



T.C.

Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**DUYGUSAL EMEĞİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ:
ERZURUM İLİ ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
UYGULAMA**

Yavuz KOÇ

Doç. Dr. Zafer AYKANAT

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, [2019]



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Zafer AYKANAT danışmanlığında, Yavuz KOÇ tarafından hazırlanan bu çalışma 17/ 06/ 2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Atıl Cem ÇİÇEK

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Zafer AYKANAT

İmza:

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Ali YILDIRIM

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Günay KARAAĞAÇ

BİLDİRİM

Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Duygusal Emegın İşğören Performansına Etkisi: Erzurum İli Çağrı Merkezinde Uygulama” adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

17/06/2019

Yavuz KOÇ



ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Tez Danışmanının **Doç. Dr. Zafer AYKANAT** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Yavuz KOÇ



ÖZET

KOÇ, Yavuz, Duygusal Emeğin İşgören Performansına Etkisi, Erzurum İli Çağrı Merkezinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan, 2019

Küreselleşmeyle birlikte şirketlerin önem kazanmış ve buna göre strateji belirleyerek yeni bazı iş alanları oluşmuştur. Bunlar içerisinde önemli bir yere sahip olan hizmet sektörü kendisine yer bulmuştur. Hizmet sektörleri daha kaliteli hizmet vermek adına müşterilerine olanaklar sunmuştur ve bu da rekabet avantajını getirmiştir. Hizmet sektörünün bir parçası konumunda olan çağrı sektörü müşteri odaklı olup, müşteri memnuniyetinin en üst noktada tutma hedefine kilitlenmiştir. Çağrı merkezi çalışanlarının duygularını yöneterek müşteri memnuniyetini gözeterek performanslarını artırmak eğiliminde olduklarını söyleyebiliriz. Bu anlamda çağrı sektörü hizmet rekabetinin önemli olduğu günümüz dünyasında çalışanlarına yönelik eğitimler vermektedir. Kısaca duygu yönetimi olarak adlandıracağımız duygusal emek için çağrı sektörleri bu konuda çalışmalar yapmaktadır ve programlar hazırlamaktadır. Rekabet olgusunun önemli olduğu hizmet sektöründe duygusal emeğin çalışan performansına olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

Bu çalışma, işleyişin en rahat gözleneceği çağrı sektöründe gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emeklerinin performanslarına etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 182 MHRS Erzurum Çağrı Merkezi'nde bir saha çalışması yapılmıştır. Çalışma bulguları analiz edilerek bu çağrı merkezinde söz ettiğimiz değişkenler ve alt boyutları arasındaki farklılıklar ve ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre duygusal emeğin alt boyutları ve performans boyutu arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Demografik bulgular açısından ise istisnalar hariç olmak üzere boyutlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel rol, derinsel rol ve doğal duygular ile çalışan performansı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Performans, Çağrı Merkezi, Doğal Duygular, Yüzeysel Rol, Derinsel Rol

ABSTRACT

With the globalization, companies have gained importance and new strategies have been formed by determining strategies accordingly. The service sector which has an important place among these, has found its place. In order to provide a higher quality of service, the service sectors provided their customers with the opportunity to provide a competitive advantage. The call sector, which is a part of the service sector, is customer oriented and is locked to the goal of keeping customer satisfaction at the highest point. We can say that call center employees tend to increase their performance by managing their emotions by considering customer satisfaction. In this sense, the call sector provides trainings for its employees in today's world where service competition is important. In short, the call sectors for emotional labor, which we will call emotion management, carry out studies and prepare programs on this subject. It is thought that emotional labor will have a positive impact on employee performance in the service sector where competition is important.

This study was carried out in the call sector where the operation would be seen most comfortably. The aim of the study is to determine the effect of the employees of the call center on the performance of the emotional labor. For this purpose, a field study was carried out in 182 MHRS Erzurum Call Center. The findings of the study were analyzed and the differences and relationships between the variables and sub-dimensions mentioned in this call center were tried to be determined. According to the results of the analysis, it was observed that there is a relationship between the sub-dimensions of emotional labor and the performance dimension. In terms of demographic findings, there is no significant difference between the dimensions except for exceptions. It is seen that there is a relationship between sub-dimensions of emotional labor, superficial role, deep role and natural emotions and employee performance.

Keywords: Emotional Labor, Performance, Call Center, Natural Emotions, Superficial Role, Deep Role

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	II
BİLDİRİM	III
ETİK BEYAN.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. DUYGUSAL EMEKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. DUYGU KAVRAMI	3
1.1.2. DUYGU YÖNETİMİ	4
1.1.3. DUYGUSAL ZEKÂ	4
1.1.4. EMPATİ.....	5
1.1.5. ÇATIŞMA.....	6
1.1.6. TÜKENMİŞLİK.....	6
1.1.7. İZLENİM YÖNTEMİ	7
1.2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI.....	7
1.3. DUYGUSAL EMEK AÇIKLANIRKEN DİKKAT EDİLECEK KONULAR..	10
1.4. DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	11
1.4.1. HOCHSCHİLD YAKLAŞIMI	12
1.4.2. ASHFORTHVE HUMPHREY'İN DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMI	13
1.4.3. MORRİS VE FELDMAN'IN DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMI	14
1.4.4. GRANDEY'İN DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMI	15
1.5. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI.....	16
1.6. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	17

1.6.1. Bireysel Faktörler	17
1.6.1.1. Cinsiyet	17
1.6.1.2. Yaş.....	18
1.6.1.3. Eğitim Durumu	18
1.6.1.4. Medeni Durumu.....	19
1.6.1.5. Deneyim	19
1.6.1.6. Kendini Uyarlama	19
1.6.1.7. Empati (Duygudaşlık)	20
1.6.2. Kurumsal Faktörler	20
1.6.2.1. Otonomi	20
1.6.2.2. Duygusal Davranış Kuralları	20
1.6.2.3. Sosyal Destek.....	21
1.7. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ SONUÇLARI	21
İKİNCİ BÖLÜM	23
İŞGÖREN PERFORMANSI	23
2.1. PERFORMANS KAVRAMININ TANIMLANMASI	23
2.1.1. Performans Kavramının Boyutları	25
2.1.1.1. Etkinlik	25
2.1.1.2. Verimlilik.....	26
2.1.1.3. Kalite.....	26
2.2. İŞGÖREN PERFORMANSI KAVRAMI	27
2.3. İŞGÖREN PERFORMANSI ÖZELLİKLERİ.....	29
2.4. İŞGÖREN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER	30
2.4.1. Yetenek.....	30
2.4.2. Stres	30
2.4.3. Eğitim	31
2.4.4. Motivasyon.....	31
2.4.5. İletişim.....	32
2.4.6. Bilgi Düzeyi.....	33
2.4.7. Ücret	33
2.4.8. Ödül.....	33

2.4.9. Kişilik Özellikleri	34
2.4.10. Yönetim Tarzı.....	34
2.4.11. Çalışma Koşulları.....	35
2.4.12. İşletme İçi İnsan İlişkileri.....	35
2.5. İŞGÖREN PERFORMANSI DEĞERLEME	35
2.5.1. İşgören Performansı Değerlemenin Amaçları.....	36
2.5.2. Performans Değerlemenin Faydaları	37
2.5.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	38
2.5.4. Performans Değerlendirme Süreci	38
2.5.4.1. Performans Değerleme Kriterlerinin Saptanması.....	40
2.5.4.2. Performans Değerleme Yönteminin Seçimi	40
2.5.4.3. Performans değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi	41
2.5.4.4. Performans Değerleme Süresinin Belirlenmesi	41
2.5.4.5. Performans Değerlemesi Yapılacak Kişilerin Tespiti ve Eğitimi	41
2.5.4.6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi.....	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	42
182 MERKEZİ HEKİM RANDEVÜ SİSTEMİ ERZURUM ÇAĞRI	
MERKEZİNDE DUYGUSAL EMEĞİN İŞGÖREN PERFORMANSINA	
ETKİSİ.....	42
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, ÖNEMİ VE SINIRLARI	42
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	42
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	43
3.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	43
3.2.1. Örneklem Aşaması.....	43
3.2.2. Veri Toplama Yöntemi	44
3.2.3. Araştırmanın Modeli	46
3.2.4. Araştırmanın Hipotezleri	46
3.2.4.1. Boyutlar Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler.....	48
3.3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	49
3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	49
3.3.2. Araştırma Sorularına İlişkin Faktör Analizi	50

3.3.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	54
3.3.4. 182 MHRS Erzurum Çağrı Merkezinde Çalışanlar Üzerinde Duygusal Emeğin Çalışan Performansına Etkisinin Ölçülmesine Dair Bulgular ..	55
3.3.4.1. Performans Boyutuna İlişkin Bulgular	55
3.3.4.2. Yüzeysel Rol Boyutuna İlişkin Bulgular	56
3.3.4.3. Derinsel Rol Boyutuna İlişkin Bulgular	57
3.3.4.4. Doğal Duygular Boyutuna İlişkin Bulgular	58
3.3.5. Korelasyon Analizi	58
3.3.6. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi	60
3.3.7. Regresyon Analizi Sonuçları	63
3.3.8. Duygusal Emeğin İşgören Performansına Etkisini Ölçmede Demografik Değişkenlerin Analizi	64
TARTIŞMA VE SONUÇ	73
KAYNAKÇA	80
EKLER	93
ÖZGEÇMİŞ	96

KISALTMALAR DİZİNİ

SS	: Standart Sapma
MHRS	: Merkezi Hekim Randevu Sistemi
PERF	: Performans
DOĞDUYG	: Doğal Duygular
DERROL	: Derinsel Rol
YÜZROL	: Yüzeysel Rol
Ç.ŞEKLİ	: Çalışma Şekli
Ç.POZİSYONU	: Çalışma Pozisyonu



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Duygusal Emek Tanımları	10
Tablo 1.2. Karşılaştırmalı Duygusal Emek Yaklaşımları	16
Tablo 3.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	49
Tablo 3.2. Performans Ölçeğine Ait Soruların Dağılımı ve Faktör Yükleri.....	51
Tablo 3.3. Duygusal Emeğe İlişkin Soruların Dağılımı ve Faktör Yükleri	51
Tablo 3.4. Anket Sorularının Analizde Temsili Gösterimi	52
Tablo 3.5. Performans Ölçeğine İlişkin KMO İstatistiği ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	53
Tablo 3.6. Duygusal Emeğe İlişkin KMO İstatistiği ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	53
Tablo 3.7. Genel ve Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları	54
Tablo 3.8. Performans Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	55
Tablo 3.9. Yüzeysel Rol Boyutuna İlişkin Bulgular	56
Tablo 3.10. Derinsel Rol Boyutuna İlişkin Bulgular	57
Tablo 3.11. Doğal Duygular Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	58
Tablo 3.12. Boyutlar Arasında Korelasyon Analizi.....	59
Tablo 3.13. Basit Regresyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 3.14. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları	64
Tablo 3.15. Medeni Durum Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları.....	65
Tablo 3.16. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	66
Tablo 3.17. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	67
Tablo 3.18. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Performans Boyutunda Fark oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	67
Tablo 3.19. Deneyim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	68
Tablo 3.20. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	69
Tablo 3.21. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Açısından Performans Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	69
Tablo 3.22. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Açısından Doğal Duygular Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	70
Tablo 3.23. Çalışma Şekli Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları	70
Tablo 3.24. Hipotez Analiz Sonuçları.....	71

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Performans Değerleme Süreci (Williams, 1998, s.7, Aktaran:.....	39
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	46
Şekil 3.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Kalıntıların Normal P-P Grafikleri	61
Şekil 3.2. Bağımsız Değişkenler ile Kalıntılar Arasındaki Serpilme Grafikleri	61
Şekil 3.3. Duygusal Emek Değişkenine Ait Kalıntıların Normal P-P Grafikleri	62
Şekil 3.4. Duygusal emek Değişkeni ile Kalıntılar Arasındaki Serpilme Grafikleri	62
Şekil 3.6. Araştırma Modeli Üzerindeki Hipotezlerin Kabul veya Red Durumu	72



ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca beni her konuda destekleyen, bilgi ve görüşleri ile çalışmama ışık tutan başta değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Zafer AYKANAT' a, tezimin tamamlanmasında desteklerini esirgemeyen, sık sık bilgilerinden faydalandığım Arş. Gör. Sami ÖZCAN'a, Öğretim Görevlisi abim Fatih KOÇ'a,

Tüm çalışmam boyunca sabır ve anlayışları ile her türlü desteği veren anneme, babama ve kıymetli arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yavuz KOÇ

ARDAHAN 2019



GİRİŞ

Günümüzde hemen hemen her sektörde çağrı merkezlerine rastlamaktayız. Bunlar içerisinde sağlık sektöründe, bakanlığın desteği ile oluşturulmuş ve ihale edilmiş merkezi hekim randevu sistemi olan 182 Çağrı Merkezini görmekteyiz. Motivasyonu yüksek verimli çalışanların ihtiyaç duyulduğu bu çağrı merkezi örgütünde çalışanların hizmet sunarken duygularını kontrol etmeleri gerektiğini ve neticesinde bunu performanslarına yansıtmaları gerektiğini beklemekteyiz. Çalışanların sergilediği duygular, aslında kurumun onlardan gerçekleştirmelerini bekledikleri hedefler olup çalışanların bu hedeflerden sapması hem kendi performanslarını hem de kurumun performansını olumsuz etkilemektedir (Barutçugil, 2004;Güngör, 2009). Hizmet kalitesinin önemli olduğu bu çağrı merkezlerinde çalışanlar müşterileri ile etkileşim içerisindeyken müşteri memnuniyetini ve performanslarını üst düzeyde tutmayı hedef edinmelidirler. Rekabet olgusunun önemli olduğu hizmet yarışında çalışanların vermiş olduğu emek ve performans hizmet kalitesinin belirleyicisi konumundadır.

Hochschild 1983'te yayınladığı “ *The Managed Heart* ” adlı kitabında çalışanların müşteriye görünen yüzü olduğunu ve hareketleriyle duygusal emek adını verdiğimiz kavramı “ *müşterileri kaliteli hizmet vermek için çalışanların duygularını yönetmeleri* ” görmekteyiz (Hochschild,1983). Duygusal emek ile bugüne kadar yapılan araştırmalardaki en önemli varsayım, çalışanların duygularını uygun bir şekilde müşterilere yansıtmaları için, örgütlerin duygusal davranış kurallarını geliştirerek çalışanlarının davranışlarına belli standartlar getirmeleridir (Gosserand,2003). Bu durum da çalışanların müşterilere kaliteli hizmet vermek için hissetmediği duyguları yansıtma yükümlülüğü getirmiştir. Unutmamalıyız ki duygusal emek hem müşteriye iyi hizmet vermeyi tetikler hem de işletme yönetiminin beklentilerini karşılamaktadır.

Bu kapsamda bu çalışmada duygusal emeğin çalışan performansına etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaç çerçevesinde 182 MHRS Erzurum Çağrı Merkezinde çalışanlar üzerinde ölçülmek istenen değişkenlere yönelik sorularla anket çalışması yapılmıştır. Gerçekleştirilen anket çalışması bulgularına göre söz edilen değişkenler arasında farklılık olup olmadığı ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışma bulgularının çalışanların performansları ve duygusal emeğin alt boyutları arasındaki ilişkileri saptaması açısından çağrı merkezlerinde verimlilik açısından faydalı olabileceği düşünülmüştür. Neticelendirilen bu çalışma ile bilime, çağrı merkezlerinin hizmet kalitesine ve gerçekleştirilebilecek çalışmalar ile tüm çağrı merkezlerine faydalı olabileceği öngörülmektedir. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilgili kavramsal çerçeve ve duygusal emek alt boyutları açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde çalışan performans ve özellikleri, performans süreci ve çalışma performansını belirleyen faktörlerden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise 182 MHRS Erzurum Çağrı Merkezinde çalışanlar üzerinde yapılan saha çalışmasına yönelik bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezler ve metodolojisi ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara dayanarak duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış, derinsel davranış ve doğal duygular ile performans boyutu arasında ilişkiler ortaya koyulmuştur. Son olarak elde edilen bulgular ve literatürdeki konuya ilişkin çalışmalar kıyaslanmış, araştırma bulguları yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde duygu kavramı ve bu kavram ile ilgi tanımlamalara yer verilmiştir. Aynı zamanda duygusal emek ile ilgili tanımlamalar yapılmıştır. Duygusal emeğin boyutlarına ve duygusal emeğin karşılaştırmalı tanımlamalarına yer verilmiştir. Duygusal emeği etkileyen faktörlerle birlikte bu kavramın davranışları ele alınmıştır. Duygusal emek yaklaşımlarına değinilmiştir. Son olarak duygusal emek davranışlarının olumlu, olumsuz sonuçlarına yer verilerek bu bölüm sonlandırılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. DUYGUSAL EMEKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

1.1.1. Duygu Kavramı

Günlük yaşantımızın her anında hatta hayatımızın en önemli zamanlarında aldığımız kararları sorguladığımızda, arka planında duygu kavramının yer aldığını görürüz. İnsanoğlu, yaptığı planlarda ve hedeflerinde aklın ön planda yer aldığını düşünse bile bu plan ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli itici güç duygularıdır. Geçmiş hayatı göz geçirip verilen kararlar sorgulandığında, o an ki duyguların ne kadar da önemli olduğunu görülür (Jensen, 1998, s.10).

Duygu kavram olarak, bireyin iç ve dış dünyasında meydana gelen olaylara verdiği tepki olarak ifade edilebilir. Duygu, herhangi bir his, zihin çalkantısı olarak tanımlanabilir. Bu çalkantılar bireyin davranışına öncülük etmekte olup hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Yelkikalan, 2006, s.40).

Duygu kavramıyla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlar:

Duygu, bireylerin davranışlarını yönlendiren tepkilerdir. Bu tepkiler, konuşma, beden hareketleri ve yüz ifadeleri ile dışarıya yansıtılacağı gibi kalp atış hızının değişmesi ve deride oluşacak değişimler ile fizyolojik olarak da olabilir (Brenner ve Salovey, 1997, s.183).

Duygu, sinir ve hormonal sistemde hedefe yönelik ve uyarılı davranışlara sebep olan etkileşimdir (Kleinginna ve Kleinginna, 1981, s.345).

Duygu, kişileri hareket etmeye yönlendiren ve beklenmedik bir anda planlar yaptırarak hedefe yönlendiren dürtüdür (Goleman, 2011, s.5).

Duygu, zihin tarafından harekete geçirilip hem beyinde hem de bedende meydana gelen değişikliklerdir (Damasio, s.65).

Duygu, hem hayvanları hem de insanları uyumlu ve dengeli davranışlar yapmaya yönelten faktörlerdir (Plutchik, 1980, s.5).

1.1.2. Duygu Yönetimi

İnsanların hayatta başarıyı yakalayabilmesi sadece eksik yönlerini güçlendirmesi ile mümkün olmamaktadır. Başarı için duygularını ve düşüncelerini de yönetmesi gerekmektedir. Değişen koşullara uyum sağlayabilmesi ve değişimi takip edebilmesi için, buldukları ortama duygusal olarak da bağlı olmaları ve duygularını yönlendirebilmeleri önemli olmaktadır. Duygu yönetiminin önemi bireyin veya topluluğun başarısında giderek artmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007, s.209-210).

Duygu yönetimi, kişinin hedeflerine ulaşabilme noktasında duygularını hedefe ulaştırma yönünde değiştirebilmesidir. Yönetme, kişilerin hayatta karşılarına her an çıkabilecek stres, üzüntü, öfke gibi olumsuz duyguları ile mutluluk, sevinç gibi olumlu duyguları amaçları doğrultusunda doğru bir noktada buluşturma becerisini elde edebilmesidir. Bireylerin iç dünyasında oluşan değişimlerin dışa yansıtılmasında doğru davranış sergilemeyi öğrenmesidir (Kervancı, 2008, s.46).

Duygu yönetimi tek taraflı bir etki değildir. Kişilerin kendi duygularını yönettikleri gibi karşı tarafın duygularını da anlamlandırıp yönetmesi gerekmektedir. Duygu yönetimi kişinin kendini tanıması ve duygularına yön verebilmesidir. Kendini tanıma noktasında başarılı olan kişi, aynı zamanda başkalarının duygularını daha iyi anlamlandırabilmektedir (Ayçiçek, 2012, s.34).

1.1.3. Duygusal Zekâ

Günümüzde başarılı olmanın yolu sadece yüksek IQ (Intelligence Quotient) sahipliği ile açıklanamamaktadır. IQ testlerinden başarı ile geçen insanların, gerçek

yaşantılarında başarısız oldukları bilinmektedir. Başarının zekâ ile orantılı olduğu noktasında kuşku bulunmamaktadır. Fakat yüksek zekâyâ sahip insanların her zaman başarılı olduğu görülmemektedir. Bu başarısızlığın altında yatan sebep nedir diye düşündüğümüzde, bu kişilerin duygularını kontrol etmekte başarılı olmadığı görülmektedir. Duyguların zekâ ile uyumlu hareket etmesi de önemli olmaktadır. Duyguları ile baş edemeyen insanlarda öfke, stres ve umutsuzluk gibi duygularda artış görülmektedir. Bu durum ise başarıyı olumsuz etkilemektedir (Goleman, 2011, s.8).

