspot.com/2012/06/cagdas-performans-degerlendirme.html> (26.03.2019)

¹⁹⁶ Değerlendirme Merkezi Metodları Rehberi, **PERYÖN Yayınları**, Nisan 2017, s.6-9

düzey yöneticilerin belirlenmesi, örgüt içinde yüksek performans gösteren çalışanların yönetici ve uzman kadrolara yönlendirilmesi ve kişilerin gelişimlerinin sağlanmasında önemli rol oynamakta, ileriye dönük hedefler koymada ciddi bir araç teşkil etmektedir¹⁹⁷.

Uygulamanın uzman kişiler tarafından yapılması, profesyonel olması açısından avantajlı olsa da yabancı kişiler tarafından değerlendirilmek çalışanlar üzerinde stres unsuru oluşturabilir.

2.3.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, bir işletmedeki çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmasını sağlayarak, çalışanlardan daha verimli sonuçlar alabilmek için hedef belirleme, sonuçları değerlendirme, geri bildirim sağlama ve ödüllendirme gibi aşamalardan oluşan sistematik bir değerlendirme yöntemidir¹⁹⁸. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki temel unsur, değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, çalışanın kendisi, müşteriler gibi farklı açılardan bilgi toplanmasıdır¹⁹⁹. Diğer bağlantılı kişiler ve tedarikçilerin de değerlendirmeye dahil edildiği durumlar da vardır. Bu yöntem 540 Derece Değerlendirme Yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır²⁰⁰:

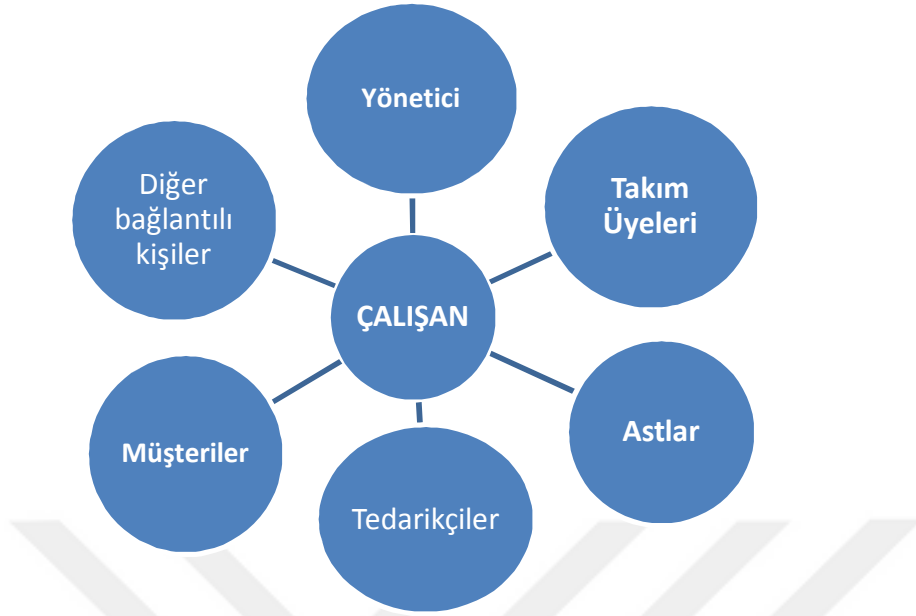
¹⁹⁷<https://www.myexecutive.com.tr/tr/makaleler/degerlendirme-merkezi-uygulamalari-32.html> (26.03.2019)

¹⁹⁸Uygur, ss.189-197

¹⁹⁹ Selin Metin Camgöz, Nurdan Alpten, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2006, s.195

²⁰⁰ Alma Mccarthy, Thomas N. Garavan, “360° Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development”, **Journal of European Industrial Training**, Vol:25, 2001, p.7

Şekil 2: 360 Derece Performans Değerleme Şeması



Kaynak: Mccarthy, Garavan, p.7

360 Derece Performans Değerlendirme yöntemindeki temel amaç, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirleyerek, değerlendirme sonucu kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır²⁰¹. Bu yöntemde geri bildirimin önemli bir yer tutması nedeniyle yerli ve yabancı literatürde “Çoklu Geri Bildirim Sistemi”, “360 Derece Geri Bildirim Süreci” gibi adlarla da adlandırılmaktadır.

360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminde değerlendirmeye dahil olabilecek kişiler aşağıdaki gibidir²⁰²:

- Astlar
- Yöneticiler
- Takım üyeleri
- Müşteriler
- Tedarikçiler
- Çalışanla iletişim kuran ve değerli görüşler sağlayabilen herkes.

²⁰¹Mccarthy, Garavan, p.6

²⁰²Sharma Neeshu, “360 Degrees Performance Appraisal, IRACST”, **International Journal of Research in Management & Technology**, Vol.6, No.1, Jan-Feb, 2016, p.48-49

Bu yöntemin günümüzde daha çok tercih edilmesinin nedeni, örgütlerin giderek artan çalışan sayısının olması ve bu doğrultuda daha kapsamlı ve doğru geri bildirim almak istenmesidir. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımlarının hâkim olduğu, çalışanların da karar alma süreçlerinde yer aldığı organizasyonlarda, sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel yöntemler işlevsiz hale gelmektedir²⁰³.

360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin avantajları aşağıdaki gibidir²⁰⁴:

- Kapsamlı bir değerlendirme sağlar.
- Kişilerin güçlü ve gelişime açık yönlerinin belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanlara kariyer gelişimleri hakkında yol gösterir.
- Farklı kişilerden bilgi topladığı için daha objektiftir. Ayrımcılığın azalmasını sağlar.
- Çalışanlara geribildirim sağladığı için memnuniyet oranı yüksektir.
- Dijital ortamda gerçekleştirilmesi zaman tasarrufu sağlar.

360 Derece Performans değerlendirme yönteminin dezavantajları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁰⁵:

- Çalışanlar, çok yönlü değerlendirmeden dolayı kendisini baskı altında hissedebilir.
- Bazı geribildirimler olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- Değerlendirenlerin sayısı arttığı için hata oranı artabilir²⁰⁶.
- Süreç açıkça ve dürüst bir şekilde yönetilmezse, şüpheli bir ortam oluşturabilir²⁰⁷.

2.3.2.4.Dengelenmiş Gösterge Yöntemi (Balanced Score Card)

Dengelenmiş Gösterge Yöntemi (DGY)'nin, işletmenin performansını sadece finansal göstergelere bağlayan anlayışa tepki olarak geliştirildiği düşünülmektedir. Günümüzde yöneticiler artık şirketlerin performansını sadece mali açıdan değil operasyonel anlamda da görmek istemektedirler. Bu da geleneksel değerlendirme

²⁰³ Bülent Tokat, Derya Şerbetçi, **İşletmecilik Bilgisi**, 5. Baskı, İstanbul, 2001, s.34'den aktaran Mustafa Özyörük, **Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009, s.83

²⁰⁴ Sabuncuoğlu, s.196

²⁰⁵ Sabuncuoğlu, s.197

²⁰⁶ Vildan Demir, "Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi", **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2009, Ankara, s.43

²⁰⁷ Neeshu, p.48

yaklaşımlarından farklı olarak finansal göstergeler ile birlikte finansal olmayan göstergelerin de dahil edildiği bir yöntem olan DGY'nin doğmasını sağlamıştır²⁰⁸.

İlk defa Harward Business School profesörü Robert Kaplan ve David Norton tarafından ortaya atılan Dengelenmiş Gösterge Yöntemi, işletme performansının sadece finansal çıktılarla değil müşteriler, içsel süreçler, öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan ölçülerle dengelenmiş şekilde ifade edilmesi gerektiği görüşüne dayanır. Bu yöntem literatürde Kurumsal Karne Yöntemi veya İngilizce karşılığı olan Balanced Scorecard olarak da anılmaktadır²⁰⁹. Bazı kaynaklarda İK Skorkart olarak da geçmektedir²¹⁰.

DGY, *“Uzun dönemli stratejik amaçları gerçekleştirmek için bir organizasyondaki insanların bilgilerini, yeteneklerini ve enerjilerini birleştiren ve değerleyen bir yönetim sistemi”* olarak tanımlanabilir. DGY, çalışanların şirkete katkısını sadece sayısal olarak ölçümlendirmeyip çok boyutlu ele alarak performans değerlendirme sisteminin daha etkin olarak çalışmasını sağlamaktadır²¹¹. İşletmede maddi olmayan unsurların da değerlendirmeye dahil edilmesi işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır. Sahip olunan bilgi varlığının korunması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, şirket içi işleyişe uyum bu değerlerden bazılarını oluşturmaktadır.

DGY'nin örgütler için güçlü bir değerlendirme aracı olmasının en önemli nedeni, üstün performans elde etmek için ayrı ayrı ölçümlere yoğunlaşmak yerine, ölçümler arasındaki bağlantılara önem vermesidir. Aynı zamanda örgütün vizyonu ve amaçları arasındaki stratejilerin belirlenmesini sağlar. Performans ölçümlerine bütünsel olarak yaklaşması da bir diğer avantajdır²¹². Tüm bunların yanında DGY'yi uygulamak doğru ölçüm kriterleri ve metotsal bir uygulama gerektirdiğinden zaman alan bir iştir. Bu süre şirketin büyüklüğüne göre altı ile sekiz ay arasında değişmektedir²¹³.

²⁰⁸Dilek Çelik, **Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi ve Dengeli Sonuç Kartı: Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2012, s.1

²⁰⁹ Üzmez, Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri <http://irfantanselizmez.blogspot.com-/2012/06/cagdas-performans-degerlendirme.html> (30.03.2019)

²¹⁰Yumuşak, s.50

²¹¹Yumuşak, s:51

²¹²Gopal K. Kanji, Patr,CiaMoura E. Sa, “Kanji’s Business Scorecard”, **Total Quality Management Magazine**, Vol:12, No: 7-8, United Kingdom, 2001, p.898

²¹³ Levent Erikan, **“Hv. K. K.Lığı’nda Aday Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Etkin Karar Verme”**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2002, İstanbul, s.49

Tablo 7: Dengelenmiş Gösterge Yöntemi

	Amaçlar	Kullanılan Ölçütler	Hedef	Gerçekleşen
Finansal Göstergeler	Satışları arttırmak	Satışlardaki yıllık artış tutarı	%6	%7,14
Müşteriler	Ürünü zamanında teslim etmek	Siparişlerin Karşılama Oranı	%100	%97
İçsel Süreçler	İşgören tatminini sağlamak	İşgören Anket Sonuçları	%80	%65
Öğrenme ve Gelişme	Teknoloji Liderliği Geliştirmek	Yeni Mamul Geliştirme Süresi	1 Ay / Mamul	2,5 hafta / Mamul

Kaynak: Akyay Uygur, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması” Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 10 Sayı:1, 2009, s.155-158

2.3.2.5.E-performans Değerleme Yöntemi

Teknolojinin gelişmesi iş hayatına da yansımış, çalışma ortamlarında birçok fonksiyonun yerini alan yenilikler performans değerlendirme alanında da kendini göstermiştir. Günümüzde artık birçok iş yeri ve İnsan Kaynakları profesyonelleri, geliştirilen yazılımlar ve şirket içi iletişim aracı olan intranetler sayesinde birbirleriyle haberleşmekte ve önemli verileri kayıt altında tutabilmektedir. Performans değerlendirme dönemlerinde kullanılan formlar, anketler ve dökümanlar, internet aracılığıyla çalışanlar ve yöneticilerle paylaşarak zamandan tasarruf sağlanmakta, aynı zamanda verilerin kolay saklanabilmesi için de güvenilirlik oluşturmaktadır.

Formlar elektronik ortamda tanımlanıp, organizasyon yapısına aktarılabilir. Personele ilişkin sicil, ad, soy ad, unvan, bölüm gibi özlük bilgileri sisteme tanımlanıp ardından hangi personelin kimler tarafından değerlendirileceği bilgisi işlenmektedir. Sistemde herkesin bir kullanıcı adı ve şifresi vardır. Ayrıca bir aktarıma gerek yoktur. Değerlendirme sonuçları, anında grafiksel analizlere ve raporlara dönüşebilmektedir²¹⁴.

²¹⁴ Mehmet Tural, **Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2007, s.57

E-Performans Değerleme Yöntemi (EPDY), çalışanların sadece hedeflere ulaşma düzeyini ölçen bir araç değildir. Aynı zamanda onlar için gerekli olan yetkinliklerin de tanımlandığı bir sistemdir. Görevle ilgili sahip olunan yeterliliklerin ve gelişim durumunun takip edildiği, kaydedildiği ve İnsan Kaynakları'na personel kütüphanesi oluşturan bir sistemdir²¹⁵.

EPDY'nin ön yargıların oluşmasını azaltması, sayısal sonuçlar elde edebilmenin kolaylığı, uzaktan erişebilme ve elektronik formu mekan koşuluna bağlı kalmadan doldurabilmesi ve aynı anda birden fazla kişinin değerlendirilebilmesine imkan tanınması gibi birçok avantajı vardır. Bununla birlikte, büyük ve güvenilir bir elektronik alt yapıyı sağlamanın oldukça maliyetli olması ve tüm personelin sistemi kullanabilecek eğitim düzeyine sahip olmasını gerektirmesi gibi nedenler sistemin dezavantajı olarak kabul edilmektedir²¹⁶.

EPDY de diğer yöntemler gibi sistemi oluşturan bir parçadır. Her ne kadar teknolojik olarak kolaylık sağlasa da sağlıklı bir performans değerlendirme sistemi için çalışan ve değerlendiren kişinin karşılıklı olarak bir araya gelmesi önemlidir.

2.4. PERFORMANS YÖNETİM TÜRLERİ

Örgütler kendilerini amaçlarına ulaştıracak yolda birçok farklı performans yönetim türü benimseyebilir. Seçilecek her bir performans türü, farklı performans sorunlarını çözmektedir. Bu süreçte performansı daha iyi yönetebilmek ve iyileştirebilmek için örgütün ihtiyaçlarına en uygun performans yönetim şekli tercih edilmelidir. Stratejik ve Operasyonel Performans Yönetimi, Örgütsel ve Bireysel Performans Yönetimi, İç Performans Yönetimi ve Dış Performans Yönetimi Kontrolcü ve Güçlendirici Performans Yönetimi bu türlerden bazılarıdır²¹⁷.

²¹⁵ Ravisha B, Pakkeerappa P, "E- Performance Management", **Vidyaniketan Journal of Management and Research**, Vol: 3, Issue: 2, July-December, India, 2015, p.88

²¹⁶ Üzmez, <http://irfantanselizmez.blogspot.com/2012/06/cagdas-performans-degerlendirme.html> (31.03.2019)

²¹⁷ <https://www.excitant.co.uk/resources/white-papers/types-of-performance-management/> (14.10.2019)

2.4.1. Stratejik ve Operasyonel Performans Yönetimi

Bir örgütün stratejik yönetimi, günlük operasyonel faaliyetlerinden farklıdır. Stratejik yönetim, önemli ve uzun vadeli bir değişimi içerirken, operasyonel yönetim yerel konulara ve iyileştirmelere odaklanmaktadır. Bu iki kavram birbirleriyle bağlantılıdır. Örgütler kurumsal stratejilerini belirledikten sonra, hedeflerine ulaşabilmek için operasyonel hedeflerini bu doğrultuda seçmeli, performans ölçütlerini bu yönde belirlemelidir²¹⁸.

2.4.2. Örgütsel ve Bireysel Performans Yönetimi

Örgütsel performansın bireysel seviyedeki performansla doğrudan ilişkili olduğu ve bu nedenle etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiği açıktır. Başarılı bir bireysel performans yönetimi örgütün performansını da üst seviyelere taşımaktadır. Çeşitli dönemlerde örgütsel hedefler ile bireysel hedefler çakışabilmektedir. Bu noktada yalnızca bireysel hedefler ve teşvikler değil içinde bulunulan örgütün de gelişimine katkıda bulunulan geniş bir performans yönetim sistemi belirlenmelidir²¹⁹.

2.4.3. İç Performans Yönetimi ve Dış Performans Yönetimi

İç performans yönetimi örgüt çalışanlarının performansını değerlendirirken, dış performans yönetimi örgütün dışında yer alan tedarikçiler, müşteriler ve rakiplere karşı gösterdiği performansı ölçmektedir. Örgütün iç performans göstergeleri, dış performans hakkında bilgi sahibi olmayı kolaylaştırmaktadır. İç ve dış performans yönetimi bu nedenle birbirleriyle bağlantılı kavramlardır²²⁰.

²¹⁸ <https://smallbusiness.chron.com/objectives-operational-performance-77937.html>(14.10.2019)

²¹⁹ Ian O'Boyle, "Individual Performance Management: A Review of Current Practices" **Asia Pacific Management and Business Application**, Vol:1, No:3, 2013, p.158

²²⁰ Gerhard Hammerschmid, Steven Van de Walle, Vid Štimac, "Internal and External Use of Performance Information In Public Organisations: Results From An International Executive Survey", **Public Money and Management**, Vol: 33, No:4, 2013, p.5

2.4.4. Kontrolcü ve Güçlendirici Performans Yönetimi

Bazı örgütler hedefe odaklanmak ve belirlenen hedeflerden sapmadan hareket etmek isterler. Bu nedenle verilen hedefler ve işleyiş sıklıkla kontrol edilmektedir. Bazı örgütler ise çalışanın gelişimini ön planda tutarak hem çalışanı hem örgütü birlikte geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda verilen hedefler çalışanları güçlendirilirken onlara karar verme özgürlüğü tanınmaktadır²²¹. Kontrolcü performans yönetiminde, sistemin beklenen şekilde işlemesi üzerine hedefler belirlenirken, güçlendirici performans yönetiminde sistem ile birlikte çalışanı geliştiren hedefler de yer almaktadır.

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Her örgüt kendi amaçları ve misyonu doğrultusunda farklı değerlendirme yöntemleri kullanmaktadır. Her yöntemin de kendi içinde avantajları ve dezavantajları bulunur. Önemli olan adil değerlendirme yapabilmek ve belirlenen amaçlar doğrultusunda ilerleyebilmektir.

