



LİSANSÜSTÜ PROGRAMLAR ENSTİTÜSÜ

**DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ İŞGÖREN
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK
NİTEL BİR UYGULAMA**

Fahriye Burçak TEKÇE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İstanbul, Ağustos 2021

**DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ İŞGÖREN PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINA
YÖNELİK NİTEL BİR UYGULAMA**

Fahriye Burçak TEKÇE

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Burcu GÜVEN

YÜKSEK LİSANS TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ
Prof. Dr. Volkan ÖNGEL
Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül Nuriye BAYRAKTAR

ÖNSÖZ

İlham kaynağım olan çok değerli hocam Prof.Dr.Mahmut Paksoy'a ve her daim kılavuzum olmayı başarmış olan anneannem Fahriye Tekçe'ye ithaf edilmiştir.

Fahriye Burçak TEKÇE

İstanbul, Ağustos 2021

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
TABLO LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. DUYGUSAL EMEKLE İLGİLİ KAVRAMLAR	4
1.1.1. Duygu Kavramı	4
1.1.2. Duygu Yönetimi	5
1.1.3. Duygusal Zekâ	6
1.1.4. Empati	8
1.1.5. Çatışma	8
1.1.6. Tükenmişlik	10
1.1.7. İzlenim Yönetimi	11
1.2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMIYLA İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	12
1.2.1. Hochschild’ın Duygusal Emek Yaklaşımı	16
1.2.2. Ashforth ve Humphrey’in Duygusal Emek Yaklaşımı	18
1.2.3. Morris ve Feldman’ın Duygusal Emek Yaklaşımı	19
1.2.4. Grandey’in Duygusal Emek Yaklaşımı	21
1.3. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI	24
1.3.1. Yüzeysel Davranış Boyutu	24
1.3.2. Derinlemesine Davranış Boyutu	25
1.3.3. Samimi Davranış Boyutu	26

1.4. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	28
1.4.1. Bireysel Faktörler.....	28
1.4.2. Kurumsal Faktörler	32
1.4.3. Çevresel Faktörler	33
2. BÖLÜM: İŞGÖREN PERFORMANSI.....	35
2.1. PERFORMANS KAVRAMI	35
2.1.1. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları.....	36
2.1.2. Performans Yönetim Sisteminin Unsurları	37
2.1.3. Performans Yönetim Sisteminin Kriterleri	39
2.1.4. Performans Yönetim Sisteminin Evreleri	40
2.1.5. Performans Yönetim Sisteminin Faydaları	41
2.1.6. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları	42
2.2. İŞGÖREN PERFORMANSININ GELİŞTİRİLMESİ.....	43
2.2.1. Performans Yönetim Sisteminde Taraflarının Belirlenmesi	44
2.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi..	45
2.2.3. Performans Değerlendirmesinin Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi	47
2.2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	49
2.2.4.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	51
2.2.4.1.1. Hedeflerle Yönetim	51
2.2.4.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı.....	51
2.2.4.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi.....	52
2.2.4.1.4. Metin Değerlendirmesi Yöntemi	52
2.2.4.1.5. Alan İncelemesi Yaklaşımı	53
2.2.4.1.6. Kendini Geliştirme Düzeyi Yöntemi.....	53
2.2.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	54
2.2.4.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi.....	54
2.2.4.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri	55

2.2.4.2.3. Kontrol Listesi.....	55
2.2.4.2.4. Zorunlu Tercij Sınıflandırması	56
2.2.4.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Derecelendirme (Bars).....	56
2.2.4.2.6. 360 Derece Geri-Besleme Yaklaşımı	58
2.2.4.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	59
2.2.4.3.1. Birbirinin Yerini Alma-Alternatif Sıralama	60
2.2.4.3.2. Çiftli Karşılaştırma Yöntemi.....	60
2.2.4.3.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	61
2.2.4.3.4. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi	62
2.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN YÜRÜTÜLMESİ.....	62
2.3.1. Performans Sisteminin Planlanması.....	63
2.3.2. Kesin Planın Oluşturulması ve Hedeflerin Belirlenmesi	66
2.3.3. Performansın Değerlendirilmesi	68
2.3.4. Performansın Değerlendirilmesinin Güvenirlik ve Geçerliliği.....	72
2.3.5. Performans Değerlendirme Görüşmeleri	75
2.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DENETİMİ.....	79
2.4.1. İlk Değerlendirme Döneminin İzlenmesi.....	80
2.4.2. Sonraki Dönemlerin Periyodik Olarak İzlenmesi	81
2.5. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN BAŞARISINI EYKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER	81
2.5.1. İç Faktörler	82
2.5.2. Dış Faktörler	83
3. BÖLÜM: DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK NİTEL BİR UYGULAMA.....	85
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	85
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	86
3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	87

3.4. DUYGUSAL EMEK KAVRAMINA İLİŞKİN BULGULAR ve BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	89
3.4.1. Katılımcılara Dair Demografik Bulgular	90
3.4.2. Duygusal Emek Kavramının Alt Boyutlarına Dair Bulgular	93
3.4.2.1. Yüzeysel Davranış Boyutuna Dair Bulgular	94
3.4.2.2. Samimi Davranış Boyutuna Dair Bulgular	96
3.4.2.3. Duygusal Gösterim Sıklığı Boyutuna Dair Bulgular	98
3.4.3. Duygusal Emek ile Tükenmişlik İlişkisine Dair Bulgular	100
3.4.4. Duygusal Emek ile İş Doyumu İlişkisine Dair Bulgular	103
3.4.5. NVivo Nitel Analiz Bulguları	105
SONUÇ ve ÖNERİLER	112
KAYNAKÇA	119
EK A.1. ETİK KURUL ONAY KARARI	125
EK B.1. KATILIMCI BİLGİLENDİRME VE ONAY FORMU	127
EK B.2. MÜLAKAT SORU FORMU	129
ÖZGEÇMİŞ	131

ÖZET

DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK NİTEL BİR UYGULAMA

Müşteri memnuniyeti kavramının önem kazanması ile birlikte yöneticilerin çalışanlarından kalite ve standartlar uyum konusunda beklentileri artış gösterirken, çalışanlar üzerinde kontrolcü ve baskıcı bir tutum sergileme durumu söz konusu olmuştur.

Bu çalışmanın amacı; iş ortamında duygu ve davranışlarını örgütsel davranış kurallarına göre şekillendirmek durumunda olan işgörenlerin sarf etmiş olduğu duygusal emek çabası ile tükenmişlik, iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve stres düzeyi arasındaki ilişkinin işgören performansına olan etkilerinin tespit edilmesidir. Araştırma, yasal tahsilat süreçlerini gerçekleştiren bir çağrı merkezi şirketinin çalışanlarını konu alan nitel bir çalışma olarak uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların demografik özellikleri ile duygusal emek çabasının etkilerine dair net bir çıkarıma varamasak da elde edilen gelir düzeyindeki artışa paralel olarak; işgörenlerin samimi davranış sergilemek konusunda daha istekli olduklarını gösteren sonuçlar, duyguların sunulan hizmetin bir parçası olması ve meta özelliğini kazanması savını destekler niteliktedir.(Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996) Yüzeysel davranış sergilediğini belirten katılımcıların ifadeleri duygusal emek kavramının olumsuz etkileri olarak daha önceki araştırmada ifade edilmiş olan tükenmişlik hissi, iş doyumu, işten ayrılma ve stres düzeyinde artış gibi sonuçlarla benzerlik göstermektedir. (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000)

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, İş Doyumu, İşgören Performansı, Stres, Tükenmişlik

Tarih: Ağustos,2021

ABSTRACT

THE EFFECTS OF THE EMOTIONAL LABOR CONCEPT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A QUALITATIVE APPLICATION FOR CALL CENTER EMPLOYEES

With the increasing importance of the concept of customer satisfaction, the expectation of managers from their employees regarding quality and standards compliance has increased, and a controlling and oppressive attitude has emerged on employees.

The aim of this study is to determine the effects of the emotional labor effort of the employees, who have to shape their emotions and behaviors in the work environment according to the organizational behavior rules, on the employee performance of the relationship between burnout, job satisfaction, intention to quit and stress level. The research was applied as a qualitative study on the employees of a call center company that carries out legal debt collection processes.

As a result of the research, although a clear inference could not be reached about the demographic characteristics of the participants and the effects of emotional labor effort; the results showing that the employees are more willing to show genuine acting in parallel with the increase in the income level, support the argument that emotions are a part of the service offered and gain the property of a commodity. (Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996) The statements of the participants, who stated that they show surface acting are similar to the negative effects of the concept of emotional labor, such as the feeling of burnout, job satisfaction, quitting the job and an increase in the stress level, which were expressed in the previous research. (Hochschild, 1983; Morris and Feldman, 1996; Grandey, 2000)

Keywords: Burnout, Emotional Labor, Employee Performance, Job Satisfaction, Stress

Date: August, 2021

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.2.4.1. Grandey'in Duygusal Emek Süreci.....	23
Şekil 3.4.5.1 Nvivo Kelime Bulutu Analizi	106
Şekil 3.4.5.2 Nvivo Kelime Ağacı Analizi (Stres).....	108
Şekil 3.4.5.3 Nvivo Kelime Ağacı Analizi (Tükenmişlik)	109
Şekil 3.4.5.4 Nvivo Kelime Ağacı Analizi (Yüzeysel Davranış)	110



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.2.1. Karşılaştırmalı Duygusal Emek Yaklaşımları.....	14
Tablo 2.2.4.1. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırması.....	50
Tablo 3.4.1.1. Katılımcıların Yaş Kriterlerine Göre “Yüzeysel Davranış” ve “Samimi Davranış” Oranları	90
Tablo 3.4.1.2. Katılımcıların Cinsiyet Kriterlerine Göre “Yüzeysel Davranış” ve “Samimi Davranış” Oranları.....	91
Tablo 3.4.1.3. Katılımcıların Medeni Durum Kriterlerine Göre “Yüzeysel Davranış” ve “Samimi Davranış” Oranları.....	91
Tablo 3.4.1.4. Katılımcıların Eğitim Durumu Kriterine Göre “Yüzeysel Davranış” ve “Samimi Davranış” Oranları	92
Tablo 3.4.1.5. Katılımcıların Kıdem Süresi Kriterine Göre “Yüzeysel Davranış” ve “Samimi Davranış” Oranları	92
Tablo 3.4.1.6. Katılımcıların Ücret Düzeyi Kriterine Göre “Yüzeysel Davranış” ve “Samimi Davranış” Oranları	93

GİRİŞ

Müşteri memnuniyeti ve sadakatine önem veren firmaların, halk ile bütünleşme noktası olan müşteri ilişkileri bölümünün önemli bir parçası olmayı başarmış olan çağrı merkezlerinin, kendi içerisinde dinamikleri ve organizasyon içerisinde görev alan çalışanlarının uyması beklenen birçok kalite standartları bulunmaktadır. Bu çalışmada örgütsel davranış ve duygu kurallarını uygulama aşamasında ortaya koydukları duygusal emek çabasının, işgörenler ve performansları üzerindeki etkilerine değinilmektedir.

Çağrı merkezi bakımından dünya genelinde Amerika, İngiltere, Hindistan Brezilya ve Japonya ilk beş sırada yer alırken Türkiye 16. sırada yer almaktadır. Ülkemiz genelinde 300 adet büyük ölçekli 1200 adet çağrı merkezi hizmet vermekte olup, istihdam açısından İstanbul %42'lik oran ile en büyük paya sahiptir. Kadın istihdamı açısından büyük öneme sahip olan çağrı merkezlerinde, çalışanların %50'sinin lise düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Müşteri hizmetlerinin yanı sıra satış, pazarlama, tahsilat, randevu servisi hizmetleri, bilgi güncelleme hizmetlerini de sunan sektör aynı zamanda outbound, backoffice, saha ve off-shore servislerinde destek verebilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, derinlemesine mülakat yöntemi aracılığıyla örneklem grubu ile yapılan görüşmelerle, çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek kavramı çerçevesinde performanslarına olan etkisinin tespitinin yanı sıra tükenmişlik, iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve stres düzeyi ile ilişkisini ortaya koyabilmektir. Ayrıca kalite standartlarına uyum sağlamak adına standartlaştırılmış davranışları uyum sağlamak konusunda baskı ve kontrol altına alınan çalışanların, performans düzeyleri ile kavramsal alt boyutlar arasında olan ilişkisi netleştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal emek kavramına ait literatür araştırmaları ve sonuçları paylaşılmıştır. İkinci bölümde ise işgören performansı, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve performans değerlendirme süreçlerine değinilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın amacı ve önemi, örneklem seçimi, araştırma yöntemi, gerçekleştirilen mülakatlarda dikkat çeken görüşme detayları, nvivo analiz sonuçları ile mülakatlar neticesinde elde edilen verilerin ışığında varılan sonuç ve öneriler aktarılmıştır.

Araştırmada dört aşamalı bir analiz yöntemi tercih edilmiş olup, kolayda örneklem yöntemi ile belirlenmiş olan on dört katılımcı ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakat yönetiminde yöneltilen sekiz açık uçlu soru aracılığı ile edilmiş olan veriler Nvivo veri analiz programı ile yorumlanmıştır. Çalışma sürecinde yüz yüze yapılması öngörülen mülakat görüşmeleri, dünya genelinde etkili olan Covid-19 salgını nedeni ile çevrimiçi ve görüntülü programlar aracılığı ile gerçekleştirilebilmiştir.

Çalışmaya katılım sağlayan işgörenler, şirket içerisinde tahsilat sürecinin en ağır koşullarla yürütüldüğü ve aylık hedeflerin en yüksek olduğunu birimde görev alan kişiler ile gerçekleştirilmiştir. Böylelikle “iş stresinin en yoğun yaşandığı” ifade edilen birimde görev alan çalışanlar ile duygusal emek sürecinin etkilerinin çok daha net şekilde gözlemlenebileceği kanaatine varılmıştır.

Katılımcıların sorular karşısındaki jest, mimik ve ses tonlarının değerlendirmelerde ayrıca bir değerlendirme kriteri olarak kullanılmış olması itibari ile katılımcıların beklenen cevapları vermekten öte, gerçekten hissetmiş oldukları ve yaşamış oldukları olayların etkisi ile araştırma sorularını yanıtlamış olmaları; duygusal emek kavramı ve alt boyutlarına dair gerçekleştirmiş istenen araştırmanın gerçekleri yansıttı düşünülmektedir. Bu sebeple araştırmaya katılım sağlayan çalışanlarla derinlemesine mülakat yönetimi ile gerçekleştirilen görüşmeler sayensinde standart test sorularından çok daha gerçekçi sonuçlara varılabildiğine inanılmaktadır.

Gerçekleştirilen bu çalışma ile çağrı merkezi gibi belirli standart ve kalite kuralları çerçevesinde hizmet sunan ve yoğun çalışma temposuna sahip iş ortamlarında görev alan işgörenlerin sarf etmiş oldukları duygusal emek çabasının negative etkilerin minimize edilebilmesi adına güncel sonuçları ortaya koyabilmek ve işgören açısından iyileştirilmesi beklenen noktaları tespit edebilmek açısından önem taşımaktadır.

Beykoz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu onaylı araştırma, standartlaştırılmış örgütsel davranış kurallarının algılanışı ve işgören performansına etkilerinin çalışan perspektifinden ele alması açısından literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.



1. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın birinci bölümünde literatürde duygusal emek kavramı tanımı içerisinde sıkça yer verilen ifadeler ile kavram ile olan ilişkisi açıklanırken, 1983 yılında ilk kez Hochschild tarafından ifade edilmiş olan duygusal emek kavramının yıllar içerisinde farklı bilim insanlarınca da nasıl yorumlandığı, kavramın boyutları ve kavramı etkileyen başlıca faktörlerin neler olduğuna dair açıklama getirilmeye çalışılmıştır.

1.1. DUYGUSAL EMEKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Duygusal emek kavramının ortaya çıkışı ile birlikte, tanımlarken kullanılan bazı öğeler dikkat çekmektedir. Araştırmacılar en çok duygu, var olan duyguların kontrolü ve yönetiminden bahsetmiştir. Bireylerin duygusal emek çabası sarf ederken birbirlerinden farklı hislere sahip olmalarının aslında farklı olan duygusal zekâ yapıları, olaylar karşısındaki empati durumları olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacılar, bireylerin öz duygularından ne kadar uzak duygu ve davranışları sergiler ise o kadar kendisi ile çatışma yaşayacaklarını ve tükenmişlik hissine kapılabileceklerini ileri sürdüler. Çalışmanın bu bölümünde duygusal emek kavramını açıklarken en çok üzerinde durduğumuz kavramları açıklanmıştır.

1.1.1. Duygu Kavramı

İnsanı doğadaki diğer canlılardan ayıran en önemli detay düşünebilmesi ve mantıklı hareket etme olgusudur. Ancak hayatın her aşamasından insanlar rasyonel hareket etmezler. Karar mekanizmasına etki eden faktörlerin başında duygularıyla hareket etme güdüsü gelir.

Plutchik (1994)'e göre duygu; his, davranış, itici kuvvet, fizyolojik değişiklikler ve kontrol etme gibi çeşitli öğelerden oluşur. Crooks ve Stein (1991) yüz ifadelerinin, ses tonunun, tavırların veya beden dilinin de çeşitli duyguların birer işareti olduğunu ifade ederken, Goleman (2011),” Duygu, kişileri hareket etmeye yönlendiren ve beklenmedik bir anda planlar yaptırarak hedefe yönlendiren dürtüdür.” şeklinde bir tanım yapmıştır.

Duygu birçok yönü olan karmaşık bir süreçtir. Duyguların ifade edici niteliği itibarıyla anlaticı yönü, herkes tarafından kişinin üzerinde görsel değişimlere sebep olabilen (kalp atış hızının artması, göz bebeklerinin büyümesi vb.) fizyolojik yönü sadece kişinin kendisinin farkına vardığı öznel yaşantısal yönü bulunmaktadır. Duygular yaşanan artış fizyolojik tepkilerin de artışına neden olmaktadır. Fizyolojik belirtiler fark edilebilir olduğu kadar bazen fark edilemeyebilir de (kan şekeri düzeyindeki artış, sindirim sistemindeki süreç vb.).

Duygular, bireyler arası duygular ve sosyal duygular olarak iki aşamada ele alınmaktadır. Kişilerin birbirlerine karşı besleyebileceği sevgi, sempati, kıskançlık, gurur, utanç gibi duygular bireyler arası duygular, insanların ait oldukları sosyal gruba bağlı olarak edinmiş olduğu inanç, ahlak, estetik ve düşünsel fikirler gibi değerler sosyal duygular olarak yorumlanmaktadır. (Timuçin, 2004)

1.1.2. Duygu Yönetimi

Şirketler çalışanlarını her aşamada yönetmek ve kontrol altında tutmak isterler. Bu yönetim arzusunun temelinde başarı odaklılığı yatmaktadır. Çalışanlarını ne kadar planları dahilinde süreçlere yönlendirebilirlerse o kadar başarı elde edeceklerini düşünürler. Başarının sadece eksiksizlik olduğunu düşünüp, yönetme fonksiyonunu başarının bir ögesi olarak konumlandırırlar. Örgütsel başarı için çalışanların bireysel duygu ve düşüncelerini yönetmek isterler. İşverenler ve yöneticiler, çalışanlarının üzüntü, stres, öfke gibi olumsuz duygularını her koşulda kontrol edebilmesini bekler.

Duygu yönetimi, bireylerin iç dünyasında oluşan değişimlerin dışa yansıtılmasında doğru davranış sergilemeyi öğrenmesidir. Duygu yönetimi çift taraflı bir kavram olup, kişinin kendi duygusal tepkilerinin bildiği kadar kendisi ile etkileşim halinde olan kişi/kişileri veya olay/olayları yorumlayabilmesi beklenir. (Kervancı, 2008)

Kişinin duygu yönetiminde başarılı olabilmesi adına öncelikle kendisini iyi analiz etmiş olması gerekmektedir. Olaylara ve davranışlara kendisinin vereceği tepki ve davranışı biliyor olması, duyguları yönetim becerisindeki başarısının artmasını sağlayacaktır. Kendini tanıma noktasında başarılı olan kişi, aynı zamanda başkalarının duygularını daha iyi anlamlandırabilmektedir. (Ayçiçek, 2012)

Bireyler neyi, neden ve nasıl yapacağına dair ipuçlarını duygularına yön vererek bulmaya çalışırlar. Bu duyguları baskı altına almak ile mevcut duyguyu ortadan kaldıramayız. Aksine şiddetinde bir artış durumu söz konusu olacaktır. Yöneticilerin var olan bir duyguyu baskılamak ve kontrol altına almak yerine bakış açısının genişleterek, çözüm üretici, alternatif sunabilir yaklaşımda olması; işgörenlerin de kendisini mevcut durum karşısında analiz edebilmesi, öfke kontrolünü kendi içerisinde sağlayabilmesi örgüt içerisindeki dengelerin sağlanmasına ortam sağlayacaktır.

1.1.3. Duygusal Zekâ

Duygularımızın beyinde barındığı merkez aynı zamanda kişisel olarak başarı ve sosyal uyumumuzu sağlamamız için gerekli olan becerileri de barındırmaktadır. Beynin duygusal bölümü düşünce bölümünden farklı olarak öğrenir. (Goleman, 1998)

Sosyal yaşamda normal zeka seviyesi (IQ) düzeyine sahip bir bireyin yüksek zeka seviyesi düzeyine sahip farklı bir bireye göre daha başarılı olmasının altında yatan temel sebep olarak duygusal zekâ kabul edilmektedir. Bu kavram içerisinde kendini kontrol edebilme, çaba gösterimi ve kendini motive etme gibi alt öğelerini de içermektedir. Davranış bilimciler duygusal zekânın, çocukluk döneminde öğretilbilir olduğunu ve böylece bireylerin sosyal yaşamda daha başarılı olacaklarını ifade etmektedir.

1912 yılında Alman psikolog William Stern tarafından kullanılan "Intelligent Quotient", zekâ katsayısı anlamında kullanılmış ve kişilerin hem analitik hem de mantıksal olarak rasyonel becerileri ölçümlenmesi için kullanılmıştır. Ancak insan yapısı gereği her zaman rasyonel olarak hareket edemez. Duygusal zekâ, duyguların esas sebeplerini anlama, karar almada duyguları kullanma yeteneğidir. (Zhou ve George, 2003)

Duygusal zekâ, ilk olarak Harvard Üniversitesi'nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John Mayer tarafından ifade edilmiştir. Mayer ve Salovey (1990)'e göre duygusal zekâ, duyguların ifade edilmesi, kullanılması ve düzenlenmesi ile ilgili sosyal ve bilişsel fonksiyonları kapsamaktadır. Başarılı olmak isteyen insanların, algılama, değerlendirme, duyguların ifadesi ve duyguların kontrolü ve bu yolu daha sonra duygusal ve zihinsel gelişim için kullanma olarak dört aşamalı bir süreç olarak tanımlamışlardır.

Stenberg (1985), kişisel zekâdan bahsedebilmek için üç unsuru içermesi gerektiğini ve bunların: bireysel zekânın gerçek hayattaki davranış tarzını yansıtabilmesi, maksatlı veya hedefe yönelik olması ve çevreye ya da yüksek seviyede otomasyon düzeyine adaptasyonu olduğunu ifade etmiştir.

Gerek örgüt içerisinde gerekse örgütlerin temasta olduğu diğer kişi ve kurumlarda iletişim halinde olan işgörenlerin duygusal zekâ açısından yüksek kişiler olması önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde görev alan işgörenlerin etkin bir iletişim kurabilmesi, bireyler arasında bilinçli ilişkilerin oluşumu ve çalışanların yardıma ihtiyaç duyan müşterilere yardımcı olabilmeleri ve çözüm sunabilmeleri duygusal zekânın yüksek olduğunun bir göstergesi olarak kabul görmektedir.

1.1.4. Empati

Empati kavramı, Theodor Lipps (1897) tarafından Almanca “Einfühlung” sözcüğünün karşılığı olarak: “Bir insanın kendisini karşısındaki bir nesneye yansıtması, kendini onun içinde hissetmesi ve bu yolla o nesneyi içine alarak/özümseyerek anlaması süreci.” olarak tanımlanmıştır.

Empati; yapacağımız bir davranış, söyleyeceğimiz bir ifadenin karşı taraf/ taraflarca nasıl algılanacağını öngörüsünü yapabilme becerisidir. Bireyler ego ve bencillik duygusundan uzaklaşabildiği sürece empati güdülerini güçlendirebilirler. Öğrenilebilir ve edinilebilir bir davranış olması itibarıyla bireyin kişiliğine bağlı olarak gelişim kaydedilebilir. Empatinin amacına ulaşabilmesi adına içerisinde olduğumuz durumun analizi önem taşır. Empati süreci; durumu kavrama, yerine koyabilme ve davranışı sergileme ve yerine koyduğumuz kişinin mesajı doğru algılama aşamalarından oluşmaktadır. (Dökmen, 2008)

Yöneticilerin örgütsel iletişim, hedef ve amaçlarda çalışanlar üzerinde gerçekçi, adil ve kabul görür kararlar alabilmeleri adına, empati kavramını göz önünde bulundurmaları beklenmektedir. Tek taraflı bakış açıları red, itaatsizlik ve otoriteyi kabullenmeme sorunlarını tetikleyecektir. Yöneticilerin, çalışanların aidiyet duygularını pekiştirebilmek, örgütsel aidiyeti kuvvetlendirmek adına, çalışanların his ve duygularına önem vermeleri gerekmektedir.

1.1.5. Çatışma

Toplumu oluşturan bireylerin ortak inanış ve davranışları olduğu kadar farklılıkları da vardır. Bu nedenle farklı kültür, eğitim ve aile yapısına mensup bireylerin iletişim süreçlerinde farklılıklar ortaya çıkardığında çatışmaların da yaşanması mümkündür. Farklılıklar ortadan kalkmadığı ya da taraflar kendinden ödün vermedikleri

sürece bu çatışmaların tamamen ortadan kalkması mümkün olmayacaktır. Ancak çatışmaların şiddetini minimize edebilmek yine bireylerin kendi inisiyatiflerinde olacaktır.

Çatışmalar, kişiler arasındaki mevcut sorunların veya sürtüşmelerin ortadan kaldırılması sürecindeki eksikliklerle ilgili bir kavramdır. İnsanlar çatışma ortamına gerek özel hayatlarında gerekse çalışma ortamlarında girebilirler. (Özkalp ve Kirel, 2001) Blake ve Mouton (1964), kişilerin çatışmaların çözümlerken ya kendi amaçlarıyla ya da başkalarının amaçlarıyla ilgilendiklerini ifade etmişlerdir.

Örgüt içerisindeki yıkıcı çatışmalar ortak amaç ve hedeflere ulaşmanın önüne geçebilmektedir. Organizasyon amaçlarına katkı sağlamak amaçlı çıkabilecek yapıcı çatışmalar ise örgüt içerisindeki aksayan süreçler konusunda yöneticilere yön gösterici olup, değişim ve gelişim konusunda uygun süreçlerin devreye konulabilmesi adına imkân sağlayabilme potansiyeli taşımaktadır.

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmaları dört grupta incelenmektedir. Potansiyel çatışmalar, çatışmanın ortaya çıkış sebeplerini ifade eder. Algı çatışmaları, çatışmaya dâhil olan tarafların durum ve olaylara bakış açılarından kaynaklı algı farklılıklarını tanımlamak için kullanılmaktadır. Çatışma halindeki tarafların kırgınlık, kızgınlık, gerilim ve endişe gibi olaylar ve durumlar karşısında ne hissettikleri ise hissedilen çatışma olarak adlandırılmaktadır. Tarafların çatışma hallerini fiilen de gösterdikleri, hatta bazen fiziksel güç kullandıkları çatışma halleri de söz konusu olabilmektedir. Bu tür çatışma ise açık çatışma olarak ifade edilmiştir. (Dökmen, 2008)

Çatışmanın organizasyon içerisindeki yerine bağlı olarak; ast ve üstler arasındaki ya da kademeler arasındaki çatışmalar dikey çatışma, aynı düzeydeki kişiler veya kademeler arasındaki çatışmalar ise yatak çatışma olarak sınıflandırılmaktadır. (Daft, 2009) Stoner ve Freeman (1989), kişinin kendi ile çatışması, örgüt içerisindeki kişilerin farklılıklar sebebiyle çatışma halinde olması, kişinin örgüt içerisinde ait olduğu grup ile çatışması, örgüt içerisindeki farklı grupların görüş farklılıkları sebebiyle çatışmaya düşmesi, aynı alanda faaliyet gösteren farklı örgütlerin yaşadıkları çatışma halleri, farklı

örgütlere görev alan kişilerin arasında ortaya çıkabilecek çatışma hallerini ise çatışmaları taraflar açısından sınıflandırması olarak kabul görmektedir. (Akkirman, A.D., 2016)

Geleneksel görüş, örgüt içerisindeki çatışmanın yıkıcı bir unsur olduğunu ve yönetimin bu durumdan örgütü korumakla görevli olduğunu savunurken, davranışçı görüş çatışmayı örgütsel hayatın bir parçası olarak kabul edilmektedir. Etkileşimci görüşe göre ise örgüt içerisinde nasıl bir yapılanma olursa olsun, olaylar ve işleyiş içerisinde çatışmaların olması normal hatta bazı durumlarda kaçınılmazdır. Çatışmaların yıkıcı olabileceğini öngörür ve örgüte zarar verebileceğini kabul eder. Bu süreçte ise çatışma düzeyinin duruma göre yükseltilmesi ya da azaltılması ile durumun kontrol altına alınmasını bekler ki bu kontrol yöneticiler tarafından sağlanabilir olmalıdır. (Ertekin, Y., 1982)

Farklı bir bakış açısı olarak, örgüt içerisinde çatışmaların hiç olmaması durumunda değişim, yenilik, performans ve yaratıcılık olumsuz etkileneceği ifade edilmiştir. Çatışmanın yüksek olduğu örgütlerde ise ortak karar alma süreci uzayacağı, harekete geçme süreci gecikeceği, örgüt başarısındaki düşüşün yanı sıra bireysel performansın da olumsuz etkileneceği öne sürülmüştür. (Gibson, Ivancevich ve Donnelly (1979); aktaran Pardee, R. L., 1990)

1.1.6. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberg (1974)' in yazdığı bir makale ile literatüre kazandırılmış ve “mesleki tehlike” olarak nitelendirilmiştir. Freudenberg, tükenmişliği, “Başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu.” olarak tanımlamaktadır.

Maslach (2003)'a göre tükenmişlik, “Çalışma ortamındaki stres artırıcı öğelere karşı bir tepkime olarak uzun vadede belirtiler gösteren psikolojik bir sendromdur.”. Freudenberg tükenmişlik kavramını sadece duygusal tükenmişlik olarak tek boyutta

ele alırken; Maslach ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak üç alt boyut ortaya koymuştur.

Bireyde yaşanacak tükenmişlik durumunda ortaya çıkan durumu üç şekilde gözlemlenebilmektedir. Bireyler motivasyon kaybı, kişisel güvende azalma, değersizlik hissi, aşırı şüphecilik, endişe, huzursuzluk, kendini soyutlanmış hissetme, çabuk öfkelenme, tatminsizlik, konsantrasyon bozuklukları, çaresizlik, zihin karışıklığı ve düzensizlik, bilişsel becerilerde güçlükler yaşama şeklindeki duygusal belirtileri gösterebilmektedir. (Freudenberger, 1974)

Ani tepkisellik ve eleştiriye aşırı duyarlılık, sinirlilik, sabırsızlık, kurallar konusunda katılık, alınganlık, işle ilgilenmek yerine başka şeylerle vakit geçirme, sürekli bir savunma ve suçlama hali, inkâr etme, rasyonelleştirme, çevre ile ilişkilerde bozulmalar şeklinde daha çok diğer bireylerle olan ilişkilerinde de sorunları ortaya çıkarabilecek davranışsal belirtiler gösterebilecekleri gibi; kronik yorgunluk hissi, enerji düşüklüğü, uyku sorunları, nefes darlığı, mide rahatsızlıkları gibi daha çok bireyin kendisinin daha çok anlayabildiği bedensel belirtiler de yaşanıp, gözlemlenebilmektedir. (Sweeney ve Summers (2002); aktaran Arı Sağlam, G. ve Bal Çına, E., 2008)

Örgüt içerisinde görev alan işgören ve yöneticilerin tükenmişlik hissine kapılmaları durumunda içerisine düşecekleri endişe hali ve yaşayacakları enerji düşüklüğü, ümitsizlik ve bunalım halini tetikleyecektir. İş yapamaz hale gelmiş yönetici, ekip ve çalışanlar, örgütün kendi hedef ve başarılarını gerçekleştirebilmesinin önünde engel oluşmasına neden teşkil edecektir.

1.1.7. İzlenim Yönetimi

İnsan doğası gereği diğer canlılarla etkileşim halindedir. Hayat döngüsü içinde yaşadıkları sonucunda bir varsayıma ulaşır ve diğer bireylerde de kendisi hakkında izlenimler oluşturur. Goffman (1959), kişilerin esas güdülerini ve kişiliklerini anlamak adına toplumsal davranışlarını hedeflemelerinin daha doğru olacağını, bireylerin toplumsal hayat içerisinde dış görünüşe önem verdiklerini ve bundan etkilendiklerini

savunur. Bu sebeple de bireylerin sıklıkla başkalarını değerlendirdiklerini ve davranışlarını etkileyebilecek izlenimler oluşturmaya başladıklarını gözlemler. 1970’li yıllarda ise Goffman’ın teorisinin irdelenip, derinleştirildiği ve sosyal psikolojinin odağına alınan araştırmalar yapılarak, 1980’lerin ortasında izlenim yönetimi, kurumsal ve sosyal gruplara ilişkin araştırmaların da ele alındığı görülmektedir.

Bireyin, işletmeler ve diğer kişilerce bir etiketi olması durumunda yola çıkılacak olursa, olumlu bir ilk izlenimin bireyin ilişki süreci içerisinde kendisine bir avantaj sağlayacağı ya da tam tersi bir durumda ise olumsuz izlemin de kişiye iletişim ve ilişki sürecinde bir engel oluşturabileceği kanısına varabilmekteyiz.

Örgüt içerisinde hedeflenen bireysel başarıların ve potansiyel terfilerin bir önemli aşamasının da kişinin etrafında bırakmış olduğu izlenim olduğunu düşünecek olursak, kişilerin bu fikir ve izlenimleri bilmek konusundaki istek ve arzuları yadsınamayacak kadar önem taşır. Bireyler kendisi hakkında nasıl bir fikir olduğunu bilme çabası içerisine girer ve öğrenebilmek adına çaba sarf eder.

Literatürde izlenim yönetim davranışları olarak tanımlanan bu çabalar; sevilmek olabileceği gibi örnek alınma, kendisinden çekinilmesi şeklinde de olabilir. Bireyler izlenim yönetimi davranışlarını sıklıkla iş mülakatı, performans değerlendirmeleri ve müzakere süreçlerinde uyguladıkları görülmektedir. (Doğan ve Kılıç,2009)

1.2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMIYLA İLGİLİ

YAKLAŞIMLAR

Örgüt yöneticilerinin gerek müşteri memnuniyeti gerekse örgüt içi düzen ve hedefleri göz ederek çalışanlarına belirli norm ve kurallara adapte etme çabasıdır. Örgütten örgüte farklılık gösterebilen bu standartlaştırılma zamanla örgüt kültürünün bir parçası olmaktadır. İşveren ve yöneticiler, işgörenlerin bu örgütsel davranış kurallarına uymalarını bekler.