Duygusal zeka, kişilerin kendi duygularını anlamalarını ve yönetebilmelerini sağladığı gibi karşısındaki kişilerinde duygularını anlamlandırmayı ve empati kurmayı sağladığı varsayımına dayanmaktadır. Kişi, kendisinin ve karşısındakinin duygularını izleyip, elde ettiği izlenimleri belli bir süzgeçten geçirerek düşünce ve davranışlarında kullanmaktadır (Mayer ve Salovey, 1997, s.433).

Bazı insanlar işlerini kolaylıkla yerine getirirken bazıları ise işlerini yerine getirmede zorlanmaktadırlar. Bazı insanlar verilen görevi hızlı bir şekilde yerine getirirken bazıları ise verilen görevi anlayamamaktadırlar. Kişinin aile, sosyal ve iş hayatında başarılı olmasında zekânın yanında olaylar arasındaki ilişkiyi kurabilme yeteneği oldukça önemlidir. Olaylar karşısında gerekli motivasyon ve empatinin kurulamaması, istenilen sonuca ulaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kişinin zekâ düzeyinin yüksek olması başarı için yeterli olmamaktadır (Kasatura, 1991, s.40).

1.1.4. Empati

Empati kelimesi günümüze kadar değişik anlamlarda kullanılmıştır. İlk olarak “bir kişinin kendini sanat eserine yansıtma ve bu şekilde eseri anlama çabası olarak” tanımlanmıştır. Daha sonra, eski Yunanca’daki “empathia” teriminin İngilizceye çevrilmesi ile bugünkü anlamına ulaşmıştır (Hasgül, 2013, s.13).

Kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olayları anlamlandırmasına empati denir. Bir kişinin kendisini başkasının yerine koyarak, onun duygu ve düşüncelerini anlamasıdır (Gülseren, 2001, s.133.)

Bir insanın karşısındaki ile empati kurarken başarılı sonuç elde edebilmesi için belli bir süreç gerekmektedir. İlk olarak, kendini karşısındakinin yerine koymalı ve

olaylara onun bakış açısı ile bakmalıdır. Aynı zamanda empatinin kurulmuş olabilmesi için, karşısındakinin duygu ve düşüncelerini doğru algılamalıdır. Son olarak ise, karşı tarafın sizin onu tam olarak anladığınızı kavraması gerekmektedir. Böylece, empati kurma süreci başarılı olarak tamamlanacaktır (Dökmen, 2008, s.135).

1.1.5. Çatışma

Toplum içinde etkileşim ve iletişim olduğu sürece insanların düşüncelerindeki farklılık ortaya çıkmaktadır. Birbiriyle iletişim ve etkileşim halinde bulunan insanlar arasında çatışma ortamının bulunulması kaçınılmazdır. İnsanlar arasındaki duygu, düşünce ve inanç farklılıkları geçimsizliğin ve uyumsuzluğun çıkmasına sebep olmaktadır. Bu farklılıklardan dolayı çatışmayı engellemek mümkün olmadığından, çatışmanın etkilerini en aza indirmek için uğraşmak gerekmektedir (Palabıyık, 2016, s.56).

Çatışma, bir kişi veya grubun göstermiş olduğu davranış, duygu ve düşüncelerin karşı tarafın istek, hedef ve amaçları ile örtüşmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte çatışma, farklı ortamlarda farklı şekil ve seviyede ortaya çıkabilir (Çürük, 2014, s.4).

Çatışma, kişiler veya gruplar üzerinde olumsuz etkisi olmasına rağmen olumlu özellikler de taşıyabilir. Birbiriyle rekabet halindeki kişi veya grupların çatışması ile aralarında etkileşim ve iletişim artmaktadır. Böylece uyuşmazlığa sebep olan istek, hedef veya amacın çözümü noktasında çaba harcanabilir. Bu durum ise motivasyonu arttırıp, başarıya ulaşmak için daha istekli olunmasına sebep olabilir (Pondy, 1990, s.471).

1.1.6. Tükenmişlik

Tükenmişlik, kişilerin yapmış oldukları işin ve işletmenin amaç ve hedeflerine aidiyet duygusu hissetmemeleri ve karşısındaki kişilere duygularını aktaramamasıdır. Tükenmişlik, kişinin yapmış olduğu işin performansını düşürmektedir. Ayrıca kişinin sağlığını, aile hayatını ve yaşamını da olumsuz etkilemektedir. Kişinin kendisini ara sıra yorgun, isteksiz hissetmesi ve işine konsantre olamaması yaşanan bir durumdur. Fakat

bunun sürekli hale gelmesi kişi ve işletme üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu durumun çalışanın yaşantısının parçası haline gelmesi kişinin duygularını karşı tarafa işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda aktarılmasını engellemektedir. Müşterilerin karşısında mutsuz, isteksiz ve verimsiz bir çalışan görmesi işletmeye karşı bakış açılarını değiştirmektedir (Arı ve Bal, 2008, s.131-135).

1.1.7. İzlenim Yöntemi

Bireyler sosyal hayatın sonucu olarak başka kişiler ile iletişim ve etkileşim halinde bulunmaktadır. Bu iletişim ve etkileşim sonucunda, karşı taraf üzerinde olumlu ve olumsuz etki bırakmakta olduğu gibi kendisi de karşı taraf üzerinde izlenim edinmektedirler. Bireyler karşı taraf üzerinde bıraktıkları izlenim üzerinde bilgi sahibi olmak istemektedirler. Böylece bıraktıkları izlenimleri, kendi istekleri doğrultusunda değiştirebilmek için çaba harcamak isteyeceklerdir. Karşı taraf üzerinde bıraktıkları izlenimi değiştirebilmek için yaptıkları uğraşlara izlenim yöntemi denilmektedir (Eroğlu, 2014, s.37-39).

Literatürde izlenim yöntemine ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır. Leary ve Kowalsky'a göre bir bireyin diğerine ilişkin izlenimlerini kontrol etmesidir. Crittenden'e göre bireyin diğer birey üzerindeki algılarını bilinçli veya bilinçsiz olarak kontrol etmesidir. Pourciauve Reckers ise bireyin arzu edilen kimlik ve imajı oluşturmak için diğer bireylerde kullandığı taktikler olarak tanımlamıştır (Doğan ve Kılıç, 2009, s.56).

1.2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Günümüzde iş hayatında teknolojinin önemi giderek artmasına rağmen, hizmet sektörü gibi iş alanlarında emeğin ağırlıkta olduğu bir işgücü kullanılmaktadır. Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı sektörler de bile üretimin pazarlanması için insan emeğine yani beşeri sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır. Artan rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmenin koşullarından birisi, çalışanların istenilen performansı gösterebilmesidir. İşverenler, pazar payını arttırmak ve işletmenin varlığını devam ettirebilmek için müşterileri ile birebir ilişki içerisine girebilmektedirler. Böylece, artan rekabet ortamında firmanın var olabilmesi için sadece kaliteli mal üretmesi

yetmemektedir. Ayrıca işletmenin müşterileri üzerinde bıraktıkları izlenimde önemli olmaktadır. Beşeri sermayenin kalitesinin ve performansının önemi işverenler açısından daha da önemli olmaktadır (Özkul ve Oğuz, 2016, s.130-132).

İnsan hayatında duyguların etkin olduğu düşünüldüğünde, zamanının büyük çoğunluğunu geçirdiği iş yaşamında da duygularının etkisini yok sayılamaz. İşyerinde duyguların önemli olarak görülmeye başlanması hizmet sektörü gibi emek yoğun sektörlerin ön plana çıkmaya başlaması ile önem kazanmıştır. Hizmet sektörünün ekonomi içerisinde payının yüksek olması ve gittikçe de artması ile duyguların yönetimi de önem kazanmıştır. Hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti, işletme çalışanlarının müşteriler ile gerçekleştirdikleri iletişim ve etkileşim belirleyici olmaktadır. İşletme sahiplerinin çalışan ile müşteri arasındaki iletişim ve etkileşim üzerinde kontrolünü arttırması ile duygu yönetimi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletme anlayışında yaşanan gelişmeler neticesinde, emek ile birlikte duygularında işletmenin amaçları doğrultusunda kullanımının gerekliliği ortaya çıkmıştır (Beğenirbaş ve Basım, 2012, s. 77-79).

1980’li yıllara kadar araştırmacılar çalışanların duygularına yeterince değinmemiştir. Duyguların işletmenin amaçlarına ulaşmasında öneme sahip olduğu noktasına değinilmemiştir. İşletmelerin başarıya ulaşmasında rasyonel ve planlı bir süreç öngörmüşlerdir. Çalışanların duygularına yönelik “duygusal emek” kavramı ilk kez 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling – Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” adlı kitabında kullanılmıştır (Kaya ve Özhan, 2012, s.109).

Hochschild duygusal emek kavramını “*Çalışanların duygularını düzenleyerek dışarıdan görülebilecek yüz ve beden hareketleriyle karşı tarafa aktarmalarıdır. Duygusal emek bir ücret karşılığı belirlenir ve değişim değeri vardır. Örgütler, çalışanlardan hangi durumlarda hangi duyguları göstermeleri gerektiğini duygusal davranış kuralları ile belirlerler. Bu kurallar hedeflere ulaşabilmek için çalışanlara yön gösterir ve çalışanların davranışlarını örgüt kuralları ile uyumlu hale getirme amacı görürler*” olarak tanımlamıştır (Hochschild, 1983, s. 7).

Hochschild, hostesler üzerinde yapmış olduğu çalışma ile duygusal emek kavramına açıklık getirmiştir. Hosteslerin eğitim gördüğü bir kursa katılarak, duyguların çalışma hayatında yönetilmesi üzerine incelemelerde bulunmuştur. Kurs boyunca verilen eğitimlerde, hosteslerin müşterileri ile ilişkilerinde sürekli güler yüzlü olmaları istenmektedir. Fakat çalışanların her zaman içten gelerek gülümseme yapmadıkları üzerine tespitte bulunmuştur. Çalışanların, müşterilerini memnun edebilmek için duygularını ticarileştirmesi gerekmektedir (Hochschild, 1983, s.95-100).

Duygusal emek kavramı literatüre girdikten sonra çeşitli araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmaya çalışılmıştır. Ashforth ve Humphrey'e (1993:89) göre duygusal emek, örgüt tarafından istenilen duyguların yansıtılmasıdır. Duyguların yansıtılmasında, duyguların yönetilmesi değil gözlemlenebilir davranışlar oluşmaktadır. Grandey (2000:97) ise duygusal emeği, çalışanların kurumun hedeflerini gerçekleştirebilmek için duygularını kontrol etmek için gösterilen çaba olarak tanımlamıştır. Kurumun amaçlarına ulaşabilmek için çalışanların hem içsel hislerini hem de dışsal ifadelerini kontrol etmeleridir. Paula England (1999: 10) ise duygusal emeği, başkalarını anlama ve empati kurma olarak ifade etmiştir. Kart (2011: 221) duygusal emeği, bireyin nasıl hissetmesi gerektiğine dayandığını, istenilmeyen duyguların istenilmiş gibi etki bırakmasına ve hoşnut olunmayan duyguların ise karşı tarafta kötü izlenim bırakılmadan bastırılması olarak belirtmiştir. Morris ve Feldman (1996:987) duygusal emeği, kişiler arası iletişim ve etkileşim sürecinde işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda duyguları yansıtılabilmek için harcanan çaba ve planlama olarak belirtmiştir (Keleş, 2014, s.50-52).

Duygusal emekle ilgili yapılmış tanımlar Tablo 1'de verilmiştir

Tablo 1.1. Duygusal Emek Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Hochschild	1983	Müşterilere iyi hizmet vermek için çalışanların müşterilerle etkileşim içindeyken, duygularını yönetmeleri ve bu yönetim sırasında gösterdikleri emek (Öz, 2007: 3)
Ashforth ve Humphrey	1993	Hizmet süresince örgüt tarafından istenilen duyguların yansıtılması (Ashforth ve Humphrey 1993)
Morris ve Feldman	1997	Kişiler arası ilişkilerde örgütün istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol (Morris ve Feldman,1997)
Grandey	2000	Çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını ayarlama sürecinde gösterdikleri çaba (Grandey,2000)
Kruml ve Geddes	2000	Çalışanların “mükemmel müşteri hizmeti” üretebilmeleri için gereken hisleri veya gösterecekleri belli davranışları sergilemeleri(Kruml ve Geddes,2000)
Chu	2002	Duygusal emek kavramı ise kişiler arası iş süreçlerinde örgütün beklediği davranışı göstermek için duygularını yönetmesi (Chu, 2002).
Diendorff ve Richard	2003	İş rolünün parçası olarak duyguların yöntemi
Diefendorff ve Gosserand	2003	İşletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak amacı ile çalışanlardan, kendi duyguları yerine işletmenin gösterilmesini istediği duyguları sergilemesi (Diefendorff ve Gosserand,2005)
Johnson	2007	Organizasyonun istediği duyguların hizmet personeli tarafından anında ifade edilmesi (Johnson,2007)
Guy	2008	Çalışanın duygularını sergilemeyi veya harekete geçirmeyi gerektiren iş (Guy,2008)

Kaynak; Hsieh ve Yang, 2009, s.27, Aktaran: Yakar,2015, s.7

Duygusal emek kişilerin duygularını kontrol ederekten istenilen davranışı sergileyebilmek için duygularını kontrol etmesi ve kontrol sürecinde verdiği emek olarak addedebiliriz.

1.3. DUYGUSAL EMEK AÇIKLANIRKEN DİKKAT EDİLECEK KONULAR

Çalışanlar örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda duygularını yönetirken, duygusal emek kavramının boyutu da önemli olmaktadır. Duygusal emek kavramı açıklanırken, duygusal emeğin; gösterim sıklığı, sarf edilen dikkat, duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluğun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. (Güngör, 2009, s.171-174)

Gösterim sıklığı: Örgüt çalışanlarından göstermesini istedikleri duyguları hangi süre zarfında yerine getirmeleri şeklinde ifade edilmesidir. Çalışılan mesleğin türüne ve işin özelliklerine göre çalışanlar ile müşteriler arasında kurulan etkileşim süresi farklılık

göstermektedir. Bir markette ve hastanede çalışan kişi ile danışmanlık hizmeti yapan bir işyerinde çalışan kişinin etkileşim sıklığı aynı değildir. Sıklık derecesi arttıkça, çalışanların duygusal emek için harcadıkları çaba artmaktadır. Sarf edilen dikkat: Duygusal emek ile ilgili diğer konu örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda duyguları yönlendirirken sarf edilen dikkattir. Sarf edilen dikkat, duyguların gösterim süresi ve duyguların yoğunluğu ile ilişkilidir. Bir markette çalışan için müşterisi ile ilişkisi kısa süreli olduğu için duygu yönetimi için sarf ettiği dikkat kısa olurken, avukat için müşterisi ile ilişkisi sık olmasına rağmen sarf edilen dikkat daha yoğun olabilmektedir. Duyguların gösterim süresi ile sarf edilen dikkat arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Duygu gösterim süresi arttıkça dikkat için harcanan çaba da artmaktadır.

Duyguların çeşitliliği: Duygusal emek ile ilgili diğer bir konu ise sergilenen duyguların çeşitli olmasıdır. Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda ne kadar fazla duygu göstermek zorunda kalırsa, bunun için o kadar emek sarf etmesi gerekmektedir. Gösterilmesi gereken duygular olumlu, olumsuz ve nötr olabilmektedir. Gösterilmesi gereken duygular farklı meslek grupları için değişebileceği gibi aynı meslek grubunda farklı etkileşim durumlarında bile değişiklik gösterebilmektedir. Bir mağazada satış elemanından olumlu duygular göstermeleri beklenirken, aynı kişi uzun süredir alacaklarını tahsil edemediği kişiye karşı olumsuz duygu göstermesi beklenmektedir.

Duygusal uyumsuzluk: Çalışanların hissettikleri duygular ile örgütün sergilemesini istedikleri duyguların farklı olması durumunda ortaya çıkan çatışmadır. Duygusal uyumsuzluk duygusal emeğin bir sonucudur. İşletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda duygu ve davranışlarını yönlendiren çalışanların, amaç ve hedeflere olan güveni ile duygusal uyumsuzluk arasında negatif bir ilişki vardır. Örgütün satmaya çalıştığı ürünün kalitesiz olduğuna inanan çalışan ile ürünün gerekli olduğuna inanan çalışanın sergileyecekleri davranışlar farklı olmaktadır. Duygusal uyumsuzluğun uzun süreli olması, çalışanlarda tükenmişlik hissini uyandırabilmektedir.

1.4. DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Duygusal emek kavramı ilk kez 1983 yılında Hochschild tarafından “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi)” adlı kitabında kullanılmıştır. Bundan sonra birçok

araştırmacı tarafından da incelenmiştir. Duygusal emeği günümüze kadar inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Aşağıda bu incelemelerden bazılarına yer verilecektir. Bunlar Hochschild Yaklaşımı, Ashforth ve Humprey'in Duygusal Emek Yaklaşımı, Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı, Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı ne ıkanlardandır. Aşağıda bu yaklaşımların açıklamalarına yer verilecektir.

1.4.1. Hochschild Yaklaşımı

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild "*alışanların duygularını düzenleyerek dışarıdan görülebilecek yüz ve beden hareketleriyle karşı tarafa aktarmalarıdır.*"olarak tanımlamıştır. Hochschild rgtleri, duygusal emek kullanan ve duygusal emek kullanmayan olarak ikiye ayırmaktadır. Bir örgütün duygusal emek kullanması için müşterileri ile doğrudan veya dolaylı olarak iletişim içine girmeli, müşterinin örgüt hakkında edindiği duyguları ön planda tutmalı ve işletme yönetiminin çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim ve etkileşim üzerinde denetim mekanizması oluşturmalıdır(Hochschild, 1983, s. 7). Hochschild bu özellikleri taşıyan altı meslek grubu olduğunu ve bunların duygusal emek kullandığını belirtmiştir (Hochschild, 1983, s. 246):

- Serbest meslek alışanları
- İşletmeciler ve yöneticiler
- Satış görevlileri
- Memurlar
- Ev dışında hizmet içlerinde çalışanlar
- Özel ev alışanlar

Hochschild, alışanları tiyatro sahnesinde gösteri yapan tiyatro çalışanlarına benzetmektedir. Tiyatro alışanı sahnede rolünü ne kadar gerçekçi sahnelerse, izleyicide o derece tiyatro oyununu zevkle izlemektedir. İşletme alışanları, işletmenin yüklemiş olduğu duygu ve davranış rollerinin gerçekçi olduğunu karşı tarafa ne kadar iyi hissettirirlerse, müşteriler o derece memnun olurlar. Tiyatro alışanları gibi işletme çalışanları da bazen oynadıkları rolü benimsemeyebilirler. Fakat izleyiciler gibi müşterilerin de memnun ayrılabilmesi için sahnedeki aktör gibi çalışanların rolünü iyi oynaması gerekmektedir (Hochschild, 1983, s. 33).

1.4.2. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Duygusal emek konusunda bir diğer yaklaşım Blake E. Ashforth ve Ronald H. Humphrey tarafından geliştirilmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993: 88) duygusal emek kavramını “*müşteriye hizmet süreçlerinde, örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması*” olarak tanımlamaktadır (Saltık, 2014, s.16).

Ashforth ve Humphrey duygusal emek kavramına yaklaşımı, Hochschild'in duygusal emek kavramından farklıdır. Ashforth ve Humphrey, duygulardan ziyade davranışa odaklanmıştır. Onlara göre çalışanların duyguları bir dereceye kadar önemli olsa bile asıl olan davranış veya davranışın altında yatan duygulardan ziyade doğrudan davranıştır (Keleş, 2014, s.54).

Ashforth ve Humphrey, çalışanların davranışları ile müşteriler üzerinde olumlu izlenim oluşturduğunu savunmaktadır. Olumlu izlenim oluşturmak için çalışanların müşterilerin hakkında olumlu düşünceye sahip olmasını istemektedir. Çalışanlar olumlu düşünceyi oluşturmak için en uygun davranışı sergilemek isteyeceklerdir. Duygusal emek sürecinde, çalışanlar hissedilen duygulardan ziyade gösterilen duygulara yöneleceklerdir (Saltık, 2014, s.17).

Ashforth ve Humphrey (1993: 90), Hochschild'dan farklı olarak duygusal emeğin kullanım alanı bulduğu meslekleri kategorize etmemektedir. Duygusal emeğin, hizmet sektöründe daha yoğun olarak kullanılmakla birlikte işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme de etkin bir unsur olmaktadır. Hizmet sektöründe daha fazla ve etkin kullanılmasının sebeplerini ise şunlardır (Keleş, 2014, s.54-55):

- İşletmede müşterilerle çalışanlar arasındaki iletişimin fazla olmasından dolayı, işletmeyi temsil görevi üstlenilmesi: Hizmet sektöründe çalışanlar, müşteriler ile daha fazla iletişim ve etkileşim içindedirler. Müşteriler, işletme sahibi ile ya hiç veya çok az iletişim halinde olmaktadır. Çalışanları işletme ile özdeşleştirdiklerinden dolayı işletme sahibi gibi görmektedirler.

- Duygusal emeğin müşterilerle iletişimin fazla olduğu mesleklerde kullanılması: duygusal emeğin müşterilerle iletişimin fazla olduğu mesleklerde kullanılmasıdır. Hizmet sektörü doğrudan veya dolaylı olarak müşteri – çalışan ilişkisine dayanmaktadır.