İşletmeler, çalışanların performansını değerlendirmek ve sağlıklı sonuçlar elde edebilmek amacıyla, kendisine en uygun yöntemi uygulamak durumundadır. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, başka bir işletmede aynı ölçüde başarılı olmayabilir. Her işletmede aynı ölçüde başarılı olabilecek genel geçer bir değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır.²²²

Performans değerlendirmede kullanılacak yöntem, değerlendirmenin zamanı ve neden yapıldığı kadar önemli bir husustur. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; işin türüne, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanın beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve işletmenin terfi planlarına göre değişebilmektedir.²²³

²²¹ Stephen N. M Nzuve, Tsala Halima Bakari, "The Relationship Between Empowerment and Performance In The City Council Of Nairobi", **Problems of Management in the 21st Century**, Vol:5, 2012, p.86

²²² Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2011, s.224

²²³ William B. Werther, Jr. Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 5th Ed, New York, 1996, p.341

Örgütlerin performans değerlendirme yöntemini seçmeden önce birtakım analizler yapması gerekmektedir. Sistemin örgüte uygunluğu, çalışanların yetenekleri, organizasyon yapısı ve sisteme ayrılacak bütçenin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmaların sonucunda, belirli bir yöntem seçilebileceği gibi ihtiyaçlar doğrultusunda birden fazla yöntem de seçilebilmektedir.

Etkili bir performans değerlendirme yöntemi seçilirken aşağıdaki ölçütler dikkate alınmalıdır²²⁴:

- Yöntem gelişim odaklı olmalı, sağlayacağı geribildirim ile çalışanların daha başarılı olmalarına imkan tanınmalıdır.
- Örgütün amacına uygun olmalı, değerlendirme sonucunda terfi, ücret artışı, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararlar alınabilmelidir.
- Yöntemin uygulanması ve geliştirilebilmesi için maliyeti çok yüksek olmamalıdır.
- Sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için yöntemin geçerliliği ve güvenilirliği yüksek olmalıdır.

2.6.PERFORMANS DEĞERLENDİRME ZAMANI

Değerlendirmenin yapılma zamanı organizasyonlara göre farklılık gösterebilmektedir. Yılda bir kez yapılması yaygın bir uygulama olmakla birlikte altı ayda bir veya iki yılda bir değerlendirme yapan organizasyonlar da mevcuttur. Bunun yanında proje bazlı iş yapan örgütlerde değerlendirme zamanı, projenin bitişine bağlı olarak gerçekleştirilmektedir²²⁵.

Değerlendirmenin önceden belirlenmiş dönemlerde yapılmasının dışında, belirli olaylara bağlı olarak yapıldığı zamanlar da vardır. Ücret artışları dönemi, terfi ve nakil kararları, pozisyon niteliklerinin değişmesi ve deneme süresi içerisinde de değerlendirme yapılabilmektedir²²⁶.

Performans değerlendirme süreci çoğu kez zaman alıcı ve yorucu bir uygulamadır. Değerlendirmenin hiç yapılmaması istenmeyen bir durum olduğu gibi,

²²⁴ Budak, s.446

²²⁵Budak, s.417

²²⁶ D. Bingöl, s.401

çok sık yapılması da verimli değildir. Sık yapılan değerlendirmede zaman aralıkları kısa olduğu için değer yargılarında önemli değişiklik teşkil etmez. Aksi olarak çalışanlar üzerinde baskı unsuru, değerleyen üzerinde iş yükü oluşturur. Bu nedenle en uygun dönemler altı aylık ve bir yıllık periyotlardır²²⁷.

Değerlendirmeden beklenen sonuç, çalışanı geliştirme, örgütsel bağlılığı arttırma, verimlilik ve etkinlik sağlama gibi unsurlar ise değerlendirme daha sık yapılabilir. Değerlendirmenin yönetim üzerinde bir denetim aracı olarak görülmesi de sürenin belirlenmesinde etkin olabilmektedir. Sonuç olarak, değerlendirme zamanı, örgütsel amaçlar ve süreçten beklenen yararların farklılığından dolayı değişiklik gösterebilmektedir²²⁸.

Değerlendirme dönemleri, şirketlerin faaliyet konuları ve hedefleri doğrultusunda farklı zamanlarda yapılabilir. Bu değerlendirme, şirketin ihtiyaçlarına göre yıl sonunda gerçekleşebileceği gibi, dönem ortasında da yapılabilir. Değerlendirme dönemi tüm örgüt çalışanlarını kapsamalı ve bir günden fazla sürmemesine özen gösterilmelidir.

²²⁷Sabuncuoğlu, s.189

²²⁸Canman, s.13-14

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRES VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

3.1. STRES VE PERFORMANS

Stresin bireylerin hayatında önemli bir yeri olduğu yadsınamaz. Ancak işletmeler ve çalışanlar açısından stres unsurunun her zaman olumsuz olduğunu söylemek yanlış olur. Çünkü yüksek performans sergilemek için stres faktörüne ihtiyaç vardır. Belirli miktardaki stresin verimliliği ve etkinliği arttıran bir unsur olarak görülmesi gerekmektedir²²⁹.

Bireylerin örgütlerdeki yeri ve önemi, yönetim anlayışının modernleşmesiyle birlikte giderek artmaktadır. Günümüzde çalışanların problemleri örgütü yakından ilgilendirdiğinden örgütler için ayrıca önem teşkil etmektedir. Örgütü oluşturan temel kaynaklardan biri birey olduğu için örgütün başarısı bir anlamda bireylerin başarısına bağlıdır.

Stres faktörü, insanlığın varoluşundan bu yana hayatın her alanında kendini göstermektedir. Özellikle iş hayatı, stresin farklılaşarak çoğaldığı bir alandır. Stresin oldukça yoğun olduğu örgütlerde çalışanların, mutlu ve motive olmaları, işten memnun olmaları, işe devamlılıkları, başarı elde etmeleri hatta örgütün amaçlarını gözetmeleri oldukça zorlaşmaktadır. Dolayısıyla performansları ciddi ölçüde etkilenmektedir²³⁰.

3.2. STRES PERFORMANS İLİŞKİSİNDE MODELLER

Bireylerin çalışma ortamları, iş arkadaşları, yaptıkları işin gerektirdiği nitelikler, hedefleri, beklentileri ve kişisel farklılıkları doğrultusunda stres kaynağına bakış açıları ve gösterdikleri tepkiler farklıdır. Bu da onların performansına farklı şekilde yansımaktadır²³¹.

²²⁹ Mahmut Özdevecioğlu ve diğerleri, “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, 2003, s.131

²³⁰ Aslan ve Cengiz, s.26

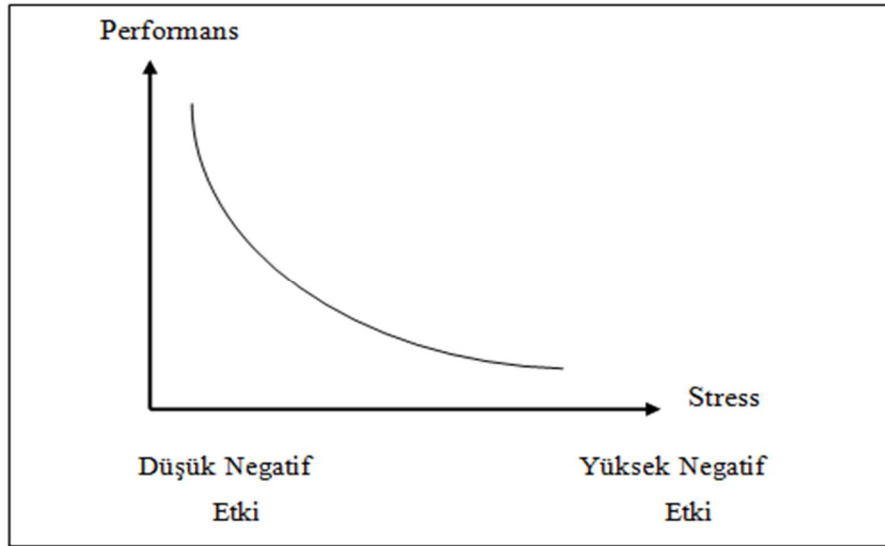
²³¹ Gümüştekin, Verimlilik, s.282

Çalışma ortamında, stres düzeyindeki belirli seviyedeki artışlar, performansta ve bireysel başarıda önemli artış sağlamakta, bu seviyenin aşılması durumunda bireyin başarı oranı azalarak daha çok endişeli, yorgun ve hata yapma olasılığı yüksek hale gelmektedir. Stres ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde kavramsal olarak dört farklı ilişki tipi ortaya çıkmaktadır²³². Bunlar, negatif ilişki modeli, pozitif ilişki modeli, ters U tipi ilişki modeli ve ilişki bulunmaması modelleridir²³³.

3.2.1. Negatif İlişki Modeli

Negatif İlişki Modeline göre, stres ve performans arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Şekil 3'te görülen bu modelde, stres arttıkça performansta azalış görülmektedir. Bu görüşün savunucularından Vroom (1964) negatif ilişki modeline dair yaptığı açıklamalarda yüksek stres düzeyinin algıyı yavaşlattığını ve performanstaki artışın önüne geçtiğini belirtmiştir²³⁴.

Şekil 3: Negatif İlişki Modeli



Kaynak: Bouckennooghe, p.11

²³² Sherry E. Sullivan, Rabi S.Bhagat, Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?, **Journal of Management**, Vol:18, No:2, 1992, p.361

²³³ Arzu Türkmen, "Organizational Stress Effects On Labour Performance", **Route Educational and Social Science Journal**, Vol:3 No:4, 2016, p.10

²³⁴ Lori A. Muse, Stanley G. Harris and Hubert S. Feild, "Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test?", **Human Performance**, Vol:16, No: 4, 2003, p.350

Sullivan ve Bhagat, bireyin stresle mücadele etmek için harcadığı enerjinin, onu zihinsel olarak yorduğunu, bu durumun meydana getirdiği gerilim ve olumsuz duyguların performansı olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir²³⁵. Stresli kişiler enerjilerini verimli işlerde harcamak yerine stresle mücadeleye harcadıkları için performanslarında düşüş meydana gelebilmektedir²³⁶.

Stresle karşı karşıya kalan bireyler, bunun üstesinden gelebilmek için zaman zaman istenmeyen davranışlarla mücadele etmek durumunda kalabilir. Bu modelin sorunlarından biri, stresin olası olumlu sonuçlarını incelemekte başarısız oluşudur. Stresi deneyimlemek, bazı önemli konulara hazırlanmak için bireyleri motive edebilmektedir²³⁷.

Stresin rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü ile ilişkisinin ölçüldüğü çalışmalar, genel olarak stres ve performans arasındaki negatif ilişkiyi desteklemektedir²³⁸. Stresin yoğun yaşandığı iş ortamlarında bireyler kaçma ve uzaklaşma eğilimi gösterebilmektedir.

3.2.2. Pozitif İlişki Modeli

Stres ve performans arasındaki pozitif ilişki modeli, karşılaşılan rekabet ortamının, zorlukların, endişelerin fırsata çevrilerek bireyi performans arttırıcı yönde harekete geçirmesi anlayışına dayanır. Stres bireyi harekete geçirecek enerjiyi ortaya çıkararak performans artışı yaratmaktadır²³⁹. Şekil 4'te görülen bu modele göre stres arttıkça performansta da artış görülmektedir.

²³⁵ Sullivan, p.362

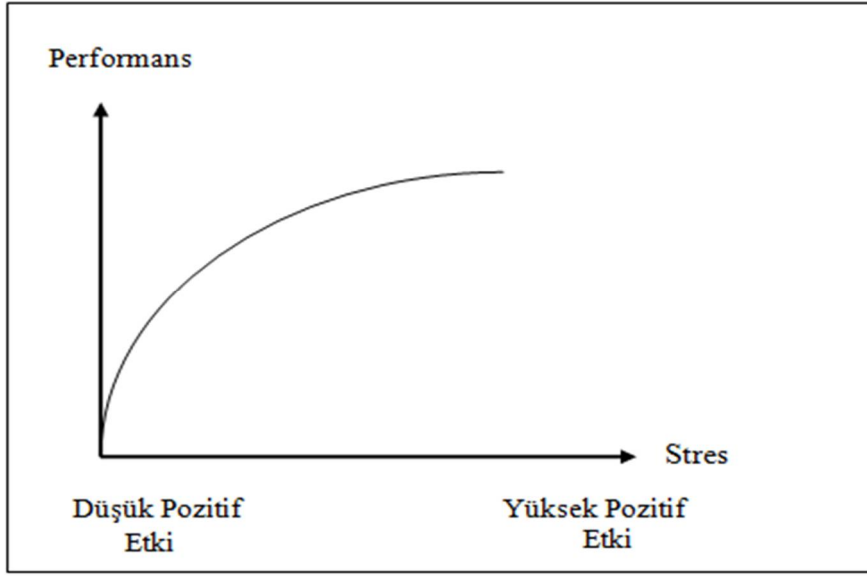
²³⁶Ergül, s.58

²³⁷Sullivan, p.362

²³⁸Dave Bouckennooghe, U. Raja, A. Butt, M. Abbas, S. Bilgrami, "Unpacking the Curvilinear Relationship Between Negative Affectivity, Performance and Turnover Intentions: The Moderating Effect Of Time-Related Work Stress", **Journal of Management & Organization**, 2016, p.11

²³⁹ Kanuni Süleyman Ulukuş, **Stres ve İş Verimi: Emniyet Personeli Üzerinde Bir Alan Araştırması**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2001, s.87

Şekil 4: Pozitif İlişki Modeli



Kaynak: Sullivan, Sherry E. Rabi S.Bhagat, “Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?”, **Journal of Managemet**, Vol:18, No:2, 1992, p.361

Bu modele göre, düşük stres seviyesindeki bireyler herhangi bir zorlukla karşı karşıya kalmazlar. Bu nedenle performanslarını arttırmak pek olası değildir. Orta derece stres seviyesinde bireyler, bir miktar zorlukla karşılaşır ve ortalama bir performans sergilemeleri muhtemeldir. Buna karşılık, yüksek stres seviyeleri, hem en iyi çaba hem de optimum performansla sonuçlanır²⁴⁰.

Bu modelde bazı yetersizlikler bulunmaktadır. Özellikle bireysel farklılıklar ve stresin farklı boyutlarını incelemadaki eksiklikler bu modelin zayıf yönünü oluşturur. Örneğin, başarıya odaklanmış hırslı kişiler rekabet ortamında iyi performans gösterse de, görevin ulaşılabilir olarak algılanması önemlidir. İsteksiz kişilerin yüksek stresli ve rekabet ortamında başarılı olmaları pek mümkün değildir²⁴¹.

²⁴⁰Bouckenooghe, p.11

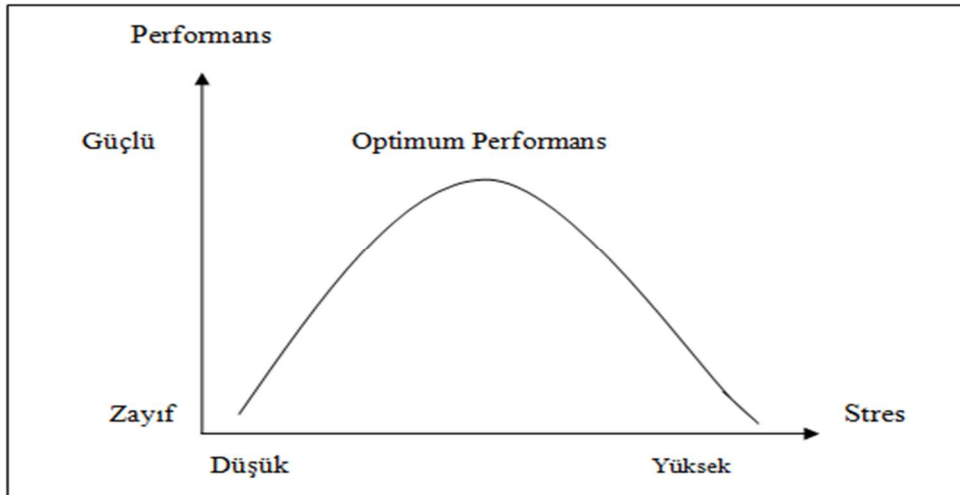
²⁴¹Gümüştakin, Verimlilik, s.283

3.2.3. Ters U Biçimi İlişki Modeli

Yerkes-Dodson Kanunu olarak da belirtilen Ters U Biçimi İlişki Modeli, 4 temel modelin ilki ve en eskisidir. Bu modele göre düşük stres seviyelerinde bireyler yüksek performans için yeterince harekete geçmez veya uyarılmazlar. Benzer şekilde yüksek stres seviyesinde bireyler, performanslarını artırma çabası yerine enerjilerini stresle mücadele etmek için harcarlar. Bu nedenle, makul stres düzeyinde performans en yüksek seviyededir²⁴². Bu modele göre bireyler, stresle mücadele etmektense enerjilerini performans artışına harcamalıdır.

Şekil 5'te görüldüğü üzere aşırı yüksek ve aşırı düşük stres, performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Stresin düşük olduğu noktada bireyi harekete geçirecek bir itici güç bulunmadığından performans seviyesi de minimumdur. Stresin yükselmeye başlayarak en uygun noktaya ulaştığı yerde ise performans seviyesi artmakta ve optimum performans sergilenmektedir. Bu noktadan sonra stresin artarak devam etmesi birey üzerinde baskı oluşturmakta ve performansını düşürmektedir. Stresin en uygun noktası, herkes için aynı değildir, kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Bunu en iyi kişinin kendisi ölçümleyebilir.

Şekil 5:Ters U Biçimi İlişki Modeli



Kaynak: David M. Diamond et al., The Temporal Dynamics Model of Emotional Memory Processing: A Synthesis on the Neurobiological Basis of Stress-Induced Amnesia, Flashbulb and Traumatic Memories, and the Yerkes-Dodson Law, Neural Plasticity, 2007, p.3

²⁴²Bouckenooghe, p.361

Ankara’da mobilya üretimi yapılan bir fabrikanın 202 çalışanı üzerinde 2012 yılında yapılan bir araştırma ile stres ve performans arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Bu araştırmaya göre strese bağlı performansın ters U şeklinde bir yol izlediği görülmüştür. Belirli bir düzeydeki stresin performansa, dolayısıyla iş kalitesine ve çalışana olumlu etki yaptığı ancak bu düzeyin aşılması durumunda performansta düşüşlerin meydana geldiği söylenebilmektedir²⁴³. Benzer şekilde, 2016 yılında Hindistan Hisar’da 18-25 yaş arası 32 katılımcı ile yapılan bir çalışmada rekabetçi olmayan ortamlardaki başarı durumu gözlemlenmiştir. Rekabet ortamı ve zaman kısıtı altında katılımcılara kendilerine verilen bulmacaları çözmeleri istenmiştir. Önceleri yüksek çaba gösteren katılımcılar bir süre sonra zorlanma ve görevi bırakma eğilimi göstermişlerdir²⁴⁴.