Hochschild (1983), duygusal emek kavramını ilk kez literatüre kazandırdığında “yüzeysel rol yapma” ve “derinden rol yapma” olarak iki farklı boyutta incelerken, 1993 yılında Ashforth ve Humphrey kavramın üç boyutlu olduğunu ileri sürerek olarak “samimi davranış” boyutunu kazandırmıştır.

Morris ve Feldman (1996), duygusal emeği: “İşletme tarafından istenilen duyguları göstermek için yapılan çaba.” olarak tanımlayarak kavrama farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Duyguların gösterim sıklığı, gösterim kuralları için sarf edilen dikkat, duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olan dört farklı boyutu olduğu sonucuna vardıklarını ifade etmişlerdir.

Grandey (2000), duygusal emek kavramını konu alan daha önceden yapılmış olan üç çalışmayı inceleyerek, kavramı “duygu ve davranışların işletme çıkarlarının göz edilerek düzenlenmesi” olarak yorumladı. Hochschild gibi Grandey de duygusal emeğin “yüzeysel rol yapma” ve “derinden rol yapma” olarak iki boyutu olduğunu savunmuş ve kavramı sadece davranışların değil aynı zamanda duygularında düzenlemesi olarak ele almıştır.

İlk ortaya çıkış tarihi 1983 yılı olsa da zaman içerisinde farklı bilim insanlarınca da ele alınmış olan duygusal emek araştırmalarında, baskılanan duyguların hem çalışanlar hem de örgütlerin performansı açısından etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmalar sonucunda, insanların sadece mantıkları ile hareket etmemeleri sebebiyle, tatmin edilemeyen ya da aşırı kontrol altına alınan duyguların zamanla duyarsızlaşma, aşırı tepki, yoksa sayma, fiziksel ve ruhsal dengesizliklerin yaşanabilmesine varabilen sonuçların tespit edildiği gözlemlenmiştir.

Örgüt yöneticileri çalışanlarını denetim ve kontrol altında tutarak, çalışanlarının müşterileri üzerinde yaratacağı kurum imajının olumlu olmasını ve kurulan iletişimin kalitesinin yüksek olmasını amaçlar. Duygusal emek, en yalın hali ile bireylerin belli davranışları benimsemesi ve sürekli olarak tekrarlayabilmesi açısından kendisini kontrol altına alabilme çabası olarak kabul görmektedir.

Tablo 1.2.1’de duygusal emek kavramı ile ilgili literatürde kabul görmüş olan dört yaklaşıma dair özet ve karşılaştırmalı bir tablo oluşturulmuştur.

Tablo 1.2.1. Karşılaştırmalı Duygusal Emek Yaklaşımları Tablosu

		KAVRAMSAL TANIM	MODEL TÜRÜ	BOYUTLAR	ARAŞTIRMA SONUÇLARI
Hochschild	1983	Herkes tarafından gözlenebilen yüz ifadeleri ve beden hareketlerinin durum amaçlı duygu yönetimi	Duyguların yönetilmesi	*Yüzeysel Davranış *Derinlemesine Davranış	Duygusal emeğin pasara değişim değeri söz konusudur. Çaba meta özelliği kazanmıştır. Duygusal emek örgütler için olumlu sonuçlar sağlarken çalışanlar için ise olumsuz etkiler yaratır. (iş doyumu, stres, tükenmişlik hissi)
Ashforth ve Humhrey	1993	Çalışanların sosyal algıyı etkileyecek davranışlarına yön verme çabasıdır.	Davranışların yönetilmesi	*Yüzeysel Davranış *Derinlemesine Davranış * Samimi Davranış	Duygusal emek örgütler için olumlu sonuçlar sağlarken (müşterilerin tatmini, verimlilik ve kalite) çalışanlar için hem olumlu (özyeterlilik hissi, iletişim sorunlarının ortadan kalması) hem olumsuz (tükenmişlik hissi) sonuçlar doğurur.
Morris ve Feldman	1996	Örgütün talep ettiği duyguların çalışanlar tarafından uygulanma çabasıdır.	Davranışların sonuçları, örgütsel ve bireysel faktörlerin etkileri	*Sarf edilen çaba *Duyguların çeşitliliği *Duygusal uyumsuzluk *Duyguların gösterim sıklığı	Sarf edilen duygusal emek sunulan hizmetin bir parçasıdır bu sebeple parasal bir karşılığı vardır. Duygusal emek kavramında bireysel ve örgütsel faktörler önem arz eder. Bireyin yaşayacağı duygusal çelişkiler daha fazla duygusal emek harcanmasına neden olur. Örgütler açısından olumlu sonuçları olsa da çalışanlarda iş doyumu, tükenmişlik hissi, duygusal çelişki yaşanmasına neden olur.
Grandey	2000	Bireylerin duygularını kontrol etmesi ve duruma uygun tepkiler geliştirmesi çabasıdır.	Duyguların yönetilmesi	*Yüzeysel Davranış *Derinlemesine Davranış	Daha önceki araştırmaların sentezini yaparak, duygusal emek kavramının çalışanlar açısından olumsuz sonuçları olabileceği sonucuna varmıştır.(Tükenmişlik, Stres, Duyarsızlaşma) Kavrama "duygu düzenleme" kuramını kazandırmıştır.(duyguları kontrol etme, duygusal dengenin sağlanması ve doğru tepkinin verilmesi)

Örgütler duyguların sergilenmesi aşamasında çalışanlarından; mevcut durumu analiz edip duygularına şekil verebilmesini, bireyin duygularını örgütün olmasını beklediği duygularla uyum sağlatabilmesini; eğer bir farklılık var ise çaba sarf ederek kontrol altına almasını bekler. Zaten çalışanlar belirli bir ücret karşılığında bu kuralları yerine getirdiğinden, artık duygularda sunulan hizmetin bir parçası haline gelmiş ve bir şekilde meta özelliği kazanmıştır. (Morris ve Feldman, 1996) Örgüt, duyguların nerede ne zaman ve nasıl sergileneceğine dair kuralları (hissetme kuralları) belirlemiş olduğundan, çalışanların bu sürece uyum sağlaması beklenecektir. (Hochschild, 1983)

Zaman içerisinde yapılan araştırmaların sonucunda: kadınların duygularını düzenlemesinde başarılı olabildikleri, duygusal emek konusunda daha doğal bir biçimde adapte oldukları ifade edilmiştir. (Schuborock ve Jones, 2000; Hochschild 1983; Dahling ve Perez, 2010) Derinlemesine davranış boyutu ile yaş faktörü arasında pozitif ilişki tespit edilirken, duygusal zekâ ile doğrusal ilişki olduğu sonucuna varıldığı ifade edilmiştir. (Johnson, 2007)

Sürekli olarak sergilenen yüzeysel davranışın kişinin kendi duygularından uzaklaşıp yabancılaşmasına sebep olabileceği ifade edilmiştir. (Kim, 2008; Pugliesi, 1999; Güngör, 2009) Ericson ve Ritter (2001), çalışmaları sonucunda sinirlilik ve tedirginlik hislerinin bireylerdeki tükenmişlik hissinin sonucunda ortaya çıkmada etkili olduğu kanaatine varmıştır.

Kruml ve Geddes (2000), duygusal emekte yüzeysel davranış sergileyenlerde daha fazla duygusal tükenme oranı tespit ettiklerini belirtmiştir. Bothoridge ve Grandey 2000 yılındaki ortak çalışmalarında örgüt içinde görev alan çalışanlar arasındaki iletişimin kaliteli ve güdüleyici olması durumunda duygusal çaba oranının daha düşük olmasını sağladığı, 2002 yılındaki çalışmalarında ise fiziksel işlerde görev alan çalışanların, kişisel başarı duygusu düzeyinin daha düşük olduğunu sonucuna varmıştır.

Morris ve Feldman (1996), yüzeysel davranış ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmış ve duygulanma yetisini, “Kişilerin yaşamış oldukları farklı olaylar karşısındaki genel duygusal eğilimi.” olarak ifade ettiler. Araştırma sonunda, duygulanma yetisinin olumlu ya da olumsuz olmasının, bireyin bir şeyi yapip yapamayacağına karşı olan inancını etkileyebileceği, bunun da motivasyon düzeyini etkileyebilmesinden yola çıkılarak bu sürecin duygusal emeğin kalitesi etkilenebileceği öne sürdüler.

Bireyin içinde yaşadığı kültür, karakter oluşumunu, olaylara bakış açısını ve algılamasını etkilediği (Güney, 2006), yönetici desteği alan işgörenlerin işe bağlılık oranı artış gözlemlendiği (Öz, 2007) ve çalışanların derinlemesine davranış sergilemesine olumlu etkisi olduğu (Türkay, 2011) yapılan araştırmalar sonucunda varılmıştır.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, duygusal emek kavramının örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde artış yaşanması, iş tatmini oranında ve kişisel başarıda artış gibi olumlu etkileri olduğu kadar, çalışanlarda yabancılaşma, stres, performans düşüklüğü, tükenmişlik, işten ayrılma niyetinin oluşması şeklinde olumsuz duygu ve davranışların ortaya çıkmasını tetikleyebilmektedir. Duygularını düzenleme konusunda başarı yakalamış olan bir çalışanın süreç sonunda iş tatmini yaşaması mümkün iken sürekli olarak yüzeysel davranış sergileyen bir çalışanın performans düşüklüğü ve geri çekilme gibi olumsuz etkileri yaşabilmesi öngörülmektedir.

1.2.1. Hochschild’ın Duygusal Emek Yaklaşımı

Hochschild (1983), ilk olarak “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” isimli kitabında duygusal emek kavramına yer vererek literatüre kazandırmış olup, “Belirli bir ücret karşılığında herkes tarafından gözlenebilen yüz ifadeleri ve beden hareketleri oluşturma amaçlı duygu yönetimi.” olarak tanımlamıştır.

Kavram, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve çalışanları için önem taşıdığını belirtmiştir. Özellikle yüz yüze ve sözlü olarak iletişim içeren iş kollarını, çalışanların karşı tarafın hislerini etkilemek durumunda olduğu işleri ve işveren ya da yöneticilerin çalışanlarının duygusal süreçlerini kontrol altında tutma ve denetleme isteklerini, duygusal emeğin üç temel özelliği olarak ifade etmiştir.

Kavramı açıklarken; müşterileri seyirci, çalışanları aktör, iş yerlerini sahne ve ilişki sürecini sergilenen bir oyun olarak konumlandırmıştır. Sarf edilen emeğin bir kısmını duyguların oluşturduğunu, bir ücret karşılığında sarf edilen duygusal emeğin artık meta özelliği kazandığını ve sonuç olarak bir değişim değeri olduğunu ifade etmiştir.

Hochschild, araştırmalarında duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olarak iki boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Yüzeysel davranış boyutunda işgörenler şartlara göre hareket ederek sadece davranışlarını değiştirirler ancak gerçekte öyle hissetmedikleri halde öyleymiş gibi yaparlar. Bireyin hissettiği duygu ile sergilediği davranış uyumlu değildir. Örgüt tarafından sergilenmesi beklenen duygular sergilenir ancak bu bireyin esas duygularını değiştirmez. Hochschild, bireyin sürekli olarak yüzeysel davranış sergilemesi durumunda kendi içinde çelişki yaşayacağını savunmuştur.

Derinlemesine davranışta ise çalışanlar duygularını denetler ve düzenler, yansıttıkları duygu ile hissettikleri duygu aynıdır. Bazen hissedilen duygu farklı olabilir bu durumda bireylerin duygularını değiştirmesi ve şartlara uygun hale getirmesi beklenmektedir. Hochschild, duygusal emek gerektiren işlerde empati kabiliyetinin önem taşıdığını ifade etmiştir.

Örgüt çalışanlarının her iki davranış türünde de belirli bir çaba sarf ettiklerini ve davranışları sergilerken belirli zorluklar yaşadığını ifade eden Hochschild, araştırmalarında duygusal emek kavramının çalışanlar üzerinde yarattığı iş doyumunu ve tükenmişlik hissi konularını vurgulamıştır. Çalışanların örgüt içerisinde sergilemiş olduğu duygular aslında örgütün kendisinden gerçekleştirmesini beklediği ve önceden

belirlediği hedeflerdir. Bu tanımdan yola çıkacak olursak, işgörenler tarafından sarf edilen duygusal emek, iş yerindeki performansı doğrudan etkileyebileceği sonucuna varabiliriz. Hochschild, çalışanların performans ve hedeflerinde yaşanacak sapmaların örgüt performansını da olumsuz etkileyeceğini irdelemiştir.

Hochschild (1983), araştırmaları sonucunda: gerek yöneticilerin, çalışanların duygularını sürekli olarak denetim altında tutma ve denetleme isteklerinin gerekse çalışanların örgütün belirlediği davranış kurallarını yerine getirirken gösterdikleri çaba ve mecburiyet durumunun; iş doyumu, stres ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçların yaşanmasına neden olabileceği sonucuna varmış ve duygusal emek kavramının işgörenler üzerinde olumsuz etki yaratacağını ileri sürmüştür.

1.2.2. Ashforth ve Humphrey’in Duygusal Emek Yaklaşımı

Ashforth ve Humhrey (1993), “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity” isimli kitabında duygusal emek kavramını “Çalışanların karşılıklı iletişimde oluşacak sosyal algıyı etkileyecek davranışlarına yön verme çabası.” olarak tanımlamıştır.

Hochschild, duygusal emek kavramını duyguların kontrolü olarak ifade ederken; Ashforth ve Humhrey, uygun duygunun sergilenmesi davranışı olarak kavramı açıklamış ve araştırmalarında çalışanların davranışlarına odaklanmıştır. Duygusal emeğin bireyler üzerindeki etkilerinden farklı olarak karşı tarafa etki eden kısmını araştırmalarına konu aldılar. Ashforth ve Humhrey, işgörenlerin örgütün dış yüzünü yansıttığını ve örgüt temsil ettiğini, çalışanların duygularını aktarma şeklinin sunulan hizmetin kalitesini etkileyeceğini savundular.

Araştırmacılar, Hochschild’ın “yüzeysel davranış” ve “derinlemesine davranış” boyutlarına ek olarak “samimi davranış” boyutunu kazandılar. Çalışanların görevlerini

yerine getirirken her zaman rol yapmadıklarını, bazen çaba göstermeden gösterilen davranış ve hissedilen duyguların, kişinin gerçek hissettiği duygularını davranış olarak sergilemesi olabileceğini ifade ettiler.

Sosyal kimlik kuramını duygusal emek kavramına uyarlayarak: “Bireyler kendilerini ve başkalarını bir takım sosyal grupların parçaları olarak algılar ve içinde bulundukları sosyal grubun özelliklerini kendi özellikleri gibi kabullenip, benimserler.” şeklinde açıklama getirdiler. Örgütün davranış kuralların benimseyerek ve örgütsel rollerle bütünleşerek duygusal emeğin yol açabileceği olumsuz etkilerin hafifletilebileceğini ileri sürdüler. (Ashforth ve Humhrey, 1993)

Ashforth ve Humhrey (1993), araştırmaları sonucunda:

- Çalışanlar tarafından sergilenen duygusal emeğin, hizmet alanlar tarafından istenilen şekilde olup/olmadığının tespiti,
- Beklenen samimi davranışların, çalışanların duygusal davranış kurallarıyla özdeşleşmiş olması gerekliliği,
- Özdeşleşmenin, duygusal emeğin verimliliğinde etkisi olduğu kanaatine varmıştır.

Araştırmacılar, duygusal emeğin olumlu olduğu kadar olumsuz yanlarının olduğunu, yoğun duyguların daha fazla derinlemesine rol yapmayı gerektirdiğini ve iş tatmini ile yüzeysel davranış boyutu arasında negatif ilişki tespit ettiklerini ifade etmiştir. Duygusal davranış kurallarının işgörenler ile müşteriler arasındaki oluşması muhtemel problemleri engelleyeceğini, çalışanların öz yeterlilik düzeylerinde artış sağlanacağını, iş veriminde artış, kontrolün sağlanması ve bireyler arası sorunların azalacağını savunmuştur. (Ashforth ve Humhrey, 1993)

1.2.3. Morris ve Feldman’ın Duygusal Emek Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996), ortak çalışmaları olan “The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor” isimli kitabında; duygusal emek kavramını: “Örgütlerce istenen duyguların, bireylerarası ilişkilerde göstermek için sarf edilen çaba.” olarak tanımlamıştır.

Araştırmalarının odak noktası örgüt tarafından beklenen duyguların gözlemlenebilen somut halleri olan, dışa vurulan davranışın sonuçlarıdır. Morris ve Feldman, şahsi duyguların gösterilmesini pazarlanan ve ticari bir değeri olan meta olarak nitelendirerek, Hochschild'ın meta yorumunu desteklemişlerdir. Araştırmacılar, örgüt tarafından talep edilen duygular ile çalışanların sergilemiş oldukları duygular her ne kadar uyumlu olsalar dahi belirli bir ölçüde her zaman çabanın gerekli olacağını ve örgütsel ve bireysel faktörlerin duygusal emek kavramı için önemli olduğunu ifade etmiştir. Duygusal emek kavramını; duyguların gösterim sıklığı, gösterim kuralları için sarf edilen çaba, duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olmak üzere dört boyut üzerinde yoğunlaşarak araştırmışlardır.

Duygusal emeği, bir işin yerine getirilebilmesi için, belirli olaylar kaşısında doğru duygusal tepkiyi ilgili kişilere gösterebilmek olarak yorumladılar. Araştırmacılara göre kavram, örgüt tarafından istenilen duyguların gösterilme çabası, planlanması ve kontrolün içerir. Temelini “davranış kurallarının” oluşturduğu kavram araştırmasında, “Duyguların Etkileşimsel Modeli” çerçevesinde gerçekleştirdiler. (Morris ve Feldman, 1996)

Paul Ekman (1973), davranış kurallarını: ”İş için hangi duygunun uygun olduğunu ve bu duyguların nasıl davranışa dönüştürülmesi gerektiğini ifade eden davranış standartları.” olarak tanımlamıştır. Duyguların sergileniş şekline ve zamanına dair belirli kurallar bulunduğunu ileri süren Morris ve Feldman (1996), davranış kurallarının işgörenlerin iş tanımlarının ayrılmaz bir parçası olduğunu ve anı zamanda görev performanslarının da içeriğini oluşturduğunu savunmuştur.

Özellikle de hizmet sektöründe gözle görülen hızlı gelişmeyle birlikte işletmeler arasındaki rekabettin artmasını ve şiddetlenmesini tetiklemiştir. Kurumlar müşteri memnuniyetini sürekli kılmak, sunulan hizmetin kalitesini arttırabilmek adına daha fazla çaba sarf etmelerine neden olmuştur. Bir işletmedeki kalitenin en önemli faktörü çalışan davranışları oluşturduğundan; işveren ve yöneticiler, çalışan davranışlarını

kontrol altında tutma ve denetleme eğilimi göstermelerine neden olmuştur. Morris ve Feldman (1996), bireylerin duygularını kontrol altına alabileceklerini ancak bu süreçte çevrenin bu konuda çok etkili olduğunu belirtmiştir.

Sürekli olarak yüzeysel davranış sergileyen çalışanların, derinlemesine ve samimi boyuttan uzaklaşarak, gerçekte hissedilen duygularla, yansıtılan duygular arasındaki uyumsuzluk, duygusal çelişki boyutunu ortaya çıkaracağını savunmuşlardır. Morris ve Feldman (1996)'ın ifade etmiş olduğu duygusal çelişkideki artış duygusal emek konusunda başarılı olabilmek adına daha fazla çaba harcanmasına (Öz, 2007), sonuç olarak duygusal çaba boyutunun ortaya çıkmasına neden olacaktır. (Avcı ve Kılıç, 2010)

Morris ve Feldman (1996), bir iş ne sıklıkla duygu gösterimi gerektiriyorsa örgütün işgörenleri duygusal tepkileri üzerinde belirleyici etkisi de o derece büyük olacağını ve bu sürecin aynı zamanda davranış kuralları sayısında artış yaratacağını ifade etmiştir. Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ne kadar fazla olursa, o ölçüde duygusal emek sarf etmek gerekeceğini, yüzeysel davranışın iş doyumunu düşüreceğini, yaşanan duygusal çelişkinin iş doyumunu olumsuz etkileyeceğini ileri sürdüler.

Morris ve Feldman (1996), araştırmalarında otonomi düzeyi yüksek kişilerin, o anki duygusal durumlarıyla uyuşmadığı zaman örgütsel davranış kurallarını ihlâl etmeye eğilimli oldukları sonucuna varmıştır. Duygusal davranış kurallarının olumsuz duyguların gösterimini gerektirdiği durumlarda, olumlu duygulanım sahibi bireylerin duygusal çelişki yaşama ihtimallerinin yüksek olacağını öne sürdüler. Morris ve Feldman, tükenmişlik ve stres düzeylerindeki artışın duygusal emek kavramının tetiklediği olumsuz bireysel sonuçlar olduğunu ifade etmiştir.

1.2.4. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Grandey (2000)'in duygusal emek çalışmasında daha önce yapılan araştırmaları analiz etmiştir. Duygusal emek kavramını “Hem duyguların hem de davranışların örgütsel hedeflere hizmet edecek biçimde şekillendirilmesi.” olarak ifade etmiştir.

Grandey (2000)'in araştırması, duygusal emek üzerine daha önce ortaya konulan kavramların bir sentezi niteliği taşımakta olup, daha önce ifade edilmiş olan boyutlara ek olarak “duygu düzenlemesi” tanımını kazandırma özelliğine sahiptir. Duygu düzenleme, “Kişinin herhangi bir uyarana karşılaştığında duygularını kontrol etmesi ve duygusal dengesini sağlayarak duruma uygun tepkiler geliştirmesidir.” Grandey, çalışanların örgütsel kurallar çerçevesinde duygularını ifade etme şekillerini ayarlayabileceklerini savunur. Bu durumda çalışanların çalışma ortamında yapmış oldukları şey, uygun duyguları sergilemek adına hislerini düzenleme ve kontrol çabasıdır.

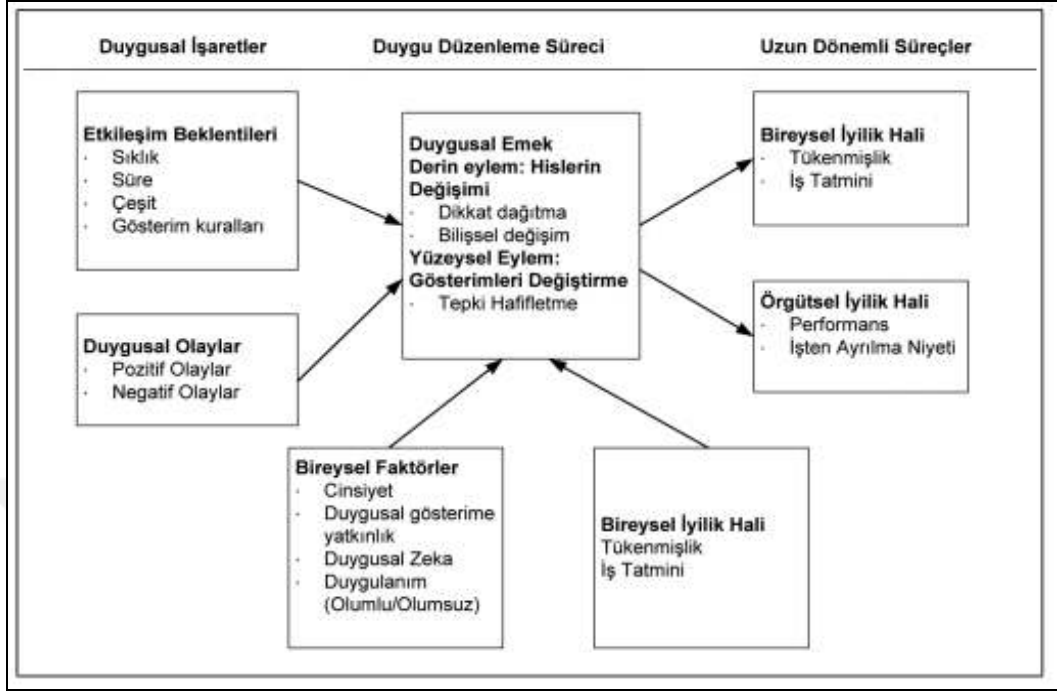
1999 yılında yürütülen araştırmada Grandey, mevcut duygusal emek ölçeğini yeniden irdelemiştir. Yirmi altı sorudan oluşan ve üç boyutlu (yüzeysel, derinlemesine, samimi) bir ölçek kullanarak araştırmasına yön vermiştir.

Grandey (2000), araştırmasında tükenmişlik ile duygusal emek arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ve duygusal emeğin bireylerde tükenmişlik hissinin oluşmasına neden olacağını sonucuna varmıştır. Yüzeysel davranışın, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile doğrusal bir ilişki varken, kişisel başarı duygusu ile ters orantılı bir ilişki halinde olduğu sonucuna varmıştır.

Araştırmaları sonucunda Grandey, yüzeysel duygusal emeğin davranışları, derinlemesine duygusal emeğin ise hisleri kontrol ettiğini, duygusal emek kavramının örgütler için fayda sağlarken; bireyler için zararlı olabileceğini ifade etmiştir. Sarf edilecek olan gerek yüzeysel gerekse derinlemesine davranışın iş doyum düzeyini olumsuz etkileyeceğini savunmuştur. (Grandey, 2000)

Grandey (2000), tarafından geliştirilen duygusal emek sürecine dair model

Şekil 1.2.4.1’de yer almaktadır.



Şekil 1.2.4.1 Grandey'in Duygusal Emek Süreci

Kaynak: Grandey,A.A., 2000, Emotional Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. Journal of Occupational Health Psychology , (5)1,110.

Modelde, durumsal işaretler ve duygusal emeğin boyutları tanımlanmıştır. Duyguların ne sıklıkta sergilendiği, etkileşimin ne kadar devam ettiği, çeşitliliği ile gösterim kuralları çalışandan kurması beklenen etkileşimi belirlemektedir ve etkileşim pozitif ya da negatif yönde gerçekleşebilmektedir. İşgörenler bir duyguyu ortaya koyarken, duygu yönetimi dahilinde, yüzeysel ya da derinlemesine rol yapma davranışını tercih edebilirler. Ayrıca bu süreci etkileyen hem bireysel hem de kurumsal faktörler bulunmaktadır. Kişinin, duygusal etkileyciliği, duygusal zekâsı ve duygulanma yetisi de önemli unsurlardır. İş otonomisi, üstleri ve çalışma arkadaşlarının desteği kurumsal faktörler olarak sıralanabilir. Belirli bir çaba gerektiren sürecin kişinin üzerinde bazı etkileri bulunmakta ve uzun dönemde bu etkilerin örgütsel yapıya yansımalarının olabilmesi söz konusudur. (Grandey, 2000)

Grandey (2000), duygusal ifadeyi şekillendirmek için duyguların bastırım, değişimi ve taklit edilmesi gerektiğini; kendisini uyarlama düzeyi düşük olan kişilerin, kendi öz duygularını bastırıp, duygusal davranış kurallarını uygulayabilmelerinin kolay olamayacağını ve bunun da kişilerde duygusal emek düzeyinin ve stres düzeyinin artmasına neden olacağını ifade etmiştir.

Grandey, derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Sergilenen derinlemesine davranışın, bireyleri duygusal çelişki yaşamaktan uzaklaştırdığı ve iletişim kurdukları müşterilerden olumlu geri bildirim almalarına olanak sağladığını ifade etmiştir. (Grandey, 2000)

Grandey, Diamond ile yürüttüğü ortak çalışmanın sonucunda, duygusal emek davranışları üzerinde etkisi olduğunu ifade ettiği dört ana unsurdan bahsetmiştir. Bunlar; iletişimin türü ve içeriği, etkileşim sürecindeki otonomi, iletişimin geçiciliği ve etkileşimin karmaşıklık düzeyidir. (Grandey ve Diamond, 2010)

1.3. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI

1983 yılından günümüze duygusal emek kavramı ile yapılan çalışmalarda, işgörenlerin sergilemiş olduğu duygu ve davranışların incelendiğini görülmektedir. Araştırmaların sonucunda işgörenlerin yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç boyut sergiledikleri ifade edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde duygusal emek kavramının temel üç boyut açıklanacaktır.

1.3.1. Yüzeysel Davranış Boyutu

Hochschild (1983), duygusal emek kavramını tanımlarken genel olarak bir tiyatro oyununa benzettiği çalışan ve müşteriler arasındaki iletişimde, çalışanları en çok zorlayan, yıpranmalarına ve fazla çaba göstermelerine etken olarak yüzeysel davranış (Surface Acting) boyutunu işaret etmiştir. Yüzeysel davranış boyutunu, işgörenlerin

hissettikleri duygular ile örgütlerin sergilemesini beklediği duygular arasından bir uyumun olmaması, işgörenlerin yapmak zorunda oldukları için yaptıkları ve aslında bir role büründükleri davranış ve duygu gösterimi olarak ifade edebiliriz.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlar örgütsel davranışları kendilerinden beklendiği gibi yerin getirseler de içsel duygularında bir değişim yaşamazlar, sadece görevlerinin gereği olarak bu davranışı rol olarak sergilemektedirler. Bireylerin davranışları sözlü ya da sözsüz olabilir. Mimik, jest ve ses tonu ile kendisinden beklenen davranış ya da duyguyu yerine getirebilir. (Hochschild, 1983) Kötü bir ruh halindeki çalışanın, müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla örgütün kendisinden her zaman beklediği gülümseyen bir yüz ile müşterileri karşıla kuralı yerine getirirken göstermiş olduğu davranış literatürde sıkça yüzeysel davranış tanımına örnek olarak verilmektedir.

Çalışanlar açısından en fazla olumsuz sonuçların tespit edildiği boyuttur. Çalışanlar derinlemesine davranış ve samimi davranışa oranla daha çok duygusal çaba sarf etmek durumunda kalmaktadır. Bireylerin içte hissettikleri duygu ile gösterdikleri duygunun arasındaki fark zamanla “duygusal çelişkinin” yaşanmasına neden olacaktır. (Morris ve Feldman, 1996)

Oral ve Köse (2011), yüzeysel davranış sergileyen çalışanlarda iş tatmini düzeyinin düştüğü sonucuna varırken, Basım ve Beğenirbaş (2012), boyutun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ilişkisi olduğunu ifade etmiştir.

1.3.2. Derinlemesine Davranış Boyutu

Brotheridge ve Grandey (2002), derinlemesine davranış boyutunu (Deep Acting), örgüt tarafından belirlenen gösterim kurallarına uymak için içsel duyguların ve düşüncelerin kontrolüyle ilgili bir süreç olarak tanımlar. Duygusal emek ölçeğinde ise derinden rol yapma, çalışanların örgütün istediği duyguları önceden düzenlemesi olarak ifade edilmiştir. (Diefendorff, 2005)

Derinlemesine davranış boyutunda çalışanlar, duygu ve davranışlarını olması gereken davranış ve duyguya adapte etme çabası içerisine girerler. Süreç hem davranışsal hem de duygusal bir değişimi içermektedir. Gerçek duygular bastırılır ve yeniden şekillendirilir, birey kendisi de gerçekten böyle hissediyormuş gibi davranır. Hem davranışlar hem de duygular örgütün belirlediği davranış kurallarına uyumlu hale getirilmeye çabalanır. Bu da duygusal çabanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. (Oral ve Köse, 2011)

Gösterilen derinlemesine davranış çabasının inandırıcılığı, bireyler kendisini iyi anıları anımsayarak ve bir aktör gibi hayal gücünü kullanması esasına dayanmaktadır. Bu nedenle de derinlemesine davranış boyutunda, yüzeysel davranış boyutuna göre çok daha fazla çaba sergilemek gerektirmektedir. (Ashforth ve Humhrey, 1993)

Ashforth ve Humhrey (1993), derinlemesine davranış sergilemeyi tercih eden bireyler, duygu ve davranışlarını kontrol etme konusunda daha başarılıdır ve işlerini yaparken müşterilerle, yöneticileriyle ve iş arkadaşlarına empatik yaklaşıklarını, kendisinden beklenen duygu ve davranışları içselleştirdiklerini ifade etmiştir.

Araştırmalar sonucunda, derinlemesine davranışı benimsemiş çalışanlarda kişisel başarıma duygusunda artış (Brotheridge ve Grandey, 2002), hizmet performansında artış (Grandey, 2000), işten ayrılma niyetinde azalma yaşanırken işe bağlılığın arttığı tespit edilmiştir (Chav, 2009). Müşterilerin yüzeysel davranışa oranla, derinlemesine davranış sergileyen işgörenlerden aldıkları hizmeti daha olumlu değerlendirdikleri (Hennig-Thurau, 2006; Grandey, 2005), içsel motivasyonla derinlemesine davranış arasında ilişki olduğu ifade edilmektedir (Truta, 2014).

1.3.3. Samimi Davranış Boyutu

Yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına ek olarak Ashforth ve Humphrey (1993), samimi davranış boyutunun da olduğunu öne sürmüştür. Araştırmacılar, mevcut iki boyutun çalışanların duygu ve davranışlarında bir baskı ve düzenleme getirerek, olması gereken davranışları sergilemeleri durumu iken, bazen hissettikleri duygularla

olması beklenen duyguların aynı olabileceğini öne sürmüşlerdir. Samimi davranış boyutunun müşterilerle iletişim içerisinde iken kendiliğinden oluşabileceğini ancak yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutları için odaklanmak gerektiğini ileri sürdüler.

Duygusal emek ölçeğinde “doğal duygular” olarak yer verilen samimi davranış boyutu için hisler her ne kadar örgütsel davranış kuralları ile uyum gösterse de ortaya konulabilmesi adına bir çaba sarf edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. (Ashforth ve Humphrey, 1993)

Croyle ve Grosserand (2005), samimi davranış boyutunun duygusal emek içerisinde var olması gereken bir boyut olduğuna araştırmaları sonucunda vararak, 1993 yılındaki araştırma sonucunu kabul etmiştir. Mann (1996), duygusal emeğin varlığından söz edebilmek adın duygusal çelişkinin varolması gerektiğini, işgörenden sergilemesi beklenen duygu ve davranışlar ile içsel duyguların aynı olması durumunda duygusal emek kavramının ortaya çıkamayacağını bu nedenle de samimi davranış boyutunu kavramın dışında değerlendirmek gerektiğini ifade etmiştir.

Morris ve Feldman (1996), duygusal emek araştırmalarında samimi davranış boyutuna yer vermemiştir. Çaba gerektirmeyen ve bireyde duygusal ya da davranışsal bir değişim çabası gerektirmeyen, bireyin gerçek hisleri olarak değerlendirilebilecek oluşumları kavrama dahil etmemiştir. Hochschild, 1983 yılında kavramın temellerini oluştururken duygusal emek kavramını rol yapmanın bireylerde yaratmış olduğu olumsuz bir etken olarak ifade etmiş olması itibarıyla, değişime uğraması gerekmeyen doğal duygulara bir boyut olarak çalışmasında yer vermemiştir.

Kruml ve Geddes (2000), samimi davranışın her ne kadar var olan ve uygulanması örgütsel davranış kurallarına uyumlu olsa da diğer iki boyuta kıyasla çok daha az olsa da yine de çaba gerektirdiğini ve bu sürecin duygusal çabanın oluşmasına sebep olacağı ileri sürdüler. Basım ve Beğenirbaş (2012), araştırmalarının sonucunda samimi davranış sergilemeyi tercih eden çalışanlarda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif ilişki olduğu sonucuna vardıklarını ifade etmiştir.