Duygusal emek kavramı iletişim ve etkileşimin daha fazla olduğu sektörlerde daha çok kullanılmasından dolayı hizmet sektörü ön plana çıkmaktadır.

- Hizmet sürecinin belirsizlikler taşıması: Hizmet sektörünün yapısı gereği hizmete olan talep yıllara, mevsimlere, aylara hatta günlere göre değişmektedir. Bu belirsizlik karşısında işletmeler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için müşterilerin duygu ve davranışlarını yönlendirmek için çaba harcamaktadırlar.

- Hizmet sektörünün soyut unsurlar içermesinden dolayı kalitenin ölçülmesinin zor olması: hizmet sektörünün soyut olması, hizmetin elle tutulamaması ve ölçülememesinden dolayı müşteriler tarafından değerlendirilmesi ve kalitesinin ölçülmesi zordur. Bu noktada, çalışanlar müşterilerin memnuniyetlerini duygu ve düşünceleri ile yönlendirebilmektedir.

1.4.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı

Duygusal emek kavramına getirilen diğer bir yaklaşım Morris ve Feldman yaklaşımıdır. Morris Feldman duygusal emeği *“kişiler arası iş süreçlerinde işletme tarafından istenilen duyguları göstermek için yapılan çaba, planlama ve kontrol”* olarak tanımlamıştır (Morris ve Feldman, 1996, s.987).

Morris ve Feldman yaklaşımında, çalışanlar işletme tarafından istenilen duygu ve davranışları yansıtabilmek için emek harcamaları gerekmektedir. Çalışanlar, harcadıkları emek sonucunda gösterdikleri duygu ve düşünceleri samimi duygularla veya yüzeysel olarak yapmalarının işletme açısından bir önemi bulunmamaktadır. Çalışanlardan istenilen, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda müşterilere uygun duygu ve davranışları sergilemesidir (Morris ve Feldman, 1996, s.988).

Çalışanların sergilemek zorunda oldukları duygular, farklı işletmelerde farklı düzeyde hatta aynı işletme içerisinde bile farklı durumlarda farklı boyutta olmaktadır. Duygusal emek; duygusal davranış gösterimindeki sıklık, davranış kurallarına gösterilen dikkat, duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olmak üzere dört boyuttur (Morris ve Feldman, 1996, s.988-1002).

Duygusal emeğin boyutlarını etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; duygusal davranış kurallarının açıklığı, duygusal davranışların denetim derecesi, cinsiyet, görev rutinliği, görev çeşitliliği, hizmet sunulan müşterinin gücü, yüz yüze iletişim, olumlu ve olumsuz duygular ile iş özerkliğidir. Bu faktörler, duygusal emeğin boyutları üzerinde olumlu veya olumsuz etkiye sahip olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996, s.988-1000).

Morris ve Feldman, duygusal emeğin tükenmişlik ve iş doyumunu ile sonuçlanacağını belirtmiştir. Duygusal emeğin boyutlarındaki artış, çalışanlar üzerinde tükenmişlik duygusunu arttırmaktadır. Duygusal çelişki ile iş doyumunu arasında ise ters orantı mevcuttur. Çalışanlar işyerinde ne kadar az duygusal çelişki yaşarlarsa iş tatmini o derece fazla olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996, s.1000-1001).

1.4.4. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Grandey, daha önce yapılmış çalışmaları incelemek sureti ile bu yaklaşımların benzer ve farklı yönlerini araştırarak duygusal emek kavramını tanımlamıştır. Duygusal emeği "*hem duyguların hem de davranışların, işletme amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi*" olarak tanımlamıştır (Tunç, 2012, s.50). Günlük hayatımızda bulunduğumuz ortamın özelliklerine göre duygular düzenlenmektedir. Hasta ziyaretinde bulunurken gösterdiğimiz duygular ile nikâh töreninde yansıttığımız duygular aynı olmamaktadır.

Grandey'in duygusal emek modelinde, duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranış olmak üzere duygu düzenleme süreci bulunmaktadır. Yüzeysel ve derin davranışın ortaya çıkmasına sebep olan etkenleri ise; etkileşim özellikleri, duygusal olaylar, bireysel ve örgütsel faktörler olarak belirtmiştir. Duygusal etkileşimin sıklığı, süresi, çeşitliliği ve gösterim kuralları duygusal emeği farklı boyutlarda etkilemektedir. Duygusal emeğin ortaya çıkardığı yüzeysel ve derin davranışların sonucunda bireysel ve kurumsal olarak olumlu veya olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır (Grandey, 2000, s.101).

Tablo 2'de duygusal emek yaklaşımları karşılaştırılmalı olarak gösterilmiştir (Savaş, 2012, s.66):

Tablo 1.2. Karşılaştırmalı Duygusal Emek Yaklaşımları

Hochschild (1983)	Ashforth ve Humphrey (1993)	Morris ve Feldman (1996)	Grandey (2000)
Model Türü: Duyguları Yönetilmesi tabanlı	Model Türü: Davranışların Yönetilmesi tabanlı	Model Türü: Örgütsel ve bireysel faktörler tabanlı	Model Türü: Karma
Tanım : Herkes tarafından gözlemlenebilen bedensel ve mimiksel gösterimler oluşturabilmek için hislerin yönetilmesidir	Tanım: İşgörenin duygularını yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme sürecidir	Tanım: İş süreçlerinde çalışanın belirlenen bu duyguları (davranış kurallarını) sergileyebilmek için sarf ettiği çabadır	Tanım: Çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını düzenleme sürecinde gösterdikleri çabadır.
Temel Boyutları: 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma	Temel Boyutları: 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma 3. Samimi davranış	Temel Boyutları: 1. Duygusal gösterim sıklığı 2. Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat 3. Duyguların çeşitliliği 4. Duygusal uyumsuzluk	Temel Boyutları: 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma
Genel Özelliği: Duygusal emek örgütler için olumlu sonuçlar doğururken çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurur.	Genel Özelliği: Duygusal emek sadece davranışların yönetilmesidir, çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz sonuç (duygusal çelişki) doğurabilir.	Genel Özelliği: Her türlü duygu için belli bir çaba düzeyi olmalıdır. Örgütsel ve bireysel faktörler duygusal emek için önemlidir.	Genel Özelliği: Diğer yaklaşımların tüm özelliklerini birleştirmiştir. Duygusal emeği duygu düzenleme süreci olarak görmüştür.

Kaynak (Savaş, 2012, s.66)

1.5. Duygusal Emek Davranışları

Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların gösterilen davranışlar, genel olarak yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olarak belirtilmektedir. Bunlar:

- **Yüzeysel davranış:** Grandey'e göre yüzeysel davranış; çalışanların gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilere uyumlu hale getirdikleri davranış biçimidir. Çalışanlar, örgütün belirlediği davranış gösterimlerini uygulamak için duygularını değiştirmeden davranış biçimlerini değiştirmeleri gerekmektedir. Yüzeysel davranış, çalışanların gerçek duygularını

bedensel hareketler veya ses tonu ile gizlemesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar davranışlarını gösterirken rol yapmaktadırlar. İşletmeye sorun oluşturan bir müşteriye çalışanın istemeyerek “her zaman bekleriz” demesiyle, istemediği bir davranışı göstererek rol yapmaktadır(Tunç, 2012, s.52-53).

- **Derin davranış:** Örgüt tarafından gösterilmesi istenilen davranışın çalışanlar tarafından içselleştirilmesidir. Çalışanların, davranışları ile duygularını uyumlaştırmasıdır. Bu uyumlaşma isteyerek olabileceği gibi istem dışı da olabilmektedir. Mutsuz olan çalışanın, çok sevdiği bir müşterisine mutlu bir şekilde hizmet sunması gibi istemli bir davranış olabileceği gibi sevmediği müşterisi gelmesine rağmen istem dışı mutlu davranış sergilemesi de derin davranıştır (Chu ve Murman, 2006, s.1182).

- **Samimi davranış:** Çalışanların örgütün göstermesini istediği davranışları ile içten gelen duygularının örtüştüğü durumda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların gerçek duyguları davranışlarına yansıdığından rol yapmasına gerek kalmamaktadır. Çalışanların davranışlarını göstermek için bir çaba harcamamaktadır (Chu ve Murman, 2006, s.1182).

1.6. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Kişilerin işletmenin belirlediği davranışları gösterirken etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler, bireysel faktörler ve kurumsal faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.6.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler başlığı altında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, deneyim, kendini uyarılma ve empati (duygudaşlık) olarak ifade edilebilir.

1.6.1.1. Cinsiyet

Kişilerin toplum içindeki rolleri belirlenirken cinsiyet farklılığı büyük öneme sahip olmaktadır. Toplamların olaylar karşısında gösterdikleri tepkilerin farklılık içermesi, bireylerin olaylar karşısında gösterecekleri davranışları etkilemektedir. Cinsiyet farklılıkları, toplumun belirlemiş olduğu role göre davranmayı zorunlu

kılmaktadır. Bazı toplumlarda kadının toplum içinde söz söylemesi ve duygularını göstermesi tepkiye neden olurken, gelişmiş ülkelerde kadın erkek eşitliği olarak görülmektedir (Solmuş, 2004, s.28).

Hochschild (1983: s.168), iş hayatında işletmenin çalışanlarından duygusal emek kullanmasını beklediğini ve kadınların duygusal emek kullanması yönünden erkeklerden daha yatkın olduğunu belirtmiştir. Bazı meslek dallarında kadınların erkeklerden daha yetenekli olmasından dolayı cinsiyet ayrımcılığı söz konusudur. Hosteslik mesleği cinsiyet ayrımcılığına örnek verilecek meslek dalıdır. Hosteslerin müşterilerine daha sevecen ve samimi davranma noktasında erkeklerden daha başarılı olmaları kadınların bu meslekte daha çok tercih edilmelerini sağlamıştır (Hochschild, 1983, s.168-176).

1.6.1.2. Yaş

Duygusal emeği etkileyen faktörlerden biri de yaştır. Yaş ile duygu yönetimi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Yaşın ilerlemesi ile birlikte tecrübenin de artması sonucu, duyguların kontrol edilmesi daha da kolay olmaktadır. Hochschild'e göre yaşlıları çalışanların, duygu yönetimi kontrolünde daha geniş duygusal tecrübeye sahip olmalarından dolayı duyguların kontrolü noktasında daha başarılı olduklarını belirtmiştir (Kızanıklı, 2014, s.29).

1.6.1.3. Eğitim Durumu

Eğitim durumu daha yüksek olan kişiler, duygusal emek için daha fazla çaba göstermektedirler. Çalışanların mesleki konularda eğitilmiş olmaları, müşterilerinin beklentilerini daha iyi algılamalarını ve memnuniyeti arttırmak için duygu yönetimini daha fazla başvurmalarına sebep olmaktadır. Mesleki alanında eğitimi yeterli olmayan çalışanlar, müşterilerinin beklentilerini anlamada ve beklentilere cevap vermede yetersiz kalmaktadır (Akbiyık, 2013, s.17).

1.6.1.4. Medeni Durumu

Çalışanlar, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için duygusal emek için çaba göstermeleri gerekmektedir. Çalışanlar müşteri ile güçlü iletişim kurup, memnuniyeti arttırmaları gerekmektedir. Çalışanlar, işletmenin hedeflerini içselleştirmeyip, sadece ücret üzerine odaklanırlarsa istenilen başarı gerçekleşmeyebilir. Başarıyı yakalayabilmek için sorumluluk almak gerekmektedir. Sorumluluk duygusu ise her çalışanda farklı oranda gelişmiştir. Bu duygu, evli olan çalışanlarda, bekâr olan çalışanlara oranla daha fazla bulunmaktadır (Eroğlu, 2011, s.260).

1.6.1.5. Deneyim

Çalışanların, iş hayatında verilen görevleri tam olarak yerine getirebilmesi için verilen eğitimi almaları gerekmektedir. Gerekli mesleki eğitime sahip olunmasına karşın bazen sorunların üstesinden gelinememektedir. Bu gibi durumlarda sorunların çözümü için mesleki deneyim ön plana çıkmaktadır. Mesleki deneyimi daha çok olan çalışanların, geçmiş deneyimleri zor gibi görünen problemleri çözmede daha başarılı olmaktadır. Müşterileri ile geçmişte yaşadıkları deneyimler, yaşanan sorunlarda duygu yönetimini kullanma açısından büyük fayda sağlamaktadır (Oğuz, 2016, s.8).

1.6.1.6. Kendini Uyarılama

Kendini uyarılama, çalışanların kendi davranışlarını, müşterilerin beklentileri doğrultusunda kontrol etmesidir. Çalışanların dış etkenlere karşı tetikte olup beklentilere karşı cevap vermesidir. Çalışanların davranışlarını, içinde buldukları ortama göre adapte etme becerileri, duygu yönetimi açısından başarı düzeylerini de belirlemektedir. Dış uyarılara kapalı olan veya beklentileri anlama ve cevap vermede isteksiz olan kişiler, duygu yönetimi kullanımı noktasında eksik olmaktadır. Duygu yönetimi düzeyi, çalışanların başarı düzeyini de belirlemektedir. Müşterilerin beklentilerini algılamadığı için duygu ve davranışlarını kontrol edemeyen çalışanlar, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme de yetersiz kalmaktadırlar (Robbins ve Coulter, 2007, s.401).

1.6.1.7. Empati (Duygudaşlık)

Duygusal emek sürecinin başarılı şekilde yönetilmesi ve müşteri tarafından çalışanların başarılı bir şekilde algılanabilmesi için çalışanların, empati yeteneğini doğru kullanmasına bağlıdır. Karşı tarafın duygu ve düşüncelerinin doğru algılanması, müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Beklentileri doğru bir şekilde anlamaya çalışmak, işletmenin başarısı açısından gereklidir. Müşteri memnuniyeti

çalışanın başarısı için önemli olduğundan, empati yeteneğini doğru kullanan çalışanlar işletme yönetimi açısından daha değerli olmaktadır (Oğuz, 2016, s.19-20).

1.6.2. Kurumsal Faktörler

Kurumsal faktörler başlığı altında toplanabilecek otonomi, duygusal davranış kuralları ve sosyal destek gelmektedir.

1.6.2.1. Otonomi

Otonomi, çalışanların verilen işleri yerine getirirken ne kadar bağımsız olduğu ile ilgilidir. Otonomi çalışanlara görevini kullanırken inisiyatif kullanma hakkı tanımaktadır. Duygusal emek, çalışanlarına müşterilerin duygularını işletmenin başarısı için yönlendirme amacı taşımaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletmenin belirlemiş olduğu kural ve prosedürlere uymak gerekmektedir. Bu kural ve prosedürlerin çok sıkı olması, çalışanlara değişen koşullarda esnek davranma ve inisiyatif kullanma hakkı vermemektedir. Bu durum ise işletme başarısını olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar, değişen koşullarda işletmenin başarısı için inisiyatif almalı ve bunu kullanma hakkı örgüt yararına olacaktır (Hackman ve Oldman, 1976, s.258).

1.6.2.2. Duygusal Davranış Kuralları

Örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştirme de duygusal emek kavramının öneminin farkına vardıklarından, çalışanların duygularını yönetimi noktasında belirli kurallar belirlemişlerdir. Davranış kurallarının belirlenmemesi durumunda, çalışanlar her durumda kendileri bu kuralları belirlemektedirler. Bu durum ise çalışanların her durumda farklı davranış sergilemesine sebep olmaktadır. Örgüt açısından müşterilere

karşı duygu gösterimi bakımından farklılıkları en aza indirmek için örgüt içi belirli kural ve prosedürler belirlenmektedir. Çalışanlar örgütün belirlemiş olduğu davranış kurallarını uygulamak için daha fazla duygusal emek harcamak zorunda kalacaklardır (Çaldağ, 2010, s.33).

1.6.2.3. Sosyal Destek

Sosyal destek, karşılaşılan sorunlar karşısında kişilerin ailesinden, iş arkadaşlarından ve çevresinden almış olduğu maddi veya manevi yardımdır. Çalışanların örgütte karşılaştıkları sorunların çözümü noktasında yöneticiler veya iş arkadaşlarından almış oldukları destek çok önemlidir. Yöneticilerin çalışanların sorunlarının çözümü ile ilgilenmesi, çalışanların yönetici nezdindeki değerini göstermektedir. Çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğinden, çalışanların yaşamış oldukları stres ve tükenmişlik duygularını bastırmalarına ve örgütün başarısı için daha fazla motive olmalarına sebep olmaktadır. Çalışma arkadaşlarının desteği, çalışanın kendini değerli hissetmesine sebep olacak ve işyeri değiştirme düşüncesini etkileyecektir. Sosyal destek, çalışana karşılaşılan sorunların çözümü açısından güç vermektedir. Çalışanların, kendilerini örgütün bir parçası olarak düşünmelerine ve duygusal emek göstermek için daha fazla çabaları için itici güç olmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007, s.275).

1.7. Duygusal Emek Davranışının Sonuçları

Duygusal emeğin çalışanlar üzerinde etkileri üzerinde yapılan araştırmalar farklı sonuçlar ortaya çıkarsa da olumlu ve olumsuz sonuçlarının olduğu görülmektedir.

Duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkileri, ilk zamanlar olumsuz olarak görülmektedir. Hochschild (1983), çalışanların ücret karşılığı duygularını örgütlere sattığını ve iş sahiplerinin ödedikleri ücret karşılığı çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda davranmak zorunda olduklarını belirtmiştir. Çalışanlar, ücret karşılığı çalışma hayatında sosyal yaşamlarından farklı olarak davranış sergilemek zorundadırlar. Çalışanların yaşamış oldukları duygu çelişkileri olumsuz etki bırakmaktadır (Kaya ve Özhan, 2012, s.115-116).

Duygusal emek üzerindeki araştırmalar, olumsuz etkilerinin her durumda ve bütün örgütler için geçerli olmayacağı yönündedir. Duygusal emeğin olumsuz etkileri üzerinde kişisel veya ortamsal etkiler bulunmaktadır. Fakat çalışmalar duygusal emeğin olumlu etkilerinin olumsuz etkilerinde fazla olduğu yönündedir (İştahlı, 2013, s.32-33).

Duygusal emeğin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri şunlardır (Oğuz, 2016, s.54):

- İş tatmini,
- Yüksek performans,
- Motivasyonda artış,
- Kurumsal vatandaşlık davranışlarında artış,
- Psikolojik ve fizyolojik yönden sağlıklı olma,
- Ekonomik fayda,
- Müşteri ilişkilerinde başarı,
- Mesleğe karşı duygusal bağlılığın artması,
- İşte kalma niyeti.

Duygusal emeğin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri şunlardı (Akbiyık, 2013, s. 33):

- Tükenmişlik sendromu,
- İş – aile çatışması,
- Psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar,
- Rol çatışması
- Yabancılaşma
- Duygusal çelişki,
- Stres,
- İş yerinde psikolojik taciz.

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde performans kavramının tanımlaması yapılmıştır. Performans kavramının boyutlarına değinilmiştir. İşgören performans kavramı ve özellikleri anlatılmaya çalışılmıştır. İşgören performansını belirleyen faktörler ve değerlendirme sürecinden bahsedilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda işgören performansın amaçları anlatılmaya çalışılarak bu bölüm tamamlanmıştır

İŞGÖREN PERFORMANSI

2.1. PERFORMANS KAVRAMININ TANIMLANMASI

Performans kelimesi Türkçeye Fransızca “performance” kelimesinden geçmiş olmaktadır. Türk Dil Kurumu(TDK) tarafından yapılan tanımda, performans kelimesinin Türkçe karşılığı “başarım” olarak tanımlanmaktadır (TDK).

Performans kavramının tanımı konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Performans kavramı için yapılan tanımlar şunlardır: Performans, kişilerin veya örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşma düzeyidir (Pugh, 1991, s.7).

Performans, belli bir dönem için kişilere verilmiş görevlerin yeri getirmek için sergilemiş oldukları davranışlarının sonuçlarıdır (Cambell, 1990, s.687).

Lebas’a göre ise performans, belirli hedefe ulaşabilmek için elde edilen başarıdır. Bu başarıyı sayılarla ölçmek veya ilişki kurabilmek önemlidir. Başarıyı ölçebildiğimizde, beklentilerle kıyaslama şansı da yakalamak mümkün olmaktadır. Böylece istenilen sonuca ulaşıp ulaşılamadığını kontrol edebilmek mümkündür (Lebas, 1995, s.22).

Performans, çalışanların verilen işleri başarılı olarak yerine getirip getirmediği ile ilgili kavramdır. Çalışanların verilen görevi başarılı olarak yerine getirebilmesi için çalışanların yetenek ve çabası, örgütün misyonunu benimseme gibi faktörler performans üzerinde etkili faktörler olarak dikkate alınmalıdır (Byars ve Rue, 2003, s.251-252).

Performans, çalışanların kendisine verilen görevleri yerine getirmek için harcadığı emek karşılığı elde ettiği başarı göstergesidir. Bir kişinin performansı, kişinin yetenek, çaba ve kişisel özelliklerine bağlıdır. Örgüt sahiplerinin çalışanlara sağladığı motive edici unsurlar da başarı düzeyi üzerinde etkiye sahiptir (Carolyn, 1990, s. 270).

Benligiray ise performansı etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, karlılık ve bütçelenebilirlik boyutları arasındaki ilişkiler sonucu kısa, orta ve uzun dönemde objektif veya sübjektif olarak birey, grup veya örgütün başarı düzeyini iyileştirmek ve geliştirmek için ölçme olarak belirtmiştir (Benligiray, 1999, s.7).