3.2.4. İlişki Bulunamaması Modeli

Bu model, stres ve performans arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Temelde psikolojik sözleşme fikrine dayanır. Bireyler, performans sergilemeleri için ödeme yapılan varlıklar olarak görülür. Bunun nedeni yaptıkları işin karşılığında ücret almalarıdır. Bireyler performansına engel olabilecek stres faktörlerini görmezden gelir ve üretkenliklerini engellemesine izin vermezler. Bireylerin rasyonel davrandığını kabul etmesi ve stres faktörünü görmezden geleceklerini varsayması modelin zayıf yönünü oluşturmaktadır²⁴⁵.

Stres ve performans arasındaki ilişkiyi açıklayan modellere bakıldığında, ilişki bulunamaması modelinin diğer modellere göre daha zayıf kaldığı düşünülmektedir. Günümüz yaşantısında bireylerin stres faktöründen etkilenmemesi zor bir durumdur. İlk anlarda bu sağlanmaya çalışılsa da ilerleyen zamanlarda bireylerde büyük ölçüde baskı unsuru oluşturmaktadır.

²⁴³ Yılmaz, s.141

²⁴⁴ Ketaki Sodhi (et al.), “Yerkes-Dodson Law For Flow: A Study on The Role of Competition And Difficulty in The Achievement of Flow”, **International Journal of Education & Management Studies**, Vol:6, Issue:1, 2016, p.96

²⁴⁵ Bouckenooghe, p.11

3.3. STRESİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Stresin performans üzerindeki etkileri bireysel ve örgütsel olarak iki başlık altında sıralanabilir.

3.3.1. Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri

Optimum düzeydeki stres performans artışında önemli bir rol oynadığı gibi performansı oluşturan unsurlar için de önemlidir. Bireyin işe odaklanması ve verimliliği için düşük stres düzeyi olumlu sonuçlar vermemektedir. Stres düzeyinin fazla olması ise bireyi tükenme aşamasına kadar getirebilir²⁴⁶. Stresin bu etkileri kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Herkesin aynı uyarıcıya gösterdiği duyarlılık farklı olabilmektedir.

Stresin bireysel performans üzerinde birtakım olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Optimum düzeydeki stresin birey üzerindeki olumlu etkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir²⁴⁷:

- Yüksek enerji,
- Zihin açıklığı
- Yüksek motivasyon
- Baskı altında sakin kalabilme
- Sorunları analiz edebilme
- Güçlü hafıza
- Algıda açıklık
- İyimser bakış açısı

Uzun süreli ve yoğun stres, bireylerde birtakım sorunlara yol açmaktadır. Stresin bireysel performans olumsuz etkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir²⁴⁸.

- İş arkadaşları, diğer çalışanlar ve müşterilerle yaşanan iletişim sorunları,
- İşe odaklanma problemi

²⁴⁶ Yılmaz, s.98

²⁴⁷Walter Schafer, **Stres Management for Wellness**, New York, Mc Graw Hill, 1987, p. 310'dan aktaran Pehlivan, s.795

²⁴⁸ Gümüştekin, Verimlilik, s.284

- Zaman yönetiminde sıkıntılar
- Organize olamama
- Karar vermede güçlük
- Motivasyon eksikliği
- Sorun çözme kabiliyetindeki zayıflama
- Vizyon yetersizliği gibi problemlerle karşılaşmaktadır.

3.3.2. Stresin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri

Zamanın büyük çoğunluğunu işte ve iş arkadaşlarıyla geçiren bireyler, örgüt içinde yaşadıkları stresi her zaman dile getirmeyebilir. Bu durum zaman zaman gözle görülebileceği gibi bazen de bireyin davranışlarına yansıyabilir. Bireyin yaşadığı stres, parçası olduğu örgütü de yakından ilgilendirmekte, bireyin ve örgütün ayakta durabilmesi için önemli bir husus teşkil etmektedir.

Stresin bir özelliği de bulaşıcı olmasıdır. Bireyler bulundukları ortamda yaşadığı stres duygusunu diğer bir ortama taşıyabilir. Örneğin gergin geçen bir toplantının ardından strese giren yönetici bunu iş arkadaşlarına yansıtabilir²⁴⁹. Bu bilgiler doğrultusunda stresin örgütsel performansa olan etkileri aşağıdaki şekilde incelenmektedir.

3.3.2.1. İşe Devamsızlık

Günümüzde örgütlerdeki en önemli sorunlardan biri de işe devamsızlıktır. Sürekli stres dolu bir ortamda çalışmak, örgütteki çalışanların bağlılığını ve işe olan ilgilerini azaltabilir. Bu gibi durumlarda çalışanlar, iş ortamlarından uzaklaşma isteği duyabilir ve işe devamsızlık gösterebilir. Bu kaçma davranışı işe geç kalma, sık sık rapor alma, verilen uzun molalar şeklinde de kendini gösterebilmektedir.

Örgütler açısından önemli bir sorun olan işe devamsızlık, çeşitli sağlık sorunlarından kaynaklanacağı gibi stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. İngiltere’de 2014 yılında elde edilen CIPD Absence Management Annual verilerine göre özel sektörde işe devamsızlık diğer sektörlerle göre daha çok yaşanmaktadır. Kısa süreli devamsızlıkların ana nedeni olarak soğuk algınlığı, karın ağrısı, migren,

²⁴⁹Büyükfırat, s.69

baş ağrısı gibi nedenler belirtilmiştir. Ancak dört haftadan fazla süren devamsızlıkların nedenine inildiğinde stres olduğu ortaya çıkmaktadır²⁵⁰.

Global işyeri hizmet sağlayıcısı Regus'un 2013 yılında yayınladığı anket sonuçlarına göre, ekonomik dalgalanmaların Türk çalışanlar üzerindeki baskıyı arttırdığı gözlenmiştir. Ayrıca Türkiye'de çalışanlar üzerindeki stresin işe devamsızlığı yüzde 69 oranında arttırdığı belirlenmiştir²⁵¹.

4857 sayılı İş Kanunu'na göre çalışanlara, aynı işverene bağlı olarak çalıştığı süre boyunca her yılın belli dönemlerinde en az 14 gün olmak kaydıyla yıllık ücretli izin verilir. Yıllık izinlerin dışında işverenin çalışanlara sağlamış olduğu farklı izin türleri de vardır. Bu yaklaşım bir anlamda çalışanı iş stresinden uzaklaştırmak, dinlendirmek ve psikolojik açıdan rahatlama fırsatı sağlamaktadır. Bazı işyerlerinde iş stresini azaltmak amacıyla esnek çalışma saati uygulanmaktadır.

3.3.2.2. İş Kazaları

İş yaşamında strese yol açan faktörler arasında en önemli etkenlerden birisi, çalışanların iş ortamında maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Bazı iş kollarında riskler yüksek düzeyde iken bazı iş yerlerinde daha düşüktür.

Madencilik, metalurji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarındaki her tehlike potansiyel bir stres unsurudur. Düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve ölüm tehlikesi gibi durumlar çalışanları bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokmaktadır²⁵². Benzer şekilde çalışanların dalgın olması, odaklanma problemi yaşamaları ve sahip oldukları işi yapmak istememeleri de iş kazalarına davetiye çıkarmaktadır.

İş yerinde stresin neden olduğu iş kazaları ilk olarak 1969'da Japonya'da tanımlanmıştır. Fazla çalışma kişide yüksek düzeyde iş stresine yol açarak vücutta fiziksel ve psikolojik tepkimelere yol açmakta, sinirlilik, korku, üzüntü gibi faktörler iş kazası olasılığını arttırmaktadır. İstanbul İşçi Sağlığı ve Güvenliği (İSİG)

²⁵⁰ Yeşim Sarier Aksu, Çalışanın Devamsızlığını Yönetmek Mümkün, 03.10.2013, <https://www.kariyer.net/ik-blog/isyerinde-devamsizlik-yonetimi/> (13.04.2019)

²⁵¹ <https://www.haberler.com/regus-basin-bulteni-is-yasamindaki-stres-ise-5472400-haberi/> (13.04.2019)

²⁵² Eroğlu, s.489-490

Meclisi'nin saptadığı verilere göre işyerindeki işe bağlı olmayan ölümlerin birçoğu strestir²⁵³.

Tehlike riski yüksek olan mesleklerde yeterli önlem alınmadığı durumda iş kazaları kaçınılmaz olmaktadır. Çalışanların moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkilenecek verimlilikleri düşmektedir. 1943-2009 yılları arası Zonguldak Taş Kömürü Ocağı iş kazası verilerini içeren bir araştırma sonucunda, yaralı ve ölümlü iş kazalarındaki artışın işçilerin performansını olumsuz etkilediği görülmüştür²⁵⁴.

3.3.2.3. İşgücü Devri

İşgücü devri, bir örgüte giriş ve çıkış yapan çalışanlar hakkında bilgi vermektedir. İşgücü devrinin nedenleri işletme dışı etkenler ve işletme içi etkenler olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletme dışı etkenler genel olarak ülke ve dünya ekonomisi, cazibesi artan meslekler, teknolojik değişimler gibi işletme dışından kaynaklanan nedenlerdir. İşletme içi nedenler ise yetersiz ücret, çalışma koşulları, bilgi eksikliği ve iş doyumu yetersizliği gibi işletmeden kaynaklanan etkenlerdir²⁵⁵. Bu unsurların her biri strese neden olmakla birlikte çalışanları iş arama davranışına yönlendirebilmektedir.

2006 yılında Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren Özel Savunma Güvenlik ve Eğitim şirketinden kendi isteğiyle ayrılan çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, en önemli işten ayrılma nedeni yönetsel etmenler ve iş ortamından kaynaklanan psikolojik etmenler olarak ortaya çıkmıştır. Aidiyet duygusunu ve örgüt desteğini hisseden çalışanın moralinin yükseldiği ve örgüte katkısının arttığı tespit edilmiştir²⁵⁶.

Çalışanları iş aramaya iten nedenler, koşullar değiştikçe farklılık gösterebilmektedir. Y kuşağının çalışma hayatında yer almasıyla birlikte, iş ortamından beklentiler değişmektedir. Beklentisinin karşılanmaması durumunda

²⁵³ İbrahim Akkurt, İş Yerlerinde Stres ve Yol Açtığı Meslek Hastalıkları, (03.06.2016) <http://bianet.org/kurdi/biamag/175483-is-yerlerinde-stres-ve-yol-actigi-meslek-hastaliklari> (14.04.2019)

²⁵⁴ Oya Korkmaz, "İş Kazaları İle Verimlilik Arasındaki İlişki: Türkiye Taşkömürü Kurumu Örneği", **Journal of Yasar University**, Cilt:23, Sayı:6, 2011, s.3812

²⁵⁵ Ayşe Can Baysal, "İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Güz(6), 1984, s.81

²⁵⁶ Adalet Eren, Bedriye Saraçoğlu, Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:26, Sayı:1, 2011, s.10

alışan hayal kırıklığına uğrayarak tatmin düzeyi azalabilmektedir. Yöneticilerin birlikte çalıştığı takım arkadaşlarını yakından tanınası, onlarla ortak bir dil kullanması gerekmektedir. Doğru yönetim stratejileri ile örgüt içi verimlilik ve motivasyon artışı sağlanabilir²⁵⁷.



²⁵⁷ Aziz Muslu, “Y Kuşağının İş Motivasyonunu Artırmak İçin Sürdürülebilir Yöntemler”, **III. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi**, Muğla, 12-15 Ekim 2017, s.483

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEKLEMİ

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde Çağrı Merkezi Uzmanlığı, stresin en yoğun yaşandığı mesleklerden biridir. Müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutabilmek ve sorunlara çözüm odaklı yaklaşabilmek için birçok şirket, Çağrı Merkezi hizmeti sağlamaktadır.

Bazı işyerlerinde Çağrı Merkezlerinin prim ve kota odaklı çalışma prensibi, çalışanlar üzerinde stres yaratarak onların performansını etkilerken aynı zamanda gösterdikleri performans düzeyi de strese girmelerine neden olabilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, stres ve performans kavramlarını ve aralarındaki ilişkiyi ele almak, bu ilişkinin araştırma konusu olan örnekleme yer alan Çağrı Merkezi Uzmanları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, çalışanlar üzerinde strese neden olan unsurları belirlemek, performanslarını etkileyen nedenleri analiz etmek ve çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmaktadır.

4.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde büyük şirketler müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek amacıyla kendi içlerinde ya da dışarıdan Çağrı Merkezi hizmeti sağlamaktadır. Kendi bünyesinden sağlanan bu hizmet için spesifik koşullarda Çağrı Merkezi departmanları oluşturulmaktadır. Şirket bünyesinde çalışan Çağrı Merkezi çalışanlarının işveren açısından önemi büyüktür. Şirketin insan kaynağını oluşturan çalışanların performans ve çalışma koşulları şirket verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Şirketin dışı açılan yüzü, müşteri ile ilk iletişime geçen kişi olarak Çağrı Merkezi Uzmanları, sorunu ilk ele alan tabiri caizse topu göğüsleyen kişilerdir. Bu nedenledir ki Çağrı Merkezi çalışanlarının çalışma koşulları, stres yaratan unsurlar ve performans düzeyleri, üzerinde durulması gereken konulardır.

Yapılan görüşmelerden yola çıkılarak bu çalışma, bölümün gelişimine ve çalışan verimliliğine katkı sağlayabilmesi, aynı zamanda ilerideki çalışmalara esin kaynağı olabilmesi açısından önem taşımaktadır.

4.3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı, 155 kişilik çalışana sahip bir yazılım şirketinin Çağrı Merkezi bölümünde çalışan 10 Çağrı Merkezi Uzmanı'ndan oluşmaktadır. Mayıs 2019 tarihinde gerçekleştirilen birebir görüşmeler ile çalışanların iş ortamında stres ve performansla ilgili görüşleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bölüm genç bir ekipten oluşmakta olup yaş ortalaması 29'dur. Bölümün %20'sini kadın çalışanlar, %80'ini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Bölüm içerisinde kıdem ortalaması 4 yıl düzeyindedir. Eğitim durumu ise en az Lise, en çok Lisans düzeyindedir. Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların isimleri kodlama yapılarak belirtilmiştir. Kadın Çağrı Merkezi Uzmanları K ile, erkek Çağrı Merkezi Uzmanları E ile, Kıdemli Çağrı Merkezi Uzmanları M ile belirtilmiştir.

Tablo 8: Katılımcıların Özellikleri

Katılımcı Kodu	Eğitim Durumu	Medeni Durum	ÇM'de Çalışma Süresi (yıl)	Genel Çalışma Süresi (yıl)
K1	Ön Lisans	Bekar	3	3
K2	Ön Lisans	Bekar	4	7
E1	Ön Lisans	Bekar	3	8
E2	Lisans	Bekar	3	6
E3	Lise	Evli	2	8
E4	Lisans	Evli	3	3
E5	Lisans	Evli	2	7
M1	Ön Lisans	Bekar	4	13
M2	Lisans	Bekar	6	9
M3	Lise	Evli	6	15

4.4.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada stres ve performans kavramları ele alınırken genel olarak betimsel metod kullanılmıştır. Hedef kitlenin seçilen örneklem ile sınırlı olması nedeniyle Nitel Araştırma Yöntemi kullanılmıştır. Çalışanlarla yüzyüze yapılan görüşmelerde Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği ve Olgu Bilim tekniğinden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile çalışanların görüş, şikayet ve duyguları incelenmiş, olgu bilim tekniği ile çalışanların değişkenleri nasıl algıladıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Veri toplama sürecinde bu araştırma kapsamında kullanılmak üzere görüşme formları oluşturulmuştur. Her bir katılımcı ile ortalama 38 dakika görüşülmüştür. Toplamda 383 dakika süren görüşmeler sonucunda alınan notların dökümleri çıkarılmıştır.

Araştırmada kullanılan sorular alanında uzman bir kişi tarafından incelenmiş, uzman görüşü alınarak gerekli düzeltmeler yapılmış, daha sonra araştırmacı tarafından katılımcılara sorulmuştur. Veri toplama sırasında katılımcılardan onay alınarak görüşmeler kayıt cihazına kaydedilmiştir. Görüşme sırasında katılımcılara aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- Size göre stres nedir? Tanım olarak ve de 3 kelime ile stresi nasıl ifade edersiniz?
- Size göre performans ne demektir? Tanım olarak ve de 3 kelime ile performansı nasıl tanımlarsınız?
- Size göre Çağrı Merkezi ne demektir? Tanım olarak ve de 3 kelime ile ifade etseniz ne dersiniz?
- Size göre çalışma hayatında stres ile performans arasında ilişki var mıdır? (Nasıl bir ilişki vardır ve Neden?)
- İşte yaşadığımız kişisel stresinizin kaynakları size göre nelerdir?(Kimlerdir? Hangi uygulamalardır? Hangi olaylardır? Neden?)
- İşte yaşadığımız stres, performansınızı etkiliyor mu? Nasıl etkilemektedir? Neden?
- İşteki stresiniz ile kişisel olarak nasıl başa çıkıyorsunuz? (Nerede? Ne zaman? Hangi sıklıkla? Neler yapıyorsunuz?)
- Stres yönetimi konusunda işyerinizde uygulamalar var mı? Nelerdir?

- Stres yönetimi konusunda yönetimden ya da yöneticilerinizden beklentileriniz var mı? Nelerdir? Neden?
- Performansınızı nasıl yönetiyorsunuz? Kişisel yada kurumsal uygulamalarınız var mı? İstek ve önerileriniz var mı?
- İşyerinizde performans değerlendirme uygulamasının varlığı ile ilgili düşünceniz nedir? (tarafsızlık, ücrete etkisi, kariyere etkisi, gereklilik durumu) Performans değerlendirme sonuçları sonraki performansınızı etkiliyor mu? Nasıl?
- Çağrı Merkezinde performansınızı etkilediğini düşündüğünüz stres faktörleri giderilebilir mi? Bireysel ve kurumsal olarak çözüm önerileriniz nedir?
- Çağrı merkezinde performansın artması için beklentileriniz nelerdir? Kimlerdendir? Neler yapılmalı?
- İş ortamında yaşadığınız ya da şahit olduğunuz stres ile ilgili kişisel bir deneyiminizi ve sonuçlarını paylaşır mısınız? (Nasıl yönetildi? Sonuçları ne oldu? Yeni bir düzenleme ya da uygulama oldu mu? Siz ne yaptınız? Benzer bir olay yeniden olsa ne yaparsınız?)
- İş ortamında yaşadığınız ya da şahit olduğunuz performans değerlendirme süreci ile ilgili kişisel bir deneyiminizi ve sonuçlarını paylaşır mısınız? (Nasıl yönetildi? Sonuçları ne oldu? Yeni bir düzenleme ya da uygulama oldu mu? Siz ne yaptınız? Benzer bir şey yeniden olsa ne yaparsınız?)
- Çağrı merkezinde çalışmayı bir bitkiye benzetseniz bu bitki hangi bitki olurdu? Neden?