1.4. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Grandey (2000), araştırmasında; duygusal emek kavramını etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve kurumsal faktörler olarak iki grubu ayırmıştır. Cinsiyet, duygulanma yetisi, duygusal zekâ ve duygu dışı vurumu bireysel faktörler; otonomi, yönetici desteği ve çalışma arkadaşlarının desteğini ise kurumsal faktörler olarak ifade etmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde duygusal emeği etkileyen bireysel, kurumsal ve çevresel faktörler daha önce yapılmış olan araştırma sonuçlarıyla desteklenerek açıklanmıştır.

1.4.1. Bireysel Faktörler

Verimliliğin en önemli faktörü olman insan, örgütsel yapı içerisinde sürekli kontrol ve denetim altında tutulma çabasıdadır. Belirlenen hedef ve amaçlara ulaşırken içerisinde bulunduğu ortam itibarıyla denetime tabii tutulur. İşyerlerinin uyguladığı, performans ve kalite ölçümlerinde görülmektedir ki her çalışan aynı başarı düzeyine sahip değildir. Aynı eğitimi almalarına ve işlerini yerine getirirken aynı imkanlara sahip olmalarına rağmen arada yaşanan bu farklılığın aslında tek bir sebebi vardır. Bu da bireylerin birbirlerinden farklı olmaları ve insanların rasyonel olmamasıdır.

Bireyleri diğer bireylerden ayıran tek fark cinsiyetleri değildir. Kişinin içinde büyümüş olduğu kültürel yapının kendisine kazandırdığı karakter, yaş, eğitim, medeni hal, algılama sürecindeki farklılıklar, kendisini durum ve olaylara adapte edebilme yeteneği, mesleki deneyim süresi gibi farklılık oluşturabilecek birçok özellik vardır.

Köknel (1986), karakteri “Kişiyi ait davranışların tümü olup, insanın bedensel, duygusal ve mental bütünlüğüne çevrenin verdiği değer.” olarak ifade ederek bireyin yaşadığı toplumun değer yargılarından oluştuğunun altını çizmiştir. Örgütler, farklı yerlerde doğmuş ve büyümüş bireylerden oluşması itibarıyla farklı

karakterlere sahip insanların oluşturmuş olduğu organizasyonel bir topluluktur. Her birey kendisine ait karakter ile örgüt içerisinde varlığını devam ettirir. Öz (2007)'ün de ifade etmiş olduğu gibi, duyguların düzenlemesinde karakter önemli bir faktördür.

Araştırmalarda üzerinde durulan ilk konu katılımcıların cinsiyetleri ile duygusal emek kavramı arasındaki etkileşimi tespit etmek olmuştur. Kadınların kavrama konusunda doğal bir yetenekleri olduğu ve bu nedenle de olaylara daha kolay uyum sağlayabildikleri sonucuna varılmıştır. (Schaubroeck ve Jones, 2000 ; Hochschild, 1983) Deaux (1985) ise erkeklerin, kadınlar kadar rahat ve daha fazla duygusal gösterimde bulunamadıklarını sonucuna vardığını ifade etmiştir.

Kadına toplum içerisinde yüklenen annelik rolüne bağlı olarak kendisinden sergilemesi beklenen duygusal yaklaşımlarla örgütlerin kendisinden uymasını beklediği rol arasında bir çatışma söz konusudur. Kadınların rasyonel olamama sebebi doğal yaradılışları gereği olduğu kadar, geleneksel eř ve annelik rollerinden kaynaklanmaktadır. (Özkaplan, 2009) Araştırmalarda, duygusal emek ile iş tatmin düzeyi ilişkisi açısından cinsiyet farklılığının sebep olduğunu gösterir yüksek oranda farklılık tespit edilemediği ifade edilmektedir. (Korman, 1978; Baş ve Ardıç, 2005)

Grandey (2000)'e göre evli ve bekâr çalışanlar arasında iş tatmin düzeyleri bakımından bir farklılık bulunmamaktadır. Bilgiç (1998) de araştırmasında, bireyin medeni durumunun iş tatmini düzeyinde bir etkisi olmadığı sonucuna vardığını ifade etmiştir.

Koç ve Keklik (2009), işgörenlerin ilerleyen yaşlarıyla birlikte mesleklerinde daha fazla deneyime sahip olacaklarını, birçok yeni olay karşısında nasıl bir durum sergilemeleri gerektiği konusunda bilgi sahibi olmalarına bağlı olarak ani gelişen süreçlere daha kolay hâkim olabileceklerini; bunun da bireyin öz-yeterlilik düzeylerini arttıracadı ifade etmiştir.

Araştırmaların sonucundan yola çıkarak bireylerin yaşı ile öz-yeterlilik düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğu gibi yaş faktörü ile derinlemesine davranış arasında pozitif ilişki olduğu ve bireylerin ilerleyen yaşlarında duygularını örgütlerin istekleri doğrultusunda kontrol altına alarak, değiştirebildikleri ileri sürülmüştür. (Darling ve Perez, 2010)

Yapılan araştırmalarda bireylerin almış oldukları eğitimin düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide, orta öğretim düzeyinde eğitim almış olan çalışanlar ile yükseköğretim düzeyinde eğitim almış olan çalışanlar arasında farklılık gözlemlenmiştir. Orta öğretim düzeyindeki çalışanların yapmış oldukları işten tatmin duyarken, yükseköğretim almış olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Ağaoğlu (1991)'nin araştırmasına istinaden; yükseköğretim eğitimi almış olan çalışanların işten beklentilerinin orta öğretim eğitimi almış çalışanlara oranla daha yüksek olduğu, yükseköğretim almış olan çalışanların verimlilikle daha çok ilgilendikleri, yaptıkları işe karşı daha az olumsuz duygu geliştirdikleri ifade edilmektedir. (Bilgiç, 1998) Yapılan işin gereğinden çok daha fazla eğitim almış olan çalışanların iş tatmin düzeyinin düşük olduğu gözlenmektedir. (Burris, 1983)

Duygulanma yetisi, bir diğer adıyla duygulanım, “Dıştan ve içten gelen uyaranlara, duygularla anında tepki verebilme yeteneği ve bunun dışa vurulan görünümü.” olarak tanımlanmaktadır. Durum ve olaylar aynı olmasına rağmen insanlar aynı tepki ve duyguları göstermezler. Gerek dışarıdan gelen uyaranın durumu gerekse bireyin kişilik yapısının niteliği duyguların oluşumunu etkilemektedir. (Aşkın, 2009)

Duyguların oluşumunda koşullanma, algı ve birey model olarak öğrenme eğilimi faktörü kadar bireyin sahip olduğu fizyolojik ve biyolojik faktörler de etkilidir. Belirli bir olay karşısında nasıl bir tepki verileceğinin temelinde öğrenim yatmaktadır. Birey, bu öğrenimi içinde yaşamış olduğu toplumun kültüründen alır. Duygular öğrenme yoluyla öğrenilebilir, duygusal durum ve amaçlama olayların birbiriyle grift biçimde yakın ilişkilidir. (Koptagel, 1984; Mac Mahon, 1972; Freedman, 1975)

İnsanlar, yaşam süreci içerisinde rol model aldıkları kişilerden gözlemle ya da olay ve durumların kendilerinde yarattıkları algı ile duygu oluşumuna yön vermektedir. Fizyolojik denge durumu, duyguların tepki yoğunluğu ve etkisinde önemli bir faktördür. Özellikle kadınların menstural dönemlerinde yaşamış oldukları gerginlik, duygu oluşumunda bozulmalara daha yatkın ve duyarlı olmalarını tetiklemektedir. (Freedman, 1975; Holt, 1986)

Aynı eğitimi almış, aynı işi yapan çalışanlardan bazılarının daha başarılı olmasının altında yatan temel etken olarak duygusal zekâ, son dönemlerde birçok örgüt tarafından işgören performansının bir kriteri olarak değerlendirilmektedir. Tıpkı duygulanma güdüsünde olduğu gibi, duygusal zekâ da geliştirilebilen; aile, eğitim, iş ve toplumsal yaşamda devam eden bireysel bir yetenektir. Mayer ve Solavey (1997), duygusal zekâyı, sosyal zekânın bir alt kümesi olarak ele almıştır. Bireyin, kendisine ve diğerlerine ait duygu ve hisleri izleyebilme, aralarında farkındalık yaşamabilmesi; bu bilgiyi mental ve davranışsal olarak kullanabilme yetisi ifade ettiler. Duygusal zekâ açısından gelişmiş çalışanların örgütsel hedef olan müşteri memnuniyeti sürecinin gerçekleştirilmesi; çalışma ortamında yönetici, takım arkadaşları ve müşterilerle yaşayabileceği çatışmaların önüne geçebilmek konusunda daha başarı sağlanabileceğini yorumlayabiliriz.

Yapılan araştırma ve gözlemlere istinaden, çalışanların sahip olduğu bireysel özellik ve karakterlerin, kişilerin kendilerine yaptıkları beşeri yatırımın ve eğitim durumları v.b. kriterlerin birbirinden farklı olması sebebiyle, örgüt içerisindeki görev ve sorumluluklarının gerektirdiği sorumluluk düzeyinin kendileri üzerinde yaratmış olacağı etkilerin farklı gösterebileceği sonucuna varabiliriz. Bu sebeptendir ki; her çalışanın aynı düzeyde başarı, yetenek, stres düzeyi, kavrama yeteneği ve davranışsal esnekliğe sahip olmasını beklemek doğru olmayacaktır.

1.4.2. Kurumsal Faktörler

Literatürde, bir işgörenin işinin gerektirdiği görevleri yerine getirirken ne derecede bağımsız ve özgür davranabildiğini; kendi işini planlama ve kullanacağı yöntemleri belirleme konusunda ne ölçüde serbestîye sahip olduğunu “otonomi” olarak ifade edilmektedir. (Oral ve Köse, 2011). Kişide yüksek otonomi olması durumunda kavramın alt boyutları olan yüzeysel ve derinlemesine davranış sergileme konusunda özgürlüğünün fazla olabileceğini, duruma uygun davranış pozisyonuna uyum sağlayabileceği ileri sürülmüştür. (Scott, Barnes ve Wagner, 2012). Gradney, Fisk ve Steiner (2005)’ın çalışmalarının sonucunda, işlerinde yüksek otonomi sahibi çalışanların daha az duygusal tükenme hissedecekleri sonucuna varmıştır.

Araştırmacıların ortaya koymuş olduğu sonuçlara bağlamında, örgütlerin her ne kadar belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına çalışanlarının davranışlarını kontrol edebilme istekleri varsa da çalışanların otonomi konusunda inisiyatiflerinin olması ve davranışsal özgürlüklerini kullanabileceklerini bilmelerinin, işin gereği çalışana yansması muhtemel stres, duygusal tükenme hissinin oluşması minimize ederken, örgütsel aidiyet duygusunu güçlendirebileceği yorumunu yapabilmekteyiz.

Sosyal destek alan çalışanların kendilerinden beklenen örgütsel davranışlar sebebiyle ile yaşamış oldukları duygusal çelişki sonucunda ortaya çıkacak stres düzeyinin düşüş gösterebileceğini öne sürülmüştür. Hochschild’in 1983 yılındaki araştırmasında, çalışma arkadaşlarından sosyal destek alabilen hosteslerin duygusal olarak rahatlama sağlayabildiklerini tespit ederken, Grandey (2000) ve Morris ve Feldman (1996) araştırmaları sonucunda, çalışma ortamında sosyal destek ile birlikte oluşan olumlu havanın, örgütlerin çalışanlarından sürekli olumlu tepkiler vermelerini bekledikleri çalışma koşullarında daha az duygusal emek çabası sarf edilmesine imkan sağladığı sonucuna vardıklarını ifade etmiştir.

Örgütsel yapı içerisinde mevcut yönetim anlayışı ve uygulanmakta olan yönetim politikaları, işgörenlerin iş başarısının etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Oluşturulan insan kaynakları politikalarının adil ve tutarlı olması, yöneticilerin her

çalışana adil ve eşit davranıyor olması, çalışanların örgütle ilgili genel düşüncesini olumlu olmasına katkı sağlayacağından, performansın artmasına pozitif etkisi olacaktır. (Timur, 1983)

Örgütlerin bağlı kalmak durumunda oldukları yasal düzen çerçevesinde, çalışanların performans ve hak edişlerinin hesaplandığı yasalar ve yasalara bağlı olarak çıkarılmış olan yönetmelikler, kurumsal yapının bir parçasını oluşturmaktadır. Hem kamu hem de özel sektör çalışanlarının asgari ücret saptamaları, yıllık ücret artış oranları ve performans değerlendirme uygulamaları doğrudan yasal süreçlerden etkilenmektedir.

Örgütlerin, çalışanlarının performansından maksimum verimi alabilmek ve bu başarıyı yakalarken ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri minimize edebilmek adına çalışanlarına inisiyatif kullanma, duygularını ifade edebilme özgürlüğünü yaşayabilecekleri bir çalışma ortamı sağlamaları, uyumlu çalışanlardan oluşan ve iletişim halinde ekipler oluşturmaları önem arz etmektedir.

Bütün bunların da ötesinde işgörenlerin adil ve eşit bir çalışma ortamında çalıştığına inanması aidiyet hissini güçlenmesine ve çalışanın samimiyet ile maksimum verim ile iş yapmasına imkân sağlayacaktır.

1.4.3. Çevresel Faktörler

Örgütler, faaliyet gösterdikleri dinamik çevre, sistemin genel düzeni içerisinde yakın ve uzak çevresi ile ilişki içerisinde. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, nüfus ve işgücü pazarının yapısı, çevrenin ekonomik ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı örgütün tüm faaliyetlerini, dolayısıyla da performans değerlemesini etkilemektedir. (Canman, 1993)

Bireylerdeki cinsiyet farklılığı dışında, toplum içerisinde mesleklere cinsiyetçi bir tutumla yaklaşılabilir. Hemşirelik mesleğinin kadınlar tarafından yapılması uygun görülürken, bir kadının kamyon şoförlüğünde başarılı olamayacağı ön yargısını buna örnek olarak verebiliriz. Bu süreçte kadın bir şoförün mesleki anlamda yeterliliğini

kabul ettirebilmesi ve önyargıları yıkmak için sarf edeceği duygusal ve davranışsal fazla çaba işgörenlerde duygusal emek faktörünün olumsuz etkilerinin ortaya çıkışını tetikleyebileceği şeklinde bir yoruma varabiliriz.

Bireylerin karakter gelişiminde eğitim, aile yapısı ve içinde yaşadıkları çevrenin önemli etkenler içerisinde olması ve koşulların herkes için aynı gelişmemesinden dolayı her bir ögedeki farklılıkların kişilerin olayları algılayış, değerlendirme ve değerler anlamında farklı yorumlamasına neden olacağını unutmamak gerekir.

Farklı yerlerde, farklı koşullarda yaşamış insanların bir araya geldiği örgütlerde oluşturulmak istenen uyum ve düzende bu farklılıkların minimize edilmesi ve amaçlar doğrultusunda çalışanların yönlendirilebilmesi üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi adına çevresel etkenler her ne kadar doğrudan etkili faktör olarak ilk akla gelen detay olamasa da dolaylı olarak bireylere olan direkt etkilerinden dolayı yadsınamayacak kadar üzerinde durulması gereken bir husustur.

2. BÖLÜM

İŞGÖREN PERFORMANSI

Çalışmanın bu bölümünde örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli bir kriter olan işgören performansına yer verilmiştir. Performans yönetim sisteminin yapısı ve uygulama aşamaları, işgören performansının unsurları ve etki eden faktörleri irdelenecektir. Örgütlerde yüksek performans sağlanabilmesi adına önem arz eden faktörler ve performan değerlendirme yöntemlerine dair detaylar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Örgütler çeşitli yönetsel kararlar alma aşamalarında değerlendirme sürecine başvururlar ve özellikle de çalışanlarını sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutarlar. İşe alma sürecinde yöneltilen sorulardan, kurum içi eğitim süreçlerinde bu süreci sürekli olarak işletir. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütlerin mevcut çalışan performansını tespit edebilmesi ve geliştirebilmesi gerekmektedir. Bu durumun sağlanabilmesi için gerekli olan sistemin adil, şeffaf ve formal bir yapıya sahip olması sağlanmalıdır.

İşgören performansının sistematik ve biçimsel olarak ilk çalışma Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kamu hizmeti veren kurumlar üzerinde yapılan değerlendirme olarak bilinmektedir. (Taylor, 1906) Ülkemizde ise uygulamalar ilk olarak kamu sektöründe devreye girmiş olup, yaygınlaşması son 20 yıllık süre içerisinde gözlenmektedir.

Performans değerlendirme kavramını teknik bir değerlendirme olarak görmek ve belirli bir sisteme sahip olmadan uygulamak işletmelerin zaman içerisinde çeşitli aksaklıklar yaşamasına neden olacaktır. Bu nedenle sistemi teknik olduğu kadar, insan kaynakları bölümü ile koordineli ve iletişim halinde çalışacak şekilde organize etmek

daha doğru bir strateji olacaktır. Performans yönetim sistemi; planlama, geliştirme ve değerlendirmeyi amaçlayan ve her konuya daha geniş açıdan yaklaşan dinamik bir süreçtir. (Uyargil, 1994)

Performans yönetim sisteminde, çalışanların belirli bir dönemdeki göstermiş oldukları performans formlar eşliğinde değerlendirir. Bu değerlendirme yapılırken geniş bir bakış açısı ile değerlendirilme yapılmaya çalışılır. Süreklilik arz eden ve geniş kapsamlı bir süreç olup, yönetici ve çalışanların beklentilerini birbirlerine karşılıklı olarak aktardıkları, çalışanların performanslarının planlandığı, yöneticinin de vermiş olduğu destekle belirlenen planlara ulaşılan, yöneticilerin etkili bir geri-besleme yapmasının beklendiği ve süreç sonunda da değerlendirme yaptıkları bir sistemdir.

2.1.1. Performans Sisteminin Amaçları

Örgütsel yapının temel amacı hedeflere ulaşmak olduğu kadar asıl motive edici temel güç belirlene hedeflerin de üzerinde bir gerçekliğe kavuşulabilir mi sorucuna kesinlik kazandırmaktır. Gerek yöneticiler üstlerine, gerekse çalışanlar yöneticilerine bir işi en iyi yapabildiğini ve bu konuda iyi olduğunu gösterebilmek adına daha fazla çaba sarf etme davranışına girmektedir. Sonuç olarak örgüt için başarı sağlayabilen kişiler ilerleyen dönemlerde diğer standart çalışanlara oranla terfi ve ödüllendirme süreçlerinde öncelik kazanacaktır.

Landry (1989), “Performans Yönetim Sistemi” isimli 25 yıllı dayalı araştırmasında, maddelerle özetlediği sistemin amaçlarını açıklarken; bireysel hedeflerin göz ardı edilmemesi gerektiğini, belirlenen hedeflerin gerçekçi olması gerekliliğini, performans değerlendirmelerinde adil ve eşit davranılmasını, ast ve üstler arasındaki iletişimin aktif olması, organizasyonun her bir üyesinin işbirliği içinde olmasının, çalışanların başarılarının taktir görüp ödüllendirilmesinin, organizasyonun güçlü olduğu kadar güçsüz yanlarına dair de bilgi sahibi olunmasının, geri-besleme ile çalışanların motivasyon düzeyinin yüksek tutulması ve ileriye dönük kariyer ve eğitim programlarının düzenlenmesi gibi gerekliliklerini irdelemiştir.

Organizasyon hedeflerini geniş anlamda düşünecek olursak, asıl yapı taşı oluşturacak ve sağlam temellerin atılmasında etkin rol oynayayıp, dinamikleri değiştirebilme özelliğine sahip asıl önemli noktanın bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesi olduğunu görürüz. Bireysel hedeflerin, organizasyon hedefleri ile uyum halinde olması, adil ve standart olarak belirlenmiş değerlendirme kriterleri, kararlaştırılan doğru ölçme yöntemleri ile oluşturulan performans raporları ve bu sonuçların çalışanlarla etkili bir iletişim kurularak paylaşılmasıyla kişisel performansın artırılmasına ek olarak organizasyonel etkinliğin de beraberinde artırılması, performans sisteminin özet amacı olarak ifade edilebilir.

Performans yönetim sisteminin örgütler tarafından uygulanmasının amaçlarını üç gruba ayırabiliriz. Öncelikle maaş, terfi, görevlendirme, işten çıkarma gibi yönetsel süreçlerin yanı sıra çalışanların kariyerlerinin planlanması, eğitim ve kişisel gelişim programlarının organize edilmesi, çalışanlara danışmanlık ve rehberlik konularında yol gösterici olabilmek, güçlü ve güçsüz olduğu konularda çalışanlara gerekli bildirimlerin yapılması şeklindeki geliştirme kararlarının alınmasına veri sağlamaktır.

Üçüncü olarak; iş tatmini ve çalışanların motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, gelecekteki hem organizasyonel hem de bireysel hedeflerin tespit edilmesi, performans düzeyine etki eden faktörlerin belirlenebilmesi ve çalışan performansı ile organizasyon performansı arasındaki ilişkinin incelenebilmesi açısından gerekli araştırmaların yapılabilmesine katkı sağlamaktır.

2.1.2. Performans Sisteminin Unsurları

Performans sisteminin oluşumunun asıl çıkış noktası organizasyonu oluşturan her bir yönetici ve çalışanı, yapmakla görevli olduğu iş ile ilgili olarak standart ve kriterlere bağlı hale getirebilmektir. Sistemin oluşum sürecinde dört aşamalı bir süreç görülmektedir (Barutçugil, 2005):

- Organizasyonun kısa ve orta dönemdeki gerçek potansiyelini ortaya koymak,
- “Ulaşılabilir Mükemmellik” ifade eden hedefler belirlemek,
- Arzulanan davranışları ödüllendiren, yönetim kararlarının ve eylemlerinin akışını kolaylaştıran planlama, bütçeleme ve raporlama sistemlerinin oluşturulması,
- Amaçların elde edilmesi sorumluluğu ile somut ödüllerin ilişkilendirilmesi.

Maddeler halinde ifade edilen süreç tanımının gerçekleştirilebilmesi adına öncelikle örgütün pazar içerisindeki konumunu tespit edebiliyor olması ve performans hedeflerini pazar koşullarına göre oluşturması beklenmektedir. Doğru analizler ile gerçekçi finansal sonuçlara ulaşılabilir. Organizasyonun, değişen pazar koşullarına kendisini uyarlayabilme esnekliği de ayrıca önem arz etmektedir.

İkinci aşamada ise alt ve üst düzey yöneticilerin, çalışanlar tarafından benimsenmesi, hedef ve amaçların net ve herkes tarafından anlaşılabilir olması, performans modeli ile kararların uyum içerisinde olması, yöneticilerin de planlanan sonuçları tam olarak benimsemesi ve gerçekleştirebilmek adına buna sadakat göstermesi önem arz etmektedir.

Amaçları gerçekleştirirken ve her zaman daha iyisini yapmaya odaklanırken, organizasyon içerisindeki potansiyen değerlerin fark edilmesi ekiplerin kendi içerisinde hedeflere odaklı ve ekip arkadaşlarına hem motive edici hem de baskıcı bir tavır sergileyebilmesi, karar alma ve değerlendirme sürecinin hızlandırılabilmesi adına sade ve net raporların hazırlanarak yöneticilere işe odaklı ve geri bildirim zaman tanıyan çalışma koşullarının sağlanabilmesi, performans düzeyinde yaşanan sapmaların tespiti sürecinde hızlı ve gerekirse daha bireysel derinlemesine düzeltmelerin yapılabilmesi beklenmektedir.

Son aşamada ise; daha bireysel ve doğru ölçümlmelerle performansın belirlenmesi, uygulamanın her çalışan için adil ve tutarlı olması, yüksek performansın anlamlı bir şekilde takdir görmesi, yapılan hatalarda ılımlı yaklaşabilmek ancak caydırıcı

cezalar konusunda gerekirse uygulanacağını çalışana net şekilde ifade edebilmek, çalışanlara kişisel gelişim konusunda imkanların sağlanabilmesi kadar gelişme göstermesi gereken çalışanlara gerekli eğitim programlarının düzenlenmesi önem arz etmektedir. (Barutçugil, 2005)

Özetleyecek olursak, örgütsel hedeflere bağlı kalarak oluşturulacak bireysel performans hedefleri, doğru tercih edilmiş bireysel performans değerlendirme sistemi seçimi, standartlara oturtulmuş, net ve anlaşılır performans değerlendirme sonuç formları, etkin bir geri bildirim süreci, yetenek ve ihtiyaçlarına göre çalışanları yönlendirebilen yöneticiler ve yüksek performans sergileyen çalışanlara ait alınan ücret artışı, terfi, kariyer geliştirme programları gibi somut ödüller ile örgüt için sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme sistemi oluşturulabilir. Bu süreçte insan kaynakları departmanı ile yapılacak uyumlu çalışmalar hem sistemin başarı düzeyinde hem de sistemin devamlılığında katkı sağlayacaktır.

2.1.3. Performans Sisteminin Kriterleri

Performans değerlendirme sisteminde, işgören performansının nasıl ölçümleneceği veya bu ölçümler sürecinde hangi kriterlerin belirleyici olacağı konusunun netleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamanın başarılı bir şekilde yapılabilmesi adına gerekli olan koşulların bilinmesi şarttır.

Başarılı bir performans yönetim sisteminin geliştirilmesi sürecinden, belirlenecek olan kriterlerin içermesi gereken boyutlar (Newman, Hinrichs, John, 1980):

- **Geçerlilik:** Performans değerlendirme kriterlerinin toplumsal, örgütsel ve bireysel seviyede belli önemli hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, hizmet etmesini ifade eden geçerlilik boyutu, kriterlerin ve ölçümlerin önyargısız ve önemli durumlarını ifade edebilmelidir.

- **Güvenirlilik:** Kriterlerin, doğru ölçümler yapılabilmesi adına hassas ve kararlı olması gereklidir. Farklı zamanlarda, farklı kişiler için yapılan değerlendirmelerin sonuçlarının aynı ya da en azından birbirine yakın sonuçlar ile sonuçlanması beklenmektedir.

- **Çok Boyutluluk:** Etkin bir performans yönetim sisteminden bahsedilebilmesi için teknik bilgi, planlayabilme, kişisel beceri, organizasyon yeteneği ile güdüleyebilme gibi süreçleri içermelidir. Performans değerlendirmesinin başarısı büyük ölçüde bu kriterlerle ilgili olup, kritik olan her noktaların ayrı ayrı ölçümlebilmesi gerekmektedir.

- **Kullanışlılık:** Karar alma aşamasında uygulanacak kriterlerin mantıklı ve kabul edilebilir sonuçlar vermesi olarak ifade edilen kullanışlılık boyutunu, sadeleştirme olarak özetlenebilir. Performans değerlendirmesinde tercih edilen standartların herkes tarafından anlaşılır nitelikte oluşturulmalıdır.

2.1.4. Performans Yönetim Sisteminin Evreleri

Örgütler, hem bireysel hem de örgütsel performanslarının ölçümünde ve değerlendirmesinde kendi öngördükleri yöntemi kullanabilir ya da kendilerine uygun olduklarına inandıkları farklı bir sistemi geliştirebilirler. Hangi sistem tercih edilirse edilsin, performans yönetim sisteminin standart üç evresi bulunmaktadır. (Dessler, 2011)

Dessler (2011)'in ifadesine göre:

Birinci aşamada, bireysel performansın örgütün başarısı için gerekli olan boyutları, çalışanların iş konusundaki bilgisi, bir ekip olarak çalışabilmek ve iletişim becerileri gibi yöneticilerin, bireysel performansı ölçümlemek için gerekli gördükleri iş alanları tanımlanır.

İkinci aşamada ise değerlendiricilerin her bir çalışan için değerlendirme yaparken aynı tutarlılıkta ölçümleme yapabilmesi, standart olarak nasıl bir ölçek kullanacağı tespit edilir. Böylece değerlendirme raporları ortak bir ölçek ile standart olarak oluşturulur.

Aşamalar arasındaki en kritik kısım olarak ifade edilen son süreçte, değerlendirme sonuçlarına ilişkin bilgiler, değerlendirme yapılan kişi ile paylaşılır. İletişim sürecinde kişinin geçmiş dönemdeki performans değerlendirmeleri de dikkate alınarak, gelecek dönemlerdeki performansının geliştirilmesine katkı sağlayacak şekilde bir aktarım ve yönlendirme yapılmalıdır. Bu iletişim sürecinde yönetici ve değerlendiricinin koçluk becerisi büyük önem taşımaktadır.

Yönetim performans sisteminin açıklamış olunan bu üç evrede başarı sağlanabilmesi, evrelerin planlanması ve yürütülmesi aşamalarında asıl görevi üstlenen insan kaynakları biriminin çabalarıyla doğru orantılıdır. İnsan kaynakları departmanı başta olmak üzere, bölüm yöneticilerinin ve diğer değerlendirici konumundaki uzmanların da konuya verdikleri önem ve gösterdikleri çaba birbiriyle yakın ilişki halindedir.

2.1.5. Performans Yönetim Sisteminin Faydaları

Hedefler doğrultusunda oluşturulan ve uygulanan bir performans yönetim sistemi hem organizasyon hem de çalışanlara fayda sağlayacaktır. Performans yönetim sistemi mevcut pozisyona göre artıya geçebilmeyi amaçlar ve hali hazırdaki stratejiyi veri olarak kabul eder.

Doğru planlanan ve uygulanabilen etkili bir performans yönetim sistemi; yönetimin iş üzerindeki kontrolüne güç kazanmasını sağlayabilmesinin yanı sıra sorunların erken tespitinde ve gerekli önlemlerin alınması konusunda fayda sağlayacaktır. Hedeflerin ve standartların oluşturulması aşamasında sürece dahil edilen

alışan üzerinde motivasyon ve ortak aidiyet duygusunun oluşmasına olumlu etki sağlar. Objektif kriterler yapılan değerlendirmeler, açıklık ve adaletin sağlanmış olduğu bir sistem ile örgüt içerisindeki disiplin ve iyileştirici ortamın devam ettirilmesini destekler. Performans kayıtlarının merkezi bir sistemde, kayıt altına alınıyor olması, ücret, terfi ve ödül süreçlerinde yöneticilere somut sonuçlara dayalı değerlendirme yapabilmeleri konusunda gerekli veriyi sağlayabilecektir. (Uyargil, 1994)

Performans yönetim sistemi içerisinde çalışanlar, organizasyon içerisindeki konumunu konumlandırabilme, önceki ve gelecek dönemlerdeki performans süreçlerini planlama ve yönetebilme, kendi sorumluluklarını alıp hedefleri doğrultusunda plan yapabilme, kendi işini gerçekleştirirken nasıl yapılacağı konusunda kendisini geliştirebilmenin yanı sıra performans görüşmelerinde kendi görüş ve önerilerini de paylaşarak sürece katkı sağlayabilme imkanına sahip olabilecektir. (Barutçugil, 2005)

Organizasyonlar açısından ise; ileri dönemdeki finansal hedeflerin belirlenmesi, çok daha kısa sürede daha yüksek kazanç ve daha fazla nakit akışı sağlayacak imkanların tespit edilebilmesi, fiziksel ve beşeri kaynakları daha etkin ve verimli olarak kullanılması, değişen pazar koşullarına ve yapılan operasyonel değişikliklere en kısa sürede uyum sağlayabilmesi durumlarında performans yönetim sisteminin sürece katkı sağlaması beklenmektedir. (Barutçugil, 2005)

2.1.6. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları

Performans yönetim sistemi yöneticiler, çalışanlar ve organizasyonu kapsayan geniş bir sistemdir. Sistemi oluşturan ögelerin beklentileri ve amaçları farklılık gösterebilmektedir. Her ne kadar yönetimin isteği ile daha çok hedefsel amaçlara ulaşılmak amacıyla oluşturulmuş bir oluşum olsa da çalışanlar tarafından da benimsenmesi arzu edilmektedir.

Bu sebeple de örgütün, varolan performans yönetim sistemini kurumsal yapı içerisinde hangi alanlarda kullanacağını, değerlendirenler ve değerlendirilenler için ortaya çıkacak olan olumlu sonuçlarını net bir şekilde ifade etmesi beklenir. Genellikle yazı olarak kayıt altına alınan bu bilgilerin görsel ve işitsel desteklenmesi ve eğitim süreçleri ile de pekiştirilmesi gerekmektedir. (Uyargil, 1994)

Performans yönetim sistemi, örgütlerin insan kaynakları birimine birçok süreçte veri sağlarken, bu süreçlerin oluşturulması ve dinamik olarak sürdürülmesi için gerekli olan çalışmaları da ifade etmektedir. Genel olarak bir performans yönetim sisteminin verilerinden faydalanılarak; stratejik planlamaların oluşturulması, ücret ve maaş gibi kritik kararların alım süreçleri, modern yönetim anlayışının bir parçası olarak kariyer geliştirme uygulamaları, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespiti, işten ayrılma kararlarının alınması gerektiği durumlar ve insan kaynakları programlarının geçerliliği gibi süreçlerde bir sonuca varılabilmektedir.

2.2. İŞGÖREN PERFORMANSININ GELİŞTİRİLMESİ

Performans yönetimi, süreç olarak belirlenen hedefler doğrultusunda performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geri bildiriminin yapılması faaliyetlerini kapsamaktadır. Planlama aşamasında, sistemi kapsayan iç ve dış kişi ve grupların beklentilerinin doğru analiz edilmesi, sistemin etkin bir şekilde yürütülmesi ve istenilen sonuçları elde edebilmesinde faydalı olacaktır.

Yöneticilerin değerlendirme sürecinde adil ve eşit olabilmesi adına değerlendirme kriterlerinin doğru belirlenmesi önem arz ederken, çalışanların en iyi performansı sergileyebilmeleri açısından işin gerekleri doğrultusunda standartların ortaya konmuş olması gerekmektedir. Standartların ve kriterlerin doğru belirlenebilmesi ise sistemin oluşumu aşamasındaki hedef ve analizlerin ne kadar doğru yapıldığı ile son derece ilişkilidir.

2.2.1. Performans Yönetim Sisteminden Tarafların Beklentileri

İşletmenin amaçları doğrultusunda hareket etmek durumunda olan yöneticiler, altında çalışanların işlerini yaparken örgüte katmış olduğu faydayı bilmek ve genel olarak çalışanını kontrol etme davranışı içerisinde. Yöneticiler, performans yönetim sistemi sayesinde çalışanlarının güçlü ve güçsüz olduğu yanlarını tespit edip, geliştirilmesi gereken yönleri konusunda karşılıklı gerçekleştirilecek görüşmelerle durumu tartışabilir ve telafi edilmesi konusunda gerekli süreçleri başlatabilme imkânına sahip olabilirler. Böylelikle değerlendirme süreci sonunda çalışanların performansları doğrultusunda ve orantılı olarak maddi ve manevi olarak ödüllendirilmeleri konusunda objektif bir tutum sergilebilirler.