Performans, yapılan işin veriminin ölçülmesi olarak tanımlanır. İş sahiplerinin, çalışanlarının işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yapmış olduğu faaliyetlerin ölçülmesidir. Örgütün amaç ve hedeflerine ne derece ulaşıldığının belirlenmesidir. Örgütün gerçekleştirmek istediği hedeflere ulaşabilmek için örgüte sağladığı girdiler ile sonucunda elde ettiği çıktıların karşılaştırılması olarak açıklanmaktadır (Özkasap, 2013, s.32-33.).

Performans, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma düzeyidir. Örgütün amaç ve hedefleri için gerçekleştirmiş olduğu çaba olarak tanımlanır. Örgütün performansını değerlendirebilmek için faaliyetleri sonunda veya belirli dönemlerde gerçekleştirmiş olduğu ölçülebilen veya ölçülemeyen sonuçları dikkate alınmalıdır. (Öztürk, 2010, s. 168).

Bazı araştırmacılar performansı bir ölçme süreci olarak tanımlamaktadırlar. Palmer, performansı işletme sahibinin önceden belirlemiş olduğu kriterlere göre çalışanları değerlendirdiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Parante ise çalışanın yeterliliğini zamanla ortaya çıkaran bir süreç olarak belirtmiştir. Performans, örgüt sahibinin eksiklikleri belirlemesine ve düzeltmesine yardımcı olan bir süreç olarak görülmektedir (Taşbaşı, 2013, s.7)

2.1.1. Performans Kavramının Boyutları

Performans kavramı çeşitli unsurların bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Başarı düzeyine belirleyen performans kavramı; etkinlik, verimlilik ve kalite boyutları ile ele alınabilir.

2.1.1.1. Etkinlik

Örgütün gerçekleştirmek istediği faaliyetleri sonucunda amaç ve hedeflere ulaşma derecesini ölçen performans boyutudur (Horngren, 2000, s.229).

Etkinlik, örgütün önceden belirlemiş olduğu hedefler ile gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin istenilen süre, kalite ve doğru kaynak ile gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmeyi sağlamaktadır. Örgütlerin belirlemiş oldukları sürede gerçekleştirmek istedikleri faaliyetler ile gerçekleşen faaliyetleri karşılaştırmak için kullanılan kavramdır (Bayer ve Tüfekçi, 2006, s. 26).

Etkinlik, mevcut kaynaklarla ne kadar potansiyel sağlandığının ölçüsüdür. Örgütün sahip olduğu girdiler ile elde ettiği çıktıları karşılaştırılarak, işin en etkili yöntem kullanılarak doğru yapılmasını sağlamaktır (Yılmaz, 2012, s.51).

Etkinlik, örgütün geleceğe yönelik kararlar almasına yardımcı olmaktadır. Etkinlik ölçümü ile girdiler ve çıktılar arasında bağlantı kurularak, daha iyi nasıl olunacağı sorusuna cevap aranmaktadır (Akal, 2005, s. 39).

Etkinlik aşağıdaki formülle ölçülmektedir (Erpolat, 2011, s.29):

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart Performans}}{\text{Gerçekleşen Performans}}$$

Formüle göre, etkinlik oranının 1 olması etkin olduğunu, 1'den küçük olması etkin olmadığını ve 1'den büyük olmasının ise yüksek etkinliğe sahip olduğunu göstermektedir.

2.1.1.2. Verimlilik

Verimlilik, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmetin üretilmesi için kullanılan girdiler arasındaki orandır (Prokopenko, 2005, s.19).

Verimlilik, işletmenin mal ve hizmet üretirken kaynaklarını ne kadar iyi kullandığını ifade etmektedir. İşletme, mal ve hizmet üretirken kullandığı üretim faktörleri (girdiler) ile ürettiği mal ve hizmet (çıktılar) arasında ilişki kurmaktadır. Verimlilik, yapılan girdi ve çıktıların sayısal olarak ölçülmesi ve karşılaştırılmasıdır. Verimlilik kavramı, işletmenin aynı girdi ile daha çok çıktı alması, aynı çıktının daha az girdi ile üretilmesi veya çıktı artışının girdi artışından daha fazla olması üzerine odaklanmaktadır (Arslan, 2002, s.3).

Verimlilik aşağıdaki formülle ölçülmektedir (Coşkun, 2017, s.16):

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Çıktı}}$$

İşletmenin verimli olabilmesi için işletme içi organizasyonun iyi yapılması gerekmektedir. Girdiler ile çıktılar arasındaki oranın istenilen düzeyde olması için girdilerin (hammadde, sermaye, işgücü, teknoloji vs.) organizasyonunun iyi yapılması önemlidir. Karmaşık yapıya sahip işletmelerde kaynaklar istenilen düzeyde kullanılmadığından, istenilen çıktı elde edilememektedir (Ekici, 2002, s.138).

Verimlilik, doğru ürün ve hizmetin, doğru zamanda, doğru miktarda, en az maliyetle, müşterinin beklenti ve memnuniyetini dikkate alınarak, insan kaynakları yönetimini dikkate alınarak ve çevre duyarlılığı da gözeterek üretmesidir (Büyükkılıç, 2004, s.44).

2.1.1.3. Kalite

Artan rekabet ortamında örgütlerin düşük maliyetle mal üreterek, faaliyetlerini devam ettirebilmesi mümkün olmamaktadır. Rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için müşterilerin ihtiyaçlarını en ekonomik şekilde karşılaması

gerekmektedir. En ekonomik yöntem ise her zaman fiyat olmayabilmektedir. Fiyatın yanı sıra mal ve hizmetin, alıcının ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olması da gerekmektedir. Bu noktada kalite kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve müşteri üzerinde etki bırakabilmeleri için önemlidir (Güleş, 2000, s.88).

Kalite, üretilen mal ve hizmetin müşterinin amacına ve isteklerine uygun olmasıdır. Mal ve hizmetin ihtiyaçları karşılama ve alıcıların beklentilerine uygun olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2012, s.54).

Kalite, mal ve hizmet hakkında müşteri tarafından verilen hükümdür ve mal ve hizmetlerin ihtiyaçları karşılama özelliklerinin toplamıdır (Şale, 2001, s.23).

Kalite kavramı örgütlerde çeşitli boyutlarda kullanılmaktadır. Kalite, örgütlerin stratejik olarak hedeflerinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulmaktadır. Müşterilerin kaliteli mal ve hizmet arayışı, örgütlerin satış planlamalarına ticari boyut kazandırmaktadır. Kalitesiz üretilen mal ve hizmetin örgüte yüklediği olumsuzluklar söz konusu olmaktadır. Bu durum kalitenin finansal boyutunu oluşturmaktadır. Kaliteli mal ve hizmet üretimi örgütün organizasyon yapısından da etkilenmektedir. Örgütün iç işleyişi kaliteyi etkilemektedir. Kalite teknoloji ile iç içe olabilmektedir. Kaliteli mal ve hizmet sunumu teknolojiye sahip olmayı gerektirmektedir. Kalitenin en önemli boyutu ise beşeri sermayedir. İnsan gücü, kalite üzerinde önemli etkiye sahiptir (Yeter, 2018, s.114).

Kalite, pazar payının ve karın artması, müşteri memnuniyetinin yükselmesi ve yüksek rekabet gücü getirmesi açısından işletmeler için itici bir güçtür. Artan kalite ile toplam maliyetlerde azalma sağlanabilmektedir. İşletmenin artan pazar payı için kalite önemli olmaktadır (Gürkan, 1995, s. 60).

2.2. İŞGÖREN PERFORMANSI KAVRAMI

Literatürde performans kavramı; işgören performansı ve örgüt performansı olarak incelenmektedir. Örgüt performansı, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediği üzerine odaklanmaktadır. Örgütün belirlemiş olduğu kar veya satış gibi hedeflerinin ne kadar gerçekleştiğini araştırmaktadır. Örgüt amaç ve hedeflerini yerine

getirmek için ise işgören çalıştırmaktadır. Çalışan kişilerin göstermiş olduğu çaba ve yetenekleri örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede büyük öneme sahiptir. Örgüt bünyesinde çalışan kişilerin performansı işgören performansı kavramı ile açıklanmaktadır (Yelboğa, 2006, s.200-202).

Örgütlerin çalışma hayatında karşılaştığı ve çözüm üretmek için çabaladığı en büyük sorunlardan biri işgörenlerin performansıdır. Çalışanların sahip oldukları yetenek ve gösterdikleri çaba, işletmelerin üzerinde çalışma yaptıkları önemli bir alandır. Örgütler, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek, iş piyasasında etkinliğini arttırmak için yetenekli ve azimli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. İşgören performansı, örgütlerin rekabet ortamında amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için önemli bir yere sahip olmaktadır (Saldamlı, 2009, s. 45).

Örgütlerin çoğu için işgören performansı, çalışanların örgütlerin amaç ve hedeflerini benimseyip verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmesidir. Örgüt sahipleri için yüksek performans gösteren çalışanlar, örgüte katkı sağladıklarından nitelikli personel olarak tanımlanmaktadır (Aldemir ve diğerleri, 2004, s.291).

İşgören performansı, araştırmacılar, örgüt sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir kavramdır. Örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi ve faaliyet gösterdikleri sektörde varlıklarını devam ettirebilmesi için nitelikli çalışan kişilere ihtiyaç duymaktadırlar (Sonnentag, 2002, s.5).

İşgören performansı kavramına ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Kavram ile ilgili bazı tanımlar şunlardır:

- İşgören performansı, örgüt tarafından kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Aşut, 2008, s.2).
- İşgören performansı, çalışanların emek karşılığı alacağı ücret için harcadıkları çabadır (Rousseau ve McLean, 1993, s.3).
- İşgören performansı, çalışanın sahip olduğu bilgi ve yetenekleri örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda harcıyıp harcamadığını ölçen bir kavramdır (Çakır, 2008, s.6).

- İşgören performansı, çalışanın kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir (Erdoğan 1991, 154).

- İşgören performansı, çalışanların örgütün gerçekleştirmek istediği hedeflere sağladığı çaba olan emeğin yeterliliğini ölçmeye yaramaktadır (Ekmekçi, 2005, s.22).

İşgören performansı, hem çalışanların bilgi ve yeteneklerin göstergesi hem de çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini ne kadar benimsediğini gösteren bir ölçüdür. İşgören performansı, statik bir gösterge değildir. Örgüt içi çeşitli etkinliklerle performansı arttırmak mümkündür. Armstrong ve Taylor, işgören performansını arttıran unsurları aşağıdaki gibi belirlemişlerdir (Teke, 2017, s. 59):

Bunlar eğitim ve bilgi paylaşımı, çalışma güvencesi, performans esaslı ücret, çalışanlar arası esnek hiyerarşi, çalışanların sorumluluk alması, yöneticilerin çalışanlarına bakış açısı ve çalışanları geliştirmeye yönelik insan kaynakları uygulamaları olarak sıralamıştır.

2.3. İŞGÖREN PERFORMANSI ÖZELLİKLERİ

İşgören performansı, örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi ve sektörde faaliyetlerini devam ettirebilmesi açısından önemlidir. İşgören performansının öneminden dolayı bazı özellikler taşımaktadır. İşgören performansının özellikleri şunlardır (Çalık, 2003, s.6-10):

- Çalışanın bilgi ve yeteneklerine uygun bir iş olması gerekmektedir.
- Çalışanı değerlendirme fırsatı verdiğinden, çalışanın daha fazla emek harcamasına sebep olmaktadır.
- Çalışanlardan istenilen performansı alabilmek için çalışanlardan işle ilgili istenilen asgari bilgi ve kabiliyeti olması gerekmektedir.
- İşgören performansının ölçülebilmesi için işin bizzat çalışan tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir.
- Bireysel değerlendirmeye elverişli olduğundan çalışanları motive etmektedir.

- Örgütün çalışanlara eksik kaldıkları noktalarda eğitim ve destek vermesi gerekmektedir.
- Örgüt başarısında olumlu etkisi olmaktadır.
- İşgören performansı araştırmacılar kadar işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar için öneme sahiptir.

2.4. İŞGÖREN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

2.4.1. Yetenek

Yetenek, kişilerin kavrama, analiz etme ve sonuca götürebilme gibi zihinsel faaliyetleri ve bedensel aktiviteleri gerçekleştirebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1999, s.87).

Rekabet ortamının her geçen gün arttığı günümüzde, işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için yetenekli çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Yetenek, çalışanların performanslarının üst sınırıdır. Çalışanlar, iyi bir performans gösterebilmeleri için yeteneklerine uygun iş alanlarında çalışmalarını yapmaktadır. (Aktuğ, 2016, s. 43).

İşgören performansını belirlemede önemli bir etken olan yetenek, çalışan için kişisel ve önceden kazanılmış bir faktör olmasına rağmen örgüt içi veya iş dışı eğitim ile değişim ve gelişime uyum sağlaması mümkün olmaktadır (Yıldırım, 2011, s.9)

2.4.2. Stres

Stres, sıkıntı oluşturan olaylar karşısında verilen tepkidir. İnsan karşılaştığı olumsuzluklar karşısında ya çözüm yolunu seçer ya da sorunlardan kaçarak ertelemeye çalışır. Olumsuz olaylar karşısında insan vücudu bedensel ve psikolojik tepkiler vermektedir. Stres, kişinin olağan dışı tepki vermesidir. Verilen olağan dışı tepki nedeniyle stres kişiler üzerinde olumsuz etkiye sahip olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 150-152).

Stres, işgören performansı üzerinde olumsuz etkiye sahip olmaktadır. Stres kişiler üzerinde fiziksel ve psikolojik etkiye sebep olmaktadır. Çalışanlar üzerindeki olumsuz etki iş kazaları, işe isteksizlik, işe devamsızlık gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu durum ise kişilerin performansında olumsuz etkiye sebep olmaktadır (Eroğlu, 2004: 414-415).

2.4.3. Eğitim

Eğitim, doğuştan başlayan ve hayat boyu süren bir bilgi aktarım sürecidir. İnsanın doğumu ile başlayıp hayat boyu süren süreçte insan kendini geliştirmek ve yeni bir şeyler öğrenmek için hep araştırma içinde olmaktadır. En basit işlerden en karmaşık yapıya sahip projelerin üstesinden gelmek için eğitim süreci ile karşı karşıya olunmaktadır. Dolayısıyla insan hep bir eğitim süreci ile iç içe olmak zorundadır (Fındıkçı, 2002, s.229).

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için çalışan kişilerin, yapılan iş açısından eğitim düzeyi önemli olmaktadır. İşgörenlerin performanslarının geliştirilmesi örgütün ana amaçlarından biridir. İşgörenlerin yaptıkları işi daha iyi yapabilmeleri için yeteneklerinin geliştirilmesi ve yeniliklere adapte edilmesi önemli olmaktadır (Geylan, 2002, s.101).

Örgütlerde işgörenlerin performans düşüklüğünü gidermek ve işgörenlerin kalitesini artırmak için eğitim önemli olmaktadır. Eğitim ile bilgi ve becerileri geliştirilen işgörenler, örgütün hedefleri doğrultusunda büyük katkı sağlamaktadır (Yüksel, 2002, s.101).

2.4.4. Motivasyon

Motivasyon, kişilerin yapmak zorunda oldukları işi kendi istek ve arzusu ile yapmasıdır. İnsanları harekete geçiren ve başarıya isteği uyandıran, insanların düşünceleri, umutları, arzu ve ihtiyaçlarıdır (Eren, 2003, s.555).

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ve iş hayatında yaşamlarını devam ettirebilmek için üretim faktörlerini etkili ve verimli kullanması gerekmektedir. Emek faktörü ise örgüt için önemli üretim faktörleri arasında yer almaktadır. Emek faktörü bilgi ve yetenek yanında çalışanın istek ve arzularının da etkili olduğu faktördür.

Çalışan, işini yaparken istek ve arzularını yansıtmadığı zaman verimlilik olmaktadır. Çalışanın, işini yaparken istek ve arzulu olmasını sağlayan motivasyon düzeyidir (Bilecen, 2008, s.32).

Çalışanların, yaptıkları işten en yüksek verimi alabilmesi için işi istekli ve arzulu yapması gerekmektedir. Aynı eğitim ve kabiliyet düzeyine sahip çalışanlar arasında, işe motive olamama neticesinde farklı performans düzeyleri görülmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen, yaptığı işi severek yapan ve örgüt ile kendini özdeşleştiren işgörenlerin performansı daha yüksek olmaktadır. Çalıştığı iş yeri ile duygusal bir bağı kalmamış çalışanlar isteksiz ve mutsuz olduklarından verimsiz olmaktadır. Yöneticiler, çalışanlar ile örgüt arasında bir bağ oluşturarak motive etmeleri örgütün performansı açısından büyük öneme sahip olmaktadır (Tınaz, 2013, s.16-17).

2.4.5. İletişim

İletişim; bilgi, düşünce ve tutumların bir kişi veya gruptan başka kişi veya gruba sözlü, yazılı veya sözsüz olarak aktarılmasıdır. İletişim, bir birey veya grubun başka birey veya grubu etkilemek amacıyla uyarıcı etkiyi karşı tarafa gönderme sürecidir (Budak, 2010, s.185).

İşletmelerde, işlerin etkin şekilde yerine getirilmesi ve istenilen hedeflere ulaşılabilmesi için iletişim sistemi önemlidir. İşletmenin amaç ve hedeflerinin aktarılması, yöneticilerin çalışanlara beklentilerini iletebilmesi ve çalışanların çalışanlarla ilişkilerinin düzgün şekilde işleyebilmesi için doğru iletişim sisteminin olması gerekmektedir (Pekel, 2004, s.51).

İşletmeye ait kararları işletme içi çalışanlara ve işletme dışı kişi ve gruplara iletmek için doğru iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir. İşletme kararlarının çalışanlara eksik veya yanlış iletilmesi, işletmeyi hedeflerinden saptıracağı gibi çalışanların performansını da olumsuz etkilemektedir (Akdemir, 2009, s.341).

İletişim, işletme başarısı için önemli bir faktördür. Etkili iletişim ile yönetici ile çalışanlar arasında koordinasyon sağlanıp, işletme içi sorunlar daha hızlı ve etkili biçimde çözümlenebilmektedir. Böylece, çalışanların performansını etkileyen sorunlar

düzgün bir iletişim zemininde daha kolay çözümlenmektedir (Muda ve diğerleri, 2014, s.75).

2.4.6. Bilgi Düzeyi

Küreselleşmenin etkisiyle, insanların ve toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamında bilgi çok önemli yer edinmektedir. Bilgi düzeyi işletmeler ve çalışanlar için de performansa etkisi bakımından üzerinde durulması gereken faktördür. Çalışanın bilgi düzeyi, işletmenin verimliliğini belirleyen önemli unsurdur. Sürekli artan rekabet ortamında ve değişen teknolojik yapıda bilginin de statik olması düşünülmemelidir. Değişen bilgi düzeyine çalışanların uyum sağlaması gerekmektedir. Bunun için ise çalışanların kendilerini yenilemeleri ve değişen bilgi düzeyine kendilerini adapte etmeleri gerekmektedir (Bozkurt, 2001, s.3).

2.4.7. Ücret

Ücret, çalışma yaşamının temel unsurlarından biridir. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya sağlayan ücret, çalışma karşılığında alınan ve çalışma yaşamında işten beklentileri içinde önemli bir yere sahiptir. Ücret, çalışanlar için iş tatminini sağlarken, işletmeler için önemli bir maliyet unsurudur (Aydemir ve Aydoğan, 2013, s.129).

Ücret, çalışanların motivasyonu üzerinde etkiye sahiptir. Ücret memnuniyeti, çalışanların iş kaybetme korkusundan dolayı daha fazla istekli olmalarına sebep olmaktadır. Ücret artışı, çalışanların performansının artmasına sebep olmaktadır (Khan ve diğ., 2012, s. 70).

2.4.8. Ödül

Ödül, işletme çalışanların verimliliğini arttırmaya yönelik teşvik edici bir sistemdir. Ödül, çalışanların çalışma karşılığı sergilediği başarı sonucu almış olduğu maddi veya manevi teşviktir. Çalışanın başarıma güdüsüne itici kuvvet sağlayan bir araç olarak tanımlanmaktadır (Silah, 2001, s87).

İş yaşantısında performans değerlendirmesinde veya günlük yaşamda ödül ve cezanın insan davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır. İnsanın, yaptığı davranışın

sonucunda ödül ve ceza beklentisi davranışını kontrol etmeye yönlendirmektedir. Belli bir satış hedefini tutturduğunda ödül alacağını bilen çalışan ile ödül sisteminin olmadığı çalışanın davranışları farklı olmaktadır (Chen ve Colin, 2008, s.2).

2.4.9. Kişilik Özellikleri

Kişilik, insanı diğer bireylerden ayıran ve kendine has yapan özelliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Kişilik, bir insanın duygu, düşünce ve davranış biçimlerini etkileyen etkenlerin kendine has biçimidir. İçten ve dıştan gelen etki ile biçimlenen kişilik, kişinin biyolojik, psikolojik ve sonradan edinilmiş yeteneklerini, davranışlarını ve alışkanlıklarını içine almaktadır (Tınar, 1999, s.1).