4.5. ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANI TANIMI

Mesleki Yeterlilik Kurumu'nun (MYK) 06/12/2018 revizyon tarihli ve 30617 sayılı Resmî Gazete'de yayımladığı tanıma göre Çağrı Merkezi Çalışanı *“İş sağlığı ve güvenliği, çevre koruma ve kalite gereklilikleri çerçevesinde; çalışma öncesi hazırlıkları yaparak çağrı cevaplayan, çağrı sonrası arka ofis işlemlerini yapan, iş organizasyonu yapan, çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarını kullanan ve mesleki*

gelişim faaliyetlerini yürüten nitelikli kişidir²⁵⁸.” Çağrı Merkezi ise bu görevi yürüten nitelikli kişilerin faaliyet gösterdiği organizasyonel birimlerdir.

Çağrı Merkezi Çalışanı, müşterilerden gelen talep, istek ve şikayetler doğrultusunda onlara telefon, bilgisayar gibi elektronik ortamlardan destek sağlamak ve çözüm üretmektedir.

Söz konusu araştırmanın yapıldığı İzmir merkezli yazılım şirketinde Çağrı Merkezi Çalışanı, Çağrı Merkezi Uzmanı unvanı ile anılmaktadır. Çağrı Merkezi Uzmanı, Müşteri Hizmetleri Departmanı içerisinde bulunan Çağrı Merkezi bölümünde görev almaktadır. Görev aldığı sürelerde müşteriden gelen çağrıları karşılar, telefon ve bilgisayar ile uzaktan bağlanarak teknik destek sağlar.

4.6. ÇAĞRI MERKEZİNİN GENEL YAPISI

Araştırmaya konu olan Çağrı Merkezi’nde kademeli bir yapı vardır. Çağrı Merkezi Uzmanı olabilmek için, belli bir süre Eğitim Uzmanı olarak çalışmış olmak gerekir. Eğitim Uzmanı, saha deneyimi olan, firmanın ürettiği yazılımların bayi ve distribütörlere kurulumunu yapan ve sonrasında eğitimi veren kişidir. Bölümdeki her Çağrı Merkezi Uzmanı, giriş pozisyonu olan Eğitim Uzmanlığı’ndan Çağrı Merkezi Uzmanlığı’na yükselmektedir.

Çağrı Merkezi Uzmanları, organizasyon yapısı olarak kendi içinde bölümlere ayrılan Kıdemli Çağrı Merkezi Uzmanlarına bağlıdır. Tüm ekibin sorumlusu Çağrı Merkezi ve Müşteri Deneyimi Yöneticisi’dir. Çağrı Merkezi ve Müşteri Deneyimi Yöneticisi ise Müşteri Hizmetleri Müdürü’ne bağlı olarak çalışmaktadır.

4.7.ÇALIŞMA ORTAMI VE KOŞULLARI

Çağrı Merkezi Uzmanları çalışmalarını ofis ortamında gerçekleştirmektedir. Müşterilerle iletişim telefon, e-posta ve uzaktan bağlantı programlarıyla sağlanmaktadır. Sessiz ve iyi aydınlatılmış, ilgili araç ve gereçlerin sağlandığı

²⁵⁸Mesleki Yeterlilik Kurumu, **Ulusal Meslek Standardı Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi Seviye 4**, 2018, s.7

ergonomik bir ortamda çalışmaktadırlar. Her bir Çağrı Merkezi Uzmanı'nın kendisine ait bir masası, telefonu, kulaklığı ve bilgisayarını bulunmaktadır.

Çağrı Merkezi Uzmanları, firmanın ürettiği yazılımları kullanan müşterilere ilk kullanıcı desteği verir. İlk kullanıcı, bu yazılımı ofis ve sahada bizzat kullanan satış ekibi ve ofis çalışanlarıdır.

Uygulamanın kullanılması sırasında kullanıcılardan telefon ve mail olarak gelen hata ve sorunlar Çağrı Merkezi Uzmanları tarafından analiz edilerek hatanın kaynağı ve uygulanacak çözüm yolu belirlenir. Çağrı Merkezi Uzmanı süreçle ilgili kullanıcılara bilgi verir. Hatanın koşulları Çağrı Merkezi ortamında oluşturularak simüle edilir ve çözüm bulunmaya çalışılır. Çözilemeyen hata olması durumunda sorun bir üst kademe olan Kıdemli Çağrı Merkezi Uzmanı'na yönlendirilir. Halen çözüme ulaşılamazsa konu Yazılım Destek bölümüne iletilir.

4.8.ÇAĞRI MERKEZİ'NDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Çağrı Merkezi'nde performans değerlendirme yöntemi, örgütsel hedefler ile birlikte çalışanın hedeflerini içermesi ve geribildirim vermesi nedeniyle, Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı (AGY) ile benzerlik göstermektedir. Performans değerlendirme önceden belirlenen bir tarih aralığında ve şirketin diğer bölümleriyle birlikte senede bir defa yapılmaktadır.

Hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artarak devam etmesi ve verimli çalışma ortamının sağlanması amacıyla, bölüm içerisinde de ek çalışmalar yapılmaktadır. Belirli dönemlerde yayınlanan Çağrı Merkezi raporunda, içinde bulunulan aya ait en çok çağrı karşılayan, en hızlı sorun kapatan ve iş geliştirme yapan çalışanlar yayınlanmakta, başarılı çalışmaları sonucunda ödüllendirilmektedir.

4.9. BULGULAR

Katılımcıların, stres ve performans kavramlarına bakış açılarını, stresin performansı etkileme düzeyini ve kurumsal beklentilerini belirten görüşleri tek tek ele alınmış ve bulgular betimsel olarak ifade edilmiştir. Görüşme sırasında alınan ses kaydı incelenerek bilgisayar ortamında yazıya aktarılmış ve analize uygun metinler

haline getirilmiştir. Katılımcıların görüşleri tırnak işareti içerisinde doğrudan alıntılarla sunulmuştur.

Çağrı Merkezi Çalışanlarıyla Yapılan Bireysel Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular

Katılımcıların Strese İlişkin Görüşleri

Yapılan görüşmelerde çalışanlara stresin kendilerine ne ifade ettiği sorulduğunda, stresin olumsuz duygular yaşattığına, kendilerinde yoğunluk ve bunalmışlık hissi oluşturduğuna vurgu yapmışlardır. Bu konuda E3, “*Stres, insanın bunalma evresi*” şeklinde görüş belirtirken, E4 stresi “*Yaptığın veya yapacağın işlerin, üzerindeki baskısıdır.*” şeklinde ifade etmiştir. K2 ise “*Zor durumlar karşısında insanın kendini yönetemeyip o anda çaresiz kalması*” olarak belirtmiştir.

Katılımcıların Performansa İlişkin Görüşleri

Çalışanlara performans kavramından ne anladıkları sorulduğunda, kişinin yaptığı işin ölçülmesi, yeterlilik düzeyi ve kendisine verilen görevi ne derece doğru yaptığı üzerinde durmuşlardır. M1 performansı “*İş hayatında yeterlilik*” olarak ifade ederken K1, “*Kişinin iş tanımına bağlı kalarak bulunduğu ortamda yaşadığı süreç ve zamanını tam değerlendirebiliyor olması*” olarak belirtmiştir. E5 ise “*Kişinin şirketteki görevini yeterli miktarda yapıp yeterli miktarda yapmadığı, yani yeterlilik seviyesini ölçme*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Katılımcıların Çağrı Merkezi Kavramına İlişkin Görüşleri

Çalışanlara Çağrı Merkezi’nin kendilerine ne ifade ettiği sorulduğunda 9 çalışan tarafından, kendilerini arayan müşterinin sorunlarına çözüm bulma, kişilere destek hizmeti verme şeklinde ifade edilmiştir. 1 çalışan ise sadece ekip olarak ifade etmiştir. Bu durumu açıklayan katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Müşterilerimizin anlık destek alabileceği ve işini çok hızlı bir şekilde çözdürebileceği bir alan.”(K1)

“Çağrı Merkezi, satış sonrası veya satış öncesinde müşterileri bilgilendirme, müşterilerin o ürün veya hizmetle ilgili takıldığı noktalarda, bilgi sahibi olmak istediği noktalarda bilgilendiren bir birimdir.” (E5)

“Son kullanıcıyla birebir olarak iletişim kuran ve yardımcı olmaya çalışan bir birimdir.” (E2)

Katılımcıların Stres ve Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Görüşleri

Katılımcılardan 9'u, stres ile performansın birbiriyle ilişkili süreçler olduğunu, 1 katılımcı ise ikisinin birbirinden bağımsız kavramlar olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılardan bir kısmı yaşadığı stresin iş performansını olumsuz etkilediğini belirtmektedir (N=6). Bu durumu açıklayan katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Stres ne kadar artarsa performans o kadar düşer. Performans ne kadar yüksekse stres de o kadar azalır. Çünkü ikisi de birbirini tetikleyen etkenler. Performansınızın yüksek olabilmesi için kendinize güveniniz veya ruhsal olarak kendinizi rahat hissetmeniz gerekiyor, berrak bir zihinle çalışmanız gerekiyor. Stres oldukça kendinizi odaklayamazsınız. Odaklayamadığınız süre, performans düşüklüğüne veya istediğiniz performansı sergileyememenize neden olur.”(M2)

“...Kimse baskı altındayken o kadar çok yüksek performansa erişemeyebiliyor. Erişen insanlar da genelde çok farklı statüde ve farklı yapılarda, bilgilerde olduğunu düşünüyorum. Yani sıra dışı insanlar. Stres ve performans arasında zıt bir ilişki var...”(E3)

“...Stresli olduğumuzda performansımız çok fazla etkileniyor. Çünkü o anda algı kapanıyor zaten. Sağlıklı düşünememeye başlıyorsunuz. Bu durumda sakın kalamazsanız, stresi yönetmeyi başaramazsanız sağlıklı düşünemiyorsunuz. Bu da performansınıza etki ediyor...”(K2)

Katılımcılardan bazıları yaşadığı stresin iş performansını olumlu etkilediğini, yeterli düzeyde stres olmadan istenen performansın sağlanamayacağını belirtmiştir

(N=3). Artan stres düzeyinin, kişisel deneyimleri sonucunda, bireysel performanslarını olumlu etkilediği görüşündedirler.

“Performansı yakalayabilmek için o stresi mutlaka yaşamamız gerekiyor. Stres olmadan performansı yakalayamayabilirsiniz... Stres arttıkça performans artar diyebiliriz... Üstünüzde bir iş yükü olması lazım. İlla ki tetikleyen bir şeyin olması lazım. Bir sıkıntı olması lazım ki sizi tetiklesin, teşvik etsin.”(M3)

“...Kendi açımdan söylersem ben stresli de olsam performansımı en iyi şekilde yapmam lazım... Bazıları stresliyken çalışmak istemez ama ben daha çok çalışmak isterim. Bu sefer daha çok hırslanırım mesela. İkisi arasında doğru orantı var bana göre. Stresim arttıkça performansım da artar...”(E1)

“...Şu ana kadar 6 yıllık tecrübemde stresli olduğum dönemlerde performansımın daha da yükseldiğini gördüm. Çünkü stres biraz sinirlilik olduğu için o sinirle daha da hırs yapıp bir an önce işleri hallettiğiniz için ya da daha çok iş yaptığınız için ister istemez performansınız da artıyor.”(E2)

Katılımcılardan 1 kişi, stres ve performans arasında bir ilişki olmadığını ifade etmiştir. Dış stres kaynağının bulunulan ortama yansıtılmadığı sürece iş stresinin performansa etkisi bulunmadığını belirtmiştir.

“...Stres tanımında da söylediğim gibi takım içinde yani bulunduğu ortamdaki stresine etki etmediği sürece performans ve stres arasında bir bağlantı yok bence. İkisini de ayrı kavramlar olarak düşünüyorum.” (K1)

Katılımcıların Yaşadığı İş Stresinin Kaynaklarına İlişkin Görüşleri

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu stresin kaynağını, çalışma arkadaşlarıyla ve müşteri ile olan ilişkiler olarak belirtmiştir. Müşterinin olumsuz tavrı, iletişim biçimi ve üslubu katılımcıları olumsuz olarak etkilerken (N=6) takım içindeki huzursuzluklar ve iç iletişim de katılımcılar için önemli ölçüde stres etkisi oluşturmaktadır(N=4). Bu konuda örnek görüşler şu şekildedir:

“...Çağrı Merkezini arayan kişiler, genelde para kazandıkları için ve para kazanmalarını engelleyen bir problem olduğundan dolayı gergin oluyorlar. Bizi aradıklarında haliyle olumsuz etkiliyor bizi...”(E4)

“...Sizin konuştuğunuz insanın sizi dinlemediği noktalarda iletişimde kalma süresi uzadıkça ister istemez strese giriyorsunuz... Sürekli aynı şeyi tekrarladığı zaman sizi strese sokuyor. Bir duvarla konuşuyormuş gibi hissediyorsunuz...”(E2)

“...Çağrı Merkezi çok efektif olması gereken bir yer. Takım arkadaşlarıyla ilgili bir sorun olduğu zaman destek almak, diyalog kurmak zorlaşır. Hem çağrıdayız hem anlık diyalog kurmamız gerekebiliyor. Ama bu diyaloglarda sorunlar yaşandığı zaman o anki işi etkileyebiliyor.”(K1)

2 katılımcı, Çağrı Merkezi’nin fiziksel yapısının ve işin gerekliliğinin stresi doğurduğu yönünde aşağıdaki şekilde görüş bildirmiştir.

“Ne yaparsanız yapın veya ne önlemler koyarsanız koyun orası zaten stresli oluyor. Çalışma şekli o şekilde... Bir kere ortamda çok ses var, herkes telefonla konuşuyor. Sessiz bir çalışma ortamınız yok... Hem müşteriyle iyi anlaşıp onu memnun edip telefonu kapatmayı amaçlamalısınız hem bu işi doğru yaptığınızı göstermelisiniz hem de yaptığınız işlemleri doğru bir şekilde kayıt altına almak zorundasınız.” (K2)

“Müşteriye her daim belli saatler arasında telefon ile nöbet hizmeti verilmek zorundadır. Nöbet uygulamasında herhangi bir kötü geri dönüş alınmaması bir strestir. Ben nöbetlerde şahsen bunun stresini yaşıyorum...” (E5)

Bir diğer stres kaynağı ise yönetim değişikliği ve iş yükü artışı olarak iletilmiştir. Bu konuda M2, “...Yönetimin değişmesi beni strese sokar. Bu düzen değişecek mi değişmeyecek mi ister istemez oluyor. Bilinçsizce iş yükünü arttırmak beni strese sokuyor. Yöneticim yapabileceğimden çok fazla şey istediğinde stres oluyorum...” şeklinde görüş bildirmiştir.

Kendisini etkileyen en büyük stres kaynaklarından ilkinin gelecek kaygısı, ikincisinin iş yerindeki duygusal ilişkiler olduğunu belirten M1’in görüşü şu şekildedir: “Bana pek hissettirilmedi ama genel olarak ele aldığımda belli bir yaştan sonra 4-5 yıl ÇM’de görev yapan bir arkadaşın farklı bir departmana ya da farklı bir iş koluna geçme olasılığı çok zayıftır. İş yerinde de tamamen geleceğe dönük yatırımlar olduğu için daha yeni genç kuşaklar talep edilmektedir. Bu sefer eskiler gözden düşer, yeniler revaçta olur. Yenilerin maaş beklentisi düşüktür... Aynı çatı altında duygusal ilişki yaşadığın zaman o ilişki bittiği zaman ya da ileride resmiyete döküldüğü zaman muhakkak aranızda anlaşmazlıklar olacaktır...” Bunların dışında

“Yeterli ücret alamamak, ücret tatminsizliği bence en büyük mutsuzluktur. Bir de bana göre üst yönetim ve aynı ekip arkadaşlarımdan gerekli değeri görememek.” ifadelerini de görüşmenin sonunda belirtmiştir.

Katılımcıların İş Stresinin Performanslarına Etkisi Hakkındaki Görüşleri

Katılımcıların birçoğuna göre, işyerinde yaşadıkları stres performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Deneyim kazandıkça bu durumun etkilerini biraz daha hafifletmeye çalışmaktadırlar. Katılımcılar stres altında oldukları zaman, ses tonlarındaki değişim ve düşük enerjiyi karşı tarafa yansıtılabilmekte, bu durum yönetici uyarısına ya da takım içi çatışmalara neden olmaktadır (N=6). Bu durumu belirten örnek görüşler aşağıdaki gibidir:

“Elimden geldiğince etkilememesine çalışıyorum ama illa ki etkiliyor tabi haliyle. İlk zamanlarda bu çok daha fazlaydı... Ağzınızdan çıkan bir olumsuz kelime direkt karşı tarafı etkiliyor. Tabi öyle olunca stres oluyor insan. Tecrübelendikçe bunun daha çok önüne geçip gidişatını daha çok kontrol edebilir hale geldiğimizden dolayı gittikçe azalıyor stresin performansa etkisi.”(E4)

“...Stresi yaşamamanın bazı yöntemlerini buluyorsunuz ama bazı noktalarda müdahale edemiyorsunuz. Stresle başa çıkamadığımda bana olumsuz dönüyor. Belki takım arkadaşımın aram bozulabilir. Belki müşteriye yansıdığı için kendi yöneticimden uyarı alabilirim. Bunlar aslında beni daha çok strese sokan şeyler. Stres yüzünden yaşadığım olumsuzluklar bana çarpı iki stres olarak geri dönüyor bu sefer...” (K2)

Katılımcıların 3’ü, stresin performanslarını olumsuz olarak etkilemediğini ifade etmiştir. Stresli ortamda çalışmak günlük rutin haline geldiği için alışkanlık kazandıklarını, kendi yöntemleriyle streslerini kontrol altında tuttuklarını belirtmişlerdir. Örnek görüşler şu şekildedir:

“Olumsuz anlamda etkilemiyor... Biraz artı yönü var. Uzun görüşmeyi bitirdiğim zaman diğer müşteriler farklı sorunlarla farklı koşullarda gelebilir. Onlara daha hızlı çözüm üretip daha hızlı sonuca ulaşıyorum. İster istemez gerildiğim için daha hızlı düşünmeye başlıyor beyin.” (E2)

“İlla ki etkiliyor ama bu çok kalıcı bir durum değil. Biz de teskin etmeyi biliyoruz. Daha sonra kaldığımız yerden devam etmek zorundayız. Benim performansımı çok etkilediğini sanmıyorum. Çünkü bu artık bizim günlük bir işimiz olduğu için buna alışmış durumdayız artık.” (M3)

M2 ise, *“...Kimi zaman olumlu kimi zaman olumsuz etkiliyor. Bu stresi tekrar yaşamamak için performansımı yükselttiğim zamanlar da oluyor... Olumsuz olarak da hedefimizden kariyer planlamamızdan uzaklaştığımızda olumsuz etkiliyor.”* şeklindeki ifadesiyle hem olumlu hem olumsuz olarak değerlendirmiştir.