Uyargil (1994), tarafların performans yönetim sisteminden beklentilerini şu şekilde ifade etmiştir:

Çalışanların sistem oluşumu aşamasında sürece dahil edilmesi önemli bir konudur ve çalışanlar da sürece katılım sağlamayı arzu etmektedir. Yönetici ve çalışanların ortak bir noktada mutabık kalarak oluşturmuş olduğu hedefler hem gerçekçi olacak hem de bir bütün olarak sürecin çalışanlar tarafından benimsenmesine olanak sağlayacaktır. Çift yönlü olan bir iletişim ile özellikle çalışanın değerlendirme görüşmelerinde kendisi ve sergilemiş olduğu performansıyla ilgili olarak kendisini savunabilmesi önemli bir detaydır. Çalışanlar ve yöneticiler değerlendirme görüşmelerinin sonucunda görüş birliğine varabilmelidir. Çalışanın performans yönetim sisteminden en önemli beklentisi elbette örgüt tarafından ödül sistemlerinin net ve adil bir şekilde uygulanabilir olmasıdır.

Başarılı bir personel performansının ücret artışı, ikramiye, prim v.b. artışlarla maddi olarak tatmin edilmesinin yanı sıra terfi, sorumluluklarının arttırılması, yetkilerinin genişletilmesi, statü kazanma ve takdir görme gibi manevi yollardan da teşvik edebilmesi beklenmektedir.

İnsan kaynakları bölümü açısından performans yönetim sistemi dinamik bir süreçtir ve işletmenin uzun vadeli hedeflerine konu olmaktadır. Birim, kendi bilgi sisteminin içeriğindeki birçok bilgiyi performans yönetim sisteminden sağlayacağı verilerle oluşturacaktır. İnsan kaynakları birimi çalışanların kariyer planlamaları, eğitimlerinin planlanması, ücret ve maaş yönetimi gibi konuları performans yönetim sistemi aracılığı sağladığı verilerle uyumlu olarak yürütecektir.

Amaç ve sorumlulukları açısından işçi sendikaları, kıdem unsuru çerçevesinde çalışanların hak ediş ve kazançlarını temel kriter olarak kabul etmektedir. Kıdem somut ve objektif bir kriter olması itibari ile çalışanlara açıklaması bu nedenle kolaydır. Her ne kadar yapı olarak performans yönetim sistemi içerik itibariyle daha karmaşık bir yapıya sahip olsa da sendikalar açısından da başarılı/başarısız işgören arasında farkın hakkaniyetli ve net bir şekilde belirlenmesi, başarılı çalışanların çıkarına yapılacak olan düzenlemeler sendikaların varoluş amacı ile benzerlik göstermektedir.

Performansı düşük olan çalışanları işten çıkartılma süreçlerinde, sendika ile süreçte konu olan personelin daha önceki performans değerlendirme formları paylaşılır ve işletme ile sendikanın ortak görüş birliğine varması beklenir.

Özetle; performans sisteminin geliştirilme aşamasında gerek örgüt içi gerekse örgüt dışındaki birey ve grupların sistemden beklenti ve sistemle ilgili amaçlarının iyi bir şekilde analiz edilmesi sistemin sağlam temellere oturtulabilmesi adına faydalı olacaktır.

2.2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Kriter ve Standartların Belirlenmesi

Performans yönetim sisteminin ilk aşamasını kriterlerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Değerlendirme kriterlerinin doğru olarak tespit edilmesi, verilerin güvenilirliği ve geçerliliği açısından önemlidir. Yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçümlenmek istenen özelliklerin tespiti; kriterlerin doğru seçimi ile yapılabilir.

Performans yönetim sisteminde üç kriter grubu bulunmaktadır. Bir işin yapımında gerekli olan yaratıcılık, değişikliklere uyum sağlayabilme, ikna becerisi gibi “kişilik özellikleri”, işin kalitesi, iş için gerekli olan bilgi ve beceri düzeyi, yetki devredebilme gibi işi yapan kişinin genel performansını içeren “performans ile ilgili kriterleri” ve son olarak “sonuçlara ve hedeflere ulaşma” ile ilgili kriterler olarak kabul görmektedir. (Uyargil, 1994)

Örgütlerin, performans yönetim süreçlerinde son dönemde ağırlıklı olarak sonuçlara ve hedeflere ulaşmayla ilgili kriterlere odaklandıkları gözlemlenmektedir. Uzmanlar, kişilik kriterlerine dayalı değerlendirmelerde soyut ve kişisel kanaatlerin söz konusu olacağına ortak bir sonuca varabilmenin, değerlendiriciler açısından zor bir durum yaratacağını, ölçümün bir standardı olmadığını, bu nedenle de kişilikle ilgili kriterlerin gözlemlenmek ve objektif değerlendirmek zor olacağını; sonuca ve hedefe göre değerlendirme de ise somut, gözlemlenebilir, ölçüm ve standartların belirlenmesi daha kolay olacağını ifade etmiştir. (Steward, A ve Steward, V., 1987)

Performans yönetim sistemi için belirlenen kriterlerin, işin yapılışında gerekli başarı ve başarısızlıklarda etkin rol alabilmesi, üstler tarafından objektif değerlendirilebilir ve gözlemlenebilir nitelikte olabilmesi, çalışanlar tarafından da işin bir gereği olarak benimsenebilmesi ve kriterlerin birbiri ile geçişim içinde olması ancak aynı boyutlarını tekrarlayan bir şekilde ölçmemesi gerekir.

Bir işin yapılması sürecinde en çok “Ne yapılması gerekmektedir?” ve “Nasıl yapılması gerekir?” sorularına yanıt aranılmaktadır. İlk soru ile bir çalışanın yapmakla yükümlü olduğu görev ve ilgili görevin tanımına, ikinci soruda ise çalışanların performans standartlarının neler olacağına cevap aranmaktadır. Bir işin ne kadar süre içerisinde yapılması gerektiği, iş yapılırken oluşan hata sayısı, sisteme girilen verinin miktarı, ziyaret edilen müşterilerin sayısı gibi standartlar “kantitatif standartlar” olarak ifade edilirken; çalışanların faaliyetlerini yönetebilme yeteneği, ortaya konulan işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği konusundaki ölçüler ise “kalitatif standartlar” olarak adlandırılmaktadır. (Uyargil, 1994)

Karşılaştırmalı standartlarda, çalışanlar birbirleri ile mukayese edilirler ve genellikle “sıralama yöntemi” tercih edilir. Eğer çalışanlar arasındaki farklar çok daha hassas bir şekilde ortaya konulmak istenirse zorunlu dağılım yönetiminden de faydalanılabilir. Mutlak standartlarda ise; yönetici, her bir çalışanını diğer çalışanın performansından bağımsız olarak değerlendirir. Mutlak standartlar kendi arasında kalitatif ve kantitatif mutlak standartlar olarak ikiye ayrılır. Kritik olay, işaretleme listesi, zorunlu seçim ve serbest değerlendirme yöntemlerinde kalitatif mutlak standartlar tercih edilirken, değerlendirme skalalarında ise yönetici çalışanlarını birbirinden bağımsız değerlendirip, çeşitli kriterler için bireylere belirli sayısal puanlar/değerler vererek kantitatif mutlak standartları kullanacaktır. (Casio, 1992)

2.2.3. Performans Değerlendirmesinin Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi

Performans yönetim sisteminde, değerlendirme sürecinin kim ya da kimler tarafından gerçekleştirileceği konusunda belirleyici unsur, işletmenin genel yönetimi ve insan kaynakları politikalarına paralel olarak seçilecek olan değerlendirme tekniği etkili olacaktır. Bu aşamada en önemli unsur değerlendirme ile görevlendirilecek kişi ya da kişilerin, işgörenleri yeterli süre ile gözlemleyebilmiş ve performanslarına ilişkin kanaat elde edebilmiş olmalarıdır.

Bir işgörenin işini ne şekilde gerçekleştirdiği, başarılı ve başarısız olduğu konular, ne gibi süreçleri gelişmesi gerektiği konularında en iyi bilgi sahibi kişi bağlı olarak çalıştığı ilk üstüdür. Aralarında hem fiziki hem de iletişimsel dinamik bir süreç olması itibarıyla bir çalışanın ilk üstü tarafından gözlemlenmesi kolay olacaktır. Buna rağmen ilk üst tarafında yapılan değerlendirmelerde, çalışanlar ilk üstün ceza ve ödül süreçlerinde söz sahibi olmasından rahatsızlık duyabilmektedir. Üstün geri-besleme konusunda isteksiz ya da yetersiz olması, değerlendirme süreçlerinin tek yönlü gerçekleşiyor olması ve olumsuz geçen geri bildirim görüşmeleri sonrasında çalışan ile

yönetici arasında oluşabilecek gerginlik ortamı verimlilik üzerinde olumsuz etkilerin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumların önüne geçebilmek adına, ilk üst değerlendirmesinin yanı sıra farklı bir üst yönetici tarafından yapılacak olan bağımsız bir değerlendirme ile ilk üstün yaptığı değerlendirmenin ortalaması alınarak sürece netlik, tarafsızlık ve somut bir yaklaşım kazandırma yolu tercih edilebilir. (Uyargil, 1994)

Saal ve Knight (1988)'in yapmış olduğu araştırmanın sonucunda; eşitler birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veri sağlamaktadır ancak birbirlerinin performansları konusunda aynı derecede objektif kalamadıkları ifade ettiler. Ek olarak; eşitlerin çalışma arkadaşlarının performanslarını olumsuz olarak dile getirmekten çekince duydukları için performans değerlendirme sürecinde değerlendirici olarak seçilmesi konusuna olumlu bakmadıklarını ileri sürdüler.

Uyargil (1994)'in sürece dair açıklaması şu şekilde olmuştur:

Yöneticilerin, çalışanlar tarafından değerlendirilmesi durumu kendilerinin nasıl görüldüklerinin algılanması açısından fayda sağlıyor olsa da yöneticiler, astlar tarafından değerlendirilmek fikrinden hoşnut olmayabilir. Çalışanlar değerlendirme aşamasında, yöneticilerinin kendilerine nasıl davrandığı ve kişilik özellikleri üzerine odaklanacağından, organizasyonel hedefleri ikinci plana atan bir değerlendirme yoluna gidebilmektedir. Yöneticisi için olumsuz bir değerlendirme yapan çalışan, üstü ile çatışma yaşamaktan çekinerek, değerlendirmeyi düşündüğünün aksi bir şekilde sonuçlandırmayı da seçebilmektedir. Bir yöneticinin işini yapma sürecindeki bilgi ve becerisinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olacağından çalışanların, yöneticisinin kendisi ile olan ilişkisi çerçevesindeki yönetsel özelliklerini değerlendirmesi çok daha doğru olacaktır.

Bazı işletmeler çalışanlarının ücret artışı, terfi ve eğitim ihtiyaçları süreçlerini işletirken, müşterilerin personelin performansı konusundaki değerlendirmesinden

yararlanmak isteyebilirler. İşletmeler bunu yaparken müşterilerinin söz konusu işletmeye daha fazla bağlayarak, müşteri ilişkilerini daha sağlam temellere oturtabilmeyi hedeflemektedir.

Örgütler performans değerlemesini yaparken bir ya da birden fazla veriden faydalanabilmektedir. Doğru bir değerlendirmeden bahsedebilmek için sayısal değerlendirmelerin yanı sıra iyi eğitilmiş, objektif ve ön yargıdan uzak, ilk üstler tarafından yapılacak değerlendirmelerin dikkate alınarak performansın belirlenmesi gerekmektedir.

Çalışanın, örgüt içerisinde kendisini nasıl konumlandığı ve bireysel performansı konusundaki algısını öğrenilebilecek, görüş birliği ya da farklılıklarının ortaya konulabilecektir. Aynı işi ya da birbirini tamamlayan işleri yerine getiren ve bir ekip halinde çalışan bireylerin, birbirlerini daha iyi gözlemleyeceği ve performanslarını değerlendirebileceklerinden yola çıkılarak, iş arkadaşlarının değerlendirme sürecine katılması öngörülebilmektedir.

Özetlenecek olursa; dönemsel hedeflere göre değerlendirmelerin yapıldığı örgütsel yapılarda, hedefler çalışanlar ve yöneticilerin ortak görüşleri doğrultusunda tespit edilmesi itibari ile dönem sonunda hedeflerin ne derece gerçekleştirilebildiğinin tespitinde çalışanların da katılması istenebilir. Kişinin kendi performansını değerlendirmesi kritik bir konu olup, bu değerlendirme ek olarak ilk üst ya da üstlerin yaptığı değerlendirmelerin ışığında daha gerçekçi bir sonuca varılabilmektedir.

2.2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Temelinde örgütsel etkinlik ve verimliliği maksimum düzeye çıkarmak olan performans yönetim sisteminin her örgüt için farklı uygulama sebepleri olabilmektedir. Genel olarak performans değerlendirmesi sisteminin uygulanmasında geçerli olan tek bir sebep yoktur ve bu nedenle de tek bir yöntem ile istenilen tüm verilere ulaşmak mümkün olamayabilir.

Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi adına yönetim, ilk örnekleri olan ve bugün klasik olarak adlandırılan yöntemlerin yanı sıra uygulamada karşı karşıya kalınan problemleri çözmek veya daha objektif değerlendirmeler yapabilmek adına geliştirilmiş modern yöntemler uygulamayı tercih edebilir. Anlaşılabacağı üzere her yöntemin diğer bir yönetime göre daha güçlü ya da zayıf olduğu yönleri bulunmaktadır. Yöneticiler, yöntem seçme aşamasında gerekli analizleri yaparak örgüt için en uygun olan yöntem ya da yöntemleri belirlemelidir. (Uyargil, 1994)

Tablo 2.2.4.1.'de performans değerlendirme yöntemlerinin kıyaslamasına dair bir değerlendirme ortaya konulmuştur:

	Geleneksel Değ. Skl.	Sıralama	Dav. Bek. Skl.	Dav. Gözl. Skl.	Amaç. Göre Yönetim
Değerlendirmelerin doğruluğu	düşük	düşük	yüksek	yüksek	yüksek
Performans kararlarına katkısı	orta	yüksek	orta	orta	orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	düşük	orta	yüksek	yüksek	yüksek
Yetiştirme/Geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	çok düşük	çok düşük	yüksek	yüksek	orta
Yönetimin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	düşük	çok düşük	yüksek	yüksek	orta/yüksek
Yönetimin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	düşük	düşük	orta	orta	orta/yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	düşük	düşük	orta	orta/yüksek	yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	düşük/orta	düşük/orta	yüksek	yüksek	yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	düşük/orta	düşük	yüksek	yüksek	yüksek
Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	düşük	düşük/orta	orta	orta	yüksek

Tablo 2.2.4.1. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırması

Kaynakça: Uyargil,C.,1994, Performans Yönetimi Sistemi, 4.Baskı, s.57 (Feldmans,D.C., Arnold,H.J., 1983)

Örgütler, uygulayacakları bir ya da birden fazla performans yönetim yöntemini belirlerken yapılarına, işgörenlerinin niteliklerine, hedeflerine ve duruma verdikleri öneme göre bir tercihte bulunmalıdır.

2.2.4.1 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Çalışanın başarmış olduğu hedefler, ortaya koydukları çıktı ve sonuçlara göre değerlendirildiği bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yaklaşımın dört temel yöntemi bulunmaktadır:

2.2.4.1.1. Hedeflerle Yönetim

Genellikle profesyonel yöneticilerin performans değerlendirmesinde tercih edilen bu yöntem, hedef belirleme sürecine dayalı modern bir yaklaşımdır. Yapılması beklenen işin hedeflerinin açık ve net olması, hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli olan eylem planının geliştirilmesi, çalışanın uygulanacak eylem planı üzerinde olabildiğince özgür hareket etmesine imkân sağlanması, gerçekleşen hedeflerin ölçülmesi, gerekli olması durumunda düzeltici ve geliştirici önlemlerin alınması ve gelecek için yeni hedefleri oluşturulması hedef yönetimi yaklaşımının temel unsurlarını oluşturmaktadır.

Bu yaklaşımın başarılı olabilmesi adına hedefleri sayısal ve ölçülebilir olmasının yanı sıra yazılı, tutarlı, belirgin ve net olması gerekmektedir. Hedeflere ulaşılabilmesi için kesin ve net bir tarih kesinleştirilmesi gerekir. Bütün bu sürece çalışanın dahil edilmesi önem taşıdığından, yönetici ile çalışan/çalışanlar arasında gelişmeleri ve gerektiğinde hedefleri yeniden gözden geçirebilmek adına fırsat yaratacak bir ortam sağlanmanması öngörülmektedir.

2.2.4.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı

Genel olarak yönetici unvanı taşımayan çalışanlar ve üretim hattında görevli çalışanlar için uygun olan bir performans değerlendirme yaklaşımıdır. Yöntemin temelini tahmin edilen bir üretim düzeyinin saptanması, bunun bir standarta oturtulması ve her çalışanın performansının belirlenmiş olan bu standartla karşılaştırılması oluşturmaktadır.

Örgütler çalışma standartını belirlenirken çalışma grupları ortalama yöntemi, seçilmiş çalışanları performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ya da uzman görüşü gibi yöntemlerden faydalanılabilmektedir.

Bu yöntemde performans değerlendirmesi son derece objektif olarak yapılabilir. Genel olarak belirlenen standartlar ölçümlenerek yapıldığından, değerlendirmeye konu olan çalışanlar tarafından da kabul görmektedir. Ancak farklı iş kategorileri arasında karşılaştırılma yapılabilmesi bu yaklaşımda mümkün olmamaktadır.

2.2.4.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi

Doğrudan endeks yönteminde, performans standartlarını yönetici ya tek başına ya da çalışanla birlikte belirler. İşin gerekliliğine göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanan bir yöntemdir. Hedeflere ulaşmadaki performans düzeyi puanlara göre belirlenmiştir. Bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini ortaya koyacaktır.

Örneğin devamsızlık, verimlilik ve işgücü devri gibi kriterler dikkate alınarak bir değerlendirme yapmak yerinde bir tercih olacaktır. Nitel ölçüt olarak müşteri şikayet sayısı, hatalı ya da bozuk ürün sayısı gibi değerler kullanılırken, nicel ölçüt olarak bir saatte üretilen ürün miktarı, satış miktarı hizmet verilen müşteri sayısı gibi değerler kritik edilebilmektedir.

2.2.4.1.4. Metin Değerlendirmesi Yöntemi

Çalışan performansı değerlendirmesinin yazılı bir öykü şeklinde yapıldığı metin değerlendirmesi yönetiminde, çalışanın performansı işin sayılan ve nitelik yönünü, tecrübesini ve diğer çalışanlarla olan iletişim becerisini değerlendirici cümleleri ile değerlendirir. Çalışanın hem güçlü hem de zayıf yönlerine vurgu yapılır.

Yöntemin ana sorunu ise sürecin uzun olması ve değerlendirme içeriğinin değerlendiriciye bağlı olmasıdır. Her bir değerlendiricinin üzerinde durduğu konular farklı olabileceğinden, farklı iki çalışanın performansları arasında bir kıyaslama yapabilmek oldukça güçtür. Ayrıca değerlendiricinin yazma isteği ve yeteneği değerlendirme yönetiminin başarısını etkileyen unsurlardan bir diğeri olarak ortaya çıkmaktadır.

2.2.4.1.5. Alan İncelemesi Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde ise personel ya da merkezi yönetim birimlerinden seçilecek bir uzman, küçük değerlendirme gruplarıyla işbirliği yaparak, değerlendiricilerin sübjektif performans kriterleri kullandıklarından şüphelenildiği hallerde ve bazı değerlendiricilerin yüksek standartlar kullandıkları dikkati çektiği takdirde, kompozisyon ya da grafik ölçek yöntemine dayanılarak yapılan değerlemelerin, sistemli bir biçimde yürütülecek bir araştırma süreciyle tamamlanmasını sağlayacaktır. (Oberg,1991)

Yöntem adil ve gerçekçi sonuçlar sağlayacak olmasına rağmen uygulamanın zor olması ve maliyetlerin oldukça yüksek olması sebebiyle örgütler tarafından tercih edilmemektedir.

2.2.4.1.6. Kendini Geliştirme Düzeyi Yöntemi

İçinde bulunduğumuz çağın bir gereği olarak bilgi dinamik ve statik bir yapıya sahip olması itibarıyla insan sürekli olarak mevcut değişime ayak uydurabilmek adına kendisini değiştirme çabalamaktadır. Bir çalışanın kendi eksiklerini tespit ederek, bunları iyileştirmek adına yapacağı tüm girişimler, bazen direkt bazen de dolaylı olarak kişinin performansını etkileyecektir.

Ancak bu süreçte işgörenin tek başına bırakılması yerine, üstlerinin öncülük edeceği rehberlik süreci ile bu gelişim faaliyetlerinin devam ettirilmesi hem örgüt hem de çalışan açısından daha faydalı olacaktır. Bu anlamda çalışan için gerekli olan eğitim konularının belirlenerek, gerek görev dahilinde gerek ise görev dışı eğitim yöntemleri ile gelişim sağlanabilir. İşgören performansının belirlenmesinde, personelin kendisini ne düzeyde geliştirdiği tek başına doğru ve kesin sonuç veremeyeceğinden diğer yöntemlerin destekleyici bir unsur olarak kullanılması çok daha doğru bir tercih olacaktır.

2.2.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı

Yaklaşım

Diğer işgörelere bağılı olmaksızın, her çalışanın kendi görev tanımı içeriğindeki sorumlulukları dahilinde ele alınıp, değerdendirilmesi yaklaşımıdır. Bu yöntemde, değerdendirme birçok değerdendirme kriteri olup, bazen bütün çalışan için bazen de iş grupları için ortak saptanabilmektedir.

Yaklaşımında kullanılan beş farklı değerdendirme yönetiminin detayları şu şekildedir:

2.2.4.2.1. Kritik Olay Değerdendirmesi

Bu değerdendirme yönteminde değerdendirici, işgörenin tatmin eden ve etmeyen performansını, iş davranışlarını içeren olayları olduğu gibi yazılı olarak kayıt altına almaktadır. Performans değerdendirmesinin ve çalışana yapılacak geri bildirimin temelini zaman içerisinde kayda alınmış olan bu olaylar oluşturmaktadır.

Bu yöntemdeki en zorlu yanı, değerdendirici tarafından alınacak olan kısa notların düzenli biçimde kayıt altına alınmasının zaman alması, yöntemin tanımındaki belirsizlikler itibari ile farklı kişiler tarafından olayların farklı şekillerde

yorumlanabilmesi olasılığıdır. Bunların yanı sıra değerlendirmeye konu olan işgörenin, yöneticisinin kendisi hakkında notlar tuttuğunu anlaması halinde işgören ile yönetici ilişkisinde bir şüphe ve tedirginlik durumu oluşması söz konusu olabilmektedir.

2.2.4.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Değerlendirmeyi yapacak olan kişi, işgörenin görevi gereği davranışlarını, yaptığı işin çıktıları ile işgörenin kişilik özellikleri olmak üzere üç temel konuda değerlendirme yapmaktadır.

Çalışan değerlendirmesinde çalışma miktarı, iş bilgisi, devamlılığı, çalışma düzeni, işbirliğine olan eğilimi ve güvenilirliği gibi kriterler dikkate alınır. Yöntemin kolay uygulanabilmesi ve puanlarla ifade edilmesi sebebiyle örgütler tarafından oldukça tercih edilmektedir.

Değerlendiricilerin önceki tecrübelerinin, yetilerinin ve bireylerin birbirlerinden farklılık göstermesi sebebi ile yazılı tanımları farklı şekillerde yorumlayabilme durumları söz konusu olabilir.

Kategorilerin tercihi ise bir diğer önemli husustur. Kategorilerin tespitinde yeterli kadar seçilmeme ya da göz ardı edilme gibi durumlar oluşur ise bu da iş performansının etkilenmesine neden teşkil edebilir.

2.2.4.2.3. Kontrol Listesi

Kontrol listesi yönteminde, “evet” ya da “hayır olarak yanıtlanabilecek şekilde çalışanların nitelik ve davranışlarıyla ilgili tanımlayıcı özellikte ifadeler içeren bir liste hazırlanır. Hazırlanan listede yer alan sorulara farklı değerler ya da ağırlıklar verilebilmektedir.

Kontrol listesinin puan cetveli insan kaynakları biriminde bulundurulur ve değerlendiricinin kişisel bir değerlendirme yapmasının önüne geçmek adına soruların değerleri hakkında ön bilgi verilmez.

Her iş kategorisi için ayrı bir liste oluşturulması gerektirmesi yöntemi zaman alıcı kılmaktadır. Liste içerisindeki soruların değerlendiriciler için farklı anlam içerebilme olasılığını da unutmamak gerekir. Özellikle çalışanlara geri bildirim sağlamak açısından oldukça zor bir yöntem olarak değerlendirilmektedir.

2.2.4.2.4. Zorunlu Tercih Sınıflaması

Zorunlu tercih sınıflandırması yönteminde değerlendirici işin gerektiği sorumlulukların ve sorumlulukların çalışanlar tarafından nasıl yerine getirilmesi gerektiğini tanımlayan ifadeleri sıralandırır. Sıralanan her bir ifadenin bir değeri vardır. Ancak bu değeri, değerlendirici bilmemektedir. Değerlendiricinin tanımlar içerisinde sıralama yapmasının ardından, son değerlendirme insan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilir.

Önyargıları ortadan kaldırabilmek adına değerlendiricinin sıralama yapması gerekmektedir. Ancak değerlendiricinin sıralama sürecinde değer hakkında bilgi sahibi olmaması, kendisine güvenilmediği hissinin oluşmasına neden olabileceğinden, yöntemin etkinliğini azaltabilir. Buna ek olarak, çalışanlara yöntemin sonuçlarını anlatmak da bir o kadar zordur.

2.2.4.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Derecelendirme

Bir diğer adı ile “Davranışsal Beklenti Ölçekleri”, bir işin başarı ile yapılması adına gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiş bir yöntemdir. Yöntemin odak noktası performansın sonuçları olmaktan öte, işin yapılması sürecinde gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Yöntem uygulanırken, bir işi oluşturan görev sorumluluklar

olarak tanımlanan iş boyutu kavramı kullanılmaktadır. Her iş farklı boyutlar içerdiğinden her biri için farklı dereceler geliştirilmek zorunda kalınmaktadır.

Değerlendirme skalası oluşturulduğunda, skalanın solunda performansın çeşitli kategorilerini tanımlayan değerlendirme değerleri, sağında ise asıl davranışların yazılı tanımları yer verilmiştir. Yöntemin uygulanmasında sağ tarafta yer alan davranışların işin uygulanması sürecinde gerçekleşip/gerçekleşmediğine bakılır ve gözlenen davranışın karşısındaki derece de çalışanın performans düzeyini ifade eder.

Değerlendirici, her dereceye karşılık gelen davranış tanımlarını okur ve ilgili dönem içerisinde, işgörenin davranışlarını en yakın ifade eden davranış tanımını tespit eder. Tespit edilen davranış derecesinin değer tablodan kontrol edilir ve bu işlem işin tanımlanan tüm boyutları için uygulanır. Bütün diğer iş boyutları için derlenen derece değerleri bir araya getirilerek toplam değerlendirme yapılmış olunur.

Yöneticilerin ve işin sorumluluğunu taşıyan kişilerin birlikte katıldığı toplantılar yoluyla geliştirilen bu yöntemin üç aşaması bulunmaktadır. Birinci aşamada yöneticiler ve iş sorumluluğunu taşıyan kişiler işin boyutunu tanımlar. İkinci aşamada, bütün il boyutları için olabildiğince çok davranışın tanımı yazılır. Son olarak kullanılacak derece değerleri ile davranış tanımları grubu üzerinde ortak bir karara varılır.

Yöntem hem yöneticilerin hem de işgörenlerin katılımı ile geliştirilmiş olduğundan benimsenme olasılığı oldukça yüksektir. Davranış tanımları, işi yerine getiren çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirilmiş olduğu için güvenilir olarak kabul edilir. Bunlara ek olarak yöntem, çalışanların iş performansına dair etkili bir geri bildirim imkânını da sağlamaktadır. Yöntemin geliştirilmesi zamana ve kararlı bir çalışmaya bağlıdır. Ayrıca farklı iş grupları ve işler için ayrı ayrı formların oluşturulması gerektiğinden yöntemin geliştirilmesi hem zor hem de maliyetlidir.

2.2.4.2.6. 360 Derece Geri-Besleme Yaklaşımı

Kişinin performansına ilişkin bilgi olarak tanımlanan değerlendirme süreçleri, 1990'lı yılların sonrasında çok kaynaklı olarak gelişme gösterdiği gözlemlenmektedir. Akademisyenler, sürecin hem olumlu hem de olumsuz yanlarının araştırılması gerektiğini savunurken, uygulamacılar açısından son derece heyecan verici bir ilerleme olarak ifade edilmiştir. Genel itibariyle sürecin kişi davranışlarının değiştirilmesi ve performansın geliştirilmesinde önem arz ettiği görüş birliğine varılmıştır. (Atwater, 2002)

360 derece geri-besleme, kişinin hem kendisini değerlendirebildiği hem de ast ve üstlerinin, aynı görev düzeyindeki çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin kendi performansına dair bilgi sağlayabildiği bir değerlendirme yöntemidir. Sürecin birden çok kaynaktan sağlanacak olan verilerin değerlendirme aracı ile belirlenmesi ve toplanan bu verilerin kişiye ne şekilde sunulacağı olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme sisteminden farklı olarak, geri-besleme veren kişinin kim olduğunun bilinmemesi, özellikle de çalışanları tarafından değerlendirilen yöneticiler açısından merak konusudur. Değerlendirici konumundaki kişiler bu bilginin gizli kalmasını arzu ederler. Değerlendirici kişi sayısı artması durumunda değerlendirmenin anonimliğinin daha da artacağı, böylece geri-beslemenin daha objektif ve geçerli olacağı kabul görmektedir. Geri-besleme sürecinin öncelikle kişinin performansını gelişimini sağlamak amacı ile kullanılması daha sonrasında ise hem gelişim hem de ödüllendirme aracı olarak görülmesi doğru olacaktır.

Geri-beslemenin sadece yazılı olarak yapılması yeterli olamayacağından işletmelerin dışarıdan bir uzman ya da danışman aracılığı ile tarafların katıldığı bir ortamda geri-beslemenin çalışanlara verilmesi daha etkili sonuç vermektedir. Geleneksel performans değerlendirme yönteminde, yöneticiler yüksek puanlar kullanarak ya da hale etkisi gibi hatalar yaparak sistemin geçerliliğini ve güvenilirliğini etkileyebilmektedir. Aynı tür değerlendirici hatalarının 360 geri-besleme sürecinde

eşitler ve yöneticiler arasında da söz konusu olduğu gözlenmiştir. (Antonioni ve Park, 2001) Bu nedenle 360 derece geri-besleme sürecini uygulayan işletmelerin değerlendirme hatalarını ortadan kaldırabilmek adına değerlendiricilerin eğitim ve bilinçlendirilmesine önem vermesi önerilmektedir.

İşgörenin kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha net görebilmesi, birlikte ve yakın çalıştığı kişilerin gözünden kendi performansının izlenme olanağını sağlayabilmesi, anonim değerlendirmeler sonucunda daha dürüst ve açık geri bildirimlerin yapılabilmesi, çalışanlar ile yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturması, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının tespiti konusunda 360 derece geri-besleme oldukça fayda sağlayan bir yöntemdir.

Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi, anket formlarının dağıtılması, doldurulması ve toplanması, formların işlenmesi, raporlanması, rapor örneklerinin yöneticiye ve bir örneğinin çalışana verilmesi, çalışanlarla sonuçların tartışılması, karar vermek ve geliştirme çabalarının planlanması için gerekli görüşmelerin yapılması, düzenli geri bildirim yapılması ve değişim düzeyini belirleyerek gözlemlemek adına aynı modeli uygulayarak tekrar anket gerçekleştirmek, başarılı bir 360 derece geri-bildirim yönteminin uygulama kriterlerini oluşturmaktadır.

2.2.4.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım türünde değerlendirmeler kişilerin birbiri ile kıyaslanmaları sonucunda elde edilmektedir. Özetle, bir pozisyona terfi ettirilecek veya taktir edilecek işgörenin belirlenebilmesi adına iki veya üstü sayıda işgörenin performanslarının kıyaslanması gerektiğinde tercih edilen performans değerlendirme yaklaşımıdır.

2.2.4.3.1. Birbirinin Yerini Alma-Alternatif Sıralama

Bu yöntemde, kategorilendirilecek olan işgören isimleri bir sayfanın sol yanına sıralanır ve değerlendirecek kişi listede yer alan isimler arasından en değeri işgöreni tespit ederek sayfanın sağ yanına ilk sıraya bu çalışanın ismini kaydeder. Listede adı geçen çalışanlar içerisinde en az değerli çalışanı belirleyerek adını da sayfanın sağ en alt kısmına yazar. Bu işlemi listedeki tüm çalışanlar için tekrar eder ve böylelikle sol taraftaki listede adı geçen çalışanları sayfanın sağ tarafında en değerliden en az değerli derecelendirmesine göre sıralamış olur.

2.2.4.3.2. Çiftli Karşılaştırma Yöntemi

Değerlendirmeye konu olan çalışanların isimleri sayfanın sol tarafında listelenir ve değerlendirici önceden belirlenmiş olan bir kriter; örneğin üretim miktarı gibi bir kritere göre listede birinci sırada adı geçen çalışanı ikinci sıradaki çalışan ile karşılaştırır.

Değerlendirici bu iki çalışan arasından hangisini üretim miktarı kriterine göre daha fazla üretim yaptığına karar verir ise o çalışanın isminin yanına (+) işareti koyar ve listedeki diğer tüm çalışanlarla bu kişi karşılaştırarak işleme devam eder. Her kıyaslamada daha fazla çıktı sağlamış olan işgörenin adının yanına işaret konularak listedeki bütün işgörenler ile birinci sıradaki işgörenin karşılaştırılması yapılır. Bu işlemle listedeki tüm çalışanlar önceden belirlenmiş olan performans kriterlerinin her biri için birbirleriyle kıyaslanmış olurlar. Değerlendirme sonunda en çok işaret almış olan kişi performansı en yüksek, en az işaret almış olan kişi de performansı en düşük kişi olarak belirlenmiş olur. Ancak değerlendirme konu olan çalışan sayısının altı ya da sekizden fazla olması durumunda yöntemi uygulamak oldukça zordur.

Karşılaştırılacak kişi sayısının artması durumunda değerlendiricinin işi çok daha zorlaşacaktır.

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = n(n-1)/2$$

$$n = \text{Karşılaştırılacak kişi sayısı}$$

Formüle göre 20 kişilik bir grubun değerlendirmesi için 190, 30 kişilik bir grup için ise 435 karşılaştırma yapmak gerekecektir. Bu sebeple de kalabalık gruplar için çok tercih edilen bir değerlendirme yöntemi değildir.

2.2.4.3.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Değerlendirmeyi yapan olan kişi, işgörenlerin performanslarını karşılaştırır ve belli yüzdesel oranlara göre farklı performans düzeylerine dağılımını sağlar. İşgören performans düzeyi için çan eğrisi tercih edilebilir. Değerlendirme sonunda değerlendirici, çalışanların %70'sinin performansının beklentiyi karşıladığına, yüzde %25'inin beklentinin üzerinde performans sergilediğine ve %5'inin beklentilerin altında performans sergilediğine benzer bir karara varacaktır.

Ancak bu yöntemin en önemli sorunlarından birisi çan eğrisi yönteminin az sayıda çalışanı olan gruplara uygulanamayışıdır. Bazı çalışanların tam anlamı ile değerlendirilememesi gibi nedenlerle her ne kadar dağılım normal bir çan eğrisi gibi görünse de tam anlamıyla gerçeği yansıtamayacaktır. Diğer yöntemlerden tamamen farklı olan bu değerlendirme yönteminde, bir çalışanın performans değerlendirmesi diğer çalışanın performansının bir fonksiyonunu oluşturmaktadır.