Çalışan performansı ile kişilik özellikleri arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışma hayatında insan duygu, düşünce ve davranışları üzerinde uyarıcı durumlar oluşturan birçok etken vardır. Bu etkenlerden bazı insanlar daha çok etkilenirken, bazılarının etkisi ise az olmaktadır. Çalışma ortamında oluşan uyarıcı durum çalışanların kişilik özellikleri üzerinde etki uyandırır ve davranışlarını yönlendirmektedir. Çalışan davranışları üzerinde oluşan etki, çalışma performansını da etkilemektedir. Çalışanın kişilik özelliklerine göre motivasyonu etkileneceğinden performansı da kişilik özelliklerinin verdiği tepkiye göre şekillenmektedir (Yelboğa, 2006, s.202-208).

2.4.10. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve çalışma ortamında oluşturulan kuralların uygulama şekli olarak tanımlanmaktadır. Yönetim tarzı, çalışanların performansı üzerinde etki oluşturmaktadır. İnsan doğası gereği saygı duyulma ve değer verilme ihtiyacı hissetmektedir. Çalışma ortamında bu duyguların karşılanamaması durumunda çalışan mutsuz olacaktır. Çalışanların karar verme sürecine katılması, fikirlerini açıklama ortamı oluşturulması ve yönetimin çalışanları destekleyici tutum içinde olması çalışan performansı üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır (Feldman ve Hugh, 1986: 196).

2.4.11. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, işyerinin ısı, nemi, temizliği, havalandırması, çalışma saatleri, dinlenme molaları, işyerinin konumu gibi çalışma hayatını etkileyen fiziksel koşullardır. Çalışma koşulları, çalışanın performansı üzerinde etkiye sahiptir. Olumsuz çalışma koşullarında, çalışan istediği motivasyonu sağlayamadığından verimi istenilen seviyede olmayabilmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60).

2.4.12. İşletme İçi İnsan İlişkileri

Çalışanların, çalışma ortamında insan ilişkileri performansını etkilemektedir. Günlük zamanının çoğunu çalışma ortamında geçirilmesi, çalışma ortamındaki arkadaşlık ilişkileri çalışanları psikolojik yönden yönlendirmektedir. Çalışanlar arasında arkadaşlık ve kuvvetli sevgi bağlarının oluşması, çalışanlar arasında işbirliğinin artması ve çalışanın iş tatmini açısından önemlidir. Çalışma ortamında dostça, sıkı ve samimi arkadaşlık ilişkileri olması çalışanların iş yerine daha istekli gitmelerine ve daha istekli çalışmalarına sebep olmaktadır (Erdoğan, 1996: 242).

2.5. İŞGÖREN PERFORMANSI DEĞERLEME

İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için insan kaynakları yönetimi önemli bir yere sahip olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemesi, çalışanların verimliliği ve kalitesini belirlemede önemli bir ölçüt olmaktadır.

Performans değerlendirme kavramının literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlar şunlardır:

- Performans değerlendirme, çalışanların veya işletmenin performansının önceden belirlenmiş ölçütlere göre ölçülmesini ifade etmektedir (Palmer, 1993, s.9).
- Performans değerlendirme, çalışanın işindeki başarısı, tutum ve davranışları ile işletmenin başarısına olan katkısını değerlendiren bir araçtır (Barutçugil, 2002, s.189).

- Performans değerleme, bir işletmede çalışanların göstermesi gereken davranışları gösterip göstermediğinin belirlenmesi ve geliştirilmesi gereken durumda gerekli çalışmaların yapılması için gerekli çalışmadır (Türkel, 1998, s.48).

- Performans değerleme, çalışanın kariyerini, terfisini, maaş artışını, işten çıkarılışını etkileyen ölüm sistemidir (Latham ve Wexley 1993, s.7).

- Performans değerleme, işletme çalışanları ile yöneticilerin işletme için amaç ve hedefler belirlemesi, hedeflere ulaşmak için çaba harcaması ve sonunda sonuçların değerlendirilmesidir (Gedik, 2008, s.14).

- Performans değerleme, çalışanların başarılarının daha ileri seviyeye götürülmesi ve yapmış oldukları çalışmaların değerlendirilmesi için yapılan faaliyettir (Milkoviech ve Flueck, 1985, s.365).

- Performans değerleme, çalışanların verimini arttırmak ve sonuçların istenilen seviyede olması için performans değerlerinin toplanıp değerlendirilmesidir (Helvacı, 2002, s.158).

2.5.1. İşgören Performansı Değerlemenin Amaçları

Günümüzde artan rekabet ortamında işletmeler varlıklarını sürdürmek için kaynaklarını verimli kullanmak zorundadırlar. İnsan kaynağı da rekabet ortamında işletmelerin performansını arttırmada önemli bir etkendir. İşletmenin insan kaynağının ne kadar etkin kullandığını lbilmesi performans değerleme ile mümkün olmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.105).

Performans değerleme sisteminin amaçları şunlardır:

- İşletmenin çalışandan beklediği performansı gerçekleştirip gerçekleştirmediği hakkında bilgi sahibi olmak (Canman, 1993, s.9).

- cret sistemi ve ödül sistemini işletme için motivasyonu bozmayacak şekilde dengeli uygulayarak verimliliği arttırmak (Barutçugil, 2004, s.182).

- Beklentiler konusunda endişe ve belirsizlikleri azaltmak (Barutçugil, 2004, s.182).
- Çalışan ile yöneticiler arasında iletişim problemlerinin önüne geçmek (Barutçugil, 2004, s.182).
- Çalışanları geliştirilmesi gereken yönleri hakkında bilgilendirmek (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.106).
- Yöneticilerin doğru karar vermelerine yardımcı olmak (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.106).
- Yöneticilerin karar verirken adaletli davrandığı noktasında çalışanları inandırmak (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.106).
- Çalışanların işten ayrılma ve terfilerini belirlemede yardımcı olmak (Sabuncuoğlu, 1994, s.165).
- İşgücü planlaması yapmaya yardımcı olmak (Sabuncuoğlu, 1994, s.165).
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek (Sabuncuoğlu, 1994, s.165).
- Çalışanların görevleri ile ilgili konuları açıklığa kavuşturmak ve bunları nasıl yerine getireceğini belirlemek (Savaş, 2005, s.12).

2.5.2. Performans Değerlemenin Faydaları

Bir örgütün en önemli unsuru olan insan kaynaklarını değerlendirmek ve eksiklikleri tespit edip gerekli önlemleri almak örgüt başarısı açısından oldukça önemlidir. Performans değerlendirme sistemi, çalışanın başarısına katkı sağladığı gibi örgüte de katkı sağlamaktadır.

Performans değerlemenin sağladığı yararlar şunlardır:

- Örgütün verimliliği artar (Uyargil, 2008, s.13).
- Örgütün hizmet ve üretim kalitesi artar (Uyargil, 2008, s.13).
- Yönetimin doğru karar almasında yardımcı olmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012, s.47).

- Karlılığın arttırılması (Arslan, 2001, s.28)
- Örgüt içi eğitim ihtiyaçları için daha stratejik kararlar alınması sağlanır (Arslan, 2001, s.28)
- Çalışanların ve örgüt birimlerinin performanslarının arttırılması sağlanır (Arslan, 2001, s.28).
- Örgüt içi iletişim ve etkileşim artar (Canman, 1993, s.53).
- Örgütün ve çalışanların güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir (Canman, 1993, s.53).
- Çalışanların kendilerini tanımalarına ve eksiklerini gidermelerine yardımcı olur (Fındıkçı, 2001:300).
- Örgütün ücret ve ödül sisteminde belirleyici rol oynar (Küçük, 2005, s.19).
- Çalışanların işletme başarısına katkısı ölçülebilmektedir (Küçük, 2005, s.19).

2.5.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme, belirlenen iş tanımının belirlenen zamanda yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesi sürecidir. Performans değerlendirme ile çalışan çalışma sonuçlarını görür ve performansı hakkında değerlendirme yapar. Yöneticiler ise çalışanların performansını değerlendirerek gerekli kararları almada yardımcı olmaktadır (Fındıkçı, 2009, s.336). Çalışanlar ve yöneticiler, performans değerlendirme sonucunda elde ettikleri bilgileri çeşitli alanlarda kullanmaktadırlar. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları şunlardır (Nemutlu, 2017, s.9-15):

Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, kariyer geliştirme sistemi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, ücret yönetimi, stratejik planlama, çalışan davranışlarının analizi, sözleşme yenileme ve işten çıkarma şeklinde sıralanabilir.

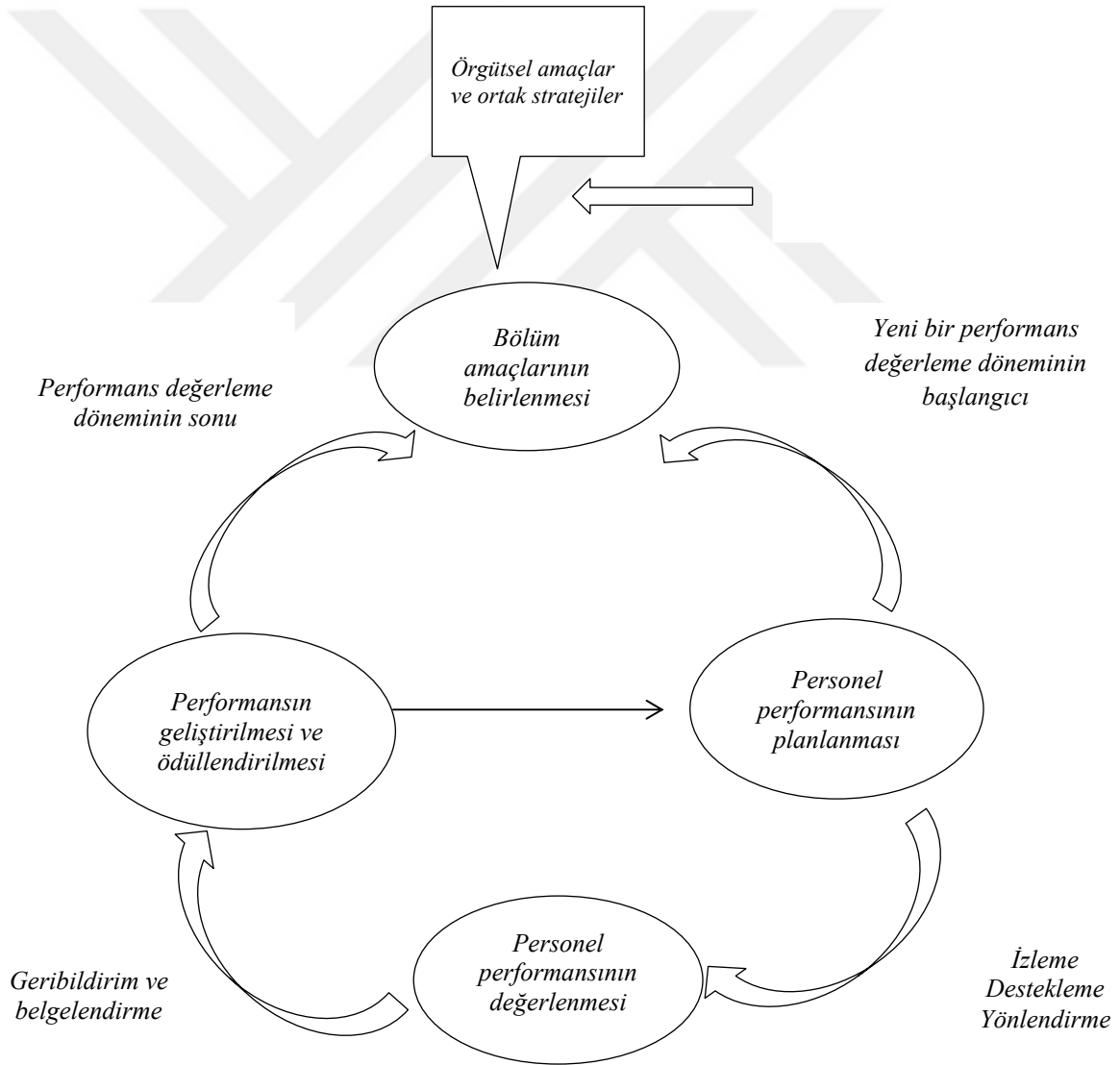
2.5.4. Performans Değerlendirme Süreci

Örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek ve kaynaklarının verimli kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmek için performans değerlendirme sürecini kullanmaktadırlar.

Performans değerlendirme örgütler için önemli bir yönetim sürecidir. Performans yönetiminde önemli bir süreç olan değerlendirme, çalışanların örgüt içerisindeki

başarısının, yeteneklerinin ölçülmesi anlamına gelmektedir. Sonuçları açısından işletmenin yol haritasını belirlemesi açısından önemli olmaktadır (Fındıkcı, 2003, s.11).

Performans değerlendirilmesi örgütlerde belli zaman aralıklarda yapılmalı ve çalışan her personelin performans değerlendirilmesinin yapılmasına dikkat edilmelidir. Performans değerlendirme sürecinde; performans kriterlerinin tespiti, performansı değerlendirilecek personelin eğitimi, performans değerlendirme periyotlarının tespiti, performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirmede yöneticilerin ve çalışanların bilgilendirilmesi yönlerinden dikkatli davranılması gerekmektedir (Avcu, 2016, s.49).



Şekil 2.1. Performans Değerleme Süreci (Williams, 1998, s.7, Aktaran: <http://perakendeokulum.com/2012/05/11/performans-degerleme-sureci/>)

Şekilde belirtildiği gibi performans değerlendirme sürecinde örgütün amaç ve hedefleri belirlenmektedir. Belirlenen amaç ve hedefler neticesinde performans değerlendirme dönemi başlamaktadır. Personel performansının planlamasının yapılması gerekmektedir. Personel için örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda performans kriterleri belirlenmektedir. Belirlenen performans kriterleri doğrultusunda, belirlenmiş zaman aralıklarında performans değerlendirilmesi yapılmaktadır. Performans değerlendirilmesi sonucunda; personele performans sonuçları hakkında geribildirim sağlanıp, personelin geliştirilmesi gereken yönler tespit edilip gerekli eğitim sürecine tabi tutulmaktadır. İşletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi ve başarısız performans sergileyen çalışan personel için insan kaynakları planlanması yapılmaktadır. Performans değerlendirme süreci, bu döngüde belli zaman aralıklarda sürmektedir (Taşbaşı, 2013, s.10).

2.5.4.1. Performans Değerleme Kriterlerinin Saptanması

Performans değerlemede elde edilen verilerin güvenli olması ve doğru sonuçların elde edilmesi için kriterlerin doğru seçilmesi önemli olmaktadır. Kriterlerin doğru seçilmiş olması elde edilen verilere olan güveni ve performans değerlemesinden amaçlanan hedefi sağlayabilmektedir (Uyargil, 2008, s.30).

Performans değerlemede kriterler, işletmenin amaç ve hedeflerine uygun olmalıdır. Kriterler çalışan ve yöneticiler tarafında güvenilir ve gerçekçi olmalıdır. Gerçekçi olmayan kriterler ile performans değerlemesi yapmak işletme planlaması açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Türkel, 1998, s.51).

2.5.4.2. Performans Değerleme Yönteminin Seçimi

Doğru performans değerlendirme yapılabilmesi için uygun performans değerlendirme yönteminin seçilmesi gerekmektedir. Uygun performans değerlendirme sisteminin uygulandığı işletmelerde hizmet kalitesinin ve işgören performansının arttığı tespit edilmiştir.

2.5.4.3. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, çalışanların ne kadar başarılı olduğu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Performans standartları; çalışanlar ve yöneticilere ne yapmaları gerektiğine ilişkin görev tanımlamaları ile görevini yerine getirirken nasıl yapması gerektiğine ilişkin bilgileri içermektedir (Sabuncuoğlu, 2013, s.188).

2.5.4.4. Performans Değerleme Süresinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme zorlu ve zaman gerektiren bir süreçtir. İşletmeler, performans değerlendirme sürecini çok sık aralıklarla değerlendirmeleri durumunda çalışanlar ve yöneticiler üzerinde olumsuz etkileri gözlemlenmektedir. Değerlendirme süresi, işletme ve çalışanlar üzerinde baskı uygulamayacak şekilde makul bir süre olmalıdır. Yıllık ve altı aylık süre, performans değerlendirme için kullanılan en yaygın süre olabilir (Sabuncuoğlu, 2013, s.165).

2.5.4.5. Performans Değerlemesi Yapılacak Kişilerin Tespiti ve Eğitimi

Performans değerlemesinin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için değerlemenin kimler tarafından yapılacağı önemli olmaktadır. İşletmeyi tanımayan amaç ve hedefleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan ve işletmenin çalışma yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmamış kişiler tarafından yapılan değerlemeden istenilen sonuç elde edilmemektedir (Canman, 1993, s.14). Performans değerlemenin başarılı olması ve değerlemede karşılaşılabilecek hataların en aza indirilmesi için değerlendirme yapacak kişilerin eğitilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, s.190).

2.5.4.6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme sürecinde yaşanan başarısızlıkların temelinde çalışanların kendilerinden tam olarak neyin beklenildiği konusunda bilgiye sahip olmaması yatmaktadır. Değerleme sürecinden istenilen başarının sağlanması için çalışanlar ve yöneticiler arası bilgi akışının olması, belli zaman aralıkları ile toplantı ve seminerler düzenlenerek işletmenin amaç ve hedeflerinin neler olduğu, çalışanlardan beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması için nasıl hareket edilmesi gerektiği açıklanmalıdır (Gürüz ve Gürel, 2006, s.230).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

182 MERKEZİ HEKİM RANDEVÜ SİSTEMİ ERZURUM ÇAĞRI MERKEZİNDE DUYGUSAL EMEĞİN İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ

ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, ÖNEMİ VE SINIRLARI

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşmeyle birlikte rekabetin önem kazandığı günümüz dünyası hizmet sektörleri hizmet kalitesini artırma yoluna gitmişlerdir. Hizmet kalitesi, müşterilerin aldıkları hizmeti nasıl algıladıkları ve bu hizmetten ne kadar memnun kaldıklarıyla ilgilidir(Grandey ve Brauburger, 2002). Müşteri ile doğrudan etkileşim içerisinde olan çağrı merkezi çalışanları hizmet kalitesinin belirleyici faktörleridir. Bu yüzden çağrı merkezi çalışanları işletmenin hedefleri doğrultusunda hareket ederek müşteri memnuniyetini gözetmektedir.

Hizmet kalitesinin devamlılığı için çağrı merkezi çalışanları duygularını yöneterek örgütlerin duygusal davranışlarını kural haline getirerek benimsemişlerdir. Bu çalışanların davranış ve hareketlerini müşterilere en iyi hizmet sunma adına kontrol etmeleri ve yönetmeleri, kısaca duygusal emek olarak adlandırdığımız bu tanımlama, kaliteli hizmetin bir gereğidir. Duygusal emek, çalışanların hizmet kalitesi için belki de hissetmedikleri ama olması gereken duyguları yansıtmak zorunda bırakmıştır.

İşgören performansının hizmet kalitesi ve devamlılığında önemini göz önünde bulunduracak olursak, duygusal emek ile bu performans arasında doğru bir ilişki olduğundan söz etmek gerekmektedir. Kısaca duyguların ve davranışların kontrolü olarak adlandırdığımız duygusal emek işgören performansını olumlu bir seyirde etkilemektedir.

Verimliliğin önemli olduğu çağrı merkezlerinde duygusal emek ve çalışan performansı arasındaki etkileşimi daha diri tutmak için yenilik ve geliştirici programlar yapılmalıdır. Başarılı bu programlar işletme örgütünün istenilen hedeflere ulaşmasında

kolaylık sağlayacaktır. Çünkü örgütün başarısı, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlayan çağrı merkezi çalışanlarından oluşmaktadır. Bu çalışanlara yönelik yapılacak her atılım işletme örgütünün verimliliğini artıracaktır.

Yapılan bu çalışmada 182 MHRS Erzurum Çağrı Merkezinde duygusal emeğin işgören performansını ne düzeyde etkilediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Duygusal emeğin müşteri memnuniyeti ve çalışanın kendi performansını pozitif etkilediği düşünülmektedir. Bununla birlikte işletme örgütünün kendi kuralları da bu duygu davranışlarını belirlediği görülmektedir. Bu anlamda duygusal emeğin işgören performansı ve neticesinde kaliteli hizmet anlayışına olumlu etki edeceği görülecektir.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışma kapsamı 182 MHRS Erzurum Çağrı Merkezinden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı ise duygusal emeğin bu çağrı merkezinde çalışanlar üzerinde etkisi incelenmektedir. Duygusal emeğin işgören performansını ne düzeyde etkilediği, olumlu ve olumsuz etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışma zaman ve maddi kısıtlılıklardan dolayı sadece 182 MHRS Erzurum Çağrı Merkezi ile sınırlı kalmıştır. Sağlık Bakanlığı'nın yüklenicisi olan bu çağrı merkezinden alınan izin neticesinde sadece belli bir saat diliminde anketleri uygulamam da araştırmanın bir diğer sınırlılığı olmuştur. Diğer mekan ve zaman sınırlılığı bu çalışma içinde geçerlidir.

3.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.2.1. Örneklem Aşaması

Araştırma 182 MHRS Erzurum Çağrı Merkezinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma örnekleme kolayda örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur.

Araştırma verileri çağrı merkezi çalışanlarına anket uygulanarak elde edilmiştir. Anketler çağrı merkezinde yüz yüze görüşülerek çalışanlar tarafından bizatihi

doldurulmuştur. Takım liderleri ve birim yöneticilerinin talimatları ve yardımlarıyla anketler kısa sürede doldurulmuştur.