Katılımcıların İşlerindeki Stres ile Kişisel Olarak Başa Çıkma Yöntemi Hakkındaki Görüşleri

Katılımcı görüşlerine göre Çağrı Merkezi’nde anlık destek sağlandığından dolayı çalışanlar kendilerine uzun vakit ayıramamaktadır. E4 ve E5 dışındaki katılımcılar, iş stresiyle başa çıkmada spor aktiviteleri, kısa mola vermek, kahve içmek, sigara içmek, mesai sonrası alkol kullanımı, ağlamak, oyun oynamak, müzik dinlemek gibi çeşitli faaliyetlerde bulunduklarını belirtmişlerdir. Bu konudaki örnek görüşler aşağıdaki şekildedir:

“Mola kullanıyorum. Yer değiştirmek her zaman iyi geliyor. Terasa çıkıyorum, hava alıyorum, kahve içiyorum. 10 dakika sakinleşiyorum, stresimden kurtuluyorum sonra devam ediyorum...” (E2)

“Bir sinir atma söz konusu oluyor, sonrasında geçiyor. Bu birazcık çıkıp oksijen almak olabiliyor ya da ağlamak. Nefes egzersizi ya da başka bir şey de olabilir. Ortamdan uzaklaşıyorum. Çağrı merkezi ortamında bunu yapabilmek biraz zor olabiliyor...” (K1)

“Daha önceki zamanlarda alkol kullanıyordum. Son 2-3 aydır kullanmıyorum onun yerine evde bilgisayar oyunu oynuyorum. İş ortamında bu durumla ilgili bir şey yapmıyorum. Birkaç dakika sessizce düşünüyorum. Terasa çıkıyorum. Kahve içiyorum, sigara içiyorum. Mesai bitene kadar o anı unutuyorum...” (M1)

E5 başa çıkma yöntemini: *“...Yaşadığım stresi başkasıyla paylaşırım. İş arkadaşım, eşimle, yöneticimle bulabildiğim herkesle paylaşırım. Şahsi fikrim, mücadele edeceğim ortamda kalmak isterim...”* şeklinde ifade etmiştir.

E4'ün görüşü ise: *“Spor aktiviteleri, doğa yürüyüşleri yapmaya çalışıyorum. Sevdiğim insanlarla sohbet edip kafa dağıtmak iyi gelebiliyor... İş ortamında strese girdiğimde orda kalmak gerekiyor. Ayrı ortam belki daha sağlıklı olabilir ama bilgisayar başında kulaklık takılı olduğu için görüşme esnasında bitirmek gerekiyor. Genel olarak bulunduğum ortamda kalıyorum.”* şeklindedir.

Katılımcılar, iş stresinin en çok yaşandığı dönemlerle ilgili farklı görüşler bildirmişlerdir. 4 katılımcı iş stresinin en çok versiyon geçişlerinden sonra, program güncellemelerinde yaşanan hatalar sonucu müşteri çağrılarının artması olarak belirtmiştir. Örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

“En çok ÇM'deki set geçişlerinde yoğun telefonlar aldığımızda yaşıyorum... Buna bağlı olarak telefon sayısı, çağrı sayısı daha fazla oluyor. Çok fazla çağrı almanız demek çok fazla efor sarf etmeniz ve çok fazla stresli olmanız demek...” (K1)

“Genelde versiyon geçişlerinden sonra, program güncellemesinden sonra mutlaka kronik sıkıntılar çıkıyor... Bu problemleri de zaman geçtikçe tahmin edebildiğimiz için ertesi gün daha fazla stresle işe geliyorum çünkü biliyorum çok fazla yoğun olacağımı...” (E4)

M2 ve M3, işyerinde stresin var olduğunu ama yoğun iş stresini çok sık yaşamadıklarını belirtmişlerdir. M2 bu durumu: *“Bu durum belli olan bir sürelerle değil, zaman zaman olabiliyor, çok sık yaşamıyorum... Teknik destek veren bir şirket olduğumuz için müşterilerimiz genelde daha önce birçok kez görüşmüş olduğumuz müşteriler aslında... Kimin ne tür yaklaşacağını az çok biliyor gibiyim. Kişiye göre konuşup onu yumuşatmaya çalışırım genelde...”* şekilde ifade etmiştir.

Katılımcıların Stres Yönetimi Konusunda İşyeri Uygulamasına Yönelik Görüşleri

Katılımcılardan 8'i işyerinde ve bölümlerinde stres yönetimiyle ilgili bir çalışma yapılmadığını ifade etmişlerdir. Bölümde yöneticiler tarafından kısa bilgilendirmeler yapılsa da profesyonel bir desteğin bulunmadığını, yapılması durumunda faydalı olacağını belirtmişlerdir. E5 ve M3, bölüm içinde ve şirkette stres yönetimiyle ilgili kısa bilgilendirmeler yapıldığı, çeşitli dönemlerde eğitimler

verildiğini ve stresi azaltmak için çeşitli etkinlikler yapıldığını ifade etmiştir. Örnek görüşler aşağıdaki gibidir:

“Aslında yöneticilerimiz telkinde bulunuyor... Strese girdiğimiz anda kısa görüşmeler ya da yönlendirmeler oluyor ama rutin bir uygulama yok.”(E3)

“Birkaç kere kendi aramızda görüşmeler yaptık, birkaç kere eğitim düzenledik ama tamamıyla kendi aramızda. Bilirkişi gelip herhangi bir eğitim vermedi. Sürekliliği olmadı.”(E4)

“Bölüm içinde uygulamalar var. En azından mesleki anlamda stresle başa çıkabilmenin bilgileri verildi hem de işten sonra ekip arkadaşlarımla sosyal bir ortamda bulunmak stresi azaltıyor. Stresle ilgili yöneticilerden kısa dipnotlar, ufak tefek bilgilendirmeler yapılıyor.” (E5)

Katılımcıların Stres Yönetimi Konusunda Yönetimden Beklentileri

Katılımcıların bir kısmı, yöneticilerin kendilerini gözlemlemesini, hangi durumda strese girdiklerini tespit etmesini ve stres anında müdahale etmesini beklemektedir. Bunun yanında yöneticilerin katılımcılara daha çok zaman ayırması gerektiğini ve stres anında onları sakinleştirmesini istemektedirler. Ayrıca yaşadıkları stres düzeyinin anlaşılabilmesi için yöneticilerden kendileriyle empati kurmasını beklemektedirler (N=4).

“Bizim yanımızda olup bizim neler yaptığımızı gözlemlemeliler. Herhangi bir stres anımızda hemen müdahale etmeliler...” (K2)

“Benim yaşadığım stresi hissettiği an devreye girebilmeli. Yönetici olduysanız empatiyi otomatikleştirmeniz gerekiyor. Yeri geldiğinde kişiye göre iş vermeli, kişisine göre konuşmalı. Sorumluluğunda olan kişileri çok iyi tanımalı.”(M2)

“Yöneticiler bizim yaşadığımız stresi empati yaparak anlamaya çalışırlarsa stres yönetiminde daha olumlu adımlar atılabilir, daha çok uygulama yapılabilir. Bunun üst yönetime kadar olması gerekiyor. Çünkü karşı taraf beni anlamazsa ne şekilde başa çıkacağımın öğüdünü bana vermesi yanlış olur.”(E5)

Katılımcıların bir kısmı ise stres yönetiminde eğitimin önemli olduğunu, eğitimin hem kendileri hem de yöneticiler açısından faydalı olacağını düşünmektedir (N=3).

“Açıkçası bu konuyla ilgili duyduğum ya da internetten gördüğüm kadarıyla kişisel gelişim tarzında etkinlikler yapılıyor. Bu tarz etkinlikler bizim işyerimizde de gerçekleştirilebilir...”(E3)

“...Yazılım veya programcılık bilgisi olan, işi işte öğrenen arkadaşlarla yola devam edildiği takdirde eğitimlerin de sosyal etkinliklerin de devam edeceğini düşünüyorum. Kişisel gelişim eğitimlerinden bahsediyorum. Mesleki gelişim eğitimlerinin zaten profesyonel kişiler tarafından verilmesi gerekiyor...” (M1)

Katılımcılardan M1 ve E2, mesai sonrası ekiple birlikte farklı bir aktivite yapmanın ekip için faydalı olacağını düşünmektedir. M1 bu görüşünü “ ... ÇM bir takım oyunudur. Mesai bittikten sonra, dışarıda sosyal hayatta arkadaşların yapısı, davranışları farklıdır iş hayatından. Orada da görüşülürse daha farklı bakış açıları olabilir.” şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre bu süreçteki diğer beklentiler; çalışan sayısının arttırılması, bilardo masası, kum torbası, koltuk gibi nesnelerle fiziksel ortamın geliştirilmesi, bilgisayar ve donanımın her daim hızlı olması şeklindedir (N=3). Örnek görüşler aşağıdaki gibidir:

“...Ortamda bir koltuk olmasını isterim, rahatlamak için. Bir de kum torbası isterim. Yumruk atayım ki deşarj olayım. Üst düzey kriz anında neden mouse atıp etrafa zarar vereyim ki?”(E1)

“...Mevcutta şirket içerisinde langırt var, ara ara turnuvalar yapılıyor. Bunun yanına bilardo eklenebilir. Sosyal etkinlikler eklenebilir. Bu aktiviteler en azından stresi düşürüp verimi daha da arttıracaktır.”(E2)

Katılımcıların Performanslarını Yönetme Konusundaki Görüşleri

Katılımcıların tamamı, işyerinde performans değerlendirme sistemine dahil olarak çalıştığını iletmiştir. Değerlendirmeler mail cevaplama ve çağrı karşılama sayısına göre, önceden belirlenmiş oranlar üzerinden yapılmaktadır. Bu süreçte, yılda bir kez performans değerlendirme ve öncesinde ara dönem görüşmeleri yapıldığını ifade etmişlerdir.

“Yöneticilerimizin belirlemiş olduğu bir performans katsayıları var işimiz gereği. Çağrı ve mail oranlarımız var. Her gün yapmam gereken işi biliyorum ona

göre kendimi değerlendirip çağrı ve mail oranlarımı belirleyip işlemleri gerçekleştiriyorum”.(E5)

“Bizim bir performans çizelgemiz vardır yöneticilerimiz tarafından verilen. Biz o çizelgeye bağlı gidiyoruz yıl boyunca. Ayrıca bir uygulamam yok, yöneticilerden gelen hedefler doğrultusunda ilerliyorum.” (M3)

Katılımcıların tamamı performans görüşmelerinde kendilerine verilen hedefler üzerinden ilerlediğini belirtmiştir. Katılımcıların bir kısmı ise verilen hedeflere ek olarak kendi yöntemleriyle performanslarını yönetmektedir (N=7). Örnek görüşler aşağıdaki gibidir:

“İlk olarak hedeflerimi masamın karşısına asıyorum. Her zaman hedeflerimi yılın başında stabil hale getirip o şekilde devam etmesini sağlıyorum. Hedeflerimi aldığım dönemden ara değerlendirmeye kadar hedeflerimin en az %75’ini tamamlamaya çalışıyorum. Kalan zamanda hedeflerimin %25’ini gerçekleştirip aşabilme şansım oluyor...” (K1)

“Kendimi geliştiriyorum. Örnek veriyorum ÇM Uzmanı olarak çalışırken takım lideri olsam nasıl yönetirim, ne yapabileceğimi kendi kaynaklarımla araştırıp bulup kendime yol haritasını çiziyorum. Ve ya aramın iyi olduğu yöneticilerle yönetim konusunda fikir alışverişi yapıyorum, deneyimlerini alıyorum...” (M2)

“Kendime rakip gördüğümü geçmeye çalışırım. Kendimin yanında rakip istemem. Her işimi öğretirim ama bana rakip oluyorsa ben onu geçmeye çalışırım. Rekabet beni çok fazla etkiler çok da severim. Daha çok çalışırım, kendime vakit ayırmam.” (E1)

Katılımcıların İşyerindeki Performans Değerlendirme Sisteminin Varlığıyla İlgili Görüşleri

Katılımcıların tamamı, performans değerlendirme uygulamasının gerekli olduğunu düşünmektedir. Yaptıkları işin ölçülebilmesi ve izlenebilmesi açısından performans değerlendirmenin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların 7’si, işyerinde uygulanan mevcut performans değerlendirme sisteminden memnun olduklarını belirtmişlerdir.

“Kesinlikle gereklidir. Bizi takip eden bir mekanizma yoksa bizim ne iş yaptığımızı, ne maaş hak ettiğimizi, ne potansiyelde olduğumuzu kimse bilemez... Bizi takip ettikleri sürece, yaptığımız iş ve performansın diğer insanlardan yukarıda olduğunu görüp bizi daha farklı konumlarda ve statülerde değerlendirebilirler...”(E3)

“...Performans görüşmesine girdiğimde bütün bir yıl boyunca yaptıklarımı, emeklerimi düşünüyorum. Onları kağıda dökmek bana terapi gibi geliyor, kendim de ne yaptığımı görmüş oluyorum. Kendimi anlatıyorum yöneticilere, onlar da bana önerilerini anlatıyorlar...” (K2)

Katılımcıların bir kısmı işyerinde uygulanan performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışında ve kariyer değişikliklerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Hedefleri gerçekleştirme düzeyi ve katsayılar doğrultusunda zam oranlarının belirlendiğini, verilen kişisel hedefleri gerçekleştirme düzeyine göre pozisyon değişikliklerinin olduğunu belirtmişlerdir. (N=5).

“Bizim çalıştığımız sektörün bir standardı var, performans sistemimizin standarda uygun olduğunu düşünüyorum. Maaşlar bu performansa göre hesaplanıyor. Kariyere de tabii ki etkisi var. Belli bir süre belli bir seviyede çalıştıktan sonra insanlar farklı departmanlara geçmek isterler ama geçebilmeleri için önce bir performans değerlendirmesi yapılmalıdır... Bizim yaptığımız performans değerlendirmesi bunu kesinlikle etkiler.”(M3)

“...Şirket olarak performans değerlendirmeye bağlı zam aldığımız için ve benim için adil olduğundan bu konuda kesinlikle olmalı ve güzel bir uygulama. Kariyere etkisi var. Çünkü ilerleyen zamanlarda bir mevki açıldığında biz de oraya başvuracağımız zaman ilk olarak kriterleri karşılıyor muyuz, performansımız nedir? Performansımıza göre kriterleri karşıladığımız zaman da ilerleyen adımlara geçebiliyoruz...” (E5)

Katılımcılardan bazıları mevcuttaki performans değerlendirme sisteminin yeterli olmadığını, ücret artışı ve kariyeri çok etkilemediğini düşünmektedir (N=3)

“Şu anki performans değerlendirme yönteminde verilen görevleri yerine getirdiğimizde performans gerçekleştirildi sayılıyor. Kariyere etkisi kesinlikle yoktur. Ücrete etkisi ise çok düşüktür. Sistem verisel olarak objektif ama uygulamada değil...”(E1)

“Objektif olmadığını düşünüyorum. Somut veriler sunacak altyapının olmaması ve yöneticilerin usta olmamasından kaynaklanıyor. Kaç saat çalıştığım, kaç tane iş yaptığım, bunların kaç tanesi olumlu kaç tanesi olumsuz, bu işlerden aldığım geribildirimleri sayısal olarak alamıyorum... Bu uygulamanın ücrete etkisi inandırıcı gelmiyor, bence etkilemiyor. Kariyere etkisinden de şüpheliyim, etkilemiyor diye düşünüyorum.”(M2)

Katılımcılardan E2, performansın ücret ve kariyere etkisini, *“Sistemin ücrete etkisinin çok olduğunu düşünmüyorum. Ekstrem bir şey yaratmıyor. Siz uç noktada yer alırken altta kalmış biri arasında uçurum yaratmıyor. Çok küçük bir etkisi var. Şirket içindeki kariyere de etkisi muhakkak var. Çalışan insan ve işini düzgün yapan insan her daim diğerlerinden bir adım daha önündedir.”* şeklinde belirtmiştir.

Katılımcı görüşlerine göre, performans değerlendirme sonuçları kendilerini geliştirmeye yönelik olmakta, hata ve önerileri göz önünde bulundurarak bir sonraki çalışmalarına olumlu katkı sağlamaktadır. Bir yıl içinde yapılan işler değerlendirilirken, geleceğe yönelik hedefler de belirlenmektedir. (N=7). Bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Performans değerlendirme sonuçları bir sonraki performansımı etkiler. Bende daha çok geçen seneye bakıp ne yapmışım, bu seneki hedeflerim ne, şeklinde oluyor. Birçoğunu geçmiş olduğum için yine aynen devam edeyim daha fazla üstüne koyayım ki başka bir birime geçebilme şansı bulayım ya da bulunduğum yerde daha iyi ücret alayım...” (E2)

“...Performans sonuçlarım bir sonraki performansımı olumlu etkiliyor. Yaptığımız yanlışlıkları, eksiklikleri görüyoruz. Bir şeylerin farkına varıyoruz. Yıl boyunca her gün yaptığımız işleri kontrol etmemiz mümkün değil ama genel ortalaması alındığı zaman ve kişi kendini bildiği zaman daha sağlıklı yorumladığından dolayı yapması gerekenlerle yaptıklarını kıyaslıyor. (E4)

Katılımcıların Performansı Etkileyen Stres Faktörlerinin Giderilebilmesi Hakkındaki Görüşleri

Katılımcıların birçoğu stres kaynağının müşterilerden gelen sorunlar olması nedeniyle tamamen giderilemeyeceğini ancak azaltılabileceğini ifade etmiştir.

Müşterilerden gelen talep ve sorunların sıklığı, müşterilerin iletişim şekli katılımcıları önemli ölçüde etkilemekte, buna karşı yapılabilecek çok fazla bir şeyin olmadığını düşünmektedirler(N=7).