Açıklanan hazırlık aşamalarının sonucunda, çalışanın performansına ilişkin kesin plan ve hedeflerin yazılı hale dönüştürülmesinin çalışan ve yöneticinin müzakere edip, formel bir ortamda yapıyor olması, performans yönetim sisteminin etkinliğinde önemli bir rol oynamaktadır.

2.2.4.3.4. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Diğer yöntemlerden farklı olarak değerlendirme merkezi yönteminde çalışanların gelecekteki potansiyelleri analizi edilmektedir. Yöntem, büyük sorumluluk gerektiren işleri yapan, genellikle yönetici grubundaki kişilerin terfi süreçlerinde, yeni işlerini yerine getirirken nasıl ifa edeceklerine dair bir karar vermeye temel oluşturacak bilgileri sağlamaktadır. (Scbuler ve Jackson, 1996)

Terfi sürecine uygun görülen yöneticilerin, gelecekteki performanslarının ne olabileceğinin incelenmesi için örgütün farklı birimlerinden değerlendiriciler belirlenir. Bu değerlendiriciler, iki-üç gün süre ile oluşturulan değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilirler. Değişik testler kullanarak, çeşitli yöntemler ile adayları değerlendirirler. Değerlendiricilerin elde ettikleri bu toplu yargılar, adaylar hakkında birer performans değerlendirmesi yapılmasına olanak sağlayacaktır.

Yöntem aynı zamanda alt kademede görev alan çalışanların ya da mevcut statüleri itibariyle çok göze batmayan personellerin de keşfine imkân sağlayabilmektedir. Böylece gözle görülen ve gizli kalmış çalışanların eşit olarak değerlendirilmesine olanak sağlamanın yanı sıra, çalışanların örgüte bakış açısında eşitlik, adalet, yeteneklerin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi kavramlarına olan inancını kuvvetlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

2.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN YÜRÜTÜLMESİ

Örgütler hedefleri ve amaçları doğrultusunda maksimum başarıyı elde edebilmek adına geliştirdikleri en kapsamlı performans yönetimi sistemi ve uygulayacakları yöntemler ile uygulama sürecine hazır bir hale gelecektir. Bundan sonraki aşama olan yürütme sürecinde ise performans yönetim sisteminin planlanması ve değerlendirilmesi gibi aşamalar devreye girecektir.

Araştırmanın bu bölümünde, performans yönetim sisteminin başarısının devamı için gerekli olan doğru planlama, değerlendirme süreçlerinin kriterleri, yapılan değerlendirmenin güvenilirlik ve geçerlilik düzeyinin saptanması ve çalışanlarla gerçekleştirilecek değerlendirme görüşmelerinin içerik ve önemi konularına açıklama getirilmiştir.

2.3.1. Performans Sisteminin Planlanması

Bu aşamada değerlendirilecek olan kişiler, değerlendirme dönemi süresince yöneticilerinin kendisinden beklendilerini, ne gibi kriterlere göre performansının değerlendirmeye tabi tutulacağını bilme şansına sahip olacaktır.

Planlama sürecini her ne kadar asli sorumlusu yönetici olsa da eğer çalışan da sürece katılım sağlar ise sistemin kabul ve işleyişine fayda sağlanmış olacaktır. 1990'lı yılların başlarında ülkemizde de birçok işletmenin ilgisini çeken amaçlara göre yönetim yaklaşımı, başlangıç yıllarında özellikle çok uluslu işletmelerin uygulamaları diğer işletmelere örnek olmuş ve yol göstermiştir. Ancak daha sonraki dönemlerde, stratejik planlama sürecinin yaygınlaşması ve örgüt stratejileri ile bireysel hedeflerin bütünleşmesi önem kazanmış, böylece işletmeler bireysel performansın hedeflerle değerlendirilmesine yönelim göstermiştir.

Performans planlaması her ne kadar çalışanlar için kariyer ve performans geliştirici hedeflerin belirlenmesini gibi algılansa da aslında temel faaliyet hedef belirlemek olmakla birlikte, oluşturulan yazılı hedeflerin de ötesindeki hedeflere ulaşabilmek adına gerekli olan hareket planının hazırlanması, astın bu planların uygulanması aşamasındaki inisiyatif ve benzer sınırlarının tespitinin yanı sıra çıkabilmesi muhtemel sorunların önlemlerinin alınması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Performans planlaması ile çalışanların belirlenen hedefler açısından yöneticisine vermiş olduğu sözlere ulaşmak adına çok daha fazla çaba harcayacağına, çalışanların planlanan hedeflerle ciddi ve çok daha hatasız olarak çalışacaklarına, hedeflerin gerçekleşmesi adına gerekli olan kaynakların daha öncesinden planlanması ile birlikte kaynakların zamanında ve gerekli miktarlarda temin edileceğine, işin gereği olan maddi, beşeri ve finansal destek için lazım gelen hazırlıkların yapılmış olmasının çalışanlar açısından zaman kazandırılacağı düşünülmektedir.

Planlama faaliyetleri sürecinde yönetici ile çalışanların birlikte hareket etmelerinin faydalı olacaktır. Planlamanın ilk aşamasında hem örgüt hem de ilgili birim hedeflerinin incelenmesi gerekmektedir. Yöneticiler, örgütsel birim hedeflerinden yola çıkarak, çalışanların bu hedeflere katkılarının neler olabileceğini öngörerek, bireysel planları belirler.

İşletme yönetiminin “amaç birliği” ilkesine bağlı kalınarak belirlenen hedeflerin organizasyonun ana amaçlarıyla hem uyum hem de bütünlük içinde olması beklenmektedir. Planlama aşamasında güncel ve iyi hazırlanmış iş tanımları yöneticiler için çok yararlı araçlar olduğundan, yönetim sisteminin önemli unsurlarından biri konumundadır. Her ne kadar bu aşamada planlar kesinleşmemiş olsa da, işin ve geçmiş yılın hedefleri gözden geçirilerek, çalışanların görev ve hedeflerine dair ayrıntılı bir liste oluşturulabilir. Daha sonraki aşamalarda ise hazırlanan bu liste kesin bir plana dönüşecektir.

Performansı planlanacak olan kişilerin çok iyi tanınması gerekmektedir. Özellikle işe yeni başlamış elemanlar üzerinde daha titiz durulması, kısa vadeli hedeflerin oluşturulması ve bu hedeflerin sıklıkla gözden geçirilmesi en doğru uygulama olacaktır. İşgörenlerin sahip oldukları bilgi ve beceri ile belirlenen hedeflerin gerektirdiği yeni bilgi ve beceri karşılaştırılarak, kendi desteği ya da formel eğitim programlarının yanı sıra buna benzer performans stratejiler ile aradaki farkın, ne şekilde giderilebileceğinin de yine bu süreçte yönetici tarafından planlanması gerekmektedir.

Kişilerin düşük performans ve başarısızlıklarının sebebi kendileri olabilecekleri gibi kontrolleri dışındaki olaylardan da kaynaklı olabilmektedir. Kişide başarısızlığa neden olan bireysel faktörlerin dışındaki nedenleri tespiti oldukça zordur ve genelde bu nedenler kişinin kendisinden kaynaklı olarak düşünülmektedir. Planlamanın bu aşamasında belirlenecek olan hedeflerde, kişinin ne tür ihtiyaçları olacağının öngörülmesi, çalışanların finansal ve donanımsal ihtiyaç duyacağı unsurların belirlenmesi gerekir.

Üstler, ihtiyaç duyulan kaynakları doğru anda ve eksiksiz kullanımını ya da işgörenlerin formel yetkilerinin kabullenmeleri adına bu süreci başarılı olarak yürütebilmelidir. Çalışanların hedefleri gerçekleştirme süresi içerisinde, hem kendi bölümünden hem de farklı bölümlerde görev alan diğer çalışandan destek alma ihtiyacı duyabilir. Çalışanın bu kişiler ile tam bir işbirliği ve uyum içerisinde olabilmesi için gerekli olan düzenlemelerine bu aşamada yönetici tarafından öngörülmesi ve planlanması beklenmektedir.

Planlamanın ne sıklıkla yapılacağı ve planlamaya ne kadar süre ayıracağı konularında çalışanın yaptığı işin niteliği, tecrübesi, işindeki kıdem süresi, özgüvenli olup olmadığı gibi hususlar etken olacaktır. Her ne kadar birçok üst planlama sürecini bir sene olarak düşünse de performansın daha sık planlanması doğru olacaktır. Özellikle yeni işe başlayan çalışanlarda dönemleri kısa ve hedeflerin sık sık gözden geçirilip revize edilmesi önerilmektedir. Özgüven eksikliği yaşayan çalışanlarda kısa aralıklı performans planları, hedefleri gerçekleştirme dereceleri takip eder ve daha sık geri-besleme sağlayarak, bu kişilerin başarı düzeyleri yükseltilerek, kendilerine güvenmelerinde artış sağlanabilir.

İş yükünde artışların yaşanması, yeni sisteme geçiş aşamaları veya komplike teknik aksaklıklarla karşılaşıldığı anlarda, işgören performansının daha sık planlanması gerekmektedir. Çalışanların belirlenen hedef süreleri farklılıklar gösterebilir. Hedefler aylık, haftalık, günlük ya da yıllık olarak belirlenebilir. Birbirinden süreleri açısından

farklılık gösteren hedefler, performans yönetim sisteminin dönemi içerisinde yönetici ve çalışanlar tarafından sürekli olarak izlenmeli ve dönem sonunda toplu olarak değerlendirilmelidir.

Bazen yöneticiler, çalışanlarına hedefleri yazılı olarak belirtmeyi bir iş yükü olarak görebilirler. Bu sürecin nasıl yapılacağını, yazılı hedeflerin nasıl belirleneceğini bilemeyebilirler ve öğrenmek istemeyebilirler. Genel olarak performans değerlendirmesini insan kaynaklarının bir işi olarak görüp, ya planlamayı olması gereken kriterlere oluşturmaz ya da planlama yapmadan bir değerlendirme yapma çabasına girerler. Planlama olmaksızın yapılacak bir performans değerlendirmesi, dönem sonunda doldurulan bir form olmanı ötesine geçemeyecek ve beklenen faydayı sağlayamayacaktır. Sadece sorumluluklarını yerine getirmek amacı ile kuralara uymak adına gerçekleştirilen ancak birçok belirsizlik, spesifik olmayan ve olması beklenen kriterleri barındırmayan plan ve hedefler zaman kaybı olmaktan öteye varamayacaktır. Belirsizliklerin ortadan kaldırılabilmesi, spesifik ve kriterlere uyumlu hedef ve planlar için yöneticinin en önemli ihtiyacı güncel, net ve açık görev tanımlarını biliyor olmasıdır.

2.3.2. Kesin Planın Oluşturulması ve Hedeflerin Belirlenmesi

Tamamlanan hazırlık aşamalarının sonunda, çalışanın performansına ilişkin kesin plan ve hedeflerin yazılı hale dönüştürülmesinin çalışan ile yöneticinin müzakere edip, formel bir ortamda yapıyor olması, performans yönetim sisteminin etkinliğinde önemli bir rol oynayacaktır.

Hedef belirleme görüşmesine hem yönetici hem de çalışanın ön hazırlık yaparak gelmesi önerilmektedir. Yöneticinin görüşme öncesinde çalışanlarından böyle bir ön

hazırlık talep ettiğini makul bir süre öncesinde bildirmesi gerekir. Görüşmede organizasyonun temel amaçları, çalışanın gelişimi ve konsantrasyonu bakımından en çok verimi sağlayacak hedef üzerinde ortak karara varılmaya çalışılır.

Yöneticinin bu görüşmeler süresince çalışanın fikirlerini rahatlık ile ifade etmesini teşvik etmesi, çalışanın da tarafsız ve önyargısız olarak yöneticisinden gelen yorumları dinlemesi beklenmektedir. Tarafların benimseyeceği uzlaşmacı yaklaşım bu aşamanın başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin en önemli unsurudur. Taraflar görüş birliğine varmazlar ise uygulamada genel olarak yöneticinin kararları dikkate alınarak oluşturulduğu görülmektedir.

Hedef belirleme yolu ile kişi performansının belirleneceği sistemlerde ilk aşama çalışanın iş tanımlarının hazırlanmasıdır. Böylelikle kişiye temel sorumlulukları ve görevlerinin açıkça ifade edilmesinde etkili olacaktır. İş tanımındaki görev ve sorumluluklar, işin nitelik ve güncel ekonomik koşullarından ve kişinin özellikleri, güçlü olduğu kadar geliştirmesi gereken yönleri de dikkate alarak, o kişiye ait bireysel bir hedef haline dönüştürülebilirler.

Odiorne (1972), “Management by Objective – A System of Managerial Leadership” isimli çalışmasında, amaçlara göre yönetimin etkili olabilmesi adına: günlük işlere yönelik hedefler, problem çözmeye yönelik amaçlar ve performansın daha etkin sürdürülmesini sağlayacak hem yenilik hem de yaratıcılığa yönelik hedeflerin niteliklerini içermesi gerektiğini ifade etmiştir.

Hedef tespitinde çıkış noktası işin tanımı olup, belirlenecek olan hedefler bireyin görev ve sorumluluklarıyla sınırlıdır. Bu neden ile de bireye sorumlu olmadığı konularla ilgili amaçlar verilmemesi gerekir. Belirlenen hedeflerin mevcut koşul, kişinin özellikleri, güçlü ve gelişmesi gereken yönleri dikkate alınarak spesifik olarak belirlenmesi gerekmektedir. Hedefler kişiyi aşırı derecede yoran ve ulaşılması imkansız hedefler olmak yerine harekete geçiren ve motive edici özellikte olması doğru bir uygulama olacaktır.

Sayısal nitelikte olan hedeflerin ölçümlenebilmesi kolaydır ancak bazen sayısal değerlerle yapılamayan değerlendirmeler de söz konusu olabilmektedir. Bu durumda da izlenmesi ve değerlendirilmesi mümkün olacak hedefler saptanmalıdır. Organizasyonda, çevre koşullarında ve çalışanın durumunda meydana gelen bazı değişiklikler sonucunda önceden belirlenen hedeflerde tamamen ya da kısmen değişiklikler yapılması söz konusu olabilmektedir. Hedefe ulaşma sürelerinin, kişinin koşul ve özelliklerine uygun olarak belirlenmiş olması gerekir. Belirtilen özelliklerde oluşturulacak hedefler ile performansın etkinlikle planlanması ve değerlendirilmesi mümkün olabilecektir.

2.3.3. Performansın Değerlendirilmesi

Performans yönetim sistemin geliştirilirken planlama ve hedef belirleme süresinden sonraki adım performans değerlendirme sürecidir. Bu aşamada, çalışanın performansı planlanmış ve hedefleri belirlenmiş; çalışan artık yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, işin standartlarının neler olduğunu, hangi durumda başarılı sayılacağını ve başarının belirlendiği kriterleri bilmektedir. Performans değerlendirmesini, çalışanların işyerindeki tutum ve davranışları, görevinde göstermiş olduğu başarı ve genel olarak örgüte sağlamış olduğu faydanın değerlendirildiği planlı bir süreç olarak ifade edebiliriz.

Güdülen amaç ve sağlanmak istenen faydalar belirlendikten sonra değerlendirme öncesinde belirli bir plana bağlı olarak ön çalışma yapılması gerekmektedir. Ön çalışma içerisinde değerlendirmeyi kimlerin gerçekleştireceği, kimlere uygulanacağı, değerlendirmenin ne sıklıkla yapılacağı, hangi değerlendirme yöntemlerinin seçileceği ve ne zaman gerçekleştirileceği gibi soruların yanıtlarını barındırmaktadır. Planlama sürecinde öncelik iş analizi ve faktörlerin seçimidir. İş analizi ile aynı işleri yapan bütün çalışanların ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen net standartlar ortaya konulur.

Çalışanın yetenek ve başarısının saptanabilmesi adına işin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşullarının bilinmesi gerekmektedir. İş analizinin objektif kriterlerle yapılması, performans değerlendirmesiyle beraber toplam ücretin belirlmesine de katkı sağlayacaktır. Faktör seçiminde iş veriminin yanı sıra aynı zamanda çalışan davranışlarının da göz önünde bulundurulması, faktörlerin açık ve net olması gerekmektedir. Her faktörün sayısal olarak veya belirli sıfatlar ya da açıklamak şeklinde olması, sınırlandırılması ve 10'u geçmemesi gerekir. Genel olarak faktörler, çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş tecrübesi ve yetisi, işgörenlerin kişisel özellikleri ve kişinin ilişki/davranışları şeklinde gruplandırmaktadır.

İkinci aşamada ise değerlendirmenin kimler tarafından gerçekleştirileceği konusu oluşturmaktadır. Genel kabul gören uygulama çalışanın kendi yöneticisi tarafından değerlendirilmesidir. Ancak bu uygulama yöntemindeki en büyük handikap değerlendirmenin tarafsız ve güvenilir olması hususundaki kuşkudur. Bu kuşkunun ortadan kaldırılabilmesi adına farklı bir yönetici tarafından ikinci bir değerlendirme uygulanabilir. En objektif uygulama ise örgüt dışından uzman danışmanlardan yararlanmak olacaktır.

Değerlendiricinin çalışan ile birebir gerçekleştireceği görüşmeler, çalışana durumunu anlama olanağı sağlamasının yanı sıra işin niteliğinin açıklanması, gelişimine yön veren bilgilerin paylaşılması, işi üzerinde uzmanlaşmasına olanak sağlanması, örgüt içerisindeki yükselme olanakları konusunda yol gösterebilme ve bazı çalışanların da mevcut davranışlarında iyileştirilmesi konularında imkân sağlamaktadır.

Günümüzde örgüt içerisindeki yöneticilerin yoğun çalışma temposu içerisinde zamanlarının kısıtlı ve değerlidir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarının çok sık yapılması verimli olmayacaktır. Sürekli olarak yapılacak olan değerlendirmelerin ayrıca çalışanlar üzerinde baskı yaratacağından, kabul gören en yaygın süre yıllık değerlendirmelerdir. Takvim yılı sonunda çalışanların yıl içindeki performansı, başarı ve başarısızlıkları, örgüt içerisindeki genel davranışları, yaşamış olduğu sıkıntılar ve sağladığı değişiklikler tespit edilir ve değerlendirme formuna işlenir.

Dördüncü aşamaya gelindiğinde, değerlendirmeyi yapacak olan gurubun eğitimi planlanmaktadır. Kullanılacak değerlendirme yöntemleriyle ilişkili faktörler ve değerlendirme dereceleri, kullanılan kavramların açıklanması, değerlendirme fişlerinin nasıl doldurulması gerektiği, değerlendirmesi yapılacak çalışanlara nasıl iletişime geçileceği, karşılıklı güven ortamının oluşturulması ve ortak anlayış ortamının sağlanabilmesi adına gerekli olan süreçleri değerlendiricilerin eğitimi sürecinde gerçekleştirilmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde başarılı olabilmek için alt ve orta kademedeki yöneticiler ile üst kademedeki yöneticilerin yeterli bilgi alış-verişinde bulunmaları son derece önemlidir. Değerleme görüşmelerinde organizasyonda yer alan işler, işin yapılması için gerekli olan yeterlilik ve çalışanların değerlendirmelerinde kullanılacak olan yöntemler açıklanmalıdır. Çalışanlara şirket dergi, gazete broşür, bülten veya notlarla yazılı olmasının yanı sıra düzenlenecek olan toplantılarla sözlü olarak da bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Performans değerlendirmesinin amacı hem yöneticilere hem de çalışanlara açıklanmalı, kullanılacak yöntemler ve uygulamalarda karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi paylaşımında bulunulmalıdır.

Değerlendirme süreci içerisinde hem çalışan hem de yönetici belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına sürekli iletişim halinde olacaktır. Yönetici bu aşamada çalışana ihtiyaç duyduğu ya da ihtiyacı olduğunu gözlemlediği her an yardımcı olmayı sürdürür. Mevcut performansın gözlemlenmesi, gerekli uyarıların yapılması ve geri bildirim gibi süreçlerle yönetici çalışanına yol gösterir. Böylece hem süreç dinamik tutulmuş olur hem de iletişim aktiftir. Böylelikle performans değerlendirme süreci sonlandığında yazılı bir form olmanın ötesine geçmiş olur. Değerlendirme dönemi boyunca yapılan değerlendirme ve gözlemler toplanır, özetlenir ve yazılı bir hale getirilip, kayıt altına alınır.

Uygulanan performans değerlendirme süreci, sistemin bir parçası olarak kabul görmeli ve sadece insan kaynakları yönetiminin bir faktörü olarak görülmemelidir. Her yönetici birlikte çalıştığı personelin işini ne derecede verimli yapabildiğini, yapılan işin kalitesini bilmeyi istemektedir ve bu nedenle onları yakından gözlemlemeye çalışır.

Yöneticiler kadar çalışanlar açısından da değere sahip olan değerlendirme süreci, özellikle başarılı olan ve çalışmalarının karşılığını görmek isteyen çalışanlar tarafından ayrı bir önem taşımaktadır. İşinde özensiz ve isteksiz olan bir çalışan ile aynı şekilde değerlendirildiğini gören başarılı bir çalışan giderek motivasyonunu kaybedecek ve işe olan ilgisi azalacaktır. Bu açıdan performans değerlendirme aşaması aynı zamanda çalışanı işe özendirme ve yönlendirme aracı niteliğini de taşımaktadır.

Çalışanların psikolojik olduğu kadar ekonomik bir biçimde ödüllendirilmesi teşvik edici olmanın yanı sıra objektif uygulanan bir performans değerlendirmesi çalışmada moral yükselmesi ve örgüte olan güven duygusunu pekişmesine olanak sağlayacaktır. Performans değerlendirme, işgörenin yaptığı işteki başarısı, bunun işgörene bildirilmesi ve bir gelişme planının oluşturulması aşamalarını kapsamaktadır.

İyi planlanmış ve uygulanabilmiş bir performans değerlendirmesi ile çalışana kendisi ve yapmış olduğu ile ilgili düşünceler aktarılmış olunacaktır. Yapılan görüşmelerle çalışanın verimliliği ve işe olan tatmininin arttırılmasının yanı sıra odaklanmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Değerlendirme yaygın olarak çalışanların yükseltilmesi, görev tanımlarının yeniden yapılması, ücretlendirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile yakından ilgilidir. Performans değerlendirilmesi sonucunda çalışanın gelişimi, etkin ve verimli olabilmesi ve kariyer planı gibi süreçler netlik kazanacaktır. Değerlendirmede elde edilen bilgilerin ışığında personel seçimi ve işe alma yöntemlerinin geçerliliği test edilir ve insan kaynakları planlaması yapılır.

2.3.4. Performans Değerlendirmesinin Güvenirlik ve Geçerliliği

Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen verilerin ne kadar güvenilir ve ne kadar geçerli olduğu önemli bir konudur. Güvenilir ve geçerli olmayan veriler doğrultusunda alınan kararlar örgütsel etkinliğin azalmasına neden olacaktır. Araştırmacıların, değerlendiricilerden kaynaklı değerlendirme hataları konusunda güvenilirlik ve geçerliliğin nasıl etkilendiğini tespit edilmesi üzerinde hassasiyetle yoğunlaştığı görülmektedir.

Güvenirlik konusunda Uyargil (1994)'in yorumu şu şekildedir:

Performans değerlendirmesinde aynı koşullar dahilinden birden fazla ve farklı değerlendirici tarafından aynı kişinin değerlendirilmesi neticesinde elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık “güvenirlik” olarak ifade edilmektedir. Güvenirlik derecesini arttırmak adına aynı kişinin, birden çok yönetici tarafından değerlendirilmesi öngörülmekle birlikte, farklı yöneticilerin görüşleri arasında bir tutarlılık olması beklenmektedir. Böylelikle değerlendiricilerden kaynaklı hataların minimize edilmesi sağlanabileceği düşünülmektedir. Ancak bu aşama değerlendirilecek olan çalışan ya da çalışanların değerlendiriciler tarafından yakından gözlemlenebilecek konumda ve iyi tanıyor olması gerekmektedir. Aksi durumda farklı yöneticilerin görüşleri arasında tutarlılık aranması yersiz olacaktır.

Değerlendiricilerin birbirinin fikirlerinden etkilenme durumu bir diğer sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik olarak daha üst pozisyonundaki yöneticiler, çalışanların performanslarını ayrıntılı bir şekilde gözlemleyemeseler de bazen daha alt kademedeki değerlendiricilerin görüşlerinde etkili olmak isteyerek, işgören adına alınacak kararlarda kendi güçlerinin hissedilmesini arzu etmektedir. Böyle bir süreçte çalışanın, ilk üstünün baskısına karşı koyamaması değerlendirme sonuçlarının yanıltıcı

olarak tutarlı görülmesine neden olacaktır. Buna benzer sorunların ortadan kaldırılabilmesi adına, değerlendiricilerin ilk aşamada birbirinden bağımsız, ayrı ayrı ve daha sonra bir araya gelerek grup değerlendirmesi yapmaları öngörülmektedir.

Güvenirliğin bir boyutu olan iç tutarlılığı, çoğunlukla performans değerlendirme formları üzerinde yer alan çeşitli faktör grupları arasında değerlendirmeler açısından çelişkiler bulunması, değerlendirme yönteminin güvenilirliğini azaltacaktır. Değerlendirmeyi yapanların bütün niteliklerini belirli bir ya da birkaç faktöre ilişkin duygu ve düşüncelerinin etkisinde değerlendirilmeleri (hâle etkisi), bu yönde harcanan çabaların başarısını engelleyen en önemli etmenlerden biri olmuş. (Dicle, 1982)

French (1970)'in, araştırmasının sonucunda:

- Değerlendirme skalasında kısa ifadeler (iyi, orta, yetersiz vb.) yerine daha uzun tamamlayıcı ifadelerin (sık sık başkalarının yardımına ihtiyaç duyar, çevre ile ilişkilerinde sürekli uyumludur gibi) ifadelerin kullanılması doğru bir tercih olacağı,
- Zorunlu dağılım yöntemlerinde sınırlı sayıda değerlendirme faktörü kullanarak yapılan değerlendirmelerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu izlenmiştir. Bu nedenle, değerlendirenler tarafından pek fazla güvenilmese de iki ya da üç değerlendirme faktörü ile yapılan değerlendirmelerin altı ya da yedi faktörle yapılan değerlendirmelerinden daha az güvenilir olmadığı anlaşılmıştır. Diğer bir deyişle değerlendirme faktörlerinin sayısını arttırmak, her zaman için ölçüm güvenilirliğini arttıracaktır,
- Değerlendirme hataları sürecinde yöneticilerin eğitilmeleri durumunda güvenilirliği arttırdığı,
- Geçerlilik kavramı konusunda ise değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen bireylerin, örgüt hedeflerine katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak ifade edilmiştir.

Araştırma sonunda ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bireylerin örgüt amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, bu değerlendirmenin geçerliliği yüksek olacağı kanaatine vardığını ifade etmiştir. (French, 1970)

Değerlendirme yönteminin içeriğindeki kriter ve faktörlerinin performansı mı yoksa çalışanın başka özelliklerini mi ölçümlediği önem arz etmektedir. Kişinin performansının gerekli tüm özelliklerini, performansın tüm boyutları ile ele alabilen performans değerlendirmelerinin durum yapı gerçekliği kavramını (construct validity) taşıdığı şeklinde ifade edilir. Yapı gerçekliği yüksek olan ölçümlerde, bireyin performansı işinin gerektirdiği tüm nitelikler açısından, herhangi bir boyutu atlamadan değerlendirilmeye çalışılır. (Duncan, 1981)

Ortaya çıkması muhtemel olan sorunların ortadan kaldırılmasının temelinde önemini daha önce de ifade ettiğimiz iş tanımlarının net, açık ve güncel olması gelmektedir. Açık ve net bir şekilde oluşturulan görev tanımları tüm değerlendiricilerin her faktörü aynı şekilde anlamasına imkân sağlayacaktır. İşin gerekleri daha sonra seçilecek olan performans değerlendirme faktörleri aracılığı ile kişinin performansında olup olmadığı değerlendirilmeye çalışılacaktır. (Uyargil, 1994)

Açıklamalardan yola çıkarak; geleneksel değerlendirme yöntemlerindeki skalalarda yer alan inisiyatif kullanma, iş birliği yapabilme v.b faktörlerin soyut ve tanımlanmalarının zor olması nedeniyle bu süreçte bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Bu durumda yetkinliklerin değerlendirilmesi aşamalarında çok daha kapsamlı çalışmaların gerçekleştirilmesi itibarıyla bu yaklaşımın geçerliliğinin yüksek olacağı sonucuna varabiliriz.

Değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin genel imajına dayanarak karar hale etkisi hatası olarak ifade edilmektedir. Hale etkisi, belirli derecelere yönelme

gibi hatalarda geçerliliği etkileyen olumsuz etkiler arasında yer almaktadır. Değerlendirme hatalarının minimize edilmesinin ya da ortadan kaldırılması için alınacak önlemlerin, geçerliliğin arttırılmasına fayda sağlayacağı araştırmalar sonucunda öngörüldüğü ifade edilir. (Uyargil, 1994)

2.3.5. Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Performans değerlendirmenin çalışanların performanslarını geliştirmeye yönelik amacının gerçekleşebilmesi için, değerlendirme sonuçlarının, geri-besleme yolu ile çalışanlara aktarılması gerekmektedir. Çalışanlar geri-besleme aracılığı ile kendilerinden neler beklediğini, performans standartlarının ne olduğunu, standartlarla fiili performans arasındaki farkı ve sapmaları görerek, kendilerinin ne şekilde geliştirmeleri gerektiğini anlayabileceklerdir.

Çalışan ve yönetici arasında gerçekleşecek olan performans değerlendirme görüşmeleri, sistemin en önemli unsurudur. Geri-beslemenin planlanan performansın ama yönlendirilmesi ve çalışanların daha fazla çaba sarf etmeye özendirilmesi olmak üzere iki temel işlevi bulunmaktadır.

Gerçekleştirilecek olan görüşmelerin her zaman kişilerin motivasyonlarını yükselteceğini düşünmek doğru olmayacaktır. Görüşmelerde taraflar açısından güç ve tedirginliği tetikleyici süreçler gerçekleşebilir. Görüşmede ortaya çıkması muhtemel çatışmaların önlenmesi adına açık ve dürüst olmak gerekmektedir ve bu bakımdan asıl sorumluluk yöneticinin üzerindedir. Açıklık ve dürüstlüğü ödüllendiren, çalışanın güçsüz olduğu konularda çaba sarf eden, çalışanın karşılaştığı sorunlarda çözüm yaratmak adına istekli olan bir yönetici geri bildirim görüşmelerinin başarılı olması ve amacına ulaşmasına katkıda bulunmuş olacaktır.

Görüşmelerde yaşanan çatışmaların bir diğer sebebi olarak çalışanların kendisine yapılan eleştiriler karşısında kendilerini savunmaları sonrasında yöneticilerin sergilediği tavır ve davranışlar referans gösterilmektedir. Yönetici otorite ve öz-saygınlığını korumak adına otomatik bir savunma tepkisi gösterebilir. Yöneticilerin çalışanlar hakkında olumsuz bir geri-bildirim yaparken, bunu çalışana kabul ettirmek için direktmemelidir.

Aksine yönetici, mevcut sorunlara çözüm sunan bir üslupla, geçmişte yaşanmış olumsuzlukları ve sebeplerini ortaya koyarak, pozitif ve çözüm odaklı bir yaklaşım ile çok daha başarılı bir görüşme yürütmüş olacaktır. Performans değerlendirme görüşmelerinde etkinliği sağlayabilmek büyük ölçüde konunun davranışsal yönüyle bağlantılıdır. Çalışan ve yöneticinin hassas olan bu görüşmeler süresince sergilediği tavır ve tutum görüşmenin seyrini belirleyecektir. Değerlendirme sürecinde kullanılan değerlendirme yöntemi hem ne kadar önem arz ediyor olsa da, yöneticinin insan ilişkilerindeki yeteneği performans değerlendirme görüşmelerinin başarısında çok daha etkili olacaktır.

Yönetici tarafından görüşme öncesinde yapılan ön çalışmalar, görüşmenin planlanması olarak kabul edilmektedir. Daha önceden yapılan performans ile gerçekleşen performans arasında yapılacak bir karşılaştırma ile ortaya konulan fark yönetici tarafından belirlenmeye çalışılır. Çıkan sonuca göre öncelikle çalışanın performansının durumu ele alınır ve tartışılması gereken olumlu ve olumsuz yönler belirlenir. Yapılmış sistematik bir çalışma var ise bu veriler, değerlendirme dönemi sürecince tutulan kayıtlar v.b. ek notlar ve bunların revize edilmesi de planlamanın içeriğini oluşturmaktadır.

Yönetici gerek duyar ise farklı bir yöneticiden verileri inceleyerek objektif olabilmek adına ek bir yorum talep edebilir. Yöneticiler zaman zaman geçmiş dönemdeki yazılı değerlendirmelere başvurabilirler ancak tam olarak gerçeği yansıtmamaları itibarıyla, söz konusu eski değerlendirmelerin görüşmede hale etkisi

yaratarak mevcut dönemin değerlendirmesini aşırı derecede etkileme olasılığını unutmamak gerekir. Değerlendirmelerin mevcut dönemle alakalı olarak yapılması, her ne kadar gerçekleşen gelişimi görebilmek adına geçmiş dönemler önemli olsa da, hiçbir zaman ilgili değerlendirme döneminin önüne geçmemelidir. (Barutçugil, 2005)

Zaman ve yer seçimi performans değerlendirme görüşmelerinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi adına önemli olan bir diğer unsurdur. Görüşmenin hem işgören hem de yönetici için uygun olan bir zamanda gerçekleştirilmesi, işin çok yoğun olduğu ya da kişisel problemlerin yaşandığı bir döneme denk getirilmemesi uygun olacaktır. Yöneticinin görüşmenin zamanını çalışana üç-dört gün önceden bildirmesi gerekli hazırlıkların yapılması adına imkan sağlayacaktır. Kararlaştırılan görüşme tarihinin çok önemli bir sebep olmadan değiştirilmesi, çalışana kendisini önemsiz hissettirebileceğinden bu konuda hassas davranılması gerekmektedir.

Görüşmelere kritik bir anda ara vermek, özellikle de çalışanlara gelişmesi gerektiği konularda bilgilendirme yapılan bir geri-besleme süreci içerisindeyken tarafların duygusallaşmalarına ve bir sonraki oturumda savunucu tepkiler sergilemesine neden olabileceğinden, görüşmelerin tek bir oturumda bitirilmesi ve farklı bir zamana aktarılmaması önerilmektedir.

Değerlendirilenlerin kendilerini rahat hissedebilmesi için görüşmelerin yapılacağı ortamın kütüphane, kafeterya, toplantı salonu v.b. tarafsız bir ortamda gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Yer seçiminde yönetici gizliliği olan ve görüşme süresince rahatsız edilmeyecek ortamlar görüşmenin olumlu geçmesine katkı sağlayacaktır.