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$$

182 MHRS Erzurum Çağrı Merkezi insan kaynakları biriminden alınan bilgiler neticesinde, bu çağrı merkezinde çalışan sayısı toplamda 1840¹ olarak tespit edilmiştir. Bu evrenden %95 güvenilirlik seviyesi sınırları içerisinde ve %5 oranında hata payı öngörülerek minimum örneklem büyüklüğü 318 olarak tespit edilmiştir. (surveysystem.com/sscalc.html, 2017). Bu çalışmanın örneklem sayısı hesaplanırken kullanılan formül aşağıdaki gibidir. Bu formülde “*n*” örneklem sayısını, “*N*” evrendeki birey sayısını, “*t*” %95 anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değerini, “*p*” ilgilenilen olayın görülme olasılığı, “*q*” 1-p (veya ilgilenilen olayın görülmemesi olasılığı), “*d*” ise kabul edilen örnekleme hata oranını simgelemektedir. Bu çalışma kapsamında N=1840, t=1,96, p=0,5, q=0,5 ve d=0,05 olarak alınmıştır (Talha ve Oktay, 2016). Toplam 332 kişiye anket yapılmış eksik ve hatalı anketler analize dâhil edilmemiştir. Toplam analizi yapılan anket sayısı 318’dir.

3.2.2. Veri Toplama Yöntemi

Anket soruları hazırlanırken literatürde oluşturulan değişkenlere uygun sorular hazırlanmış ve tez danışmanının da önerileriyle tez modeline uygun olan bir anket hazırlanmıştır.

Anket soruları hazırlanırken literatür detaylı olarak taranmış, kaynakların güncel ve uluslararası alanda kabul görmüş dergilerden seçilmesine önem verilmiştir. Sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için, bütün katılımcıların kolayca anlayabileceği, kısa ve öz sorulardan oluşan ve doldurulmasının fazla zaman almayacağı düşünülen bir anket formu hazırlanmıştır.

¹Bu rakam Erzurum Asistt Çağrı merkezi insan kaynaklarından alınmıştır.

Anket soruları cevaplanırken dolduran kişilerin ne kadar yanında durulmasına özen gösterilse de mesai meftununa uygun hareket ederek takım liderleri aracılığıyla dağıtılan bazı anketlerde daha sonra elden toplanmıştır.

Anket formunu dolduranlar bazen dikkatsizce davranabilmekte veya gelişigüzel bir şekilde doldurabilmektedirler. Bu durum anketten beklenen cevapları alamamaya hatta sağlıksız verilerle, çalışmanın sonuçlarını yanlışlara götürebilmektedir. Bu durumu engellemek için ankette sorulara verilen cevaplar özenle incelenmiştir. Birbirine benzeyen bazı soruların farklı yerlerde sorulmasıyla bu tür yanlış sonuçların çıkması da engellenmeye çalışılmıştır.

Anket formunda kişilerin ismi ve adresi gibi kimliklerinin tespit edilmesini sağlayacak bilgiler istenmemiş, cevaplayan kişinin güven içinde anketi doldurması amaçlanmıştır. Bütün bunlara rağmen anketi cevaplayan kişilerin tedirgin olduğu hissedilince, verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı, kurum içinde herhangi bir birimle paylaşılmayacağı, yöneticilere sunulmayacağı açıklanarak sorulara daha doğru cevap vermeleri için çaba sarf edilmiştir.

Anket formundaki ölçekler, tasnif edilmiş, değişkenler arasındaki farklılıklar vurgulanarak birbiriyle karıştırılması önlenmeye çalışılmıştır. Mesai kavramının önemli olduğu bu kurumda çalışanların zamanlarını almadan ve işleyişi aksatmadan anketin uygulandığı kişi sayısını artırmak amacıyla soru sayısı sınırlandırılmıştır.

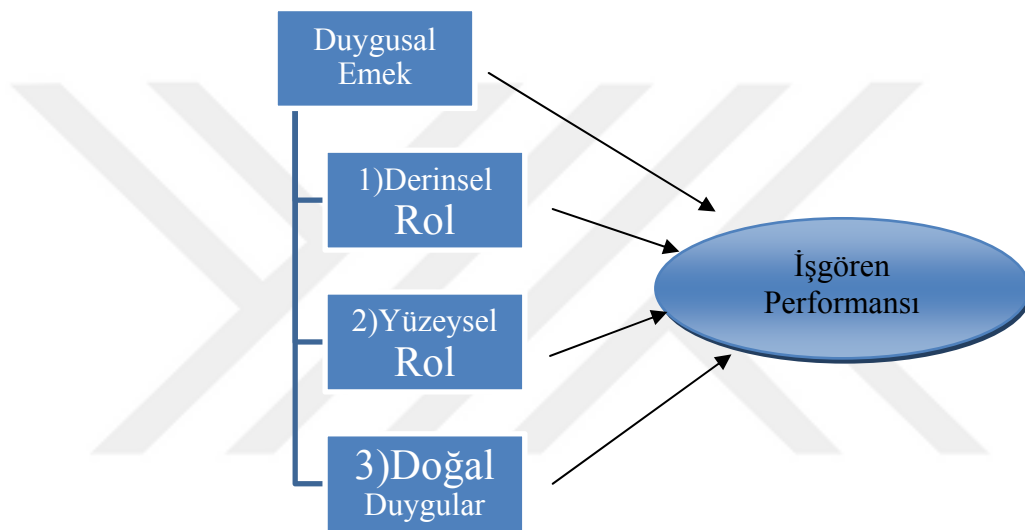
Anket formunun ilk bölümü, katılımcıların demografik özelliklerini içeren cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, deneyim, çalışma şekli ve çalışma pozisyonu ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünü ise katılımcıların çalışma performansını ölçme adına oluşturulan performans sorularından oluşmaktadır. Katılımcıların çalışma performansını ölçmeye yardımcı olacak olan bu kısım dört sorudan oluşmaktadır. Anket ölçeğinde yer alan ve çalışmamızın alt boyutunu oluşturan performans boyutunu oluşturan bu soruları Güner ÇÖL'ün '*Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri*' adlı makalesinden esinlenerek oluşturulmuştur(Çöl, 2008, s.35- 46). Diğer kısımda ise duygusal emeğin alt boyutlarından ilki olan yüzeysel rol boyutu altı

sorudan oluşmaktadır. Anket forumunda yer alan duygusal emeğin bir diğer alt boyutu olan derinsel rol dört sorudan oluşmaktadır. Son olarak duygusal emeğin alt boyutu olan doğal duygular ise iki sorudan oluşmaktadır. Duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel rol, derinsel rol ve doğal duygular soruları ‘‘Çalışma Yaşamında Duygusal Emek’’ adlı bir makaleden alınmıştır (Basım ve Beğenirbaş, 2012, s.90).

3.2.3. Araştırmanın Modeli

Uygulamanın esasını oluşturan araştırma modeli Şekil 3,1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Şekil 3,1.’de ifade edildiği üzere çalışmada duygusal emek ve alt boyutları ile işgören performans arasında bir etkileşim olup olmadığı incelenmeye çalışılacaktır.

3.2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında 182 MHRS Erzurum Çağrı Merkezi’nde çalışanların duygusal emeğin alt boyutlarının performanslarına etkisini belirlemek için oluşturulan ölçekler ile anketler yapılmıştır. Araştırma hipotezleri, araştırmayı kapsayan bu çağrı merkezinde çalışanların saydığımız değişkenlerin alt boyutları itibariyle anlamlılık gösterdiği ve birbirleriyle ilişkiler üzerine kurulacaktır.

(Çaldağ,2010) Konya ilinde bulunan hastanelerde görev yapan 353 sağlık çalışanı üzerinde Duygusal Emek Davranışlarının İş Sonuçlarına Etkilerini araştırdığı çalışmada duygusal emek, meslekten ayrılma niyeti ve mesleğe duygusal bağlılık üzerinde negatif, müşteri hizmet performansı üzerinde ise pozitif etkiye sahiptir.

(Ağırman,2012) Erzurum merkezde bulunan devlet hastanelerinde 263 hemşire üzerinde yapmış olduğu İş ve Çalışan Odaklı Duygusal Emek Gösterimlerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi adlı çalışmada duygusal emek gösterimlerinin kişisel başarı hissi üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.

(Baş,2012) Duygusal Emek Müşteri Memnuniyeti İlişkisi adlı çalışmada hizmet sektöründe personel, müşteri ile iletişim halinde olduğu için duygusal emek konusunun müşteri memnuniyeti sağlanmasında etkili olduğunu tespit etmiştir.

(Zaganjori.2016) Duygusal Emek ve İşe Yabancılaşma İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma adlı çalışmada duygusal emeğin işe yabancılaşmayla istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahip olduğunu ve duygusal emek ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilerin orta düzeyde pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Bireylerin çalıştıkları kurumda belirli davranış kuralları ile davranması işini daha iyi yapmasına ve böylece performansını artıracığı söylenebilir (Ashforth ve Humprey 1993).

(Çakmak,2018) Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki adlı çalışmada elde ettiği bulgular sonucunda stratejik liderlik uygulamaları ve duygusal emek davranışları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

(Kurnaz,2018) Hemşirelerin Duygusal Emek Düzeylerinin İş Doyumuna Etkisinin İncelenmesi adlı çalışmada hemşirelerin duygusal davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki olduğunu saptamıştır.

(Yeni,2015) Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma adlı çalışmada Kütahya'da 119 özel rehabilitasyon merkezi çalışanları üzerinde yapılan inceleme sonucunda derinlemesine

davranış ve samimi davranışın dışadönüklük, uyumluluk ve öz disiplin arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

(Işık,2015) Erzurum’da 247 konaklama işletmesi personeli üzerinde yapılan araştırmaya göre işgörenlerin duygusal emek düzeyleri ile iş-aile çatışma düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

(Demirel,2015) Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi adlı çalışmada yüzeysel davranışın hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin negatif yönlü olduğu saptanırken, buna karşılık samimi ve derin davranışın pozitif yönlü etkiye sahip olduğu gösterilmiştir.

(Türkdoğan,2018) Duygusal Emek, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Arasındaki adlı çalışmada yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik ve yüzeysel rol yapma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişkiler saptanırken, yüzeysel rol yapmanın tükenmişliği ve işten ayrılma niyetini pozitif etkilediği; doğal duyguların iş performansını pozitif etkilediği gözlemlenmiştir.

Yapılan geniş literatür taraması sonucunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

3.2.4.1. Boyutlar Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler

H1: Duygusal emek işgören performansını pozitif yönde anlamlı etkiler.

H1a: Yüzeysel rol yapma işgören performansını negatif yönde anlamlı olarak etkiler.

H1b: Derinden rol yapma işgören performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H1c: Doğal duygular sergileme işgören performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

3.3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

3.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3. 1’de araştırma kapsamında tüm katılımcılara yönelik demografik özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

		Sıklık	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	96	30,2
	Erkek	222	69,8
TOPLAM		318	100
Medeni Durum	Evli	143	45,0
	Bekâr	175	55,0
TOPLAM		318	100
Yaş	18- 25 Yaş	94	29,6
	26- 35 Yaş	179	56,3
	35- 45 Yaş	45	14,2
TOPLAM		318	100
Eğitim Durumu	Lise	133	42,1
	Üniversite	165	51,9
	Yüksek Lisans	19	6,0
TOPLAM		318	100
Deneyim	0- 1 Yıl	44	13,8
	1- 5 Yıl	153	48,1
	5- 10 Yıl	109	34,3
	10 Yıl ve Üzeri	12	3,8
TOPLAM		318	100
Ç. Pozisyonu	Asistan	291	91,5
	Takım Lideri	20	6,3
	Grup Lideri	7	2,2
TOPLAM		318	100
Ç. Şekli	Taşeron	202	63,5
	Diğer	116	36,5
TOPLAM		318	100

Tablo 3,1 incelendiğinde katılımcıların %30,2’lik kısmını oluşturan 96 kişinin kadın, geri kalan %69,8’lik kısmını oluşturan 222 kişinin ise erkek olduğu görülmektedir. Bu durum çağrı merkezinde kadın çalışan sayısının diğer istihdam alanlarına nazaran daha iyi olduğunu söyleyebiliriz. Katılımcıların 179 tanesi (%56,3)

26-35 yaş aralığında, 94 tanesi (%29,6) 18-25 yaş aralığındaki grupta ve kalan 45 tanesi (%14,2) 35-45 yaş aralığında yer almaktadır. Eğitim durumu incelendiğinde %51,9'lük kısmı oluşturan 165 kişinin üniversite eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. Bu eğitim durumunu %42,1'lik dilimi oluşturan 133 kişi ile lise mezunları ve %6'lık dilim ile yüksek lisans mezunları takip etmektedir. Üniversite mezununun ağırlıkta olduğunu gözlemlemekteyiz. Deneyim grupları içerisinde katılımcılar en fazla %48,1 ile 1-5 yıl deneyime sahip olan grupta yer alırken bunu %34,3 ile 5-10 yıl deneyime sahip gruptakiler, %13,8 ile 0-1 yıl deneyime sahip gruptakiler ve %3,8 ile 10 yıl ve üzeri deneyime sahip gruptakiler izlemektedir. Çalışma pozisyonları dikkate alındığında katılımcıların %91,5 gibi büyük bir çoğunluğunu sağlayan 291 tanesi asistan, %6,3 dilimini oluşturan 20 tanesi takım lideri ve %2,2 dilimi meydana getiren 7 tanesi ise grup lideri olarak görev yapmaktadır. Son olarak katılımcıların çalışma şekilleri incelendiğinde %63,5 oran ile 202 kişinin taşeron ve %36,5 oran ile 116 kişinin ise diğer şekilde çalıştığını söylemek mümkündür.

3.3.2. Araştırma Sorularına İlişkin Faktör Analizi

Anket formu hazırlanırken iki değişken esas alınmış ve bu iki değişkenin altında da farklı boyutları ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur.

İncelenmeye çalışılan ilk değişken çalışanların performans algılamalarıdır. Anketin performans boyutunu ölçmeye çalışan sorular dizgesinden oluşmaktadır. Bunlar tablo 3.2.'de ifade edildiği gibi performans olarak ifade edilmiş (PERF ile ifade edilmiş 1.2.3.4.sorulardan) oluşmaktadır.

Araştırmada yer alan ikinci değişken duygusal emek boyutudur. Duygusal emek 3 boyutuyla incelenmiştir. Bunlar tablo 3.2.'de belirtildiği gibi yüzeysel rol (YÜZROL ile ifade edilen 5.6.7.8.9.10. sorular), derinsel rol (DERROL ile ifade edilen 11.12.13.14. sorular), doğal duygular (DOGDUYG ile ifade edilen 15.16. sorulardan) oluşmaktadır.

Tablo 3.2. Performans Ölçeğine Ait Soruların Dağılımı ve Faktör Yükleri

Sorular	Boyutlar
	Boyut 1
Soru 1 Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,908
Soru 2İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,900
Soru 3Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0,937
Soru 4Bir problem oluştuğunda en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,899

Performans ölçeğini oluşturan toplam dört adet sorunun dağılımı ve elde edilen faktör yükleri Tablo 3.2’de yer almaktadır. Buna göre, dört sorunun tek bir faktörde toplandığını ve hesaplanan faktör yükleri değerlerinin ilgili boyutu çok iyi derecede açıkladıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 3.3. Duygusal Emeğe İlişkin Soruların Dağılımı ve Faktör Yükleri

Sorular	Boyutlar		
	Boyut 1	Boyut 2	Boyut 3
Soru 5Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	,539		
Soru 6Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	,791		
Soru 7Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	,733		
Soru 8Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	,872		
Soru 9Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	,844		
Soru 10Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	,834		
Soru 11Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.		,850	
Soru 12Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.		,891	
Soru 13Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.		,893	
Soru 14Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.		,847	
Soru 15Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.			,696
Soru 16Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.			,587

Yukarıdaki tablo 3.3 incelendiğinde 0,5’in altında faktör yükünün Doğal duygular boyutundaki “Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır” ifadesi faktör yükünü bozduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Anket soruların boyutları açıklama

gücünün iyi olduğu söylenebilir. İlk 6 soru Boyut 1'i, sonraki 4 soru Boyut 2'yi ve son 2 soru ise Boyut 3'ü oluşturmuştur. Buna göre Boyut 1 YüzRol boyutunu, Boyut 2 DerRol boyutunu ve Boyut 3 ise DoğDuyg boyutunu meydana getirmiştir.

Tablo 3.4. Anket Sorularının Analizde Temsili Gösterimi

Anket Soru No	Soru	Analizde Temsili Gösterimi
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	PERF1
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	PERF2
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	PERF3
4	Bir problem oluştuğunda en hızlı şekilde çözüm üretirim.	PERF4
5	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım	YÜZROL1
6	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	YÜZROL2
7	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	YÜZROL3
8	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım	YÜZROL4
9	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	YÜZROL5
10	Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	YÜZROL6
11	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	DERROL1
12	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım	DERROL2
13	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	DERROL3
14	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	DERROL4
15	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	DOGDUYG1
16	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	DOGDUYG2

PERF : Performans

YÜZROL : Yüzeysel Rol

DERROL : Derinsel Rol

DOGDUYG : Doğal Duygular

Anket formunda yer alan sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi için ilk olarak örnekleme yeterliliği istatistiği (Kaiser-Meyer-Olkin, KMO) ve Bartlett küresellik testi (Bartlett's test of sphericity) sonuçları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar sırasıyla tablolar aracılığıyla gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Performans Ölçeğine İlişkin KMO İstatistiği ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO - Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		0,854
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1048,775
	Serbestlik Derecesi	6
	Önem Derecesi	0,000

Çalışma kapsamında performans ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett küresellik testi önem derecesinin 0,05'den küçük olması (0,000) değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi için yeterli olduğunu ve 0,835 KMO istatistiği ise değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizine çok iyi derece de uygun olduğunu belirtmektedir.

Tablo 3.6. Duygusal Emeğe İlişkin KMO İstatistiği ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO - Örnekleme Yeterliliği İstatistiği		0,894
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	2527,694
	Serbestlik Derecesi	66
	Önem Derecesi	0,000

Çalışma kapsamında duygusal emek ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett küresellik testi önem derecesinin 0,05'den küçük olması (0,000) değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi için yeterli olduğunu ve 0,835 KMO istatistiği ise değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizine çok iyi derece de uygun olduğunu belirtmektedir.

Faktör analizi yapabilmeyen ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda ilişki bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi, değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. KMO testi ise değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizine uygunluğunu test etmektedir. Faktör analizlerinde %95 güvenilirlikle yapılan

testlerde Bartlett küresellik testi önem derecesinin 0,05'den küçük olması ve KMO istatistiğinin 1'e yakın olması değişkenler arasında yeterli ilişkinin olduğunu ve faktör analizine uygunluğunu ifade etmektedir (Durmuş,2011,s.79). Çalışma kapsamında yapılan faktör analizi sonucunda Bartlett küresellik testi önem derecesinin 0,05'den küçük olması değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi için yeterli olduğunu ve 0,835 KMO istatistiği ise değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizine çok iyi derece de uygun olduğunu belirtmektedir.

3.3.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik kavramı bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade ettiği için her ölçüm de ele alınması gereken bir kavramdır. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil eder (Kalaycı,2010,s.403)

Bir ölçeğin güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanabilmektedir. Bu yöntemler arasından en yaygın kullanılanı internal consistency (içsel tutarlılık) yöntemidir. Çalışmada bu yöntem ile değeri hesaplanmıştır. Cronbach alfa değeri 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Genellikle Cronbach alfa 0.7 veya daha üzeri değerleri aldığı anda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Bu değer arttıkça, güvenilirlik düzeyinin de arttığı belirtilir.

Çalışma da kullanılan ölçeğe verilen cevaplarda hem genel hem de boyutlar için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

Tablo 3.7. Genel ve Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

	Soru Sayısı	Güvenilirlik
Performans Ölçeği	4	0,931
Duygusal Emek Ölçeği	12	0,893
Duygusal Emek Ölçeği YüzRol Boyutu	6	0,885
Duygusal Emek Ölçeği DerRol Boyutu	4	0,931
Duygusal Emek Ölçeği DoğDuyg Boyutu	2	0,76

Güvenilirlik analizi sonucu elde edilen tablo 3.7. toplam 4 soru ve tek bir boyuttan oluşan performans ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin % 93,1 olarak hesaplandığı

görülmektedir. Bu sonuç göz önüne alındığında performans ölçeğinin güvenilirlik seviyesinin mükemmel olduğu ifade edilebilir. Çalışmada kullanılan ve toplam 16 sorudan oluşan duygusal emek ölçeğinin genel güvenilirliği %89,3 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçla ölçeğin mükemmel derece de güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Boyutlara ilişkin sonuçlar ele alındığında Yüzeysel Rol boyutunun %88,5, Derinsel Rol boyutunun %93,1 ve Doğal Duygular boyutunun %76 güvenilirliğe sahip olduğu ve bu sebeple boyutlarında çok iyi derece de güvenilir kabul edilebileceği görülmektedir.