“Çalışma ortamı, arkadaşlar ve yönetici anlamında bir stres faktörümüz yok zaten. Müşteri sizi daha çok strese soktuğu için maalesef onu da değiştirme şansımız yok. Kendinizi geliştirerek insanları alttan alarak ya da farklı anlatım teknikleriyle onları ikna etmeye çalışırsanız yaşadığınız stresi biraz daha azaltıyorsunuz...”(E2)

“ÇM’de bunu gidermek çok zor. Çünkü çok fazla dışarıdan talep alıyorsunuz. İnsanlarla birebir iletişim halindesiniz. Bu iletişim de direkt telefonda, karşılıklı ve canlı olduğu için hiç kimse sizi bugün hava çok güzel diye aramıyor. Sorunum var diye aradığı için stresi ister istemez size yansıyor...”(M2)

Katılımcıların bir kısmı, performansı etkileyen stres faktörlerinin giderilebileceğini ifade etmiştir. Geliştirilebilecek kişisel yöntemlerle ve şirket uygulamalarıyla stres faktörünün azaltılabileceği düşünülmektedir. (N=3).

“Giderilebilir tabii ki. Bireysel olarak bilmediğim konular için ekipmanlar hazırlıyorum, araştırıyorum ve arkadaşlarıma sunuyorum. Şirket olarak da ürünü iyi çıkarmamız gerekiyor. Yapılan işin benimsenmesi gerek...”(E1)

“Tabi ki giderilebilir. İlk olarak çok iyi destek alınabiliyor olması gerekiyor ÇM içerisinde. Sayıca fazla olunması lazım... İş geldiği anda çözülmeli...”(K1)

Katılımcıların tamamı stresin minimuma indirilebilmesi için, çalışanlara teknik ve kişisel gelişim eğitimleri verilmesi, ÇM’de çalışan sayısının artırılması, müşterilerin kullandığı yazılımdaki hata oranlarının en aza indirilmesi, fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi şeklinde önerilerde bulunmuşlardır. Örnek görüşler aşağıdaki gibidir:

“...Stres yönetimi eğitimi verilebilir. ÇM biraz da profesyonelleşebilir çalışan profili olarak. Teknik anlamda daha çok bilgili olunabilir. ÇM içinde alanlarımız sınırlı. Örnek veriyorum bir kum torbası olsa strese giren iki tane yumruk atsa gelse otursa pamuk gibi olacak. Hatta sadece ÇM için değil tüm şirket için geçerli.”(M1)

“...ÇM’de çalışan insanların çalışma şartlarının olabildiğince rahat olması gerekiyor. Hareket edebilmesi gerekiyor. Molada kafasını dağıtabileceği alternatiflerinin olması gerekiyor. Fiziksel faktörlerin geliştirilebilmesi gerekiyor.

Öyle bir altyapı sağlanmalı ki, sağını solunu kısıtlayan masa, duvar olmamalı. Kafasını kaldırdığında nefes alabilmeli.”(M3)

“...Bu konuyla ilgili çok düşündüm en azından stabilize olmuş hataların önüne geçmek iş yükünü biraz daha düşürebilir. Çünkü sahadan ne kadar çok hatayla bize dönüş olursa stres o kadar çok yükseliyor...”(E3)

Katılımcıların Çağrı Merkezindeki Performansın Arttırılabilmesiyle İlgili Beklentileri

Katılımcıların bu konudaki görüşleri alındığında, ÇM’de performansın arttırılabilmesine ilişkin birtakım öneriler iletilmişlerdir. İki katılımcı, ekiple birlikte iş dışında da birlikte vakit geçirmenin takım çalışması için faydalı olacağını belirtmiştir. Farklı iki katılımcı, fiziki ortamın geliştirilmesi ile motivasyona bağlı performans artışının da sağlanacağını iletilmiştir. Diğer iki katılımcı ise ücret artışı sağlanması gerektiğini ifade etmiştir. Bunun yanında diğer katılımcılar kişisel gelişim ve teknik eğitimlerin verilmesi, görev tanımının net olarak belirtilmesi, ÇM içinde sirkülasyon sağlanarak sürekli değişim ve dönüşüm yaratılması, çalışan sayısının arttırılması ve mesai içinde yapılan etkinliklere dahil olmak gibi önerilerde bulunmuşlardır. Örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

“Ekip olarak çalıştığımız için mutlaka ekip olarak bir şeyler yapmalıyız. Yıl içerisinde, ay içerisinde ya da iki ayda bir dışarıda, sosyal hayatımızda birlikte vakit geçirebilmeliyiz. Çünkü ne kadar iyi anlaşırsak birbirimize katlanabilirlik seviyemiz o kadar artar diye düşünüyorum...”(K2)

“Ücretin yükseltilmesi. Tamamen yönetsel zaten beklentimiz. Bunun dışında görev tanımlarının net olması. Örneğin ben ÇM’deyim teknik servisin işlerini yapmamalıyım. Bu yapılıyor. Yazılım Desteğin işinin yapılmaması gerekiyor...”(M1)

“İnsanlarla diyalogunuz, bilgi paylaşımınız ne kadar yüksek olursa sizin performansınıza o kadar yansıyor. Akım içerisinde eksik olduğumuz alanları bize yöneticilerimiz bilgi olarak bize aktarabilirlerse performans oranları hem ekip olarak hem de bireysel daha da yüksek konuma gelebiliriz...”(E3)

Katılımcıların İş Ortamında Yaşadıkları Strese Dair Deneyimleri

Katılımcılardan iş ortamında yaşadığı ya da şahit olduğu stresle ilgili deneyimlerini paylaşması istendiğinde her bir katılımcı yaşadığı farklı bir olayı dile getirmiştir. Ortak bir paydada toplandığında altı katılımcı, müşteriyle ilgili yaşadığı sorunları aktarırken, dört katılımcı takım içinde ekip arkadaşlarıyla yaşanan sorunlardan bahsetmiştir. Konuyla ilgili örnek görüşler aşağıdaki gibidir:

“Müşteriyle konuşuyoruz. Süre 45-50 dakikaya yaklaştı. Bir insanla 50 dakika konuşmak benim normal hayatta da yaptığım bir şey değil. Müşteriyle konuşunca daha da uzuyor, daha da sıkılıyorsunuz. O da sizden sıkılıyor. İki taraf birbirinden sıkıldığı için telefonu sessize alıp klavyeye sertçe basarak görüşmeye devam ettim. İşlemlerini yaptım. Görüşmeyi sonlandırdım. Görüşme bittikten sonra hava almaya çıktım...”(E2)

“Müşterilerimiz bizi aradığı zaman örnek veriyorum ‘X’le görüşmek istiyorum” diyor. Biz de o kişiye soruyoruz bu müşteri seni istiyor. Devam eden bir konun var mı? Neden seni istiyor diye. Bu noktada çok dikkatli olmak lazım. ‘Benim konum değil, bana vermemen lazım’ diye sert bir tavırla ifade ederse bu iki kişinin stres olmasına neden oluyor. Ben bunun birebir örneğini yaşadım. Ben o gün çalışmadım, izin alıp gittim o dereceye kadar geldik. O gün bitti benim için...”(K2)

Katılımcıların İş Ortamında Yaşadıkları Performans Değerlendirme Sürecine Dair Deneyimleri

Katılımcıların iş ortamında yaşadıkları performans değerlendirme sürecine dair deneyimleri farklı olmakla birlikte 5 katılımcı deneyimlerini paylaşmış, 5 katılımcı olumsuz bir durum yaşamadığını belirterek deneyimlerini paylaşmamıştır.

5 katılımcıdan K2, müşteri şikayetinin performans değerlendirme sürecine olumsuz etkisini, *“...Rahat konuştuğum için biraz bilgi eksikliğim ortaya çıktı. Ortaya çıkınca da konuyla alakalı yöneticilerime şikayet geldi. Bu da benim performans değerlendirmeme olumsuz yansdı.”* şeklinde ifade etmiştir.

2 katılımcı performans değerlendirme sürecinde, kendisine verilen hedefler konusunda yaşadığı olumsuz deneyimi paylaşmıştır. E2 bu durumu, *“İlk işe*

başladığımda bana çok uygun olmadığını düşündüğüm bir hedef vardı. Bunu dile getirdim. Sonrasında hedefim değişti.” şeklinde ifade etmiştir. M2 hedeflerin kendini geliştirmeye yönelik olmadığını belirterek “Hedeflerimi hep kendim verdim. Hâla aynı hedefleri koymam benim istikrarımken şirketin zaafı diyebiliriz. Hep standart bir puan üzerinden değerlendirildim. Performans planlaması yok. Örneğin CEO olmayı hedefime koyduğumda CEO olmak için neler yapmalıyım, performansım ne olmalı? Bunları sunmadıkları için ben neden CEO olmadığımı bilemiyorum. İş tanımına yönelik hedefler verildi hep, geliştirmeye yönelik hedefler verilmedi...” şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcılardan M1, kendisine verilen hedeflerin objektif olmadığını, görevini yerine getirirken sorumluluğu dışındaki işleri de yaptığını ifade etmiştir. Bu durumu “...Bu yıl yaşadığım performans değerlendirmesinde, performans değerlendirmem kötü geçti. Bunun sebebiyse kendi görevim dışındaki işleri yaparken kendi işimi aksatmak.” şeklinde belirtmiştir.

Çağrı Merkezinde Çalışma Hayatına Yönelik Bir Metafor Örneği

Metafor kelimesi Fransızca kökenli olup Türkçe’de “Mecaz” anlamına gelmektedir. Bir kavramı ifade ederken, benzer özelliklerinden dolayı başka kavramların kullanılması ve anlatımın kuvvetlendirilmesi amaçlanmaktadır²⁵⁹.

Katılımcılara görüşmenin sonunda Çağrı Merkezi’nde çalışmayı bir bitkiye benzetmeleri istenmiş, 7 katılımcı kaktüse, diğer katılımcılar ifadelerinde gül, devediken ve ayçiçeğine benzetmişlerdir. Görüşler aşağıdaki gibidir:

“Kaktüs olurdu. Çünkü az su veriyorsun fakat oksijen salınımını bekliyorsun. Çok dikenli bir ortam ve sabit.”(K1)

“Kaktüs. Elektriği çekiyor o yüzden. İlgi isteyen, ne kadar sularsanız çiçeği açacak bir bitki. ÇM öyle bir yer. İlgi ve alaka kesildiği anda hemen yerlere düşen, performansı düşen, stres yaşayan biririm.” (K2)

“Kaktüs. Durmadan stres altında olduğumuz için. Dikenlerimiz var dokunmayın batırız. Stresli olduğumuz için her zaman pozitif enerji veremiyoruz.

²⁵⁹ <https://www.turkedebyati.org/metafor/> (09.06.2019)

Belki ısırgan otu olabilir. Dokununca yakıyor ama haşlanınca yiyebiliyorsunuz. Aslında faydalı bir bitki ama dışarıdan batıyor.”(E1)

“Kaktüse benzetirdim herhalde. Zorlu bir süreç ve son kullanıcıyla birebir muhatap olduğunuz için yaşanan bütün sorunların sizden kaynaklı olduğunu düşündüğü için dikenli oluyor o açıdan. Siz de onun o tavrını alıp yumuşatıp ona yardımcı olup sorunu çözdüğünüz için, kaktüs de radyasyon çekiyor. O yüzden böyle bir benzetme yaptım.”(E2)

“Kaktüs. Radyasyonu ve kötü enerjiyi alıyor. ÇM de buna benziyor.”(E3)

“Kaktüsü ben çok severim. Kendi başının çaresine bakabilen, zorluklarla baş edebilen, 40-50 derece sıcaklığın altında hala daha yaşayabilen aylarca susuz kalabilen, üzerine gidildiğinde iğnesiyle dikenleriyle kendini savunabilen güçlü bir bitki.”(E4)

“Ayçiçeğine benzetiyorum. İlk çağrımız geldiğinde bir anda açılıyor. Ondan sonra akşam olduğunda bir anda kapanıyoruz. Hareketliliğin hemen sabahtan başlaması nedeniyle.” (E5)

“Kaktüs. İğneleri batıyor... Dışarıdan kaktüs çok güzel görünüyor. Seviyorsunuz hoşunuza gidiyor ama dokunduğunuz anda yakıyor sizi.” (M1)

“Gül. Gelen çağrılarda çok renklilik, çok farklı hikayeler olması bir güzellik. Sıkıntıları da dikenli diyebiliriz.” (M2)

“Bir bitki dersek deve dikenli diyebiliriz. Dikenler müşterilerden hep bize batıyor o yüzden. Çünkü müşterilerle birebir görüşen, sorunlarını dertlerini dinleyen taraf biz olduğumuz için genelde dikenler hep bize batıyor. Ben bu duruma alışmış biri olarak, dışarıdan gelebilecek olumsuz hava şartlarına tepki göstermeyen, birçok koşulda rahatlıkla mevcut durumunu devam ettiren bir bitki diyebiliriz.”(M3)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günlük yaşamda karşılaştığımız stres, yaşamın bir parçasıdır. Birçok insan gün içinde az da olsa strese maruz kalabilmektedir. Stresin kaynağı kişisel özelliklerden doğabildiği gibi içinde bulunulan ortamın koşulları da olabilir. Stresle mücadele edebilmek için bireyler, çeşitli yöntemlere başvurabilmektedirler.

Stresin bireyler üzerindeki yansıması farklı şekillerde olabilmektedir. İşyerinde yaşanan stres çalışanlarda motivasyon kaybı, verim düşüklüğü, isteksizlik ve performans kayıplarına neden olabilmektedir. Çalışanların örgüte bağlılıkları, kendilerinden beklenenin üstüne performans göstermeleri örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle verimliliğin ölçülmesinde performans değerlendirmeye başvurmaktadırlar.

Bu çalışma ile stresin Çağrı Merkezi çalışanlarının performansına etkileri ve performansı etkileyen stres faktörlerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 27 yıldır yazılım hizmeti veren İzmir merkezli bir yazılım şirketinin bünyesinde çalışan 10 Çağrı Merkezi Uzmanı ile yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Hedef kitlenin seçilen örneklem ile sınırlı olması nedeniyle Nitel Araştırma Yöntemi kullanılmıştır. Çalışanlarla yüzyüze yapılan görüşmelerde Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği ve Olgu Bilim tekniğinden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile çalışanların görüş, şikayet ve duyguları incelenmiş, olgu bilim tekniği ile çalışanların değişkenleri nasıl algıladıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanları etkileyen birçok stres faktörünün bulunduğunu göstermektedir. Belirtilen stres faktörleri çalışanların performans düzeylerine farklı şekillerde yansımaktadır. Elde edilen bulguların sonuçları açıklanarak tartışılmış ve sonuçları destekleyen çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışanların büyük çoğunluğu daha önce farklı sektörlerde çalışmış olmasına rağmen Çağrı Merkezi sektörü ilk deneyimleridir. Bölüm içinde kıdem ortalaması 3,6 yıldır. Bu sonuçtan, çalışanların uzun süre Çağrı Merkezi'nde çalışmayı tercih etmediği düşünülebilir. Bunun nedeni; yoğun stres, ücret artışı ve terfi beklentisi olabilir. Bölümde erkek ve bekar çalışan sayısı fazladır. Bu durumun şehir dışı seyahatlerin olması ve aile hayatının göz önünde bulundurulması nedeniyle oluştuğu söylenebilir.

Çağrı Merkezi çalışanlarının stresin tanımına ilişkin verdiği cevaplardan yola çıkılarak, stresin çalışanlar üzerinde olumsuz bir izlenim bıraktığı söylenebilir. Stres; çalışanlarda yorgunluk, yoğunluk, bunalım, sıkıntı, korku, endişe gibi durumları çağrıştıran negatif bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çağrı Merkezi çalışanlarına performansın kendileri için ne ifade ettiği sorulduğunda her çalışanın farklı tanımlaması olmakla beraber; yeterlilik, başarı, çalışma ve deneyim ifadeleri ön plana çıkmıştır. Çalışanlar performansı işyerindeki görevleriyle bağdaştırmaktadırlar. Kendilerine verilen işleri ne ölçüde tamamladıkları, işin sonuçlarının değerlendirilmesi ve işe dair yeterlilik düzeyinin performans göstergesi olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmadan elde edilen bulgular, stres ve performans arasında bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Stres ve performans arasında nasıl bir ilişki olduğu sorusuna verilen cevaplardan, stresin performansı çoğunlukla negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuç, Aksoy ve Kutluca'nın (2008) "örgütteki stres sonucu iş yapma ve çalışma isteğinin kaybolması, işlemlerde hata yapma, çalışma arkadaşlarına karşı kırıcı olma gibi olumsuz davranışların olduğu" sonucuyla tutarlılık göstermektedir ²⁶⁰. Aynı zamanda bulgular Saltık'ın (2016) "Stres faktörlerinin azaltılması ile bireyin performansı artış göstermektedir" görüşünü desteklemektedir ²⁶¹. Diğer taraftan çalışanların bir kısmı stresin performansları üzerinde pozitif etki yarattığını, daha çok motive olup normalin üstünde performans sergilediklerini belirtmiştir. Aynı soruya verilen farklı cevaplardan dolayı bu farklılığın sebebinin, stres kaynağına bakış açısı ve kişisel özelliklerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışanların yaşadığı stres çeşitli kaynaklara dayanmaktadır. İş yerinde yaşanan stres kaynaklarının neler olduğu sorulduğunda, en başta müşterilerin olumsuz tavrı, iletişim biçimi ve üslubu olarak belirtilmiştir. Müşteriler kullandıkları programla ilgili sorun yaşadıklarında ilk olarak Çağrı Merkezi'ni aramakta ve gerginliklerini Çağrı Merkezi çalışanına yansıtmaktadır. Müşterilerin baskıcı ve sert

²⁶⁰ Ali Aksoy, Fahrettin Kutluca, "Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2008, s.478

²⁶¹ Zehra Saltık, "Stresin İşgören Performansına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2016, s.91

tutumu çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilerken çözüm sürecini yavaşlatmaktadır.

Stres yaratan bir diğer unsurun takım içinde yaşanan sorunlar ve çalışanların birbiriyle iletişimi olduğu ortaya çıkmıştır. İş arkadaşlarıyla yaşanan sorunların kişiselleştirilmesi, iş dışında yaşanan stresin işe yansıtılması ekip içerisinde yayılma etkisi yaratmakta ve çalışanlar bu olumsuz havadan etkilenmektedir. Bu durumun sonucu olarak takım içinde destek almak ve diyalog kurmak zorlaşmaktadır. Çağrı sayısının fazla olması ve iş yoğunluğu da belirli ölçüde stres unsuru olarak yer almaktadır.