Görüşmeye yöneticinin önçalışma yaparak gelmesi kadar işgörenin de kendisini bu sürece hazırlaması önemlidir. Görüşmenin yapılacağı zaman ve yer hakkında işgörene bilgilendirme yapılmasının ardından, önçalışmaya başlaması beklenir. Çalışanın değerlendirme dönemi içerisinde göstermiş olduğu performansa dair yorumu,

yaşanmış olan sorunlar ve önerilere dair bir hazırlık yapması uygun olacaktır. Bu ön hazırlık aşamasında çalışan kendisini değerlendirirken, kendi iş tanımı, dönem içerisinde hem kendisinin hem de iş arkadaşlarının hazırlanmış olduğu raporlara ve ilgili planlardan faydalanabilir.

Çalışan performansının dönem başında formel olarak belirlendiği ve yazılı halde olmayan hedeflerde çalışanın kendisini değerlendir süreci daha zor olacaktır. Güçlüklerin ortadan kaldırılması adına yönetici tarafından açıklamalı ve kriterleri gösterir formların hazırlanıp çalışana sunulması önerilmektedir.

Çalışanın kendisini değerlendirme süreci hem çalışan hem de yöneticiler için tedirginlik yaratan bir durum gibi görülse de birkaç değerlendirme dönemi sonrasında çalışan kendisini değerlendirmeye alışmış olacaktır ve böylelikle taraflar için oldukça yararlı bir süreç sağlanacaktır.

Bu değerlendirme sürecinde yönetici yargılayıcı rolünden sıyrılacak ve olaylara daha objektif bir gözle bakabilme imkanına sahip olacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi yetersiz olunan ya da sorunlu performansların değerlendirmelerinde yöneticiler abartılı açıklamalar yapmaktan kaçınmalıdır.

Değerlendirme görüşmesindeki görüşmenin içeriği, konuların hangi sıra ile görüşüleceği, görüşmenin atmosferinin nasıl olacağı, hangi konuların ne zaman ve nasıl vurgulanacağını belirleyebilmesi adına plan yapması gerekecektir. Performans görüşmelerinin planlama sürecinden üst sorumludur ve ön çalışma aşamasında da belirlenen konuları içeren bir plan oluşturması gerekir. Böylelikle taraflar açısından konforlu ve refah bir ortam sağlanabilecektir.

Gerçekleştirilen her performans görüşmesinin başarı ile yürütüleceği garanti edilemez. Görüşmeler sırasında tarafların, özellikle de yöneticilerin sorumlulukları vardır. Yöneticiler, çalışanlarının kendi performansları konusundaki fikrini ve motivasyonlarının neler olduğunu öğrenmelidir. Ayrıca çalışanların performanslarını

değerlendirmelerini, başarılarını ödüllendirmelerini, gelişim sağlaması gereken yanlarının belirleyerek gerekli önlemlerin alınmasını sağlamalıdır. Çalışanların daha başarılı olabilmeleri adına ileriye yönelik performans planlaması yapmak yine yöneticinin sorumluluğundadır.

Gerçekleştirilen geri-beslemenin spesifik, çalışanın kişiliğinin değil de davranışlarını temel alan, kişiyi incitmeyen ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir yapıda olması gerekmektedir. Değiştirilmesi mümkün olan davranışların konu edildiği, yöneticinin üslubunun bilgi paylaşıp nitelikte olduğu, görüşmelerin değerlendirme döneminin bitimine yakın ve doğru planlanmış bir zamanda yapılması önerilmektedir. Görüşme sırasında görüşülen kişilere aşırı bilgi yüklemesi yapılmadan kullanabileceği ve faydalı bilgilerin verilmesi gerekmektedir. Etkili bir geri-besleme sürecinin gerçekleşebilmesi adına belirtilen süreçlerin işletilmesi gerekmektedir. (Odiorne, 1972)

Performans değerlendirme görüşmelerinin sonrasında da çalışanlarla performansa dair iletişimin sürdürülmesi, çalışanın gelişiminin periyodik olarak takip edilmesi ve değerlendirilmesi, örgütsel hedefler ve ödüller arasındaki ilişkinin kurulması beklenmektedir.

2.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN DENETİMİ

Yapısı itibarıyla dinamik bir süreç olan performans yönetiminin belirli aralıklar ile denetleme yapılması gerekmektedir. Denetim süreci, değerlendirilenlerin belirlenen kuralları uyup uymadığının kontrolü kadar, değerlendiricilerin de bu aşamada değerlendirilmesinin yanı sıra daha geniş bir açı ile ele alınıp, sistemin etkinliğinin belirlenmesini kapsamalıdır.

Bu aşamada örgütler, performans yönetim sisteminin ilk değerlendirme dönemi ile sonraki dönemlerini periyodik olarak denetlenmesi aşamalarını planlamalı ve uygulayabilir durumda olmalıdırlar.

2.4.1. İlk Değerlendirme Döneminin İzlenmesi

Performans sisteminin uygulanmaya başlamasıyla birlikte işletme içerisinde bazı sorunlarla karşılaşılması beklenen bir durum olup, bu aşamada önemli olan duruma en kısa sürede müdahale edip, çözüm yaratabilmektir.

Uyargil (1994) ilk değerlendirme dönemini açıklarken:

Öncelikle insan kaynakları bölümünde süreci izlemek ile görevli olan birey ya da bireyler, kendilerine iletilen sorular ve yaptıkları görüşmeler sonunda ileriye yönelik potansiyel taşıyan sorunları tespit edebilirler. Savunmacı ya da sorunları görmezden gelen bir tavır sergilenmeden, gelen yapıcı eleştiri ve önerilerin dikkate alınması gerekmektedir. Her ne kadar sistemin kapsamı, işleyişi ve kuralları konusunda detaylı bilgi paylaşılmış olursa da, ilk dönemlerde uygulayıcılar bazı konularda eksik, hatalı anladıkları hatta bazen hiç anlamadıkları kısımlar olduğu gözlemlenebilmektedir. Bu sebeple, uygulama başlanmadan önce eğitimlerde özellikle sistemin terminolojisinin ne olduğu konusunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir şeklinde yorumlamıştır.

Özetlenecek olursa, çalışanların ve yöneticilerin sistemle ilgili konularda insan kaynakları bölümüne soru, sorun ve önerilerini rahatlıkla iletebileceklerinin ifade edilebilmiş olmasıdır. Performans yönetim süreci ile ilgilenen belli kişiler var ise bunun direkt olarak paylaşılması, sürecin hızlandırılması ve önemsendiğinin netleştirilmesi konusunda artı bir kazanım olacaktır.

2.4.2. Sonraki Dönemlerin Periyodik Olarak İzlenmesi

İlk birkaç değerlendirme dönemi sonrasında ortaya çıkan sorunların ve uygulamadan sağlanan geri-besleme vasıtasıyla gerekli düzeltmelerin örgüt tarafından yapılması beklenmektedir. Her ne kadar sistemin bir rutine oturacağı düşünülecek olsa da daha önceden yaşanmış olunan ya da yaşanılması muhtemel olan durumların çeşitli kişi ya da bölümlerde meydana gelmesi olasılık dahilindedir.

Hem sistemin iç dinamiği hem de çevresel bazı faktörlerde meydana gelecek değişiklikler sistemin periyodik olarak izlenmesini, etkinliklerin belirlenmesini ve sistemde gözlemlenen sapmalar var ise bunların önlemler alınarak düzeltilmesini gerektirecektir. Örgüt içerisinde performans yönetim sisteminin yürütülmesi ve denetiminden sorumlu birim olarak insan kaynakları bölümü uzmanlarının yöntem ve araçları uygulamadaki yetkinlikleri, sistemin etkinliğinin belirlenmesindeki önemli faktörler biridir. (Uyargil, 1994)

2.5. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Örgütlerin daha iyi olabilmek adına oluşturmuş olduğu performans yönetim sisteminin yürütme ve denetleme aşamalarına rağmen hâlen başarısına etkisi olacak süreçler mevcuttur. Uzmanlar ve yöneticiler her ne kadar olasılıklara hazırlıklı olup önlem alsalar da bazı unsurların sürece adaptasyonu ya da sürecin mecburi durumlara göre esneklik kazanabilmesi gerekebileceği görülmektedir.

Her ne sebeple olursa olsun örgütler, insanla bütünleşik olması itibarıyla açık sistemlerdir. Performans değerlendirmelerinin farklı zaman ve periyotlarda gerçekleştirilmesi sonucunda, her bir değerlendirme sonucunun bir şekilde farklılıklar gösterdiği gözlemlenecektir. Bu da performans yönetim sisteminin içinde bulunduğu hem iç hem de dış faktörlerden etkilenmesinden kaynaklanmaktadır.

2.5.1. İç Faktörler

Performans değerlendirmesini yapılacak olduğu işin türü önem arz etmektedir. Yapılan iş rutin mi yoksa teknik bir iş mi; bir büro ortamında çalışan işgörenler mi ya da üretim hattında görevli çalışanlar mı yapılacak olan değerlendirmenin konusu olacak gibi sorular sürece üzerinde etkili olacaktır.

Yapılan araştırmalar büro ortamında görevli çalışanların performans değerlendirmesi daha çok tabi tutulduğunu göstermektedir. (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993) Bir işin kişisel yetenek, çaba, eğitim ve deneyimler gibi birçok faktör açısından göreceli olarak içinde olduğu durumu ortaya koymak olarak tanımlanan iş değerlemesinin de bir iç faktör olarak değerlendirmek gerekmektedir. (Akyıldız, 2001)

İş değerlendirmesinin yapılması sübjektifliği ortadan kaldırmada bir araç olarak kabul görmekte olup, performans yönetim sisteminin objektifliğini sağlamakta faydalı olacaktır. Bireylerin kişisel beceri, kavrama yeteneği, konuşma, okuma ve yazma kabiliyeti birbirinden farklılık göstermektedir. Örgütler açısından değerlendirilecek olunursa çalışanların yetenekleri doğrultusunda yapılacak olan iş dağılımları örgüt performansını yükseltecektir. İşgörenlere yeteneklerinin ve becerilerinin üzerinde verilecek olan görev ve sorumlulukların başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmazdır. Yeteneklerin zaman içerisinde gelişim ve gerileme gösterebileceğini dikkate alarak, verilen hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda açıklanmış olan durumsallığın unutmaması gerekir.

Hoftede, 1980’li yıllarda gerçekleştirdiği araştırmasında kültürler arası değerleri ve dikkat çekmeye başlayan kültürler arası farklılıklara yer vermiştir. Yaklaşık olarak 40 ülkede, 116.000 IBM çalışanı ile gerçekleştirilen araştırma ile farklı toplumların sahip oldukları farklı değerlerin neden olacağını, farklı iş davranışlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda farklı ülkelerdeki yönetici ve çalışanların güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma, kısa-uzun dönem oryantasyonu gibi beş değer boyutunda farklılıklar gösterdiği ortaya konulmuştur.

Örgütlerin uygulamakta olduğu yönetim politikaları ile çalışanların performansları arasından doğrudan ilişki olduğu kabul edilmekle birlikte, performans değerlendirmesini etkileyen en önemli iç faktördür. (Timur, 1983) Örgütün insan kaynakları politikasının tutarlı ve adil olması, bunun çalışanlarca da kabul edilir olması beklenmektedir.

Çalışanlarca benimsenen ve kabul gören politika ve kurallar performans değerlendirme sonuçları üzerinde pozitif etki sağlayacaktır. Örgütün yapısına amaçlarına, çalışma koşullarına, politikaları ve örgüt kültürüne yönelik oluşturulacak olan ortak değer kavramı bireysel, ekipsel ve örgütsel performansın arttırılmasına katkı sağlayacaktır.

2.5.2. Dış Faktörler

Anayasal düzen çerçevesinde herkes geçerli olan kural, emir ve yasalara uymakla sorumlu olduğundan, örgütsel uygulama ve düzenin de aynı doğrultuda uyum sağlaması gerekmektedir. Kamusal düzende personellerin performans değerlendirme süreçleri kesin ve net şekilde belirlenmiştir. Özel sektör çalışanlarının performans değerlendirme süreçleri, asgarin ücretin saptanması, ücret ve hak edişlerdeki artış oranlarının tespiti ve toplu sözleşmeler gibi süreçler performans değerlendirmesi faaliyetlerini doğrudan etkileyen unsurlardır.

Örgütler, dinamik bir çevrede faaliyet göstermeleri itibariyle, yakın ve uzak çevresi ile sürekli iletişim halindedir. Örgütler dışarıdan girdiler alırken, çıktılar vermeye devam eder ve çevre ile etkileşim sürecini devam ettirir. Örgüt tarafından kullanılan teknoloji, görev dağılımı, insana verilen değer, nüfusun ve işgücü pazarının yapısı, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı örgütün tüm faaliyetlerini, dolayısıyla da performans değerlendirmesini etkilemektedir. (Canman, 1985)

Sonuç olarak örgütün içinde varlığını sürdürdüğü bağlayıcı yasal mevzuatlar ile girdi ve çıktılarının alınıp, verildiği mevcut çevrenin sahip olduğu değerler, kültür sosyal ve psikolojik durumu, oluşturulacak olan sistemin değerlendirme kriterleri üzerinde önem arz etmektedir.



3. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINAYÖNELİK NİTEL BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaç ve önemi, evreni ve örneklemini, uygulanan veri toplama ve analiz yönetimine dair bilgiler paylaşılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine doğrultusunda elde edilen bulgular ve mülakat görüşmelerinin nitel veri analizlerine dair yazılı ve görsel sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Hizmet kalitesinin bir kıstası olarak kabul edilen müşteri memnuniyetine verilen önemin her geçen gün arttığı küreselleşme kapsamında, işveren ve yöneticilerin iyileştirme süreçlerine çok daha önem verdikleri görülmektedir. Bu durum gerek satın alma öncesinde gerekse satın alma süreci sonrasında, firmaların temsilcisi konumunda olan müşteri ilişkileri bölümünde görevli çalışanlara düşen sorumluluğun artmasına sebep olmuştur.

İnsanlar günü daha verimli kullanabilmek adına yaşamsal düzenin devamı için gerekli olan faaliyeti dijital ortam ya da telefonla iletişim kurarak gerçekleştirme eğilimine gitmiştir. Bu süreç, işverenlerin müşteri ilişkileri sürecini, çağrı merkezleri üzerinden yürütmeye teşvik etmiştir.

Bu çalışmanın amacı; standartlaşmış duygu ve davranış kurallarına uyum sağlayabilmek adına işgörenlerin sarf etmiş olduğu duygusal emek çabası ile tükenmişlik, iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve stres düzeyi arasındaki ilişkinin ve işgören performansına olan etkilerinin tespit edilmesidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

İstanbul ili, Kadıköy ilçesinde hizmet vermekte olan bir çağrı merkezinde ağırlıklı olarak dış aramalar yapan çalışanlarla gerçekleştirmiş olduğumuz derinlemesine mülakatlar sonucunda; duygusal emeğin işgörenler ve performans düzeylerine olan etkileri üzerine bir araştırma yapılmak istenmiştir.

Çalışma, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın, alacak takip süreçlerini yürüten çağrı merkezinde gerçekleştirilmiştir. Çağrı merkezi içerisinde idari, yasal ve uzun vadede tahsil edilemeyen alacakların tahsilatı sürecini yürüten üç ayrı birim bulunmaktadır. Çağrıların çoğunluğu müşteri temsilcilerinin kendi yaptığı arama (dış aramalar) şeklinde olabildiği gibi, belirli dönemlerde borçlular tarafından gelen çağrılar da söz konusudur. Çağrı merkezindeki toplam çalışanlar; yöneticiler, idari kadro, takım liderleri ve çağrı merkezi çalışanları dahil toplam 205 kişiden oluşmaktadır.

Duygusal emek kavramının daha net gözlemlenebilmesi ve sürecin daha net ortaya konulabileceği varsayımı ile mülakatlar, çalışma şartlarının daha ağır olduğu gözlemlenen, aylık hedeflerin diğer iki birime (idari ve yasal) göre daha yüksek olduğu yöneticileri tarafından da ifade edilen, uzun vadeli alacakların tahsilinde görev olan çalışanlar ile gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

Bu bölümde görev alan toplam 17 çalışanın tamamına mülakata katılım sağlamaları konusunda teklif sunulmuştur. 2 kişi çekimser olduğu gerekçesiyle, 1 kişi bu birime yeni atanmış olması gibi sebebiyle çalışmaya katılım sağlayamamıştır.

Beykoz Üniversitesi, Bilimsel Araştırma ve yayın Etiği Kurulu onayı alan çalışmaya ilgili birimde görev alan ve mülakata katılım sağlamak isteyen toplam 14 çalışan ile devam edilme kararı alınmıştır.

Katılımcıların yaşları 22 ile 35 yaş aralığında olup, yaş ortalamaları 28'dir. Çalışmaya katkı sağlayan 14 katılımcının 4'ü kadın 10'nu erkek çalışandan oluşmaktadır. Kıdem süreleri açısından 8 katılımcının 1 ile 2 yıl arasında, 6 katılımcının ise 3 ile 4 yıl arasında kurumda çalıştıkları belirlenmiştir. Çalışanlar kıdem sürelerine de bağlı olarak aylık gelirleri asgari ücret artı prim şeklindedir. Araştırmaya katılım sağlayan çalışanlardan 3'ü lise, 3'ü önlisans, 7'si lisans ve 1'i yüksek lisans düzeyinde eğitim almıştır. 14 katılımcının sadece 1'i evli olup, diğer katılımcıların medeni durumu bekardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ve ANALİZ YÖNTEMİ

Veri toplama aşamasında nitel bir araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Derinlemesine mülakatlar yapılarak, katılımcıların kendisini daha net ifade edebilecekleri, iş deneyimlerine dair daha kişisel kanaatlerini öğrenebilmek adına uygun bir güven ortamı yaratacağı öngörülmüştür.

Mülakat, içeriğinde yöneltilecek sorulardan gerçekçi veriler elde edilebilmesi adına, katılımcılar tarafından kolay anlaşılabilir, kısa ve net sorular şeklinde hazırlanmıştır. Sorular açık uçlu olarak yöneltilmiştir. Sorular, çalışanlara bire bir yöneltildiğinden, katılımcıların sorular karşısındaki mimik ve davranışlarını gözlemlene imkânı da sağlanmıştır.

Görüşmelerin başında katılımcılardan tedirginlik duymamaları adına isim bilgisini araştırmada kullanılmayacağı, verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı ve kurum içinde herhangi bir birimle paylaşılmayacağı, yöneticilere sunulmayacağı açıklanarak sorulara daha doğru cevap verebilmeleri adına çaba sarf edilmiştir.

Mülakatın ilk bölümü, katılımcıların demografik özelliklerini içeren cinsiyet medeni durum, yaş, eğitim durumu, deneyim, çalışma şekli ve çalışma pozisyonu ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Mülakatın ikinci bölümünde; katılımcıların araştırmanın amacını daha net anlayabilmeleri amacıyla, araştırmaya konu olan duygusal emek kavramına dair Morris ve Feldman (1996)'a ait olan: "Emek bireyler arası etkileşim esnasında örgütlerin arzuladığı duyguları göstermek için gerekli olan çaba, plan ve kontrol olarak ifadesidir." ifadesi okunmuştur. Katılımcılara, kendilerinin de okuması adına tanım ve kavramsal açıklamaya dair bir yazılı metin ayrıca paylaşılmıştır. Ayrıca bir açıklama talep eden katılımcılara literatürdeki tanımlara bağlı kalarak ve bir yönlendirme yapılmaksızın sözel bilgilendirme yapılmıştır.

İkinci bölümde yöneltile sorular katılımcıların kendi ifadelerini ve iş yerinde yaşadıklarını paylaşabilmelerine yönelik olarak hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Genel olarak katılımcıların kendi işverenleri ve yöneticilerince uygulanan süreçlerde neler hissettiklerini rahat şekilde ifade edebilmelerine odaklanılmıştır. Bu doğrultuda mülakata katılım sağlayan her bir çalışana kavram ve kavramın alt boyutlarına değinen, net ve açık uçlu 8 soru yöneltmiştir.

İçinde bulunduğumuz Covid-19 pandemi süreci sebebiyle mülakat görüşmeleri planlandığı üzere yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleştirilememiş olup; zoom, whatsapp v.b. görüntülü görüşme uygulamaları üzerinden gerçekleştirilebilmiştir. Mülakat görüşmeleri, 30.11.2020 ile 05.12.2020 tarihleri arasında, 14 çalışanın katılımıyla gerçekleşmiş olup, genel olarak görüşmeler 30 dakika ile 45 dakika aralığında gerçekleştirilmiştir.

En uzun görüşme, 1 saat 5 dakika en kısa görüşme ise 25 dakikada gerçekleşmiştir. Görüşmelere ait notlar hem ses kaydı hem de yazılı notlar halinde kayıt altına alınmıştır. Her bir katılımcı için ortalama 1,5 sayfa yazılı not, toplamda ise

görüşme detayları 24 sayfada kayıt altına alınmıştır. Araştırma için alınan notlar ve ses kayıtlıları, bilgisayar ortamında şifreli bir dosyada ve yedek kayıtlar ise kapalı bir alanda muhafaza edilmiştir. Araştırma sonunda hem yazılı hem de ses kayıtlarına dair arşivler tamamen bir daha kullanılamayacak şekilde imha edilecektir.

3.4. DUYGUSAL EMEK KAVRAMINA İLİŞKİN

BULGULAR ve BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çağrı merkezinde görev alan çalışanların performans düzeyi ile duygusal emek kavramı ve alt boyutlarının etkileşimine dair yapılan çalışmaya 14 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışanlar, görevlerini yerine getirirken sergilemiş oldukları davranışların kendi davranışları mı yoksa işverenlerin kendilerinden yerine getirmeleri bekledikleri davranışlar mı olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Aynı zamanda işveren tarafından zorunlu olarak yapılması istenen ve standartlaştırılmak istenen örgütsel davranışların, çalışanların işyerinden ayrılma isteğine etkisi, çalışanların tükenmişlik hissine kapılmaları, stres düzeylerinde artış ve örgütten uzaklaşma ile alt boyutlarıyla ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların demografik özellikleri ile çalışma ortamında görevlerini yerine getirirken göstermiş oldukları davranışlarında “yüzeysel davranış boyutunu” mu yoksa “samimi davranış boyutunu” mu tercih ettiklerine dair bulgular paylaşılmıştır. Gerçekleştirilen mülakatlarda katılımcıların ifadelerinden örnekler paylaşarak, yüzeysel davranış, samimi davranış, duygusal emek gösterim sıklığı gibi alt boyutlara dair ifadeler ile çalışanların tükenmişlik, stres ve iş doyumuna dair açıklamalarına yer verilmiştir.

Ayrıca yapılandırılmamış ve nitel özellikteki verilerin daha derin analizinde önde gelen Nvivo nitel analiz programı aracılığı ile katılımcıların metin haline getirilen ses ve görüntü kayıtlarında en çok tekrar eden kelimeler tespit edilerek analiz sonuçları paylaşılmıştır.

3.4.1. Katılımcılara Dair Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik bilgileri mülakatların gerçekleştirildiği süre içerisinde kendilerine sözlü olarak sorulmuş olup, eğitim bilgisi bitirmiş olduğu en son okul düzeyi baz alınarak kayıtlara aktarılmıştır.

Bu değerlendirme aşamasında katılımcıların görevlerini yerine getirirken sergilemiş oldukları davranışların kendi kişisel davranışları (samimi) ya da işverenler/yöneticiler tarafından yapmaları istenen (yüzeysel) davranışlar mı olduğu sorusuna yanıtları demografik özelliklerine göre tablolarla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 3.4.1.1.'de katılımcıların yaş kriterlerine bağlı olarak, görevlerini yerine getirirken takınmış oldukları duygusal ve davranışsal süreçlerinde yüzeysel davranış ve samimi davranış sergileme oranları gösterilmektedir.

Tablo 3.4.1.1. Katılımcıların Yaş Kriterine Göre "Yüzeysel Davranış" ve "Samimi Davranış" Oranları						
Yaş	Katılımcı Sayısı	Yaş Oranı	Yüzeysel Davranış Gösteren Kişi Sayısı	Yüzeysel Davranış Oranı	Samimi Davranış Gösteren Kişi Sayısı	Samimi Davranış Oranı
22	1	7%	1	7%	*	*
25	1	7%	*	*	1	7%
26	3	21%	2	15%	1	7%
27	1	7%	1	7%	*	*
28	3	21%	2	15%	1	7%
30	2	14%	2	15%	*	*
31	1	7%	*	*	1	7%
35	2	14%	2	15%	*	*
Toplamlar	14	100%	10	71%	4	29%
Ortalama Yaş	28					

Tablo 3.4.1.1.'de gösterildiği üzere katılımcıların görevlerini yerine getirirken ağırlıklı olarak (%71) yüzeysel davranış sergiledikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 3.4.1.2.'de görüşmeye katılım sağlayan çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyet kriterine bağlı olarak görevlerini yerine getirirken, yüzeysel davranış ve samimi davranış sergilemeleri açısından vermiş oldukları yanıtlara göre ilgili oranlar verilmiştir.

Tablo 3.4.1.2. Katılımcıların Cinsiyet Kriterine Göre "Yüzeysel Davranış" ve "Samimi Davranış" Oranları						
Cinsiyet	Katılımcı Sayıları	Cinsiyet Oranı	Yüzeysel Davranış Gösteren Kişi Sayısı	Yüzeysel Davranış Oranı	Samimi Davranış Gösteren Kişi Sayısı	Samimi Davranış Oranı
Kadın	4	29%	4	29%	*	*
Erkek	10	71%	6	43%	4	29%
Toplamlar	14	100%	10	71%	4	29%

Tablo 3.4.1.2.'de görüldüğü üzere yüzeysel davranış sergilediğini ifade eden 10 çalışanın %43 oranla (6 kişi) erkek çalışanlar olduğu görülmektedir. Samimi davranış sergilediğini ifade eden 4 çalışanın (%29) yine erkek olduğu, kadın çalışanların samimi davranış sergilemediklerini ifade edildikleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların görevlerini yerine getirirken sergiledikleri davranışlara dair vermiş oldukları cevapların medeni durumlarına olan oransal durumu, Tablo 3.4.1.3'te verilmiştir.

Tablo 3.4.1.3. Katılımcıların Medeni Durum Kriterine Göre "Yüzeysel Davranış" ve "Samimi Davranış" Oranları						
Medeni Durum	Katılımcı Sayıları	Medeni Durum Oranı	Yüzeysel Davranış Gösteren Kişi Sayısı	Yüzeysel Davranış Oranı	Samimi Davranış Gösteren Kişi Sayısı	Samimi Davranış Oranı
Evli	1	7%	1	7%	*	*
Bekâr	13	93%	9	64%	4	29%
Toplamlar	14	100%	10	71%	4	29%

Medeni durum kriteri tablosunda görüldüğü üzere (bkz. Tablo 3.4.1.3) yüzeysel davranış sergileyen 10 katılımcıdan 9'unun bekâr olduğu (%64) tespit edilmiştir.

Tablo 3.4.1.4.'te derinlemesine mülakata katılım sağlayan çalışanların eğitim durumu kriteri bazında, yüzeysel davranış ve samimi davranış sergilemeleme oranları verilmiştir.

Tablo 3.4.1.4. Katılımcıların Eğitim Kriterine Göre "Yüzeysel Davranış" ve "Samimi Davranış" Oranları						
Eğitim Durumu	Katılımcı Sayıları	Eğitim Oranı	Yüzeysel Davranış Gösteren Kişi Sayısı	Yüzeysel Davranış Oranı	Samimi Davranış Gösteren Kişi Sayısı	Samimi Davranış Oranı
Lise	3	21%	3	21%	*	*
Önlisans	3	21%	1	7%	2	14%
Lisans	7	50%	5	36%	2	14%
Yüksek Lisans	1	8%	1	7%	*	*
Toplamlar	14	100%	10	71%	4	29%

Eğitim kriterleri oranlarına göre samimi davranış sergilediğini ifade eden 2 çalışanın önlisans, diğer 2 çalışanın ise lisans mezunu oldukları görülmektedir. Yüzeysel davranış sergilediğini ifade eden 10 çalışandan 5'inin %36 ile lisans mezunu olması dikkat çekmektedir.

Tablo 3.4.1.5'te katılımcıların şirketteki kıdem sürelerine bağlı olarak görevlerini yerine getirirken sergilemiş oldukları davranışların yüzeysel davranış ve samimi davranış oranlarına dair dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.4.1.5. Katılımcıların Kıdem Süresi Kriterine Göre "Yüzeysel Davranış" ve "Samimi Davranış" Oranları						
Kurumdaki Kıdem Süreleri	Katılımcı Sayıları	Kıdem Süresi Oranı	Yüzeysel Davranış Gösteren Kişi Sayısı	Yüzeysel Davranış Oranı	Samimi Davranış Gösteren Kişi Sayısı	Samimi Davranış Oranı
1-2 Yıl	10	71%	8	56,50%	2	14,50%
3-4 Yıl	4	29%	2	14,50%	2	14,50%
Toplamlar	14	100%	10	71%	4	29%

Tablo 3.4.1.5'teki oranlar incelendiğinde, yüzeysel davranış sergilediğini ifade eden 10 çalışandan 8'inin, 1 ile 2 yıl süre arasında kurum içerisinde görev aldığı görülmektedir. Kıdem süresi 1 ile 2 yıl arasında olan katılımcıların, %56,50 yüzeysel davranış sergileme oranı genel içerisinde dikkat çekmektedir.

Tablo 3.4.1.6'da mülakata katılım sağlayan çalışanların gelir düzeyleri bazında davranışsal tercihlerinin oranları yüzeysel davranış ve samimi davranış tercihleri bazında verilmiştir:

Tablo 3.4.1.6. Katılımcıların Gelir Düzeyi Kriterine Göre "Yüzeysel Davranış" ve "Samimi Davranış" Oranları						
Gelir Düzeyi	Katılımcı Sayıları	Ücret Oranı	Yüzeysel Davranış Gösteren Kişi Sayısı	Yüzeysel Davranış Oranı	Samimi Davranış Gösteren Kişi Sayısı	Samimi Davranış Oranı
1000-2500 TL /Net	8	57%	7	50,00%	1	7,00%
2600-5000 TL /Net	6	43%	3	21,50%	3	21,50%
Toplamlar	14	100%	10	72%	4	29%

Gelir düzeyleri kriterlerine göre davranış sergileme oranları incelendiğinde (bknz. Tablo 3.4.1.6) çalışanları gelir düzeyinde bir artış söz konusu olduğunda yüzeysel davranış sergileyen çalışan sayısının 7 kişiden 3 kişiye düştüğü, samimi davranış sergileyen çalışan sayısının ise 1 kişiden 3 kişiye yükseldiği görülmektedir.

3.4.2. Duygusal Emek Kavramının Alt Boyutlarına Dair Bulgular

Bulgulara dair bu aşamada, duygusal emek kavramı tanımında sıkça ifade edilmekte olan yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutları ile çalışanların görevlerini yerine getirirken tercih etmiş oldukları boyutun hangisi olduğunu tespit etmeye çalıştık.

Çalışanların normal hayatlarındaki davranışsal durumları ile görevleri gereği sergilemiş oldukları davranışsal ve duygusal süreçlerde bir farklılığın ya da benzerliğin

varolup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcılar görüşmelerde isimlerini açık şekilde beyan etmiş olmalarına rağmen verilerin paylaşımı ve yorumlama süreci içerisinde kişisel verilerin korunması amacıyla “Katılımcı” adı altında paylaşılacaktır.

Çalışmanın bu bölümünde mülakat görüşmelerinde katılımcıların sorulara bizzat vermiş oldukları yanıtlardan kesitler paylaşarak, çalışanlar açısından duygusal emek çabasının etkilerine netlik kazandırılmaya çalışılmıştır.

3.4.2.1. Yüzeysel Davranış Boyutuna Dair Bulgular

Yüzeysel boyut; çalışanların, işverenlerin ve yöneticilerin kendilerinden beklenen davranışları sergilemek adına takınmış oldukları davranışlardır. (Hochschild,1983) Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından ise: “Çalışanların kendisinden beklenen duyguları dış görünüşünde bazı değişiklikler yaparak; yüz ifadesi, jest ya da ses tonu gibi davranışlarla hissediyormuş gibi yapmasıdır.” olarak ifade edilmiştir.

İşverenler ve yöneticiler tarafından çalışanların uygulamasını bekledikleri duygusal davranış kuralları, çalışanların davranışlarını sürekli olarak kontrol altında tutmalarına ve kurumun istekleri doğrultusunda davranışlar sergileyebilmeleri adına sürekli bir rol yapma sürecini tetikleyeceği öne sürülmüştür. (Morris ve Feldman, 1996)

Araştırmaya katılım sağlayan 14 çalışan ile yapılan derinlemesine mülakat görüşmelerinde, çalışanlar görevlerini yerine getirme aşamasında işverenlerin ve yöneticilerinin kendilerinden gerek görüşme kalitesi gerekse aylık tahsilat hedefleri konusunda beklentileri olduğunu belirtmiştir.

İşlerini severek yerine getirdiklerini ancak özellikle gerilimli görüşmelerde müşterilerine söylemek istediklerini değil, kurumları tarafından söylenmesi isteneni söylemeleri gerektiği için kendi davranmak istedikleri gibi değil, olması gereken şekilde tavır sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Konuyla ilgili olarak katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“Bizden her görüşmemizde, her borçluya “danışman yaklaşımı” sergilememizi istiyorlar. Bunu istisnasız bütün borçlular için de yapmamız bekleniyor. Bu normal hayatımda hak etmeyen birine yapabileceğim bir şey değil. Sabırlı bir insan olduğum söylenemez. Mesela bunu da her çağrımızda yapabilmemiz bekleniyor bizlerden. Evet, insanları idare edebilirim ama bir yere kadar. Telefonda borçlularla görüşme yaparken normal hayatımdan tamamen farklı bir kişiliğe büründüğümü söyleyemem benzer yanları var ancak genel olarak işyerimin yapmamı istediği şeyleri yapıp söylemek için çaba harcıyorum. Çünkü istenen bu açıkçası.”

(Katılımcı 9 - Yaş 26, Lisans, Çalışma Süresi: 8 ay)

“Profesyonel hayatımda daima kişisel davranış ve tutumlarımı sergileyemiyorum. İşverenin beklentisine göre değişiklikler gösteriyor davranışlarım. Görüşmelerimde müşteriye karşı ilkeli bir tutum sergilemem isteniyorsa bu durum biraz sosyal yaşantımla da örtüşür diye düşünüyorum. Çağrı merkezinde çalışma tecrübemde istenen davranışlar sadece yöneticinin istekleri doğrultusunda müşteriye yansıttığım davranışlardır.”

(Katılımcı 14 - Yaş 26, Lisans, Çalışma Süresi: 1 Yıl 2 Ay)

“İşyerinde borçlularımızla iletişime geçerken bizden bazı kalite kuralları çerçevesinde görüşmeleri gerçekleştirmemiz bekleniyor. Borçluya adıyla hitap edilmesi, “Bey” ve “Hanım” gibi hitapları kullanarak iletişim kurmamız, görüşmenin başında görüşmelerin kayıt altına alındığı bilgisinin mutlaka söylenmesi, borçlunun icra dosyası konusundaki yasal sürecin eksiksiz ve hatasız olarak aktarılmasını bekliyor yöneticilerimiz. Bunun altında yatan en önemli sebep ileride kuruma ya da görüşmeyi yapan kişiye karşı bir şikâyet durumunun oluşmaması. Bu amaçla gerek eğitimlerde gerekse kalite geri bildirimlerinde bu süreçlerin bilgileri çalışan herkese veriliyor. Biz sadece bir çağrı merkezi sayılmayız aslında daha hukuki sorumluluklarımız var. Borçlu

ile kavga ve srtme yaşamadan onları yönlendirmeyi ve doğru bilgi vermeye çabalıyoruz. Zor iletişim sağladığımız borlularda elbette normal hayatımdaki tavrımı gösteremem, cevabım kurumsal bir yanıt olur. Zaten yöneticilerimizin uyarısı da bu yöndedir.”