Tablo 3.7.'e göre performans boyutu 4 sorudan oluşmaktadır ve güvenilirliği $\alpha=0,931$ olarak hesaplanmıştır. Yüzeysel Rol boyutu ise 6 sorudan oluşmaktadır ve güvenilirliği $\alpha=0,885$ olarak hesaplanmıştır. Derinsel Rol boyutu 4 sorudan oluşmaktadır ve güvenilirliği $\alpha=0,931$ olarak ölçülmüştür. Son olarak Doğal Duygular boyutu ise 2 sorudan oluşmaktadır ve güvenilirliği $\alpha=0,76$ olarak hesaplanmıştır.

3.3.4. 182 MHRS Erzurum Çağrı Merkezinde Çalışanlar Üzerinde Duygusal Emegin Çalışan Performansına Etkisinin Ölçülmesine Dair Bulgular

3.3.4.1. Performans Boyutuna İlişkin Bulgular

Anketimizde performans boyutu 4 sorudan oluşmaktadır. Performans boyutuna ilişkin bulgular tablo 3.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Performans Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Performans 1.soru	4,12	1,275	28	8,8	21	6,6	10	3,1	85	26,7	174	54,7
Performans 2.soru	4,02	1,179	21	6,6	24	7,5	20	6,3	117	36,8	136	42,8
Performans 3.soru	4,08	1,145	19	6,0	17	5,3	31	9,7	103	32,4	148	46,5
Performans 4.soru	4,16	1,132	17	5,3	20	6,3	20	6,3	100	31,4	161	50,6
Toplam	4,1	1,183	85	6,68	82	6,43	81	6,35	405	31,83	619	48,65

*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablodaki X ortalama sütununda görüldüğü üzere 4'ün altında bir değere rastlanılmamıştır. Bu durum performans boyutuna olan katılımın yüksek olduğunu göstermektedir. 4'ün üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 4,16 değer ile Performans 4. sorusu ile “ *Bir problem oluştuğunda en hızlı şekilde çözüm üretirim.*” sorusu olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %82'si olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 4,02 ortalama değeri ile Performans 2.sorusu “ *İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum*” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %79,6'sı olumlu yönde görüş bildirmiştir. Katılımcıların genel olarak performans boyutu ile ilgili oldukça olumlu cevaplar verdiklerini söylemek mümkündür. Performans boyutunun genel ortalamasının 4,1 olduğunu görmekteyiz.

3.3.4.2. Yüzeysel Rol Boyutuna İlişkin Bulgular

Anketimizde yüzeysel rol boyutu 4 sorudan oluşmaktadır. Yüzeysel rol boyutuna ilişkin bulgular tablo 3.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Yüzeysel Rol Boyutuna İlişkin Bulgular

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
YüzRol 1.soru	3,42	1,336	38	11,9	44	13,8	67	21,1	83	26,1	86	27,0
YüzRol 2.soru	3,31	1,327	38	11,9	55	17,3	72	22,6	77	24,2	76	23,9
YüzRol3.soru	3,1	1,321	44	13,8	68	21,4	79	24,8	65	20,4	62	19,5
YüzRol 4.soru	3,14	1,309	43	13,5	64	20,1	78	24,5	73	23,0	60	18,9
YüzRol 5.soru	3,13	1,274	39	12,3	67	21,1	80	25,2	77	24,2	55	17,3
YüzRol 6.soru	3,23	1,301	42	13,2	49	15,4	85	26,7	77	24,2	65	20,4
Toplam	3,22	1,311	244	12,77	347	18,18	461	24,15	452	23,68	404	21,17

*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablodaki X ortalama sütununda görüldüğü üzere 4'ün altında 3'ün üzerinde değerlere rastlanılmıştır. Bu durum yüzeysel rol boyutuna katılmaya yakın değerlerin göstergesidir. 3'ün üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,42 değer ile Yüzeysel Rol 1.sorusu ile “ *Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım*” sorusu olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların % 53,1'i olumlu

yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldığı ifade 3,1 ortalama değeri ile Yüzeysel Rol 3.sorusu “*Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım*” olmuştur. Katılımcıların genel olarak Yüzeysel Rol ile ilgili sorulara olumlu cevaba yakın yanıtlar görülmektedir. Yüzeysel rol alt boyutunun genel ortalamasınının 3,22 olduğunu gözlemlemekteyiz.

3.3.4.3. Derinsel Rol Boyutuna İlişkin Bulgular

Anketimizde derinsel rol boyutu ile ilgili 4 soru sorulmaktadır. Derinsel rol boyutuna ilişkin bulgular tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.10. Derinsel Rol Boyutuna İlişkin Bulgular

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DerRol 1.soru	3,42	1,282	31	9,7	52	16,4	69	21,7	87	27,4	79	24,8
DerRol 2.soru	3,53	1,229	23	7,2	49	15,4	64	20,1	100	31,4	82	25,8
DerRol 3.soru	3,42	1,199	22	6,9	54	17,0	79	24,8	94	29,6	69	21,7
DerRol 4.soru	3,42	1,220	22	6,9	53	16,7	89	28,0	76	23,9	78	24,5
Toplam	3,45	1,233	98	7,68	208	16,38	301	23,65	357	28,08	308	24,20

*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum,3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablodaki X ortalama sütununda görüldüğü üzere 4’ün altında 3’ün üzerinde değerlere rastlanılmıştır. Bu durum derinsel rol boyutuna katılmaya yakın değerleri göstermektedir. 3’ün üzerindeki en yüksek ortalama değere sahip ifadenin 3,53 değer ile derinsel rol 2.sorusu “*Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım*” olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %57,2’si olumlu yönde görüş bildirmiştir. Katılımcıların en az katıldığı ifade diğer geriye kalan derinsel rol ile ilgili 3 soru içinde geçerlidir. 3,42 ile en az ortalama değere sahip derinsel rol 1,3 ve 4. sorulardır. Derinsel rol 1.sorusuna “*Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım*” %52,2 olumlu yönde görüş bildirilmiştir. Derinsel rol 3.sorusuna “*Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm*” %51,3 olumlu yönde görüş bildirilmiştir. Derinsel rol

4.sorusuna “*Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım*” sorusuna ise %48,4 olumlu yönde görüş bildirilmiştir. Derinsel rol alt boyutunun genel ortalamasınının 3,45 olduğunu görmekteyiz.

3.3.4.4. Doğal Duygular Boyutuna İlişkin Bulgular

Anketimizde doğal duygular boyutu ile ilgili çalışanlara yönelik 2 soru sorulmuştur. Doğal duygular boyutuna ilişkin bulgular tablo 3.10.’da sunulmuştur.

Tablo 3.11. Doğal Duygular Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

DEĞİŞKEN	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
DoğDuyg 1.soru	3,59	1,185	25	7,9	31	9,7	72	22,6	112	35,2	78	24,5
DoğDuyg 2.soru	3,85	1,177	21	6,6	28	8,8	38	11,9	123	38,7	108	34,0
Toplam	3,72	1,181	46	7,25	59	9,25	110	17,25	235	36,95	186	29,25

*1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablodaki X ortalama sütununda görüldüğü üzere 4’ün altında 3’ün üzerinde değerlere rastlanılmıştır. Bu durum doğal duygular boyutuna katılmaya yakın değerleri göstermektedir. 3’ün üzerindeki en yüksek ortalama değere sahip ifadenin 3,85 ile doğal duygular 2. sorusu “*Müşterilere sergilediğim duygular samimidir*” olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların % 72,7’si olumlu yönde görüş bildirmiştir. Katılımcıların en az katıldığı ifade ise geriye kalan 3,59 ortalama değere sahip doğal duygular 1.sorusu “*Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar*” sorusu olmuştur. Bu ifadeye ise katılımcıların %59,7’si olumlu yönde görüş bildirmiştir. Doğal duygular alt boyutunun genel ortalamasınının 3,72 olduğunu görmekteyiz.

3.3.5. Korelasyon Analizi

Çalışmanın değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkilerin var olup olmadığını, var ise hangi yönde ve ne düzeyde olduğunu saptamak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.12.’de korelasyon analizine ait bulgular sunulmuştur. Buna göre;

r kolerasyon değeri için

$r > 0.80$ ise çok güçlü ilişki

$0.60 < r < 0.80$ ise güçlü ilişki

$0.40 < r < 0.60$ ise ilişki

$0.20 < r < 0.40$ ise zayıf ilişki

$r < 0.20$ ise ilişki yoktur. (Önemsizlenecek derecede oldukça zayıf ilişki

Tablo 3.12. Boyutlar Arasında Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	Perf	YuzRol	DerRol	DogDuyg
Perf	1			
YuzRol	0,224**	1		
DerRol	0,478**	0,389**	1	
DogDuyg	0,545**	0,262**	0,678**	1

** $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 3.12.'de değişkenlerden performans boyutu ile diğer değişken duygusal emeğin alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkileri sunulmuştur. Performans boyutunun ortalaması Perf ile yüzeysel rol boyutunun ortalaması YüzRol olarak, derinsel rol boyutunun ortalaması DerRol ile ve doğal duygular boyutunun ortalaması ise DogDuyg ile temsil edilmiştir.

Tablo 3.12.'de elde edilen bulgulara göre;

Duygusal emeğin boyutlarından olan doğal duygular alt boyutu ile derinsel rol alt boyutu arasında 0,05 önem seviyesinde pozitif yönde güçlü bir ilişki vardır. Duygusal emeğin alt boyutlarından olan doğal duygular alt boyutu ile performans boyutu arasında 0,05 önem seviyesinde pozitif bir ilişki vardır. Duygusal emeğin boyutlarından olan derinsel rol alt boyutu ile performans boyutu arasında 0,05 önem seviyesinde pozitif bir ilişki vardır. Duygusal emeğin boyutlarından olan derinsel rol alt boyutu ile yüzeysel rol boyutu arasında 0,05 önem seviyesinde pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır.

Duygusal emeğin boyutlarından olan doğal duygular alt boyutu ile yüzeysel rol alt boyutu arasında 0,05 önem seviyesinde pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır. Duygusal

emeğin boyutlarından olan yüzeysel rol alt boyutu ile performans boyutu arasında 0,05 önem seviyesinde pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır.

3.3.6. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamında duygusal emek ölçeği ve bu ölçeği oluşturan Yüzeysel Rol, Derinsel Rol ve Doğal Duygular boyutlarının performans üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi planlanmıştır. Bu etkileri ölçmek için her bir boyut ile performans arasında regresyon analizi uygulanmasına karar verilmiştir.

Regresyon analizi gerçekleştirilmeden önce ilk olarak basit regresyon analizinin temel varsayımlarının incelenmesi sonuçların daha güvenilir olmasına imkân sağlamaktadır. Basit doğrusal regresyon analizinin varsayımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Durmuş vd., 2011, 155).

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olması (doğrusallık)

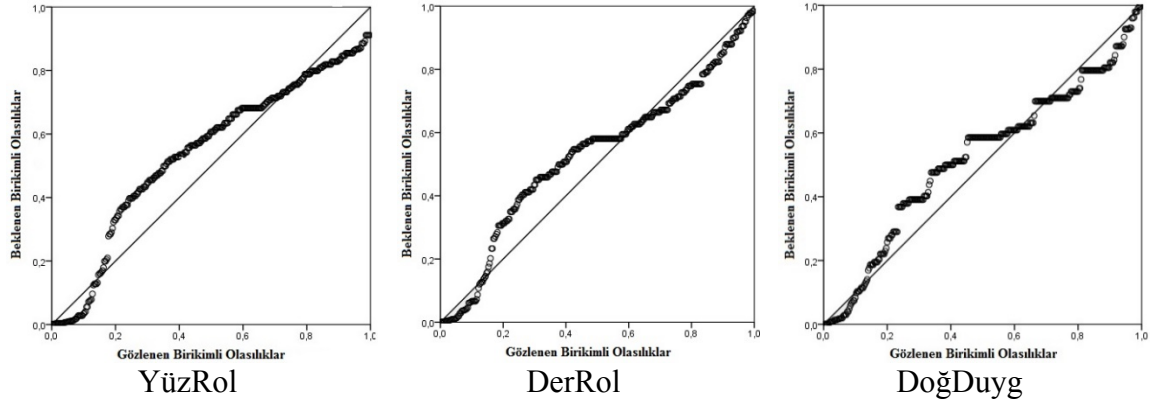
Hata terimlerinin normal dağılması (normallik)

Hata terimlerinin varyansının sabit olması (eşvaryanslılık)

Her iki ölçeği oluşturan boyutların ortalamaları ele alınmış ve analizler yeni oluşturulan değişkenler üzerinden yapılmıştır. Analize dahil edilen tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

Doğrusallık varsayımının testi için daha önce yapılan korelasyon analizinde elde edilen sonuçlar göz önüne alındığında, değişkenler arasındaki ilişkilere ait çift taraflı anlamlılık testi sonuçlarının 0,025 değerinden küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, değişkenler arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğunu ve dolayısıyla doğrusallık varsayımının sağlandığını ifade etmektedir.

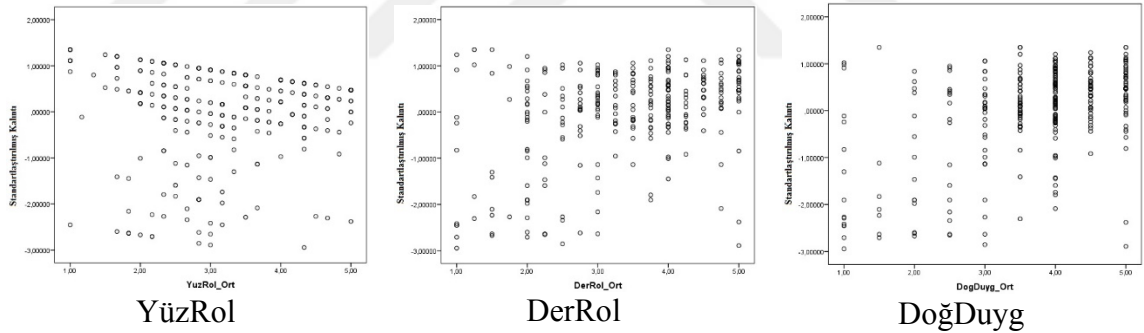
Normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi için hata terimlerinin normal dağılım grafiği (P-P grafiği) oluşturulmuştur. Tüm değişkenler için oluşturulan hata terimlerine ait kalıntıların P-P grafikleri aşağıdaki gibi elde edilmiştir.



Şekil 3.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Kalıntıların Normal P-P Grafikleri

Şekil 3.1 incelendiğinde tüm bağımsız değişkenlere ait hataların diyagonalde yer alan doğru etrafında yer aldığı görülmektedir. Bu durum, hata terimlerinin normal dağıldığını ifade etmektedir.

Son olarak, eşvaryanslılık varsayımının kontrol edilmesi için bağımsız değişkenler ile standartlaştırılmış kalıntılar arasında gerçekleşen serpilme grafikleri oluşturulmuştur. Elde edilen grafikler aşağıda sunulmuştur.



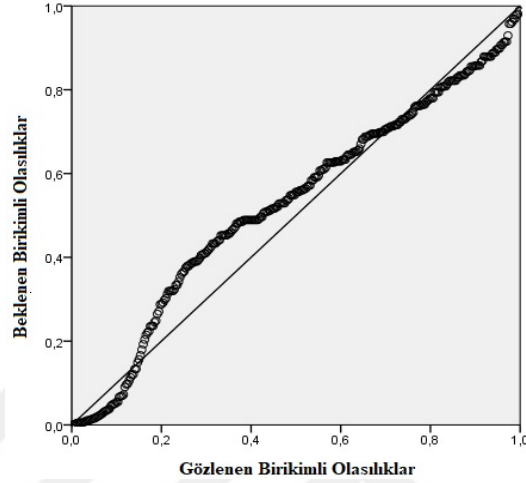
Şekil 3.2. Bağımsız Değişkenler ile Kalıntılar Arasındaki Serpilme Grafikleri

Şekil 3.2'e göre, tüm bağımsız değişkenler ile kalıntılarına ait serpilme grafiklerinde hata terimlerinin belli bir aralıkta herhangi bir düzende artış ya da azalış göstermediği görülmektedir. Hata terimlerinin aralıklar içerisinde rastgele dağılması sebebiyle tüm bağımsız değişkenlere ait hata terimlerinin eşvaryanslılık varsayımını sağladığını söylemek mümkündür.

Duygusal emek ile performans arasında yapılan korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkilere ait çift taraflı anlamlılık testi sonuçları 0,025 olarak elde edilmiştir.

Bu değer, değişkenler arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğunu ve dolayısıyla doğrusallık varsayımının sağlandığını ifade etmektedir.

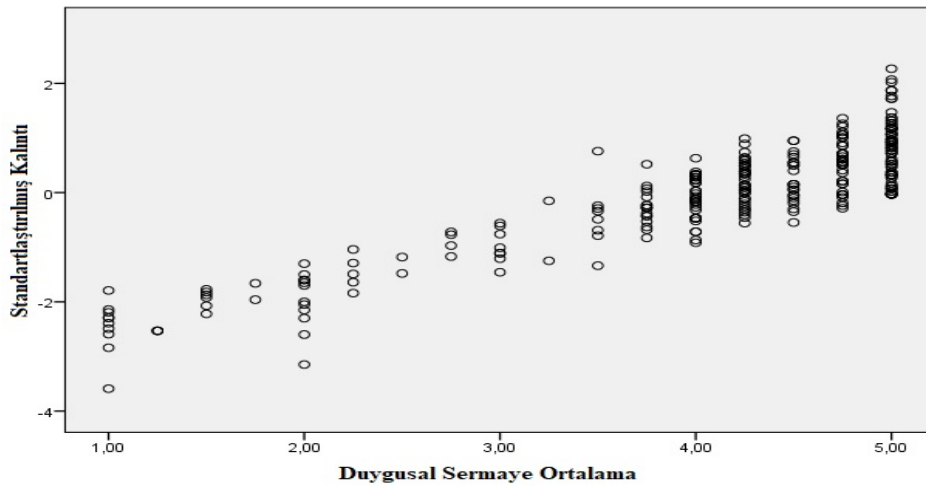
Duygusal emek ile performans arasındaki ilişki için hata terimlerinin normal dağılım grafiği aşağıdaki gibi elde edilmiştir.



Şekil 3.3. Duygusal Emek Değişkenine Ait Kalıntıların Normal P-P Grafikleri

Şekil 3.3 incelendiğinde duygusal emek değişkenine ait hataların diyagonalde yer alan doğru etrafında yer aldığı görülmektedir. Bu durum, hata terimlerinin normal dağıldığını ifade etmektedir.

Eşvaryanslılık varsayımının kontrolü için oluşturulan duygusal emek ve performans değişkenlerine ait serpilme grafikleri de aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3.4. Duygusal emek Değişkeni ile Kalıntılar Arasındaki Serpilme Grafikleri

Hata terimlerinin aralıklar içerisinde rastgele dağılması sebebiyle duygusal emek değişkenine ait hata terimlerinin eşvaryanslılık varsayımını sağladığını söylemek mümkündür.

3.3.7. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla basit regresyon analizinin varsayımları test edilmiş ve tüm varsayımların sağlandığı görülmüştür. Bunun sonucunda, çalışma amacına yönelik olarak kurulan modele göre basit regresyon analizleri uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir

Tablo 3.13. Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılara İlişkin Bilgiler				Model Anlamlılık Düzeyi	Modelin Açıklama Gücü (R ²)
		Katsayılar	Değer	Standart Hata	Anlamlılık Düzeyi		
Performans	Duygusal Emek	β_0	2,147	0,220	,000	,000	0,209
		β_1	0,576	0,063	,000		
Performans	YüzRol	β_0	3,35	0,191	,000	,000	0,05
		β_1	0,231	0,057	,000		
Performans	DerRol	β_0	2,507	0,173	,000	,000	0,228
		β_1	0,46	0,048	,000		
Performans	DoğDuyg	β_0	2,034	0,185	,000	,000	0,297
		β_1	0,554	0,168	,000		

Tablo 3.13'ün tamamı ele alındığında performans değişkeninin bağımlı, Yüzeysel Rol, Derinsel Rol ve Doğal Duygular değişkenlerinin ayrı ayrı bağımsız değişkenler olduğu durumda hesaplanan katsayıların %95 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte model anlamlılıkları da incelendiğinde, kurulan üç modelin de %95 anlamlılık düzeyinde anlamlı oldukları ifade edilebilir. Yapılan basit regresyon analizi sonucunda elde edilen denklemler aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır.

$$\text{Performans} = 3,35 + 0,231 * \text{YüzRol}$$

$$\text{Performans} = 2,507 + 0,46 * \text{DerRol}$$

$$\text{Performans} = 2,034 + 0,554 * \text{DoğDuyg}$$

Yüzeysel Rol algısındaki bir değişimin performans algısını 0,231 birim, Derinsel

Rol algısındaki bir değişimin performans algısını 0,46 birim ve Doğal Duygular algısındaki bir değişimin performans algısını 0,554 birim arttırdığını söylemek mümkündür. Buna göre ayrı ayrı ele alındığında performans algısını en çok Doğal Duygular algısının arttırdığı ifade edilebilir. Kurulan üç modele ait model açıklama güçleri de ele alındığında ilk modele göre performans algısındaki değişimin %5'inin Yüzeysel Rol algısıyla, ikinci modele göre %22,8'inin Derinsel Rol algısıyla ve son olarak üçüncü modele göre %29,7'sinin Doğal Duygular algısı ile açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile katsayılarla ilişkin sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, duygusal emek ölçeğinin boyutları ayrı ayrı ele alındığında, performans algısını en fazla Doğal Duygular algısının etkilediği söylenebilir.