Çalışanlara işte yaşadıkları stresin performanslarını nasıl etkilediği sorulduğunda, stresin çalışanları büyük ölçüde olumsuz etkilediği söylenebilir. Çalışanlarda odaklanma problemi, çalışma isteğinde azalma, moral bozukluğu ve mutsuzluk gibi etkiler yaşanmaktadır. Çağrı Merkezinde çalışma süresine bağlı olarak kazanılan deneyim doğrultusunda çalışanlar, stresi daha kolay kontrol edebilmekte, stresin performansları üzerindeki olumsuz etkisini azaltabilmektedirler. Bu durum Gökgöz'ün (2013) "Mesleki tecrübe arttıkça stresten etkilenme düzeyinin azaldığı" görüşünü desteklemektedir. Bulgulardan elde edilen bir diğer sonuç ise stresin çalışanların performansını olumsuz etkilemediği yönündedir. Stres günün birçok anında yaşandığı için bazı çalışanların bu duruma alıştığı görülmekte ve geliştirdikleri yöntemlerle stresi kontrol altında tutabilmektedirler. Bu durum Ağraş ve Genç'in (2018) "iş ortamında yaşanan stresin çalışanları gerginleştirdiği, ancak sektörün zorluğunu bilen çalışanların işi işte bıraktığı" bulgusunu desteklemektedir²⁶².

Çalışanlara işteki stres ile bireysel olarak nasıl mücadele ettikleri sorulduğunda ilk olarak kısa sürelerle mola kullanımı olarak cevap vermişlerdir. Belirli aralıklarla mola vermek çalışanlar üzerinde olumlu etki sağlamaktadır. Temiz hava almak, mola süresince kahve veya sigara içmek, sohbet etmek çalışanların streslerini azaltmaktadır. Bu sonuç, Mentеше'nin (2018) "Çağrı Merkezi/Çalışma Hayatında Örgütsel Stres: Bir İşyeri Örneği" çalışmasındaki Çağrı Merkezi çalışanlarının dinlenmesine olanak sağlanması, stresin ortadan kalkmasını

²⁶² Süleyman Ağraş, Emre Genç, "Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Sendromu İlişkileri: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma", **Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2018, s.49

sağlayacaktır” görüşüyle örtüşmektedir²⁶³. Çalışma ortamından ayrılamayan çalışanlar ise müzik dinleyerek streslerini hafifletmektedir. Bunların dışında ağlamak, nefes egzersizi yapmak, oyun oynamak, mesai sonrası alkol kullanımı da bireysel olarak yapılan stresle mücadele yöntemi olarak belirtilmiştir. Çalışanlar stresi en yoğun olarak, programın güncellendiği versiyon geçişlerinden sonra yaşamaktadır. Güncelleme sonrası müşteri çağrılarındaki artışla birlikte iş yoğunluğu da artmaktadır. Müşterilerden gelen talep ve sorulara çözümsüz kaldıkları noktalarda bir üst yöneticiden yardım almaktadırlar. Stresle mücadelede bireysel yöntemler daha ön plandadır. Yönetimsel anlamda birtakım uygulamalar yapılsa da sürekliliği olmadığı için yetersiz kalmaktadır. Yöneticilerden dönem dönem gelen geribildirimler ve kısa bilgilendirmeler olsa da profesyonel bir uygulamaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Stres yönetimiyle ilgili çalışanların yöneticilerden birtakım beklentileri bulunmaktadır. Stres yönetimi ve etkili iletişime dair kişisel gelişim eğitimleri, bilgi eksikliğinden doğabilecek hataların önüne geçebilmek için teknik eğitimlerin alınması gelişim açısından önem arz etmektedir. Diğer yandan çalışanlar yöneticilerin kendileriyle daha yakından ilgilenmesini beklemektedirler. Bu noktada, stresle mücadelede yönetici desteğine ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bu değerlendirme, Harshana’nın “İş ortamı ve yönetim desteği, çalışanların iş yerindeki streslerini yönetmelerine büyük ölçüde yardımcı olacaktır” görüşü ile örtüşmektedir²⁶⁴.

Çalışanlar yöneticilerden kendilerini ayrı bireyler olarak görüp güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olunmasını beklemektedirler. Çalışan ifadelerinden elde edilen bulgulara göre, iyi bir yönetici; çalışanı anlayabilen, zor koşullarda destek sağlayabilen, işini ve çalışanını takip eden, teknik yeterliliğe sahip olan yetkin bir kişi olmalı şeklindedir.

Çağrı Merkezi çalışanlarının tümü performans sistemine dahil olarak çalışmaktadır. Değerlendirmeler çağrı karşılama ve mail cevaplama sayısına göre, önceden belirlenmiş oranlar üzerinden yapılmaktadır. Çalışan ifadelerinden yola

²⁶³Bahar Menteşe, “Çağrı Merkezi/Çalışma Hayatında Örgütsel Stres: Bir İşyeri Örneği” **Sağlık ve Sosyal Politikalar Bakış Dergisi**, Güz 2018, s.39

²⁶⁴Sajith Harshana, “Work Related Stress: A Literature Review”, **Annals of Social Sciences and Management Studies**, Vol:2, No:3, 2018 p.2

çıkarak, senenin belli dönemlerinde tüm şirketin dahil olduğu ara dönem görüşmesi ve performans değerlendirmelerin yapıldığı anlaşılmaktadır. Çalışanlar performanslarını arttırabilmek için kendilerine verilen çağrı karşılama ve mail cevaplama sayısını aşmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yüksek performans sergileyen çalışanların temel amacının Çağrı Merkezi'nden farklı bölümlere geçiş yapmak olduğu gözlemlenmiştir. Buradan yola çıkarak çalışanların Çağrı Merkezi'nde uzun süre çalışmak istemediği, terfi veya transfer yoluyla farklı görevlere geçmek istediği söylenebilir. Diğer yandan, performansını arttırmak için üstün çaba sarf etmeyen, iş tanımı çerçevesinde kendisine verilen görevleri gerçekleştiren çalışanlar da bulunmaktadır. Çalışanların ifadelerden yola çıkarak, verilen hedeflerin altına düşmedikleri sürece herhangi bir problem yaşamadıkları ve Çağrı Merkezindeki mevcut konumlarını korumak istedikleri sonucu çıkarılabilir.

Yapılan işin kalitesinin ve verimliliğin ölçülmesi çalışanlar açısından önem teşkil etmektedir. Bu nedenle tüm çalışanlar performans değerlendirmenin mutlaka yapılması gerektiğini düşünmektedir. Çalışanlara işyerindeki performans değerlendirme uygulaması ile ilgili düşünceleri sorulduğunda elde edilen bulgulardan çalışanların büyük kısmının uygulanan performans değerlendirme sisteminden memnun olduğu görülmektedir. Uygulamanın sayısal verilere dayanması ve ölçülebilir hedefler üzerinden değerlendirme yapılması sistemin objektif olduğunu düşündürmektedir. Uygulamanın etkin olmadığını düşünen çalışanlar, değerlendirme sonuçlarının ücrete ve kariyere yeterince katkı sağlamadığını düşünmektedir. Yüksek performans gösteren çalışanların yeterince ödüllendirilmemesi ve hedeflerin kariyer gelişimine katkı sağlamaması çalışanlarda uygulamaya yönelik güven problemi oluşturmuştur. Mevcut uygulamaya yönelik farklı bakış açılarının bulunmasının nedeni, çalışanların farklı beklenti ve tatmin düzeyine sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sürecin uygun ilerlediğini düşünen çalışanların performans sonuçları bir sonraki performanslarını olumlu etkilemektedir. Çalışanlar aynı performans düzeyinde kalmak yerine kendilerini daha çok geliştirmeye çalışmakta ve hatalarını düzeltme yoluna gitmektedir. Bu durumun onları motive ettiğini söylemek mümkündür. Performans değerlendirme sürecinin etkin işlemediğini düşünen çalışanların sonuçları ise bir sonraki performanslarını önemli ölçüde etkilemediği

görülmüştür. Araştırma bulgularından hareketle, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlar üzerinde bıraktığı etkinin değişiklik gösterdiğini söylemek mümkündür. Kişisel özellikler, geçmiş deneyimler, önyargılar ve inançlar kişinin kendini olduğundan daha farklı algılamasına neden olabilmektedir. Elde edilen bulgular, Vroom'un Beklentiler Kuramı ile örtüşmektedir. Kuram'a göre ödül ile performans arasında doğru orantı vardır, beklentiler bireylerin motivasyonunu etkilemektedir²⁶⁵.

Çalışanlar performanslarını etkileyen stres faktörlerinin tamamen giderilemeyeceğini ancak eğitimlerle azaltılabileceğini düşünmektedirler. Stresin büyük oranda müşteriden kaynaklanması nedeniyle çalışanlar belli noktalarda stresi kabullenmektedir. Stresle mücadele eğitimlerinin, stresi yönetebilmede çalışanlara çözüm olabileceği düşünülmektedir. Elde edilen bulgular arasında performansı etkileyen stres faktörlerinin giderilebileceğini düşünen çalışanlar da bulunmaktadır. Yoğunluğun eşit dağılabilmesi için çalışan sayısının artırılması, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve ürünün hatasız geliştirilmesi ile stresin yok edilebileceği ve performans artışı sağlanacağı düşünülmektedir.

Çağrı Merkezinde performansın artırılabilmesi için ücret artışı, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, teknik ve kişisel gelişim eğitimlerinin verilmesi, kariyer gelişim imkanı sunulması yönünde yönetimden beklentiler bulunmaktadır. Çalışanların ifadelerinden şirket içerisinde motivasyon artırıcı uygulamaların yapıldığı anlaşılrsa da ayrı ekip olarak da iş dışında vakit geçirmek istemektedirler. Bu ifadeyle, çalışma arkadaşlarıyla olan pozitif ilişkilerin ve sosyal faaliyetlerin ekip ruhunu canlandırdığı, streslerini azaltıp performanslarına olumlu katkı sağladığı söylenebilir.

Son olarak çalışanlardan Çağrı Merkezi'nde çalışmayı bir bitkiye benzetmeleri istendiğinde ilk akla gelen kaktüs olmuştur. Zor koşullar altında yüksek performans gösterdiklerini, olumlu geribildirim aldıklarında işlerini daha motive şekilde yaptıklarını ifade etmektedirler.

²⁶⁵Viktor Vroom, **Work and Motivation**, New York, 1964'ten aktaran Edward Lawler, "Expectancy Theory and Job Behavior", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.9, 1973, p.482

Öneriler

Çalışma, İzmir merkezli bir yazılım şirketinin Çağrı Merkezi çalışanlarına yönelik olarak tasarlanmış olmasından dolayı elde edilen sonuçlar genellenebilecek nitelikte değildir. Çalışmanın sonuçları stresin Çağrı Merkezi çalışanları üzerindeki etkisine yönelik önemli bulgular ortaya koyması ve gelecek çalışmalara kaynak oluşturması açısından önemlidir. Araştırmadan elde edilen bulgulardan yola çıkılarak, aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Çağrı Merkezi'nin yoğun ve stresli yapısı, çalışanlara farklı şekillerde yansımaktadır. Stresin derecesi ise zaman zaman normalden daha üst seviyede hissedilebilmektedir. Stresin olumsuz etkilerinin en aza indirilmesinde öncelikle stresin kaynağını belirlemek, kendini tanımak, sınırlarını belirlemek, işe başlamadan önce gerekli kontrollerin sağlanması ve detaylı bilgi edinmek önem teşkil etmektedir. Stresle başa çıkma ve zaman yönetimi gibi kişisel gelişim eğitimleri çalışanlara olumlu katkılar sağlayarak zor koşullarla mücadele yeteneklerini geliştirecektir. Düzenli spor aktiviteleri, hobi edinmek ve düzenli tatile çıkmak stresi azaltmada alınabilecek bireysel önlemler arasındadır.

Stresle mücadelede bireysel yöntemler tek başına yeterli olmamakta, örgütsel çalışmalarla desteklenmelidir. Bu noktada yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Çalışanların bilgi birikimi ve gelişimine yönelik devamlılığı olan eğitimler verilmelidir. Çalışanlarla yakın temas halinde olunmalı, bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

Çağrı Merkezi çalışanlarındaki iş yükünün ve stresin azaltılabilmesi için diğer bölümlere de birtakım görevler düşmektedir. Ürünlerdeki hata payının azaltılması ve müşterilerin beklentisine uygun şekilde sunulması, Çağrı Merkezi'ne gelecek olan olumsuz geribildirimlerin azalmasında etkili olacaktır.

Stresin performansa yansması farklı şekillerde olabilmektedir. Gerekli önlemlerin alınması durumunda çalışanların ve ekibin verimliliğinde de artış sağlanabilecektir. Görev tanımlarının açık ve net olması, bireysel kariyer yolu doğrultusunda hedeflerin verilmesi, yeterli dinlenme sürelerinin bulunması, eğitimlerin düzenlenmesi, performans odaklı ödül sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir. Aşırı iş yükünün önüne geçebilmek için çalışan sayısının yeterli

olması gerekmektedir. Çalışanlardan alınan geribildirimler göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı zamanda ekip içindeki çatışmaların önüne geçebilmek için eğitimler veya sosyal aktiviteler gerçekleştirilebilir.

İş ortamında yapılacak fiziksel düzenlemeler performansın artırılmasında önemli bir unsurdur. Kullanılan araç ve gereçlerin zamanın gerektirdiği teknolojiye sahip olması, ortamın yeterince aydınlık ve havadar olması, aşırı gürültünün önüne geçilmesi gerekmektedir. Uzun süre masa başında çalışıldığı için masa ve sandalyelerin ergonomik olması gerekmektedir. İleride doğabilecek sağlık problemlerine karşı düzenli sağlık kontrolleri sağlanmalıdır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aguinis, Herman. **Performance Management**, Third Edition, PrenticeHall, New Jersey, 2013.

Akdemir, Ali. **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Yayınları, Bursa, 2009.

Aldemir, M. Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001.

Aydın, Şule. **Kriz ve Stres Yönetimi**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2008.

Baltaş Acar, Zuhall Baltaş. **Stres ve Başaııkma Yolları**, 26. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2010.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2004.

Beach, Dale S. “**Personnel : The Management of People at Work**”, Macmillan, 2th Edition, New York, 1970.

Bilgin, Kamil Ufuk. “**Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yüğümlölüklerinin Performansa Etkisi**”, Türkiye ve Orta Doğı Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No: 323, Ankara, 2004.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2010.

Braham, Barbara J. **Stres Yönetimi Ateş Altında Sakin Kalabilmek**, çev. Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.

Budak, Gönül. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2008.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 2002.

Can Halil, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001.

Canman, Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TADAİE Yayını No:272, Ankara, 1993.

Cummings, Thomas, H.Schwab, **Organizational Performance**, Goodyear, California, 1978’den aktaran M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001.

Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003.

Çalık, Temel. **Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

Dicle, Ülkü. **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1982.

Dolgun, Uğur. “Tükenmişlik Sendromu”, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, (Ed. Derya Ergun Özler), Ekin Yayınevi, İstanbul, 2015.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1983.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009.

Gürüz, Demet. Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2004.

Hara, Metin. **Yol**, Destek Yayınları, İstanbul, 2014.

Haybatollahi, Sayyed Mohammad. **Work Stress in the Nursing Profession: An Evaluation of Organizational Causal Attribution**, Department of Social Psychology, Helsinki, 2009.

Johns, Gary. **Organizational Behavior**, Pearson Education, 5th Edition, Canada, 2001.

Landy Frank J. And JeffreyM. Conte, **Work in The 21st Century**, California, 2010.

Loehr, James E. **Stres Altında Başarılı Olmak** (Çev.TuncerBüyükonat), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.

Luthans, Fred. **OrganizationalBehavior**, 9th Edition, Boston, 2002.

Moorhead, Gregory, Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin, Boston, 1989.

Murphy, Kevin R., Jeanette N. Cleveland, **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives**, Sage Publications, California, 1995.

Özgen, Hüseyin. Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2011.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**, 6. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa, 2016 .

Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

Pehlivan, İnayet. **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.

Roskies, Ethel. **Stresle Başa Çıkmada Kendimizle Olumlu Diyalog**, (Çev. Nesrin Hisli Şahin), Ankara, 2010.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, Alfa Aktüel Basım Yayın, 2. Baskı, Bursa, 2005.

Schafer, Walter. **Stres Management For Wellness**, New York, McGrawHill, 1987, p. 310'dan aktaran İnayet Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.

Songur, H. Mehmet. **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yayın No:6, Ankara, 1995.

Sökmen, Alptekin. **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, 2001.

Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009.

Tokat, Bülent. Derya Şerbetçi, **İşletmecilik Bilgisi**, 5. Baskı, İstanbul, 2001, s.34'den aktaran Mustafa Özyörük, **Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009.

Uztuğ, Ferruh. (Ed), **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2003.

Werther, William B., Jr. Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 5th Ed, New York, 1996.

DERGİLER

Abu AlRub, Raeda Fawzi. “JobStress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses”, **Journal of Nursing Scholarship**, Vol:36 No:1, 2004, pp.73-78.

Ağraş, Süleyman, Emre Genç. “Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Sendromu İlişkileri: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2018, s.36-55.

Aksoy, Ali, Fahrettin Kutluca. “Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, 2008, s.458-486.

Akyıldız, Hüseyin. Murat Kayalaroğlu, “İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analizi İle Boyutlandırılması”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, 2003, s.75-92.

Aslan , Zeynep ve Ekrem Cengiz. “Akademisyenlerin İş Stresi İle İş Motivasyonu İlişkisi”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, Cilt:6, Sayı:12, 2015, s.25-43.

Bakan, İsmail, Hakan Kelleroğlu, “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2003, s.103-127.

Başkurt, İrfan “Almanya'da Yaşayan Türk Göçmenlerin Kimlik Problemi” **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:12, 2009, s.81-94.

Baysal, Ayşe Can. “İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Güz(6), 1984, s.81-97.

Bouckenooghe, Dave, U. Raja, A. Butt, M. Abbas, S. Bilgrami, “Unpacking the Curvilinear Relationship Between Negative Affectivity, Performance and Turnover Intentions: The Moderating Effect of Time-Related Work Stress”, **Journal of Management & Organization**, 2016, p. 1-19.

Camgöz, Selin Metin, Nurdan Alpten, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2006, s.191-212.

Camkurt, Mehmet Zülfi. “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:20, Sayı:6, 2007, s.80-93.

Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz ve Ayşe Günsel, “Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2011, s.33-43.

Çetinkaya, Ali Şükrü., “Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ücrete Bağlı Streste Farklılık Yaratma Düzeyi: Konya Sağlık İşletmeleri Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2016, s.374-399.