(Katılımcı 6 - Ya 28, Lise, alıma Süresi: 4 Yıl)

3.4.2.2. Samimi Davranış Boyutuna Dair Bulgular

İnsanlar yaradılıları gereği olay ve durumlara birbirlerinden farklı tepkiler verebilirler. İşverenlerin çalışanlardan beklentileri her durumda profesyonel yaklaşım sergileyebilmeleri ve davranışları ile kurumunun standartları ve kalite anlayışının btnleebilmesidir. Bu süreçte bazı çalışanlar bu davranışsal kurallara uyum sağlamak adına çaba sarf ederken bazı çalışanların genel davranış tarzı işveren beklentileriyle rttğnden rutin hayatlarındaki davranışlarını devam ettirmesi yeterli olabilmektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993), alıanların her zaman “rol” yapmalarına gerek olmadığını bazı durumlarda kendi gerçek duygu ve davranışlarının sergilenmesi gerekenlerle aynı olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu süreci ise samimi davranış boyutu olarak adlandırmışlardır.

Katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri ŗu ŗekilde olmuştur:

“irketimin borçlularla iletişime geçerken benden yapmamı beklediği davranışlar benim kendi yaantımla kısmi de olsa uyum sağlamakta. Örneğin; empati kurabilmek, anlayışlı olabilmek gibi bunlar benim normal hayatımda da yapmaya zen gösterdiğim ŗeyler. Bu durum aslında çalışmakta olduğumuz birimden birime de farklılık gösterebiliyor. Elbette bazı ŗeyler tam olarak rtmiyor. Buna etki eden durumlardan birisi de görüşmek gerekletirdiğim kişinin de bana olan tavrı. Grtğn kişinin beklentilerinin tam zıttı davranış sergilenemem tam bir iletişim bozukluğu örneğidir. irketim her zaman tek bir doğruda ilerlememizi bekler. Belirli standartlar vardır, “onları yapın” der. Ancak insanlar birbirinden farklı, çalışanlar da yle. Bazen kişilere ve durumlara göre hareket etmek gerekebiliyor. Sana iyi yaklaşan bir borçluya

ters davranmamak gerekiyor sadece borçlu diye ama şuna da katılmıyorum “Müşteri her zaman haklıdır!” Ben kibar konuşurken, karşımdakinin benim yaptığım işi sorgulayan, küfürlü ve argo içeren kelimeler kullanırken benim ona cevap verememem bana göre benim temel hak ve özgürlüğüme engelleyen bir durum. Gerçekte demek istediğimin dışında hareket ediyorum. Bu tarz durumlar beni ciddi anlamda yoruyor. Telefonu bile sonlandıramamak kötü. Yormak dedim ama aslında üzüyor, sinir bozucu. O durumu üzerinden o yükü atmaya çabalıyorsun işte o anda bile yöneticilerin ve işverenin o durumu baskılamaya çalışıyor. İşte o an daha kötü. Bu duruma asıl bir çözüm sağlanması gerekiyor. Normalde rol yapmıyorken, işimi yaparken mutluyum.”

(Katılımcı 8 - Yaş 26, Lisans, Çalışma Süresi: 1 Yıl 2 Ay)

“Normal hayatımda da kendimi tanıtıp, selam verip iletişime geçen biri olduğum için her konuşmama da çok rutin olan ve birçok kişi için yorucu olan çağrı merkezi standartları beni çok yormuyor. Kendime uygun bir üslup aslında. Ben samimi davranıyorum görüşmelerimde. Bazen görüştüğümüz kişiler “Robot gibi konuşmayın, hepiniz aynı şeyleri söylüyorsunuz!” diye serzenişte bulunabiliyor. Aslında buna sebep olan şey yöneticilerin ve işverenlerin kendilerince koydukları kurallar. Biz iletişime geçerken daha günlük bir dil kullansak hem problemleri daha kolay çözeriz hem de ağızımızdan çıkan sözler kurala uygun mu, hata mı yaptım diye düşünmekten uzaklaşmış oluruz. Ancak ne yazık ki buna müsaade edilmiyor. Buna rağmen ne isem o şekilde samimi ve içten bir tavır olmasını sağlamaya çabalıyorum görüşmelerimde.”

(Katılımcı 11- Yaş 31, Lisans, Çalışma Süresi: 3 Yıl)

“Sorunları çözerken empati kurmak hem bizim hem de karşımdakinin sorununu çözümleme de işimizi çok kolaylaştırıyor. Genel olarak kendi hayatımda bana yapılmasını istemediğim hiçbir tavır işimde de bir başkasına yapmayı doğru bulmuyorum. Normal hayatımda da sakın bir yapım vardır. Elbette borçlularla yaptığım her görüşmem sorunsuz geçmiyor. Bazen küfür, sert sözler duyduğum oluyor. Bu durum

evet biraz can sıkıcı. Ama ben de kontrolümü kaybetsem işin için de daha da çıkılamayacak. Bu daha sonrasında da yöneticilerimden uyarı olarak geri dönebilir. Bu durumu kontrol altında tutmak biraz yorucu ama sakın bir yapınız varsa bunu bağırmadan, siz de borçluya küfür etmeden atlatabilirsiniz. Ben böyle bir tavır sergilemeyi daha doğru buluyorum. Yoksa günde yaklaşık 10 saat haftada 6 gün bu stresle 3 yıl boyunca çalışamazdım. Kimse de çalışamaz sanırım.”

(Katılımcı 5 - Yaş 28, Önlisans, Çalışma Süresi: 3 Yıl)

3.4.2.3. Duygusal Gösterim Sıklığı Boyutuna Dair Bulgular

Çağrı merkezi gibi yoğun çalışma ortamlarında her müşteri ve her çağrı için aynı hizmet kalitesinin ve kurum politikasının uygulanması beklenmektedir. Bir müşteri memnuniyetsizliğinin temel sebebi, kurumun kendisinden önce müşteriye hizmet veren çağrı merkezi yetkilisinin görüşme süresi içerisinde yetersiz kalması, doğru çözüm üretememesi ya da standart dışı davranış sergilemesi olarak nitelendirilme eğilimi gözlenmektedir.

Duygusal emek kavramının en çok önem taşıyan boyutu olan, birçok defa davranış bilimciler tarafından incelenen aşaması olan “duygusal gösterim sıklığı boyutu” çalışanların kendilerinden talep edilen duygu ve davranışları ne sıklıkla sergilemek zorunda olduklarının derecesini ifade etmektedir. (Morris ve Feldman,1996)

Meslek grupları ele alındığında bir sekreter, satış elemanı, resepsiyonist, güvenlik görevlisinin müşterilerle etkileşime girmesi süreci ile çağrı merkezinde görev alan çalışanların etkileşim dereceleri birbirinden farklılık göstermektedir.

Duygusal gösterim sıklığı boyutu ilgili olarak katılımcıların görüşleri şu şekilde olmuştur:

“Borçlunun daha önce yapmış olduğu görüşmelerde yanlış bilgilendirilmesi ya da hukuki süreçlerin bizim tarafımızdan yavaş ilerletilmesinden kaynaklı olarak telefonda yaşanan gerilimlerde, normalde vermek istediğim cevaplardan farklı cevaplar vermek durumundayım. Aksi takdirde ciddi kavgalar çıkar. Zaten olay müşteri tarafından

şikâyet'e giderse işimden de olabilirim, bir uyarı mutlaka alırım. Bu tarz bir durumla karşılaşmamak için elbette bize söylenen yuvarlatılmış cümleleri söylememiz gerekiyor. Bazen istemeden özür de dilemeniz gerekiyor. Bu oldukça sinir bozucu olabiliyor. İşe ilk başladığım dönemlerde daha çok etkileniyordum.

Görüşmeyi sonlandırdıktan sonra kendi kendime söyleniyordum ama bu konuda bile kendinizi kontrol etmeniz gerekiyor. Sonra yöneticiniz sizi bir odaya çekip uyarabilir. Bunu yaşayan arkadaşlarım oldu. Ben resmi bir uyarı almasam da kibarca uyarıldım takım liderim tarafından. Onu da kendi yöneticisi uyarmıştır büyük ihtimalle.”

(Katılımcı 6 - Yaş 28, Lise, Çalışma Süresi: 4 Yıl)

“Normal hayatımda da nazik, sağduyulu ve insanlara yardımcı olmak isteyen bir yapım vardır. İş hayatımda da borçlularına yardımcı olmak istiyorum. Özellikle mağdur durumda olduğuna inandıklarına. Ancak bazı durumlarda üslup olarak itici insanlarla da hatta küfür eden kişilerle de görüşmek durumunda kalıyorum işte o durumlarda olduğum kişiden farklı kurumsal konuşmak durumunda olmak zor bir durum aslında. Bir kalıba göre konuşmak ve o kalıptan çıkmamak insanı yoruyor bazen. Her konuşmada sizden kendisini tanıtmızı istemeleri, güvenlik teyidi prosedürleri ve görüşmelerin kayıt altına alındığı bilgisinin verilmesi gibi standart birçok kuralımız var. İki dakika önce konuşup, bir şey daha sormamız gereken kişiye bile bu standart şeyleri tekrar tekrar söylemek hem bizim hem de karşı taraf için hem yorucu hem de zaman kaybı. Ancak her görüşmemizde ne yazık ki yapıyoruz aksi durumda görüşme kalitesi dediğimiz puanımız düşük geliyor ve bu da birim hak ettiğimiz primlerden kesinti yapılmasına neden oluyor. Bir nevi mecbursunuz bunları yapmaya.”

(Katılımcı 7- Yaş 25, Lisans, Çalışma Süresi: 1 Yıl)

“Çoğu firmanın kalıplaşmış konuşma scriptleri bulunuyor. Bazı firmalar bunun uygun bir metod olduğunu düşünse de bence yanlış. Çünkü günümüzde insanlar telefonda konuşarak zaman harcamak istemiyor. Onlar için önemli olan şey kaba olmayan ve kendisine istediği şeyi yerine getirebilecek insanlarla bir an önce işlerini halledip telefonu kapatmak. Kurum ise ısrarla her görüşmede karşılama scripti ile başlayıp, bitmek bilmeyen birçok soru ile insanları boğuyorlar. Hali ile bir de bu şeyleri yerine getirmek durumunda olan bizler varız. Bu bizim için de çok yorucu. Günde kaç defa aynı şeyleri tabiri caizse papağan gibi tekrar etmek zorundayım, bilmiyorum. İletişimde olduğumuz kişi çoğu zaman bu konuşmayı bölüp doğal bir görüşme çabasına geçmeye çalışıyor. Ortada icralık bir durum var. En makul tutara dosyasını kapatmak isterken bunu beyli, hanımlı cümlelerle yapamayacaktır. Ama tabi ki böyle bir kalıplaşmadan ötürü sadece bizden istenileni vermek durumunda kalıyoruz. Görüşmelerimiz belirli süreçlerle değerlendiriliyor. Kalite puanı dediğimiz bir değerlendirme kriterimiz var. O yüzden her görüşmede usluba, konuştuklarımıza dikkat etmemiz bekleniyor.”

(Katılımcı 1- Yaş 30, Lise, Çalışma Süresi: 1 Yıl 3 Ay)

3.4.3. Duygusal Emek ile Tükenmişlik İlişkisine Dair Bulgular

İnsanların hayatlarında yaşama olan tutunma arzunu yitirme olarak tanımlanabilecek tükenmişlik hissi, profesyonel yaşamda çalışanların çalışma enerjisini yitirmesi durumu olarak tanımlanmış olup, mesleki tükenmişlik ve tükenmişlik sendromu olarak da ifade edilebilmektedir.

Freudenberger (1974), konu ile ilgili araştırmasında; hizmet alanlarla kurulan yakın ve sık etkileşimlerin çalışanların işlerinin zorunlu bir parçası olması dolayısıyla, bireyler iş taleplerini karşılamakta yetersiz kaldıkça, sonuç olarak duygusal tükenmeye maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Freudenberger, tükenmişliği bir sendrom olarak dile

getirmiş “Başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu.” olarak tanımlamıştır. (Eroğlu, 2014)

Leiter ve Maslach (2005), tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörleri: iş yükü, çalışanların sahip olduğu kaynakları ve zamanı aşan iş talepleri olarak tanımlanmaktadır. İş yükünde önemli olan noktanın aşırı talepler nedeniyle bireyin enerjisinin tükenerek kendisini yenilemesinin imkânsız hale gelmesi olduğu kanaatine varmışlardır. (Şahin ve İnce, 2015)

Tükenmişlik ile ilgili olarak katılımcıların görüşmelerdeki ifadeleri şu şekilde olmuştur:

“Evet, yöneticilerimizin bizden sürekli bir beklenti içerisinde olması bizde bir tükenmişlik hissi yaratabiliyor. Müşterilerimizle iletişime geçerken bizden beklenen o naif yaklaşım bazen bizim haksız konuma düşmemize neden oluyor. Keşke bize de biraz serbest bir iletişim şansı verselerdi. Burada kastım karşıımızdaki bize küfür etti biz de edelim değil ancak bir şey dediğimizde karşıımızdaki sesini yükselttiğinde geri adım atan bir tavır sergilemek durumunda kalmamalıyız diye düşünüyorum. Bu durumda zaten direkt o görüşmenin hâkimi müşteri oluyor. Zaten şikâyet konusu olmasın diye birçok şeyden taviz veriyoruz. Bu durum bir süre sonra katlanılamaz bir hâl alabiliyor.

(Katılımcı 1- Yaş 30, Lise, Çalışma Süresi: 1 Yıl 3 Ay)

İşimi severek yapıyorum. Biriyle bir kulaklık aracılığıyla iletişime geçip ona yardımcı olabilmek hissiyatı beni mutlu ediyor ama zor müşteriler bende bazen tükenmişlik hissini tetikliyor. Çünkü uymak zorunda bırakıldığım şeyler var. Kurallar dışına çıkamıyorum.”

(Katılımcı 4- Yaş 26, Lise, Çalışma Süresi: 3 Yıl 6 Ay)

“İnsanlara yardımcı olabilmek beni mutlu ediyor. Ancak onlara yardımcı olurken uymamız istenen standartlarımızın, beni kendilerine yakın olmamın önüne geçtiğini düşünüyorum. Hatta bazen bu standart cevap ve tavırların sıkıntı yarattığı kanaatindeyim. “Robot gibi konuşmayın!”, “Papağan gibi aynı şeyleri tekrarlıyorsunuz!” gibi sözlerin sebebi de bu bence. Yöneticilerimizin ya da bu standartları oluşturan kişilerin bunu görebilmelerini isterdim. Hayatımın uzun bir kısmını çağrı merkezlerinde görev alarak geçirdim. Bu baskılar beni her zaman mutsuz etti. İyi bir şeyler yaptığımı inanırken, alakasız şeylerle gelip yöneticilerimin, iş arkadaşlarımla motivasyonunu düşürdüğünü çokça defa gördüm, bizzat kendim de yaşadım. Bir yandan standartlar, bir yandan müşterinize yardımcı olma isteğiniz diğer yandan iyi olmak isterken işinizi doğru yapamamakla bir nevi suçlanmak. Bunun adı tükenmişlik mi bilemiyorum ama işinize uzaklaştığınız kesin.”

(Katılımcı 12- Yaş 35, Yüksek Lisans, Çalışma Süresi: 3 Yıl)

“Yöneticilerimin benden beklentileri bazen kendimi robot gibi hissetmeme neden oluyor. Sanki ben bir makinayım ve komutla hareket ediyorum gibi düşünüyor olmalılar bunları benden istediklerine göre. Yaptığım işten keyif alamaz hale geldim zamanla, mutsuzluk aslında daha çok hissedilen. Bunu işime yansıtılamamaya çalıştım ama kontrol edemediğim zamanlar da olmuştur. Akademik karşılığını bilemem ama içimde hissettiğim mutsuzluk ve kendimi zaman zaman hem verimsiz hem yetersiz hissettiğim oluyor.”

(Katılımcı 11- Yaş 31, Lisans, Çalışma Süresi: 3 Yıl)

“Yöneticilerim, işimi yaparken elimden gelenin en iyisini yaptığımı bilirler. Bu yüzden kendi içimde tükenmişlik gibi olumsuz bir etkiye kapılmıyorum. Eğer böyle bir şey hissetseydim çalışmaya devam edemezdim. Böyle bir his ile uzun süre çalışılamaz.”

(Katılımcı 10- Yaş 30, Lisans, Çalışma Süresi: 1 Yıl)

3.4.4. Duygusal Emek ile İş Doyumu İlişkisine Dair Bulgular

İş yükünün ağır olduğu sektörlerde görev alan çalışanların büyük ölçüde iş tatminsizliği yaşadığı gözlenmektedir. Özellikle çağrı merkezlerinde sürekli olarak müşterilerle iletişimde olunmasının yanı sıra uygulanması beklenen kurumsal davranış ve kalite kuralları, çalışanların üzerindeki baskı hissinin artmasına neden olmaktadır.

Taylor ve Bain, 1999 yılında çağrı merkezleri üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda, çalışma ortamının stresli olduğunu ifade etmiştir. 250 ofis ve çağrı merkezi çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda; çağrı merkezi çalışanlarının, ofis çalışanlarına oranla daha yüksek oranda psikosomatik (başaramayacağım, yeterli değilim, hayal kırıklığı yaratan biriyim gibi negatif düşüncelerle dolduğunda vücudunuz karın ağrısı, mide bulantısı, baş ağrısı, baş dönmesi, kusma isteği, terleme, titreme, vs. gibi fizyolojik semptom) şikâyetinde bulunmuşlardır ifadesine yer vermiştir. (Keser, 2006)

Katılımcıların iş doyumuna dair ifadeleri şu şekilde olmuştur:

“Burada sadece çalışmak için çalışmıyorum ama bir kariyerimin olmayacağını da biliyorum. Çabamın ve performansımın karşılığını maaş olarak alamadığım bir gerçek. Yapmamız istenen şeyler; çalışma saatlerimizin uzunluğu ve hedeflerimizin yüksek olması ve her ay bunları yeniden yapmak, yapmak zorunda olmak diyelim. Gerçekten yorucu. Ben neden bunu kendime yapıyorum diye ara ara kendime sorduğum oluyor.”

(Katılımcı 1- Yaş 30, Lise, Çalışma Süresi: 1 Yıl 3 Ay)

“Yöneticilerimin bana verdiği olumlu ve olumsuz geri bildirimler kıymetliydi. Beni bu meslekte belli bir yere kadar taşıdı. Ancak bir süre sonra çağrı merkezinde kendime katabileceğim daha fazla bir şey olmadığını fark etmeme sebep oldu. Koşullar

ne olursa olsun, bu mesleği ben kısıtlı bir süre yapılabilecek bir meslek olarak görüyorum. Bu mantığa erişen her çalışan bir süre sonra bu işle olan bağını keser diye düşünüyorum.”

(Katılımcı 11- Yaş 31, Lisans, Çalışma Süresi: 3 Yıl)

“Ücret ve performans oranlamasına girersek aslında adaletsiz bir sonuçla karşılaşılıyor. Tüm performansı çalışan sarf eder fakat övgüyü yönetici alıyor. Çalışma koşulları ağır, süreç uygulamaları her an değişiklik gösteriyor ve çalışanların sanki bir düğmeleri varmış da basınca hemen o moda geçeceklermiş gibi hareket edeceklerine dair bir inançları var yöneticilerimizin. Bunu anlamakta zorluk çekiyorum. Bu ve buna benzeyen daha birçok şey var. Şu anda bu soruları yanıtlarken bile neden hâlâ buradayım dedim mesela.

(Katılımcı 14- Yaş 26, Lisans, Çalışma Süresi: 1 Yıl 2 Ay)

Yaptığımız işin stresi ve emeğimizi göz önüne alırsak aldığımız ücret tatmin edici değil. Ücretlendirme genelde asgari ücret oluyor ancak prim ile gelirinizi yükseltebiliyorsunuz. Kalite puanınız ve ay içerisinde size verilen hedefi tutturabilerseniz primi almaya hak kazanıyorsunuz. Kalite puanınız %80'in altında kalır ise bu sefer de hak ettiğiniz primden kesinti yapılıyor. Sanki para kazandırmamak adına yapılan şeyler var. Bir çalışanı en çok işyerine bağlayan şeyden mahrum ediyorlar. Ben para kazanamadıktan sonra neden daha da performans göstereyim ki diye düşünüyorum. Bu sektördeki yüksek iş değiştirme sebebinin de bu olduğu aşikâr. İş yoğun ve stresli ancak gelir az. Haftanın altı günü çalışıyorsunuz. Tualete giderken bile dakikanızın hesabını yapıyorsunuz. Verdiklerinizle, aldıklarınızın denk gelemeyeceği bir meslek bu.”

(Katılımcı 3- Yaş 35, Lisans, Çalışma Süresi: 1 Yıl 7 Ay)

“Bütün gün etrafı yükseltilelerle çevrili bir metrelik bir masada, günde 10 saat, haftada 6 gün çalışıyorsunuz. Yöneticiniz saat başı ne kadar tahsilat yaptığınızı duyuruyor. Tahsilat oranınız az ise sizi uyarıyor. O da kendi yöneticisinden uyarı almışsa bu size tatlı sert dönebilir. Borçlunuzla görüşürken uymanız gereken 23 kriterden oluşan bir kalite değerlendirmeniz var. Ayda rastgele dinlenen 10 çağrınız bu kriterlere göre değerlendiriliyor. Her molanız takipte, ekranlarınız elektronik takipte, yanınızdaki arkadaşınızla iki dakika konuşsanız mutlaka bir yöneticinizle göz göze gelirsiniz. Masanızda su dışında bir şey içmeniz dahi hoş karşılanmaz. Yazın sıcağtan patlarken, kışında soğuk üfleyen merkezi hava sisteminden müzdarip olursunuz. Yani asgari ücret almak istemiyorsanız bu istenenleri yapmalısınız. Yapabilmek için o enerjiyi bulmak zor, asıl mesele de bu sanırım. Bunu da işverenler ve yöneticiler sağlamalı bence.”

(Katılımcı 12- Yaş 35, Yüksek Lisans, Çalışma Süresi: 3 Yıl)

3.4.5. NVivo Nitel Analiz Bulguları

Araştırmada, mülakatlara dair toplanan veriler, katılımcıların demografik özelliklerine göre analiz edilmelerinin yanı sıra Nvivo nitel veri analiz programı ile derinlemesine ve modelleme yaparak elde edilen araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

14 katılımcı ile gerçekleştirilen görüntülü ve sesli görüşmelere dair kayıtlar metin haline dönüştürülmüş olup, yazılı kayıtlar 24 sayfadan oluşmaktadır. Elde edilen görüşme kayıtlarına ait veriler, Nvivo nitel analiz programının 12. versiyonu kullanılarak katılımcılara ait ifadeler kelime bulutu ve kelime ağacı analizi yöntemi ile değerlendirilip, yorumlanmıştır.

Nvivo nitel analiz programı içerisinde en çok tercih edilen yönetemlerden biri olan kelime bulutu analizi ile katılımcıların görüşmeler sırasında kullanmış olduğu ifadelerde ne sıklıkta hangi kelimeleri kullandıkları tespit edilerek, duygusal emek çabası sürecindeki duygularına dair bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. (Yıldırım, A., Şimşek, H., 2018)

Gerçekleştirilen analizler sonucunda, katılımcıların en çok kullandığı ilk on kelimenin stres (39), tükenmişlik (28), yüzeysel davranış (28), zorundayım/zorundayız (24), sürekli olarak (19), çaba (15), empati (14), işten ayrılmak istiyorum (13), değiştirmek isterdim/istiyorum, iş doyumu (11) ve küfür/hakaret (11) olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 3.4.5.1’te katılımcıların görüşmelerinde en çok tekrar ettiği ifadelerle dair Nvivo nitel veri analizi aracılığı ile elde edilmiş kelime bulutu analizine dair görsel paylaşılmıştır.



Şekil 3.4.5.1. NVivo Kelime Bulutu Analizi

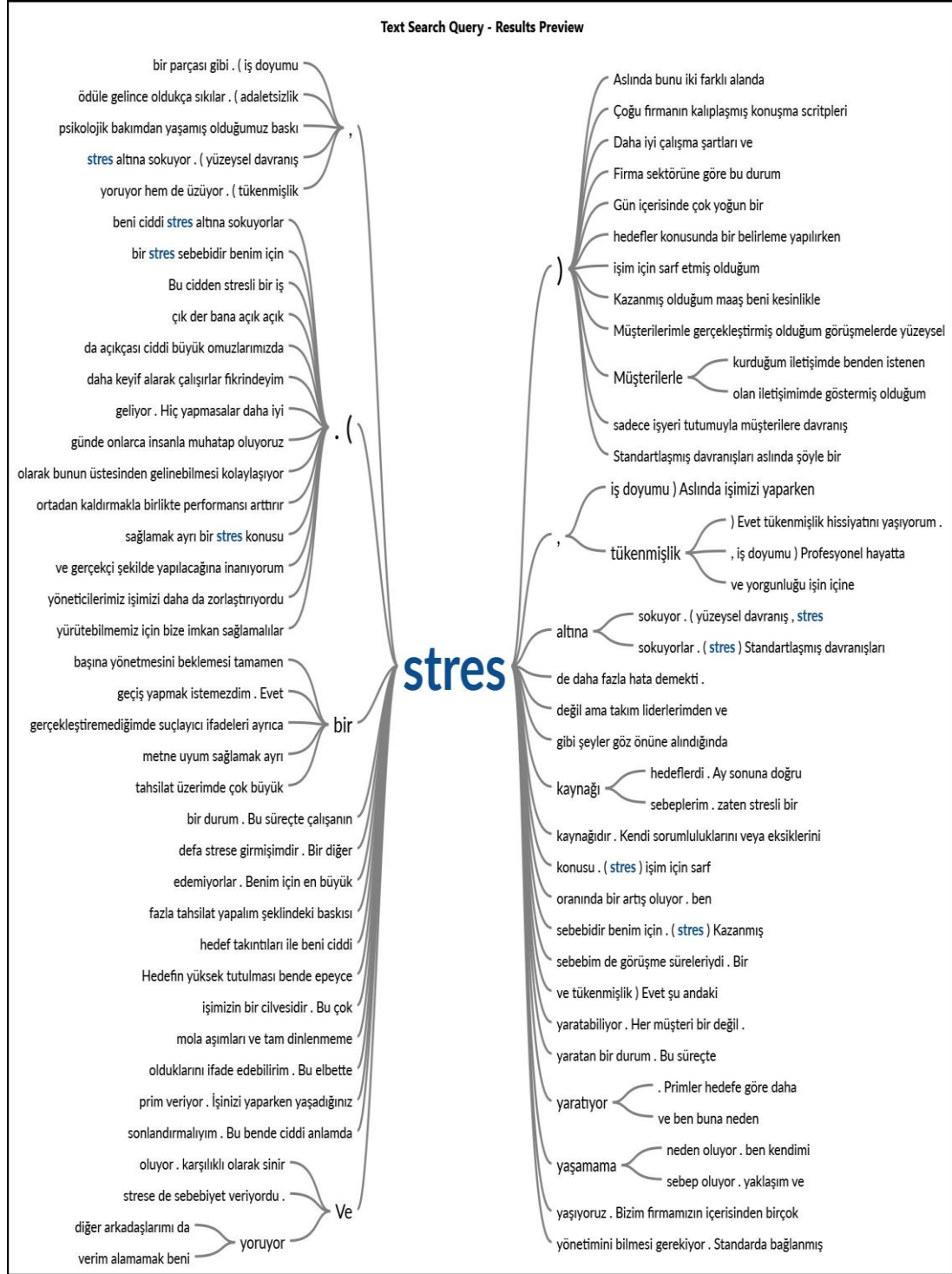
Katılımcıların aylık kazançlarına dair ifadeler olan maaş, maddi, ücret ve prim gibi ifadeleri görüşme içerisinde 34 kere tekrar ettikleri belirlenmiştir. “Daha fazla para kazanmak” (7) ve “Başka bir işte çalışmak” (10) ifadelerinin de sıklıkla tekrar edildiği görülmüştür.

Katılımcıların, yöneticilerin tutumlarını ve örgütlerin almış olduğu kararları eleştirirken “yazık” ve “ne yazık ki” gibi ifadeleri 7 kez kullandıkları görülmektedir. Yöneticileri ile diyaloglarını ve aylık hedef belirleme kriterlerini eleştirirken ise sıklıkla gerçekçi değil/gerçekçi olmayan (10) ifadelerini kullandıkları dikkat çekmektedir.

Katılımcıların kelime bulutunda en çok tekrar ettikleri ilk üç kelimenin stres, tükenmişlik ve yüzeysel davranış ifadeleri olduğu görülmektedir. Nitel araştırma analizinde ortak dil ve ifadenin tespiti konusunda oldukça tercih edilen bir yöntem olan kelime ağacı analiz yöntemi ile katılımcıların ortak dil ve benzer ifade şekilleri tespit edilmek istenmiştir. (Yıldırım, A., Şimşek, H., 2018) Uygulanacak kelime ağacı analiz yöntemi ile araştırmaya katılım sağlayan çalışanların stres, tükenmişlik ve yüzeysel davranış ifadelerine yer vermiş oldukları cümle yapılarındaki ortak ve benzer noktalar belirlenerek, duygusal emek çabası kavramı ile ilişkisi ortaya konulmak istenmektedir.

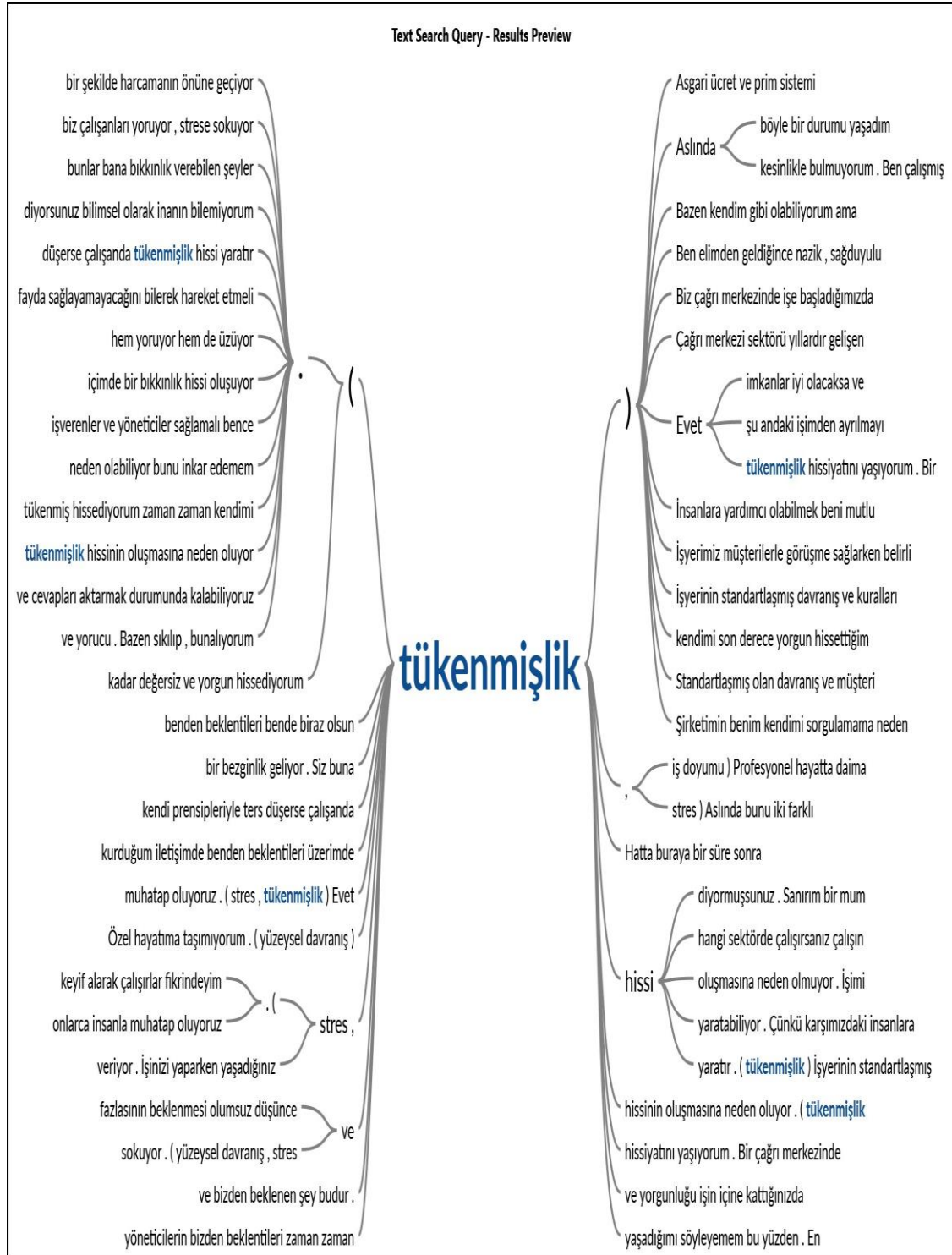
Şekil 3.4.5.2’deki kelime ağacı analizi (stres) sonucuna istinaden: katılımcıların yöneticileri tarafından belirlenen hedefler, yöneticilerinin sürekli olarak kendilerinden talepkar bir tavır sergilemeleri, yüzeysel davranış sergilemek adına göstermiş oldukları çaba, müşterileri ile iletişim süreçlerinde kurumun beklenti ve talepleri gibi konulardaki ifadelerinde stres kelimesine sıklıkla yer verdikleri belirlenmiş. Ayrıca stres ifadesinin geçtiği cümlelerde, katılımcıların “tükenmişlikle” iç içe geçen ifadelerinin de yer aldığı görülmektedir.

Şekil 3.4.5.2’de katılımcıların stres kelimesini içeren ifadelerine dair kelime ağacı analizi sonucu yer almaktadır:



Şekil 3.4.5.2 Nvivo Kelime Ağacı Analizi (Stres)

Şekil 3.4.5.3’de tükenmişlik ifadesi için uygulanan kelime ağacı analiz sonucu yer almaktadır:



Şekil 3.4.5.3 Nvivo Kelime Ağacı Analizi (Tükenmişlik)

Şekil 3.4.5.4’de Yüzeysel davranış kelime ağacı analiz sonucu paylaşılmıştır:



Şekil 3.4.5.4’te yer alan kelime analizi sonucuna göre: katılımcıların kurumun bekletisi doğrultusunda sergiledikleri davranışlara istinaden yüzeysel davranış sergilediklerine dair ifadeleri dikkat çekmektedir. Yüzeysel davranış kelime ağacı analizinde “zorundayız”, “yoruyor”, “strese sokuyor”, “alttan alırım”, “baskılarım”, “benden isteneni yaparım”, “kendim gibi olmayı isterdim” gibi ifadelerin yer aldığı dikkat çekmektedir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Daha önce gerçekleştirilen birçok araştırma ile “duygu yönetimi süreci” olarak nitelendirilen duygusal emek kavramı ile yüzeysel boyut, samimi boyut, duygusal gösterim sıklığı ve gösterim kuralları için sarf edilen dikkat temel boyutların iş doyumu ve tükenmişlik ile olan etkileşimi ortaya konulmaya çalışılmıştır. (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000)

Bu çalışmada, duygusal emek çabası sergileyen katılımcıların stres düzeyleri, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik hissi ve iş doyumu düzeyleri ile ilişkisine dair bir tespit yapmanın yanı sıra çalışanların performans ve motivasyon süreçlerine işgören perspektfinden yaklaşım sağlanmak istenmiştir.