Diamond David M, Adam M. Campell, Collin R. Park, Joshua D. Halonen, Phillip R Zoladz. “The Temporal Dynamics Model of Emotional Memory Processing: A Synthesis on the Neurobiological Basis of Stress-Induced Amnesia, Flashbulb and Traumatic Memories, and the Yerkes-Dodson Law”, **Neural Plasticity**, 2007, pp.1-33.

Dikmen, Burcu, Özgür Özpeynirci, “Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması” **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 28, Sayı 1, 2010, s.71-104.

Ekinci, Hasan ve Süleyman Ekinci, “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt. 22, Sayı. 2, 2003, ss.93-110.

Eraslan, Ergün. Onur Algün, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt 20, No:1, 2005, Ankara, s.95-106.

Eren, Adalet. Bedriye Saraçoğlu, “Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:26, Sayı:1, 2011, s.1-15.

Gavcar, Erdoğan , Zeki Atıl Bulut, Kemal Engin, “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, 2006, s.31-45.

Güçlü, Nezahat. “Stres Yönetimi”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:21, Sayı:1, 2001, s:91-109.

Gümüştekin, Gülten Eren ve Ali Bircan Öztemiz. “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, s.61-85.

Gümüştekin, Gülten Eren. Bircan Öztemiz, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2005, s.271-288.

Hammerschmid Gerhard, Steven Van de Walle, Vid Štimac, “Internal and External Use of Performance Information In Public Organisations: Results From An International Executive Survey”, **Public Money and Management**, Vol: 33, No:4, 2013, pp.1-16.

Harshana, Sajith .“Work Related Stress: A Literature Review”, **Annals of Social Sciences and Management Studies**, Vol:2, No:3, 2018, pp.1-7.

Haşit, Gürkan. Onur Yaşar. “Çalışan Kadınlarda Örgütsel Stres Kaynakları: Bir Kamu Kurumu Örneği”, **Sakarya İktisat Dergisi**, Cilt:4, Sayı: 4, 2015, s.1-30.

Helvacı, M. Akif. “**Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C:35, S:1-2, 2002, s.155-169.

İlic, Derya Kelgökmen ve Buse Yalçın. “Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları”, **Journal of Yasar University**, Cilt:12, Sayı:46, 2017, s.136-160.

İştar, Emel. “Stres ve Verimlilik İlişkisi”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:33, Kasım-Aralık 2012, s.1-21.

Kanji, Gopal K and Patr, CiaMoura E Sa, “Kanji’s Business Scorecard”, **Total Quality Management Magazine**, Vol:12, No: 7-8, United Kingdom, 2001, pp.898-905.

Keklik, Ayhan. “Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış”, **Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:2,Sayı:2,2018, s.65-82.

Korkmaz, Oya.“İş Kazaları İle Verimlilik Arasındaki İlişki: Türkiye Taşkömürü Kurumu Örneği”, **Journal of Yasar University**, Cilt:23, Sayı:6, 2011, s.3805-3813.

Lawler, Edward. “Expectancy Theory and Job Behavior”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.9, 1973, pp.482-503.

Lee, C. And J.A.Gray. “The Role of Employee Assistance Programmes”, Chichester 1994’dan aktaran Hasan Ekinci, Süleyman Ekinci, “İşletmelerde Örgütsel Stres

Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:27, No:1, Sivas, 2003, s.109-120.

Magnuson, John. “Stress Management Methods”, **Journal of Property Management**, Vol:55, No:3, 1990, pp.24.

Mccarthy, Alma. Thomas N. Garavan, “360° Feedback Process: Performance, ImprovementandEmployeeCareer Development”, **Journal of European Industrial Training**, Vol:25, 2001, pp.5-32.

Menteşe, Bahar. “Çağrı Merkezi/Çalışma Hayatında Örgütsel Stres: Bir İşyeri Örneği.” **Sağlık ve Sosyal Politikalara Bakış**, Güz 2018, s.8-42.

Michie, Susan.“CausesAnd Management Of Stress At Work”, **Occupational and Environmental Medicine**, Vol:59, No:1, 2002, pp:67-70.

Moqaddam, Fatemeh Rahmani and Samira Hatami, “The Relationship Between Personality Types A and B in Stress and Stress-Causing Characteristics of Motherand Child”, **Bioscience Biotechnology Research Communications**, No:1, 2017, p:255-259.

Muse, Lori A., Stanley G. Harris and Hubert S. Feild, “Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test?”, **Human Performance**, Vol:16, No: 4, 2003, pp:349-364.

Neeshu, Sharma, “360 Degrees Performance Appraisal, IRACST”, **International Journal of Research in Management &Technology**, Vol.6, No.1, Jan-Feb, 2016, pp.2249-9563.

Nzuve, N. M. Stephen, Tsala Halima Bakari, “The Relationship Between Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi”, **Problems of Management in the 21st Century**, Vol:5, 2012, p:83-98.

O'Boyle, Ian. "Individual Performance Management: A Review of Current Practices" **Asia Pacific Management and Business Application**, Vol:1, No:3, 2013, pp.157-170.

Okutan, Mustafa ve Dilaver Tengilimoğlu, "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması", **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:3, 2002, s.15-42.

Ören, Kenan. Hasan Yüksel, "Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı", **Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2012, s.34-59.

Özdevecioğlu, Mahmut, Aziz Bulut, Evren A. Tekçe, Yıldız Çirli, Tefik Gemici, Mahmut Tozal, Yasemin Doğan, "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, 2003, s.125-138.

Özel, Yasemin. Aysun Bay Karabulut, "Günlük Yaşam ve Stres Yönetimi", **Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2018, s.48-56.

Özer, M. Akif. "Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi" **Kamu-İş Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, Ankara, 2013, s.37-57.

Özmutaf, Nezih Metin. "Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım", **Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1-2, 2006, s.75-81.

Öztürk, Azim. "İşletmelerde Stres ve Yönetimi:Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz" **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını No:4, 1994, s:124'den aktaran Şule Aydın, *Kriz ve Stres Yönetimi*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2008, s.61.

Pehlivan, İnayet. "Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 1991, Cilt:24, Sayı:2, s.791-802.

Polatçı, Sema. “Örgütsel ve Sosyal Destek Algılarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş Ve Evlilik Tatmininin Aracılık Rolü”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, 2015, s.25-44.

Ravisha B, P. Pakkeerappa, “E- Performance Management”, **Vidyaniketan Journal of Managemend and Research**, Vol: 3, Issue: 2, July-December, 2015, pp.87-91.

Sodhi, Ketaki. Mahi Luthra, and Dhvani Mehta, “Yerkes-Dodson Law For Flow: A Study on The Role of Competition And Difficulty in The Achievement of Flow”, **International Journal of Education & Management Studies**, Vol:6, Issue:1, 2016, p.95-98.

Soysal, Abdullah. “İş Yaşamında Stres”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt:23, Sayı:3, 2009, s.17-40.

Sullivan, Sherry E. Rabi S.Bhagat, “Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?”,**Journal of Managemet**, Vol:18, No:2, 1992 pp.353-374.

Şahin, Hülya. “Örgütsel Stres”, **Madencilik Dergisi**, Mart 2005, s.54-56.

Şahin, Ali. Sibel Çalışkan. “Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği” **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:18, S:36, 2018, s.114-130.

Tunçer, Polat. “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:88, Ocak-Mart 2013, s.87-108.

Turgut, Namigar. Serap Karacalar, Cengiz Polat, Özlem Kıran, Fethi Gültop, Seray Türkmen Kalyon, Betül Sinoğlu, Mehmet Zincirci, Ender Kaya. “Uzmanlık Eğitimindeki Doktorlarda Tükenmişlik Sendromu”, **Turkish Journal of the Anaesthesiology and Reanimation**, Cilt:44, Sayı:5, 2016, s.258-264.

Türkmen, Arzu. “Organizational Stress Effects On Labour Performance”, **Route Educational and Social Science Journal**, Vol:3 No:4, 2016, pp.1-27.

Uygur, Akyay. Sevgi Sümerli Sarıgül, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 33, 2015, s.189-201.

Uygur, Akyay. “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 10 Sayı:1, 2009, s.148-159.

Yenihan, Bora. Mert Öner, Kemal Çiftçiyıldız, “İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2014, s.38-49.

Yılmaz, Abdullah ve Süleyman Ekici, “Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma” **S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.11, Sayı:1,2006, s.31-58.

Yumuşak, Sedat. “Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 6, Sayı:10, 2008, s.44-62.

Yücel, Erdiñç. “Günlük İletişimde Dil-Davranış İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:21, 2009, s.515-518.

Yüksel, Hasan.“Çalışma Yaşamı Ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:3 2014, s.109-131.

TEZLER

Ada, Burcu. **Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

Akçakanat, Tahsin. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2009.

Ateş, Hayrettin Aydın. **İşletmelerde Performans Yönetimi İle İlgili Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2017.

Balcı, Ahmet. **Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Büyükfırat, Beyza. **Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009.

Çelik, Şenol. **Normal Dağılım Ve Normal Dağılımla İlgili Çıkarımlar**, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006

Çelik, Dilek. **Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi Ve Dengeli Sonuç Kartı: Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2012.

Demir, Vildan. **Performans Değerleme Sistemi Ve Bir Örnek Şirket İncelemesi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009.

Ergül, Adem. **Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2012.

Erikan, Levent. **Hv. K. K.Lığı'nda Aday Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Etkin Karar Verme**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2002.

Gökgöz, Hakan. **Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2013.

Karadenizli, Konca. **Türk İşçi Sendikalarının İş ve Performans Değerlendirme Yoluyla Ücret Farklılaştırma Konusuna Yaklaşımları**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 1993.

Koçer, Canan. **Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi Ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2015.

Küçük, Ayşe Akkaş. **Kamuda Performans Değerlendirme Sistemiyle Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.

Saltık, Zehra. **Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2016, s.91

Tozlu, Ahmet. **Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi:İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi**, Kalkınma Bakanlığı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara, 2014.

Tural, Mehmet. **Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2007.

Ulukuş, Kanuni Süleyman. **Stres ve İşverimi: Emniyet Personeli Üzerinde Bir Alan Araştırması**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2001.

Yılmaz, Vahit. **Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Özel Bir Mobilya Fabrikasında Çalışan Personel Üzerinde Bir Araştırma**, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012.

İNTERNET YAYINLARI

Bilal Şentürk, Performans Değerlendirme Avantaj ve Dezavantajları, 04.10.2018, <https://www.iienstitu.com/blog/performans-degerlendirme-avantaj-ve-dezavantajlari> (17.03.2019).

http://www.isgip.gov.tr/wp-content/uploads/2015/11/isgip_saglik_gozetimi_rehberi1.pdf (02.11.2019).

DiFabio, AnthonyandGus J. Prosch, “Stress”, The Arthritis Trust Of America, <http://arthritistrust.org/wp-content/uploads/2013/03/Stress.pdf> (09.12.2017)

Efe Karaca, <https://www.bilgiustam.com/stresin-olumlu-etkileri/> (25.02.2019)

İbrahim Akkurt, İş Yerlerinde Stres ve Yol Açtığı Meslek Hastalıkları, (03.06.2016) <http://bianet.org/kurdi/biamag/175483-is-yerlerinde-stres-ve-yol-actigi-meslek-hastaliklari> (14.04.2019)

İrfan Tansel Üzmez, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri, <http://irfantanseluzmez.blogspot.com/2012/06/geleneksel-performans-degerlendirme.html> (24.03.2019)

Murat Yücel, Doğuhan “Kişilik Nedir,Kişilik Gelişimi”, 28.03.2014, www.dmy.info>psikoloji , (14.01.2017)

Müslüm Güney, Çağrı Merkezi Çalışanları Ağrıyla Çalışıyor,(12.07.2017)
<http://www.meslek hastaligi.net/cagri-merkezi-calisanlari-agri-calisiyor/> (16.09.019)

Ömer R. Önder, Stres ve Davranış Stresle Başetme, (2016)
<https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=5509> (19.06.2019)

Salih Dursun, Türkiye’de Çalışma Yaşamı Sorunları,
http://www.dkbb.gov.tr/upload/dosyalar/____KAZASI_VE_MESLEK_1.ppt
(20.05.2019)

Serhat Damar, <https://serhatdamar.com/stres-nedir-stresin-nedenleri-sonuclari/>
(07.05.2019)

Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/> (02.03.2019)

Uzun Çalışma Saatleri Kaygı ve Stresi Artırıyor! (02.05.2018)
<https://indigodergisi.com/2018/05/uzun-calisma-saatleri-kaygi-stres/> (02.11.2019)

Yeşim Sarier Aksu, Çalışanın Devamsızlığını Yönetmek Mümkün, 03.10.2013,

<https://www.kariyer.net/ik-blog/isyerinde-devamsizlik-yonetimi/> (13.04.2019)

<https://www.haberler.com/regus-basin-bulteni-is-yasamindaki-stres-ise-5472400-haberi/> (13.04.2019)

<http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi-9/3263919>(31.03.2019)

<https://www.myexecutive.com.tr/tr/makaleler/degerlendirme-merkezi-uygulamalari-32.html> (26.03.2019)

<http://notoku.com/stresin-sonuclari/#ixzz4Xl0oyFyi>, (05.05.2017)

<http://www.pdrhr.com.tr/organizationaldevelopment/page/participative-management/>
(27.02.2017)

<https://www.anxaid.com/hobbies.html> (10.05.2019)

<https://www.turkedebyati.org/metafor/> (09.06.2019)

<https://www.excitant.co.uk/resources/white-papers/types-of-performance-management/>(14.10.2019)

<https://smallbusiness.chron.com/objectives-operational-performance-77937.html>(14.10.2019)

DİĞER

Aydın, Burcu. Seçil Bal Taştan, “Çalışma Yaşamında Bireylerin Duygusal Zekâ Düzeyi İle Sergilenen Yaratıcı Performans Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **4.Örgütsel Davranış Kongresi**, Adana, 04-05 Kasım 2016, s.647-653.

Çakmak, Nermin, Emre Ocaklı, “Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?”, **ÜNAK’06 Bilimsel İletişim Ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu**, Ankara, 12-14 Eylül 2006, s.212-230.

İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu, **İş Değerlendirme El Kitabı**, TC Başbakanlık Basımevi Döner Sermayesi, Ankara, 1968.

Levi, Lennart. “Guidance On Work-Related Stres: Spice Of Life Or Kiss of Death”, **Office for Official Publications of the European Communities**, Belgium, 1999.

Mesleki Yeterlilik Kurumu, **Ulusal Meslek Standardı Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi Seviye 4**, 2018.

Muslu, Aziz. “Y Kuşağının İş Motivasyonunu Artırmak İçin Sürdürülebilir Yöntemler”, **III. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi**, Muğla, 12-15 Ekim 2017, s.481-484.

Tathlıoğlu, Kasım. “Çalışma Yaşamında Çalışanların Karşı Karşıya Oldukları Risk Faktörleri:Stres Faktörü”, **1.Ulusal İş Sağlığı Ve Güvenliği Öğrenci Kongresi Bildiriler Kitabı**, Bingöl Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği Öğrenci Kulübü 21-22 Mayıs 2015, Bingöl, ss.87-104.

T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, **Çalışma Yaşamında Sağlık Gözetimi Rehberi**, Ankara, 2015, s.76.

Uluslararası Çalışma Örgütü, “İş Sağlığı ve Güvenliği ILO Standartları, Sağlıklı ve Güvenli Bir Çalışma Ortamının Geliştirilmesi”,**Uluslararası Çalışma Ofisi**, Cenevre, 2009.

Ünver Yeşim, **İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dönem Projesi, Ankara, 2005.





EKLER

EK-1 : Araştırma kapsamında kullanılan görüşme formu

1.Görüşülen Kişinin:

-Yaşı:

-Cinsiyeti:

-Medeni Durumu:

-Eğitim Durumu:

-Çağrı Merkezinde Çalışma Süresi:

-İş Hayatındaki Toplam Kıdem Yılı:

-Çağrı Merkezi ilk iş deneyimi mi?:

Performans Değerlendirme Sistemine Dahil Olduğu Süre:

2. Size göre stres nedir? Tanım olarak ve de 3 kelime ile stresi nasıl ifade edersiniz?

3.Size göre performans ne demektir? Tanım olarak ve de 3 kelime ile performansı nasıl tanımlarsınız?

4.Size göre Çağrı Merkezi ne demektir? Tanım olarak ve de 3 kelime ile ifade etseniz ne dersiniz?

5.Size göre çalışma hayatında stres ile performans arasında ilişki var mıdır? (Nasıl bir ilişki vardır ve Neden?)

6.İşte yaşadığınız kişisel stresinizin kaynakları size göre nelerdir?(Kimlerdir? Hangi uygulamalardır? Hangi olaylardır? Neden?)

7.İşte yaşadığınız stres, performansınızı etkiliyor mu? Nasıl etkilemektedir? Neden?

8.İşteki stresiniz ile kişisel olarak nasıl başa çıkıyorsunuz? (Nerede? Ne zaman? Hangi sıklıkla? Neler yapıyorsunuz?)

9.Stres yönetimi konusunda işyerinizde uygulamalar var mı? Nelerdir?

10.Stres yönetimi konusunda yönetimden ya da yöneticilerinizden beklentileriniz var mı? Nelerdir? Neden?

11.Performansınızı nasıl yönetiyorsunuz? Kişisel yada kurumsal uygulamalarınız var mı? İstek ve önerileriniz var mı?

12.İşyerinizde performans değerlendirme uygulaması ile ilgili düşünceniz nedir? (tarafsızlık, ücrete ve kariyere etkisi, gereklilik durumu)Performans değerlendirme sonuçları sonraki performansınızı etkiliyor mu? Nasıl?

13.Çağrı Merkezinde performansınızı etkilediğini düşündüğünüz stres faktörleri giderilebilir mi? Bireysel ve kurumsal olarak çözüm önerileriniz nedir?

14.Çağrı merkezinde performansın artması için beklentileriniz nelerdir? Kimlerdendir? Neler yapılmalı?

15.İş ortamında yaşadığınız ya da şahit olduğunuz stres ile ilgili kişisel bir deneyiminizi ve sonuçlarını paylaşır mısınız? (Nasıl yönetildi? Sonuçları ne oldu? Yeni bir düzenleme ya da uygulama oldu mu? Siz ne yaptınız? Benzer bir olay yeniden olsa ne yaparsınız?)

16.İş ortamında yaşadığınız ya da şahit olduğunuz performans değerlendirme süreci ile ilgili kişisel bir deneyimizi ve sonuçlarını paylaşır mısınız? (Nasıl yönetildi? Sonuçları ne oldu? Yeni bir düzenleme ya da uygulama oldu mu? Siz ne yaptınız? Benzer bir şey yeniden olsa ne yaparsınız?)

17.Çağrı merkezinde çalışmayı bir bitkiye benzetseniz bu bitki hangi bitki olurdu? Neden?