Katılım sağlayan 14 çalışandan, 10’u (%71) yüzeysel davranış sergilediğini ifade etmiştir. Yüzeysel davranış sergilediğini ifade eden 10 çalışandan 6’sının, 26 ile 30 yaş aralığında yoğunlaştığı saptanmıştır. Samimi davranış sergilediğini ifade eden 4 çalışanın (%29) ise yaş aralıkları yüzeysel davranış ile benzerlik gösterdiği görülmüştür. Johnson’un (2007) yaş faktörü kriteri ile boyutlar arasında pozitif ilişki tespitine karşın araştırma sonuçlarından samimi davranış boyutu ile yaş faktörü arasında kesin bir ilişki olduğu kanaatine varmak mümkün olamamaktadır.

Yüzeysel davranış sergilediğini ifade eden 10 katılımcının iş tatmin düzeyinde gözlemlenen düşüş, Oral ve Köse’nin (2011) araştırma sonucunu desteklemektedir. Basım ve Beğenirbaş’ın (2012), samimi davranış ile tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasındaki negative ilişki sonucuna rağmen, samimi davranış sergilemeyi tercih ettiğini ifade eden katılımcılar yöneticilerin baskıları ve tahsilat hedeflerinin gerçekleştirilmesi sürecinde tükenmişlik hissini yaşayabildikleri tespit edilmiştir. Yine aynı araştırmanın bir başka sonucu olan yüzeysel davranış sergileme sürecinde tükenmişlik ve duyarsızlaşma hislerinin ortaya çıkabileceği savını destekler benzer sonuçlar tespit edilmiştir.

Kıdem süreleri itibariyle 10 katılımcının 1-2 yıl, 4 katılımcının ise 3-4 yıl süre ile kurumda görev aldığı; 1-2 yıl arasında görev almış olan 8 çalışanın (%56,50) görevlerinin yerine getirirken “yüzeysel davranış” sergilediğini tespit edilmiştir. Bu çalışanların aynı zamanda yedinci soruda kendilerine yöneltmiş olduğumuz “Daha iyi çalışma koşulları, daha iyi maaş teklif edilmesi durumunda yine aynı işi yapmak koşulu ile farklı bir şirkette görev almayı düşünür müsünüz?” sorusuna olumlu yanıt vermiş oldukları belirlenmiştir.

Darling ve Perez (2010), ilerleyen yaş ile duyguların kontrol altına alınması sürecinin ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Ancak bir katılımcıların ifadelerinden net şekilde aynı kana varılamasa da; iş tecrübesine bağlı olarak katılımcıların müşterilerle olan iletişim sürecinde daha kontrollü ve görüşme içerisinde müşterileri hakaret ya da küfür etseler de daha sakin olabildiklerine dair ifadeler dikkatimizi çekmektedir. Çalışanlar her ne kadar bu süreci bir kontrol ve hakimiyet olarak ifade etseler de yaşamış oldukları stres ve tükenmişlik ifadeleri dikkate alındığında katılımcıların işyerinde çalışma sürelerinde yaşanan artışa bağlı olarak duyarsızlaşma düzeylerinde artış yaşadıkları sonucuna varabilmektedir.

Katılımcıların %57,14’ü, belirlenmiş kurallar ve standartlaşmanın performanslarına olumsuz etkisi olduğunu, kriterlere uyum sağlamamaları durumunda yöneticilerinden uyarı alacaklarını bilmelerinin kendileri üzerinde stres yarattığını ifade etmiştir.

Katılımcılardan 6’sının (%43), daha iyi koşulların olması durumunda mevcut işyerinden ayrılmaya sıcak baktığını ancak bir daha çağrı merkezinden görev almak istemediklerini belirtmişlerdir. 14 katılımcılardan sadece 1 kişinin mevcut şartlarda çalışmaya devam etmek istediğini, işten ayrılmayı düşünmediğini ifade etmiştir.

Ücret düzeyi kriteri açısından katılımcılar değerlendirildiğinde gelir seviyesi 2.500 TL limitinin altından kalan 7 katılımcının görevlerini yerine getirirken “yüzeysel davranış” sergilediğini ve toplam içerisinde %50 orana karşılık geldiğini görmekteyiz. Asgari ücret seviyesinde ve bu seviyeye yakın gelir elde etmekte olan çalışanların “samimi davranış” sergilemeyi tercih etmedikleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların gerçekleştirilen mülakatlarda çalışma şartları ile kendilerine verilen sorumlulukların ve taleplerin zorluğuna rağmen ücretlerinin yetersiz olduğunu ifade etmeleri dikkat çekmektedir. Tablo 3.4.1.6’da görüldüğü üzere gelir düzeyinde meydana gelen artışa paralel olarak işgörenlerin samimi davranış sergileme oranlarında bir yükselme gözlemlenmektedir. Morris ve Feldman (1996) ve Hochschild (1983) ifade etmiş oldukları duyguların sunulan hizmetin bir parçası olması itibarıyla metalaşması ve duyguların maddi bir karşılığının olması savlarını destekler bir sonuç gözlemlenmiştir.

Katılımcıların, görevlerini yerine getirirken standart kural ve görüşme formatlarının, bazen esnek olabilmesi gerektiğini; görüşmenin gergin bir ortam yaşanmadan kontrol altında tutabilmeleri adına kendilerine inisiyatif tanınmasını istediklerini ifade etmektedir (otonomi) Gradney, Fisk ve Steiner (2005), yüksek otonomi sahibi işgörenlerin tükenmişlik hissi yaşama oranlarının düştüğünü ifade ederken Scolt, Barnes ve Wagner (2012), otonomi düzeyindeki yükselişin çalışanları uygun davranış sergileme oranlarını yükselttiğini vurgulamaktadır. Katılımcılar, ifadeleri ile her iki araştırma sonucunu destekleyen açıklamalarda bulunmuşlardır.

Kadın katılımcıların tamamının (4 kişi) yüzeysel davranış sergiledikleri görülmektedir. Deaux (1985), kadınların erkeklere oranla daha rahat davranış sergilendiklerini ve duygularını kontrol altına alabildiklerini ifade etmiştir. Kadınların kavrama konusunda doğal yetenekleri olduğunu ve çok daha kolay duruma uyum sağladığını ifade eden Schaubroeck ve Jones (2000)’un aksine katılımcılar, standart kurallara uyum sağlamak ve benimsemek yerine işlerini yerine getirmek adına yüzeysel davranış sergilediklerini ifade etmiştir.

Yüzeysel davranış ve samimi davranış sergileme sürecinde yaş, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik kriterlerden kesin bir yorum yapılamasa da, eğitim düzeyi yükseldikçe işgörenlerin iş tatmin düzeyinde düşüş gözlemlenmiştir. Elde etmiş olduğumuz bu sonuç Burris (1983)'in araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Mülakat sonucunda elde edilmiş olan veriler katılımcıların demografik özelliklerine göre yorumlanmanın yanı sıra Nvivo nitel veri analiz programı (Versiyon12) kullanılarak kelime bulutu analizi ve kelime ağacı yöntemleri ile ayrıca yorumlanmıştır. Kelime bulutu analizi sonucunda 14 katılımcının mülakat görüşmeleri sırasında sıklıkla stres, tükenmişlik, yüzeysel davranış, zor/zorunda, işten ayrılmak/başka bir işte çalışmak, isterdim/istiyorum, empati, iş doyumu, küfür/hakaret, adaletsiz gibi ifadelerle yer verdikleri tespit edilmiştir.

Kelime bulutu analizinde ilk üç sırada yer alan stres, tükenmişlik ve yüzeysel davranış ifadeleri üzerinden gerçekleştirilen kelime ağacı analizi sonucunda ise: belirlenen yüksek hedeflerin, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrolcü ve baskıcı tavırlarının, işveren ve yöneticilerinin sürekli olarak talepkar tavır sergilemelerinin, kurumsal iletişim standartlarının müşterilerle iletişim sürecinde yaratmış olduğu baskılama ve duygu kontrolü süreçlerinin çalışanlarda stres, tükenmişlik hissini tetiklediği belirlenmiştir.

Kelime bulutu ve kelime ağacı analizleri sonuçları, araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olup, literatürde daha önce gerçekleştirilmiş olan araştırma kanaatleri olan duygusal emek çabasının çalışanları stres, tükenmişlik ve işten ayrılma süreçlerinin oluşmasına sebep olacağı sonuçları ile benzerlik gösterir niteliktedir. (Morris ve Feldman 1996, Grandey, 2000)

Derinlemesine mülakat görüşmelerinde katılımcıların soruları duyduklarında ve yanıtlarını verirken jest ve mimiklerini ayrıca incelenmiştir. Katılımcıların özellikle yöneticilerinin davranışlarına dair sorulara yanıt verirken kontrollü davrandıkları ancak konuşma devam ettikçe çok daha gerçekçi ifadeler ve daha agresif el ve yüz hareketleri ile kendilerini açıklamaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Özellikle yöneticisinin kendisi

ile olan iletişimde samimiyetsiz davranış sergilediğini düşünen katılımcıların, küçümser bir gizli gülüş ile durumu ifade etmesi dikkat çekmektedir. Aylık tahsilat hedeflerinin tespit edilirken yüksek baremler belirlenmesinin haksızlık olduğunu düşünen ve aldıkları ücreti yetersiz bulan katılımcıların ifadeleri sırasında öfkeli oldukları ve sert bir yüz ifadesi takındıkları gözlemlenmiştir.

Katılımcılar vermiş olduğu cevaplar neticesinde:

- Katılımcılar, profesyonel iş yaşamlarında işveren ve yöneticilerinin kendisinden olmalarını beklendiği şekilde hareket ettikleri,
- Çalışanların standartlaştırılmış duygu ve davranış kurallarına uymak için göstermiş oldukları çaba durumu stres unsurunu tetiklediği,
- Sürekli olarak davranış ve duygularını kontrol altında tutmak zorunda olmaları sebebi ile stresin yanı sıra tükenmişlik hissi yaşadıkları,
- Örgütlerin terfi ve ödül sistemlerinde netlik ve şeffaflıktan uzak kalmaları durumudna çalışanların işten ayrılma ve motivasyon kaybı yaşamakta oldukları,
- Ergonomik olmayan çalışma ortamları, uzun çalışma süreleri ve az mola sürelerine ek olarak yetersiz gelir düzeyi sebebi ile çalışanların daha iyi şartlarda iş aramaya yöneldikleri sonucuna varılmıştır.

Örgütsel başarının sağlanması ve sürdürülebilir olması adına özellikle stresli çalışma ortamlarında, çalışanların motivasyonlarını yüksek tutabilmek ve onları belirlenen hedeflere yöneltebilmek amacıyla, duygusal emek kavramının negatif etkilerini azaltabilmek kadar, yöneticilerin iletişim ve yönetim süreçlerinde de iyileştirmelere gidilmesi gerekmektedir. İşverenlerin çalışanlarına daha ergonomik çalışma koşullarını sağlaması gerekliliğini vurgulamak isteriz. Başarıyı kabul eden, başarısızlığı astlarına devreden yöneticilerin, stres düzeyinin artışında ve motivasyon kaybında önemli bir rolü olduğunu gözlemlemiştir.

Net, adil ve kariyer fırsatı sunan örgütsel yapılar içerisinde çalışanların performans düzeylerinde ve motivasyonlarında yükseliş kaydedilmesinin yanı sıra çalışma sürelerinin artış göstereceği öngörülmektedir. İşten ayrılan personelin yerine yeni bir personelin bulunması, eğitim süreci ve örgüte fayda sağlama potansiyeline sahip olacağı süreye kadar maliyet göz önüne alındığında; mevcut personelin takdir ve ödül sistemlerinde iyileştirmelerin yapılması önerilmektedir.

Yine görüşmelerde dikkat çeken bir konu performans değerlendirme sürecini yürüten kişilerin kurum içerisindeki üstler olması sebebi ile çalışanlar açısından değerlendirme sonuçları üzerinde netlik ve adalet kriterlerinin perdelenmiş olmasıdır. Değerlendirme yapan kişilerin kurum dışında, çalışan performansı konusunda deneyimli ve bilgili kişiler tarafından gerçekleştirilmesi hem kuruma olan bakış açısının olumlu olarak değişmesine katkı sağlamasının yanı sıra yönetici ile çalışan arasındaki değerlendirme sürecinden kaynaklı stres düzeyinin azalmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Performans değerlendirme yönetimin seçiminde kurumların performansı her açıdan ele alan 360 derece geri-besleme yönetimini uygulamaları tavsiye edilmektedir. Böylelikle işgörenin iletişimde olduğu her kademe ve müşterileri tarafından objektif bir şekilde değerlendirildiği; net, şeffaf ve adil bir sistem ile işgören tarafından da kabul gören bir değerlendirme süreci uygulanabilecektir. Gerçekleştirilecek düzenli geri bildirim görüşmeleri ile çalışanların mevcut performansları konusunda güncel bilgiye erişerek, geliştirilmesi gereken yönler konusunda kısa sürede bilgi alabilmesi ve eksik olduğu yanlarını geliştirmesi bireysel ve örgütsel performansın ivme kazanmasına fayda sağlayacaktır.

Adil ve çalışanları mutlu edebilecek; aynı zamanda şirketin kâr süreciyle de uyum sağlayacak bir performans ödül sisteminin oluşturulması, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmek konusunda çok daha performans sergilemeleri konusunda tetikleyici bir unsur olacağı öngörülmektedir.

Çağrı merkezi sektörü üzerinde gerçekleştirilmiş olan bu çalışmanın eğitim, sağlık hizmetleri, özel güvenlik, otel ve konaklama tesisleri, yiyecek-içecek ikramı hizmetleri v.b. sektörlerde görev alan çalışanlar üzerinde de gerçekleştirilerek sektörel anlamda iyileştirmelerin yapılabilmesi adına veriler sağlanabileceği kanaatine varılmıştır.



KAYNAKÇA

- (1) Acaray, A., Günsel, A. (2017). *Motivasyon, Duygusal Emek, Duygusal Uyumsuzluk ve Etkileşim Yoğunluğu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma*. Social Sciences Research Journal, Vol:6(4) p:83-98, Erişim Tarihi: 10.01.2021, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/371041> link adresinden erişildi.
- (2) Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, ss.25-28.
- (3) Akkırman, A.D. (2016). *Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13 (2) , ss.1-11, <https://dergipark.org.tr/en/pub/deuiibfd/issue/22775/243108> link adresinden erişildi.
- (4) Akyıldız, H. (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu*. Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta, Yayın No:11, ss.75-80.
- (5) Aldemir M.C., Ataol A., Solakoğlu G.B. (1993). *Personel Yönetimi*. Fakülteler Kitabevi, İzmir, ss. 211.
- (6) Altan, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi Ve Çağdaş Bir Model Önerisi* (Doktora Tezi). Ulusal Tez Merkezi Tez No: 188207.
- (7) Arı Sağlam, G. ve Bal Çına, E. (2008). *Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 131-148, ISSN: 1302-0064 / 2458-8253.
- (8) Ashforth, B.E., Humphrey R.H. (1993). *Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity*. Academy of Management Review, Vol.18, No:1, pp.7, 232-246.
- (9) Aşkın, R. (2019). *Ruhsal Durum Değerlendirmesi*. Erişim Tarihi: 14.01.2021 <http://rustemaskin.com/ruhsal-durum-degerlendirmesi/> link adresinden erişildi.
- (10) Ayçiçek, G. (2012). *Olumlu ve Olumsuz Duyguların İşgören Motivasyonu Üzerinde Etkileri ve Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, ss.34). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Malatya, Ulusal Tez Merkezi, Tez No: 356769.
- (11) Aydemir, P., Erdoğan, E. (1993). *İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı*. Kamu-İş, 2013, Cilt:13, Sayı: 2, ss.127- 153, Erişim Tarihi: 28.02.2021, <https://www.tuhis.org.tr/pdf/1325.pdf> link adresinden erişildi.
- (12) Baş, M., Kılıç, B. (2014). *Duygusal Emek Boyutları, Süreci ve Sonuçlarının Engelli Turizm Pazarında Değerlendirilmesi*. Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi Sayı:2, ss.67-83, Erişim Tarihi: 20.09.2020, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/811706> link adresinden erişildi.

- (13) Biçkes, D.M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., Uğur, A. (2014). *Duygusal Emek İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt No: 9, Sayı: 2, ss.97-122, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/65345> link adresinden erişildi.
- (14) Blake, R. R. , Mouton, Jane S. , Barnes, L. B. , & Greiner, L. E. A. (1964). *Managerial Grid Approach To Organization Development: The Theory And Some Research Findings*. Harvard Business Review, Vol.42 (6), pp.133-155 DOI: <https://doi.org/10.1177/002188636600200402>.
- (15) Botheridge, C. M., Grandey ,A. A. (2002). *Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work"*. Journal of Vocational Behaviour Vol: 60, pp. 17-39, DOI: 10.1006/jvbe.2001.1815.
- (16) Canman, A.D. (1985). *Devlet Memurları Kanununun Genel Görünümü ve Sorunları*. AİD, Cilt: 18, Sayı: 1, Erişim Tarihi: 20.01.2021 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20837/223302> link adresinden erişildi.
- (17) Canman, A.D. (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. TODAİE Yayınları, Ankara, ss. 8.
- (18) Crooks, R., Stein, J. (1991). *Psychology: Science Behaviour and Life*. Fort Worth, 2. Baskı, ss.358
- (19) Çağrı Merkezi Derneği, (2014). *Türkiye Çağrı Merkezleri Sektör Araştırması*. Erişim tarihi: 09.06.2021 <https://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/RI2LGDQMZNTMZ3I.pdf> link adresinden erişildi.
- (20) Çelik, P., Topsakal, Y. (2016). *Duygusal Emelin İş Tatmini ve Duygusal Tükenme İle İlişkisi: Antalya Destinasyonu Otel Çalışanları Örneği*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2016, Cilt: 8, Sayı: 4, ss.202-2018 DOI:10.20491/isarder.2016.214
- (21) Çoruk, A. (2014). *Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt: 33, sayı: 1, ss. 79-93, DOI: 10.7822/egt171.
- (22) Daft, R. (2009). *Organizational Theory & Design*. South Western Publication, USA, (10th. Ed.), pp.23-27.
- (23) Dicle, Ü. (1982). *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*. ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Ankara, No: 43, ss.7.
- (24) Doğan, S., Kılıç, S. (2009). *Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23 Sayı: 3, ss.17- 21, Erişim Tarihi: 26.12.2020, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/29734> link adresinden erişildi.
- (25) Dökmen, Ü.. (2008). *Sanatta Ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları Ve Empati*. Remzi Kitapevi, İstanbul, 45.Basım, ss.17-20, 45, 57.

- (26) Duman, N. (2017). *Duygusal Emek: Bir Literatür Değerlendirmesi*. International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries, Cilt: 1, Sayı: 1, ss.29-39, Erişim Tarihi: 05.02.2021, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijemi/issue/37419/432876> link adresinden erişildi.
- (27) Duncan, W.J. (1981). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company Boston, 2.B., pp. 70-73.
- (28) Duygun, T. (2001). *Zihinsel Engelli Ve Sağlıklı Çocuk Annelerinde Stres Belirtileri, Stresle Başa Çıkma Tarzları Ve Algılanan Sosyal Desteğin Tükenmişlik Düzeyine Olan Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, ss.9). TC. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara, Ulusal Tez Merkezi Tez No: 99968.
- (29) Eisenberg, N., Strayer, J. (1987). *Cambridge Studies In Social And Emotional Development. Empathy And Its Development*. Cambridge University Press, pp. 48-52.
- (30) Ekman, P. (1973). Darwin and Facial Expression: A Century Of Research in Review. Academic Press, New York, pp.78-82.
- (31) Eroğlu, Ş.G. (2014). *Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi, ss.17,66). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli, Ulusal Tez Merkezi, Tez No: 364744.
- (32) Ertekin, Y. (1982). *Örgütsel Çatışma, Yönetim Psikolojisi*. II. TODAİE, Ankara Yayın No: 201, ss.480-481.
- (33) Freedman, A.M., Kaplan, H.I., Sadock, B.J. (1975). *Comprehensive Textbox of Psychiatry*. Batimore, Williams and Wilkins, 2.B., pp.20, 50-53.
- (34) French, W. (1970). *The Personnel Management Process: Human Resources Administration*. Houghton Mifflin Company, Boston, 2.B., pp.304.
- (35) Freudenberg, H. J. (1974). *Staff Burn-Out. Journal of Social Issues*, Vol.30, Number:1, pp.159-165.
- (36) Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, New York, pp.256.
- (37) Goleman, D. (2011). *The Emotionally İntelligent Workplace (İşbaşında Duygusal Zekâ)*. (Baykara, H., Çev.), Varlık Yayınları, İstanbul, ss. 61-70.
- (38) Grandey, A. A. (2000). *Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor*. Journal of Occupational Health Psychology, Vol.5 (1) pp.95-110, DOI:10.1037//1076-8998.5.1.95.
- (39) Grandey, A. A., Diamond, J. A. (2010). *Interactions With The Public: Bridging Job Design And Emotional Labor Perspectives*. Journal of Organizational Behavior, Vol:31 (2-3), pp. 338-350, DOI: 10.1002/job.637.
- (40) Grandey, A. A., Fisk, G. M., Steiner, D. D. (2005). *Must" Service With A Smile" Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees*. Journal of Applied Psychology, Vol:90 (5), pp. 893, DOI: 10.1037 / 0021-9010.90.5.893.

- (41) Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2.Basım ss.104, 105.
- (42) Güney, S. (2016). *Davranış Bilimleri*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara 10.Basım s.s.171- 176.
- (43) Ersoy, E.G., Köşger F. (2016). *Empati: Tanımı ve Önemi*. Osmangazi Tıp Dergisi Cilt: 38, Sayı:2, ss.9-17, DOI:<http://dx.doi.org/10.20515/otd.339932016>.
- (44) Hochschild, A.R. (1979). *Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure*. American Journal of Sociology, Vol: 85, No:3, pp.551-575 DOI:<https://doi.org/10.1086/227049>.
- (45) Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley University of California Press, Berkeley, pp.7, 246.
- (46) Holt, R., Holt, W. (1986). *Understanding Human Behavior*. New York pp. 26-29,35.
- (47) Kaya, U., Özhan, Ç.K. (2012). *Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt: 3, Sayı:2, ss.109-130 DOI:<https://dergipark.org.tr/tr/pub/cider/issue/29526/316942>.
- (48) Kervancı, F. (2008). *Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, s:46). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, Ulusal Tez Merkezi, Tez No: 226879.
- (49) Keser, A. (2006). *Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:11, ss. 100-119, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kosbed/issue/25709/271282>.
- (50) Kızanıklı, M., Ünlüöner, K. (2016). *Otel İşletmelerinde Davranış Kuralı Algısı ve İş Doyumunun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi*. Ege Akademik Bakış, Cilt: 16, Sayı 3, ss.503-518, Erişim Tarihi: 03.01.2021, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/561051> link adresinden erişildi.
- (51) Koç, A.D., Keklik, B. (2019). *Hastane Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, ss.1045-1066, Erişim Tarihi: 12.01.2021, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1013730> link adresinden erişildi.
- (52) Koptagel İlal, G. (1982). *Tıpsal Psikoloji, Tıpta Davranış Bilimleri*. İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi, İstanbul, ss.14-21.
- (53) Köknel, Ö. (1986). *Kişilik*. Öz Dizgi Matbaası, İstanbul, ss. 22.
- (54) Köse, S., Oral, L., Türesin, H. (2011). *Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 2, ss.165-185, Erişim Tarihi: 02.01.2021, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/234843> link adresinden erişildi.

- (55) Landry, J.A., (1989). *Performance Management Systems*. M.D. Dougall-R.P. Convert-V.B. Melton (Der.), Productivity and Performance Mangement in Healt Care Institutions, American Hospital Puc. Inc., U.S.A.
- (56) Mac Mahon, F. (1972). *Psychology: The Hybrid Science*. The Dorsey Press, Chicago, 1972, pp.25-28.
- (57) Morris, J.A., Feldman, D.C. (1996). “*The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor Author(s)*. The Academy of Management Rewiev, Vol.21, No:4 , p: 986-1010, <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>.
- (58) Newman, E.J., Hinrichs, R.J. (1980). *Performance Evaluation for Professional Personel*. Work in America Institute Incompany, New York, pp.5.
- (59) Oberg, W. (1991). *Make Performance Appraisal Relevant, Appraising Performance Appraisal*. A Harvard Business Review Paperback, USA , 6th ed. pp. 71-75.
- (60) Odiorne, S.G. (1972). *Management by Objective – A System of Managerial Leadership*. Pitman Publising, London, pp. 47-50.
- (61) Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, Eskişehir, Yayın No: 149, ss.386.
- (62) Özkaplan, N. (2009). *Duygusal Emek ve Kadın İşi/Erkek İşi*. Çalışma ve Toplum, Sayı:2, ss.15-23, Erişim Tarihi: 24.01.2021, <https://calismatoplum.org/Content/pdf/calisma-toplum-1297-6b2512e9.pdf> link adresinden erişildi.
- (63) Pala, T., Sürvegil, O. (2016). *Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması*. Ege Akademik Bakış, Cilt: 16, Sayı: 14, ss. 773-787, Erişim Tarihi: 10.01.2021, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/561212> link adresinden erişildi.
- (64) Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow*. Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. pp:14-19, Erişim Tarihi: 20.11.2020, <https://eric.ed.gov/?id=ed316767> link adresinden erişildi.
- (65) Plutchik, R. (1994). *The Psychology and Biology of Emotion*. Harper & Collins College Publishers, Newyork, pp. 139.
- (66) Sağlam Arı, G., Çına Bal, E. (2008). *Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi*. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi Cilt:15 Sayı:1, ss.131-148, Erişim Tarihi: 15.01.2021 <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/145983> link adresinden erişildi.
- (67) Savaş, A.C. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi* (Doktora Tezi, ss.66). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Gaziantep, Ulusal Tez Merkezi, Tez No: 320035.

- (68) Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1996). *Human Resource Management: Positioning for 21st Century*. West Publishing Company, USA, 6th ed., pp.371, ISBN: 0314061231, 9780314061323.
- (69) Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory Of Human Intelligence*. Journal Of School Psychology, 1999, Vol. 37, Iss:2, pp.145-159 DOI:[https://doi.org/10.1016/S0022-4405\(98\)00029-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4405(98)00029-6).
- (70) Şahin, A.E., İnce, N.B. (2015). *Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu'nu Türkçe'ye Uyarlama Çalışması*. Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology, Vol:6 (2) , ss.385-399, DOI: 10.21031/epod.97301.
- (71) Timuçin, A. (2004). *Değer, Felsefe Sözlüğü*. İstanbul, Bulut Yayınları, ss.119,120
- (72) Timur, H. (1983). *Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği*. A.İ.D., Cilt:16, Sayı:3, ss.6, Erişim Tarihi: 24.02.2021 <https://core.ac.uk/download/pdf/35314353.pdf> link adresinden ulaşıldı.
- (73) Toker, B. (2011). *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 8 (1), ss.92-107, Erişim Tarihi: 30.09.2020 <https://openaccess.dogus.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11376/458/toker.pdf?sequence=1&isAllowed=y> link adresinden erişildi.
- (74) Truta, C. (2014). *Emotional Labor and Motivation in Teachers*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol: 127, pp.791-795, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.356.
- (75) Ünlü, O., Yürür, S. (2011). *Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 37, ss.183-207 Erişim Tarihi: 02.01.2021, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/66578> link adresinden erişildi.
- (76) Yenice, E. (2007). *Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar Ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı*. Bütçe Dünyası, Cilt: 2, Sayı 25, ss. 95-100.
- (77) Yetim, B., Erigüç, G. (2018). *Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek ile İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2019, Cilt:19, Sayı:2, ss.225-240, Erişim Tarihi: 04.01.2021 <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/717367> link adresinden erişildi.
- (78) Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul, Seçkin Yayıncılık, 11. Baskı.
- (79) Yıldırım, B.D. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Antıp Yayınları, Ankara ss.67-69
- (80) Zhou, J., George, J.M. (2003). *Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence*. The Leadership Quarterly, Vol:14 (4-5), pp. 545-568 [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1).

EK A.1. ETİK KURUL ONAY KARARI





EK B.1. KATILIMCI BİLGİLENDİRME VE ONAY FORMU

Değerli Katılımcımız,

Beykoz Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik programında Dr.Öğr.Üyesi Burcu Güven danışmanlığında, “ Duygusal Emek Kavramının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Nitel Bir Uygulama” başlıklı bir çalışma yürütmekteyim.

Araştırmanın amacı, “İşverenlerin işgörenlerden duygularını kontrol etme ve standartlaştırılmış davranış beklentilerinin çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaratmış olduğu etkilerin belirlenmesidir.” Bu araştırma kapsamında sizlerin duygusal emek kavramı konusunda görüşlerinize başvurmak istiyoruz. Araştırmanın sonuçları sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Araştırmaya katılım sağlamanız durumunda size maddi bir ödeme ya da ödül verilmeyecektir.

Derinlemesine mülakat formatında gerçekleşecek olana görüşmelerin ortalama 30 dakika sürmesi öngörülmektedir. Tarafınıza yönetilecek olan sekiz açık uçlu soruyu yanıtlarken, hiçbir etki altında kalmadan, kendi duygu ve düşünceleriniz ile yanıtlamanız araştırmanın seyri açısından önem taşıdığından, samimiyetle cevaplamanız rica edilmektedir.

Sizinle yapacak olduğumuz görüşmeye dair verecek olduğunuz cevaplar, sadece ilgili araştırma çerçevesinde kullanılacak olup, isim ve kişisel bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırma içerisinde size ait olan bilgiler kodlama yöntemi ile aktarılacaktır. (Örneğin: Katılımcı-1, Kadın, Yaş:28 gibi)

Araştırmanın süresi içerisinde kişisel bilgileriniz şifreli ve kapalı ortamda muhafaza edilecek olup, araştırmanın sonlanması ardından yazılı ve sesli kayıtlar imha edilecektir.

Araştırmanın herhangi bir aşamasında daha önceden vermiş olduğunuz araştırmaya katılım onayını geri çekme hakkınız saklı tutulmaktadır. Bu durumda o ana kadar size ait toplanmış olan veriler o anda imha edilecek ve araştırmanın kapsamı dışında tutulmuş olacaksınız.

Fahriye Burçak TEKÇE

fahriyeburcaktekce@ogreci.beykoz.edu.tr

Yukarıda yapılan açıklamaları anladım. Sorularım tatmin olacağım şekilde yanıtlandı. Dilediğim zaman ayrılma hakkım saklı kalmak koşulu ile bu çalışmaya katılmayı onaylıyorum. Bu formun bir kopyası tarafıma ayrıca verilmiştir.

Katılımcının

Adı, soyadı :

İmzası :

Tarih :

EK B.2. MÜLAKAT SORU FORMU

Demografik Bilgiler					
Katılımcının;					
Adı Soyadı:					
Doğum Tarihi-Yaşı:					
Eğitim Durumu:					
Medeni Durumu:					
Cinsiyeti:					
Unvanı:					
Ücreti:					
Kurumdaki Kıdem Süresi:					
Toplam Kıdem Süresi:					

Kıdem süresi:	1-3	3-5	5-7	7-9	9 ve + (Yıl)
Ücret:	1-3	3-5	5-7	7-9	9 ve + (Bin TL/ Net)

Duygusal Emek Kavramı: "Emek bireyler arası etkileşim esnasında örgütlerin arzuladığı duyguları göstermek için gerekli olan çaba, plan ve kontrol olarak ifadesidir." Çalışanların olumlu davranışlarının müşteriler üzerinde olumlu düşünceler ve memnuniyet duygusunu oluşturacağını savunulmaktadır. İşverenlerin, çalışanların kendilerine ait duygularını baskılayarak şirketin belirlemiş olduğu hizmet kalitesi ve hedeflere ulaşmak adına önceden hatları çizilmiş ve standartlaştırılmış davranış ve tutumları sergilemeleri beklenmektedir. İşverenler standartlaşan davranışların müşteri memnuniyetinin maksimize edeceğini varsayarlar.

Yukarıda yapılmış olan duygusal emek kavramına ait tanımını da dikkate alarak size yöneltilmiş olduğumuz soruları cevaplandırmanızı rica ederiz.

1-İşyerinizde sizden müşterilerinize yansıtmanızı bekledikleri davranış ve tutumlar sizin normal hayatınızda yaptığınız tutumlar mıdır yoksa sadece sizden yapılması istenen davranışları mı sergilersiniz?

2-Müşterilerinizle olan iletişimde gerçekleştirdiğiniz tutum sizi yorar mı? (Örneklendirebilirsiniz, şöyle yapmak isterim ancak bunu yapmamamı isterler gibi)

3-Müşterilerinizle nasıl bir iletişim kurduğunuzu düşünüyorsunuz? İletişimdeki diliniz gerçekçi mi yoksa yüzeysel midir? Siz nasıl bir davranış içerisinde olmak isterdiniz?

4-İşveren ve yöneticilerinizin sizden müşterilerinizle olan iletişiminizde sizden beklentileri sizde tükenmişlik hissi yaratıyor mu? (Bu işyerinde neden halen çalışıyorum, buraya ait değilim gibi düşünceler kafanızdan geçer mi?)

5-Standartlaşmış olan davranış ve müşteri ilişkilerinin performansınıza nasıl bir etkisi olduğunu düşünmektesiniz?

6- Standartlaşmış olan davranış ve müşteri ilişkilerinin gerçekleşebilmesi adına sarf etmiş olduğunuz çaba karşılığında kazanmış olduğunuz ücreti, şirket içerisindeki pozisyonunuzu ve yöneticilerinizden aldığınız takdiri yeterli buluyor musunuz?

7-Daha iyi çalışma koşulları, daha iyi maaş teklif edilmesi durumunda yine aynı işi yapmak koşulu ile farklı bir şirkette görev almayı düşünür müsünüz?

8-Çalışma yaşamınız içerisinde yöneticilerinizin sizden hangi beklentisi üzerinizde en büyük stres kaynağıdır? Bu etkinin azaltılabilmesi adına önerileriniz var ise paylaşabilirsiniz?

“Katılımınız için teşekkür ederiz.”

ÖZGEÇMİŞ

Fahriye Burçak TEKÇE

■■■■ yılında ■■■■■ doğdum. İlk ve orta eğitimimi ■■■■■ tamamladım. ■■■■■ yılında Anadolu Üniversitesi - İşletme Fakültesi'ndeki lisans eğitiminin ardından, 2019 yılında Beykoz Üniversitesi – Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalında tezli yüksek lisans eğitimime başladım. Mesleki hayatımda kıdemli eğitim ve kalite uzmanı olarak çalışmaktayım. Özellikle bankacılık ve hukuk sektörlerinde hizmet veren firmaların alacak ve tahsilat işlemlerini gerçekleştiren çağrı merkezi elemanlarının eğitim, kalite ölçme-değerlendirme ve geri bildirim süreçlerinin planlanması ve yürütülmesi aşamalarında görev almaktayım.

İstanbul, Ağustos 2021