Aşağıdaki tablo 3.13'de yukarıda test edilen regresyon analizi ile ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve ret durumlarını göstermektedir.

3.3.8. Duygusal Emeğin İşgören Performansına Etkisini Ölçmede Demografik Değişkenlerin Analizi

Çalışmanın kapsamını oluşturan 182 MHRS Erzurum Çağrı Merkezi çalışanlarının demografik özellikler açısından performans, yüzeysel rol, derinsel rol ve doğal duygular boyutları ile ilgili algıları arasında anlamlı fark olup olmadığı bağımsız t-testi veya tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ile incelenmiştir. Anlamlılık test sonuçları sırasıyla ayrı ayrı her demografik özellik üzerinden tablolarda gösterilecektir.

Tablo 3.14. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları

Cinsiyet Değişkeni	Özellikler	Performans	YüzRol	DerRol	Doğ.Duyg
Erkek	Ortalama(X)	4,08	3,23	3,47	3,66
	Standart Sapma	1,165	1,046	1,147	1,086
Kadın	Ortalama(X)	4,13	3,21	3,41	3,85
	Standart Sapma	0,847	1,048	1,061	0,992
	Önem Düzeyi (p)	0,653	0,918	0,677	0,129

Tablo 3.14.'den elde edilen bulgulara göre;

Çalışanların görüşleri açısından cinsiyet değişkeni ile performans boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p>0.05$)

Çalışanların görüşleri açısından cinsiyet değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu yüzeysel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir($p>0.05$).

Çalışanların görüşleri açısından cinsiyet değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu derinsel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir($p>0.05$).

Çalışanların görüşleri açısından cinsiyet değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu doğal duygular boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir($p>0.05$).

Tablo 3.15. Medeni Durum Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları

Medeni Durum Değişkeni	Özellikler	Performans	YüzRol	DerRol	Doğ.Duyg
Evli	Ortalama(X)	4,2	3,21	3,45	3,82
	Standart Sapma	1,026	1,031	1,119	0,994
Bekâr	Ortalama(X)	4,01	3,23	3,44	3,63
	Standart Sapma	1,113	1,06	1,124	1,108
Önem Düzeyi (p)		0,108	0,870	0,933	0,124

Tablo 3.15.'den elde edilen bulgulara göre;

Çalışanların görüşleri açısından medeni durum değişkeni ile performans boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir($p>0.05$).

Çalışanların görüşleri açısından medeni durum değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir($p>0.05$).

Çalışanların görüşleri açısından medeni durum değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan derinsel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0.05$).

Çalışanların görüşleri açısından medeni durum değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan doğal duygular boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir($p>0.05$).

Tablo 3.16. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Yaş Değişkeni	Özellikler	Performans	YüzRol	DerRol	Doğ.Duyg
18-25 Yaş	Ortalama(X)	4,16	3,35	3,53	3,66
	Standart Sapma	0,87	1,025	1,095	1,064
26-35 Yaş	Ortalama(X)	4,05	3,14	3,4	3,74
	Standart Sapma	1,160	1,046	1,115	1,078
35-45 Yaş	Ortalama(X)	4,14	3,26	3,47	3,73
	Standart Sapma	1,141	1,075	1,204	1,003
F Testi		0,375	1,282	0,392	0,161
Önem Düzeyi (p)		0,688	0,279	0,676	0,851

Tablo 3.16.'dan elde edilen bulgulara göre;

Çalışanların görüşleri açısından yaş değişkeni ile performans boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p>0.05$)

Çalışanların görüşleri açısından yaş değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0.05$).

Çalışanların görüşleri açısından yaş değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan derinsel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir($p>0.05$).

Çalışanların görüşleri açısından yaş değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan doğal duygular boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir($p>0.05$).

Tablo 3.17. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Eğitim Durumu Değişkeni	Özellikler	Performans	YüzRol	DerRol	Doğ.Duyg
Lise	Ortalama(X)	3,89	3,15	3,41	3,56
	Standart Sapma	1,261	1,082	1,221	1,187
Üniversite	Ortalama(X)	4,21	3,28	3,47	3,83
	Standart Sapma	0,921	0,997	1,058	0,943
Y.Lisans	Ortalama(X)	4,58	3,25	3,58	3,89
	Standart Sapma	0,534	1,202	0,928	0,980
F Testi		5,458	1,068	0,476	2,458
Önem Düzeyi (p)		0,005	0,303	0,700	0,063

Tablo 3.17.'den elde edilen bulgulara göre;

Çalışanların görüşleri açısından eğitim durumu değişkeni ile performans boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. ($p < 0.05$) Performans boyutu üzerinde farklılığı ortaya çıkaran alt gruplarının LSD testi sonuçları aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

Tablo 3.18. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Performans Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni		Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri	
Eğitim Durumu	Lise	Üniversite	-0,31987*	0,12357	0,010
		Y.Lisans	-0,69275*	0,26050	0,008
	Üniversite	Y.Lisans	-0,37289	0,25744	0,148

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Yapılan LSD analizine göre katılımcıların performans boyutu algılarına ilişkin farklılığın lise alt grubundan kaynaklandığı görülmektedir. Lise eğitim durumuna sahip katılımcıların performans boyutu algısına katılım dereceleri diğer iki gruptan daha azdır. Diğer iki alt grup olan üniversite ve yüksek lisans eğitim durumuna sahip katılımcıların ise katılım dereceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Çalışanların görüşleri açısından eğitim durumu değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0.05$).

Çalışanların görüşleri açısından eğitim durumu değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan derinsel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0.05$). Çalışanların görüşleri açısından eğitim durumu değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan doğal duygular boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 3.19. Deneyim Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Deneyim Değişkeni	Özellikler	Performans	YüzRol	DerRol	Doğ.Duyg
0-1 Yıl	Ortalama(X)	3,93	3,24	3,68	3,59
	Standart Sapma	1,168	1,06	1,271	1,168
1-5 Yıl	Ortalama(X)	4,07	3,16	3,35	3,65
	Standart Sapma	1,051	1,07	1,075	1,072
5-10 Yıl	Ortalama(X)	4,15	3,33	3,52	3,88
	Standart Sapma	1,07	0,963	1,112	1,002
10 Yıl ve Üzeri	Ortalama(X)	4,52	3,15	3,16	3,41
	Standart Sapma	1,191	1,397	1,163	0,889
	F Testi	1,042	0,596	1,360	1,594
	Önem Düzeyi (p)	0,374	0,618	0,255	0,191

Tablo 3.19.'dan elde edilen bulgulara göre;

Çalışanların görüşleri açısından deneyim değişkeni ile performans boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p>0.05$) Çalışanların görüşleri açısından deneyim değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0.05$).

Çalışanların görüşleri açısından deneyim değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan derinsel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir($p>0.05$). Çalışanların görüşleri açısından deneyim değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan doğal duygular boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 3.20. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışma pozisyonu Değişkeni	Özellikler	Performans	YüzRol	DerRol	Doğ.Duyg
Asistan	Ortalama(X)	4,04	3,21	3,44	3,67
	Standart Sapma	1,106	1,053	1,137	1,080
Takım Lideri	Ortalama(X)	4,54	3,29	3,48	4,08
	Standart Sapma	0,461	1,027	0,873	0,712
Grup Lideri	Ortalama(X)	4,86	3,52	3,79	4,50
	Standart Sapma	0,244	0,802	1,131	0,500
	F Testi	3,822	0,352	0,332	3,340
	Önem Düzeyi (p)	0,023	0,704	0,718	0,037

Tablo 3.20.'den elde edilen bulgulara göre;

Çalışanların görüşleri açısından çalışma pozisyonu değişkeni ile performans boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. ($p < 0.05$) Performans boyutu üzerinde farklılığı ortaya çıkaran çalışma pozisyonu alt gruplarının LSD testi sonuçları aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

Tablo 3.21. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Açısından Performans Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Ç.Pozisyonu	Asistan	Takım Lideri	-0,49283*	0,24689	0,047
		Grup Lideri	-0,81247*	0,40850	0,048
	Takım Lideri	Grup Lideri	-0,31964	0,46903	0,496

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Yapılan LSD analizine göre katılımcıların performans boyutu algılarına ilişkin farklılığın asistan alt grubundan kaynaklandığı görülmektedir. Asistan çalışma pozisyonundaki katılımcıların performans boyutu algısına katılım dereceleri diğer iki gruptan daha azdır. Diğer iki alt grup olan takım lideri ve grup lideri çalışma pozisyonuna sahip katılımcıların ise katılım dereceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülememektedir.

Çalışanların görüşleri açısından çalışma pozisyonu değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0.05$). Çalışanların görüşleri açısından çalışma pozisyonu değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan derinsel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0.05$). Çalışanların görüşleri açısından çalışma pozisyonu değişkeni ile duygusal emeğin alt boyutu olan doğal duygular boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. ($p<0.05$) Doğal duygular boyutu üzerinde farklılığı ortaya çıkaran çalışma pozisyonu alt gruplarının LSD testi sonuçları aşağıdaki gibi elde edilmiştir

Tablo 3.22. Çalışma Pozisyonu Değişkeni Açısından Doğal Duygular Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni		Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri	
Ç.Pozisyonu	Asistan	Takım Lideri	-0,40146	0,24336	0,100
		Grup Lideri	-0,82646*	0,40267	0,041
	Takım Lideri	Grup Lideri	-0,42500	0,46233	0,359

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlı

Yapılan LSD analizine göre katılımcıların doğal duygular boyutu algılarına ilişkin farklılığın asistan ve grup lideri pozisyonundaki katılımcıların algılarından kaynaklandığı görülmektedir. Asistan çalışma pozisyonuna sahip katılımcıların doğal duygular boyutu algısına katılım dereceleri grup lideri pozisyonuna sahip kişilerin katılım derecelerinden daha azdır. Farklılığı ortaya çıkaran tek sonuç asistan çalışma pozisyonuna sahip kişiler ile grup lideri çalışma pozisyonuna sahip kişiler arasındaki katılım farkıdır.

Tablo 3.23. Çalışma Şekli Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları

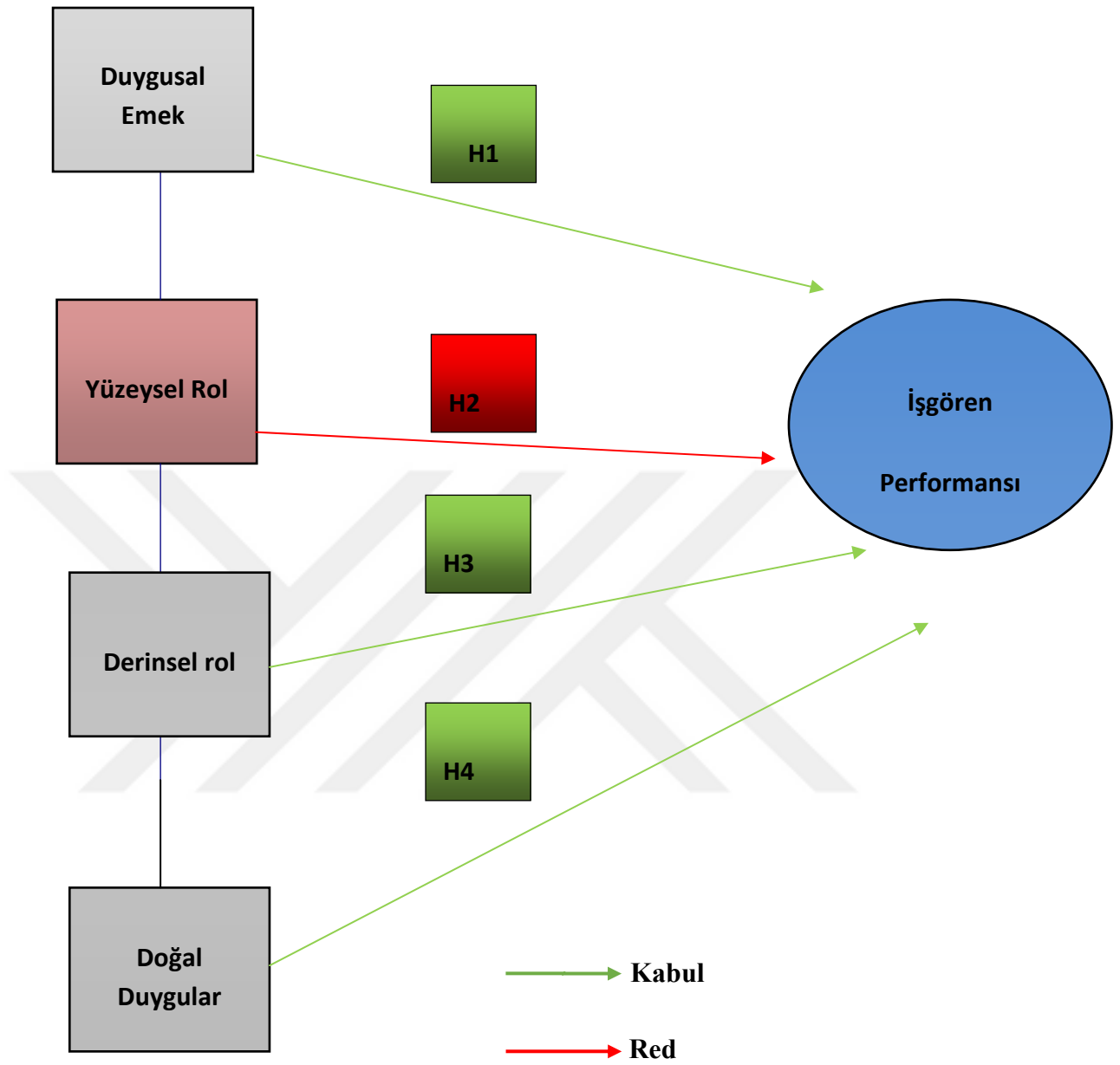
Medeni Durum Değişkeni	Özellikler	Performans	YüzRol	DerRol	Doğ.Duyg
Taşeron	Ortalama(X)	4,20	3,26	3,43	3,76
	Standart Sapma	0,890	0,974	1,003	0,913
Diğer	Ortalama(X)	3,90	3,16	3,48	3,63
	Standart Sapma	1,326	1,161	1,302	1,277
Önem Düzeyi (p)		0,017	0,436	0,701	0,289

Tablo 3.23.'den elde edilen bulgulara göre;

Çalışanların görüşleri açısından çalışma şekli ile performans boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p < 0.05$). Çalışanların görüşleri açısından çalışma şekli ile duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0.05$). Çalışanların görüşleri açısından çalışma şekli ile duygusal emeğin alt boyutu olan derinsel rol boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0.05$). Çalışanların görüşleri açısından çalışma şekli ile duygusal emeğin alt boyutu olan doğal duygular boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0.05$).

Tablo 3.24. Hipotez Analiz Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H1- Duygusal emek işgören performansını pozitif yönde anlamlı etkiler.	KABUL
H1a- Yüzeysel rol yapma işgören performansını negatif yönde anlamlı olarak etkiler.	RED
H1b- Derinden rol yapma işgören performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	KABUL
H1c- Doğal duygular sergileme işgören performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	KABUL



Şekil 3.6. Araştırma Modeli Üzerindeki Hipotezlerin Kabul veya Red Durumu

TARTIŞMA VE SONUÇ

Ülkemizde ilki 1988 yılında kurulmuş olan çağrı merkezleri bugün 45 bin çalışanın ve yıl bazında toplam 600 milyon görüşmenin gerçekleştiği iletişim teknolojisinin istihdam alanlarından önemli bir parçasıdır.

Türkiye’de çağrı merkezlerinde çalışanların duygusal emek düzeylerinin ve duygusal emek boyutlarının çağrı alıcıların performansını etkilediği göz önünde tutularak, insan kaynakları açısından işe alım sürecinde doğru işe doğru insanı olarak rekabet avantajı ve hizmet kalitesinin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu yüzden hizmet kalitesinin önemli olduğu çağrı merkezlerinde çalışacak kişilerin duygusal emek göstermeye eğimli olup olmaması önem arz etmektedir. Hizmet sektörünün bir parçası konumunda olan çağrı merkezlerinde müşteri odaklılık ve emek yoğunluğunun önemli olması hasebiyle insan kaynaklarına büyük sorumluluk düşmektedir. Bu nedenle insan kaynakları duygusal emek göstermeye meyilli kişiler ile çalışmalarını sürdürürken, aksi durumdaki kişilerle ise yollarını ayırmaktadır. Çünkü duygusal emek göstermeyen çalışanlar çağrı merkezinin kendilerinden beklediği samimi ve içten davranışları sergileyemeyecektir.

Bu çalışma, duygusal emeğin işgören performansı üzerindeki etkilerinin açıklanması amacıyla yapılmıştır. Yapılan açıklamalar doğrultusunda Araştırma, Erzurum ili sınırları içinde bulunan en önemli çağrı merkezi konumunda olan, en fazla çalışanın olduğu ve Sağlık Bakanlığı tarafından ihale edilen 182 MHRS (Merkezi Hekim Randevu Sistemi) Assitt çağrı merkezinde 318 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmayla duygusal emeğin ve boyutlarının işgören performansı üzerinde etkileri analiz edilmeye çalışılmış, bulgular ise aşağıda gösterildiği gibidir.

Araştırma sonuçlarının analiz edilmesiyle öncelikle demografik bilgilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Anketi cevaplandıranların çoğunluğunun (%69,8) erkek, (% 51,9) üniversite, (%55) bekâr, (%56,3) 26–35 yaş aralığında, (%48,1) 1–5 yıl çalışma deneyimi, (%91,5) asistan çalışma şekli ve (%63,5) taşeron çalışma pozisyonu olduğu görülmektedir.

Duygusal emeğin, işgören performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla, geliştirilen ölçek neticesinde uygulamalardan çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Belirlenen ölçek maddeleri iki değişkene göre belirlenerek, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak uygulanmıştır. Performans ve duygusal emek değişkenleri ile ilgili önermelere yer verilmiştir.

Performans değerlendirme iki temel kabul nedenine dayandırılmaktadır. Bu temel kabul, çalışanların iş ortamlarında gösterdikleri farklı performanstan dolayı, organizasyona farklı katkılarda buldukları ve yöneticilerin bu katkıyı değerlendirerek çalışanlar arasında ayırım yapabilecek istek ve kabiliyette olmalarıdır (Reinke, 2003, s.23). Ticari alanda kullanılan çağrı merkezleri son yıllarda sağlık sektöründe de ülkemiz için önem kazanmaktadır. Burada çalışanların performansları ve hizmet alacak kişiye karşı yaklaşımları da ön planda değerlendirilmesi gereken durumlardan biridir. Kaliteli bir hizmet sunulması için tıbbi hizmetler, randevu alma ve bilgi edinme işlemlerinin, tek bir merkezden ve yüksek kalitede verilmesi gerekmektedir. Çağrı merkezine ulaşan kişiler veya kurumlara randevu alma aşamalarında zaman kazandırılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Performansı arttırmak için yapılacak eğitimler doğrultusunda tıbbi ve kişisel bilgi ve gelişimin artırılması gerekmektedir. Hizmet kalitesini ölçebilmek için çeşitli dönüşler sağlanmalıdır. Verilen hizmet doğrultusunda gelecekte benzer konularda daha iyi yardımcı olabilmek için geçmiş dönemlerdeki işlerden yardım alınması gerekmektedir. Bu yapılan işlemler genel anlamda çağrı merkezinin iş ve çalışma hedeflerini yerine getirirken çalışanların performanslarını da etkileyen faktörler olmaktadır.

Araştırma bulguları incelendiğinde vurgulanması gereken en önemli nokta katılımcıların performans konusunda vermiş oldukları cevaplardır. Bu değişkende katılımcıların önermelere verdikleri cevaplar pozitif yönde gözlemlenmektedir. Katılımcıların hizmet verirken hızlı şekilde çözüm üretmeye çalıştıkları ve yaptıkları işin görevlerini yerine getirmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Performans boyutunda bakıldığında, görev performans gereklilikleri noktasında katılımcıların çağrı merkezi genelinde aldıkları eğitimler kapsamında bilgi sahibi oldukları ön plana çıkmaktadır. Performans boyutuna ilişkin önermelere verilen cevapların ortalamalarında 4 değerinin altında bir değere rastlanmamıştır. Pozitif yönde çıkan yüksek sonuçlar

kapsamında bağılı buldukları organizasyona olumlu yönde katkı sağlamak için çalışmalar yapan katılımcıların yoğun olduğu söylenebilir. Operatörlerin ve işgörenlerin nicelik ve nitelikleri çağrı merkezindeki performanslarını etkilemektedir. Çağrı merkezi faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğin ana belirleyicisi çalışanların performansını etkileyen faktörlerdir. Çalışanların iş yükü, çalışma koşulları, rutin çalışma süreleri performans üzerine odaklanıldığında, iş yükü ve çalışanların performansı arasında zıt yönlü bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmaktadır (Bulut ve Atay, 2017).

İşgörenlerin performanslarını etkileyen demografik değişkenlere bakıldığında cinsiyet ve yaş değişkenleri, medeni durum ile kişilerin duygusal emek alt boyutları arasında farklılıkları gözlemlenmemiştir. Katılımcıların yaşı, cinsiyeti veya medeni durumları performanslarını etkileme konusunda önemsiz kalırken, eğitim durumu değişkeni önem kazanmaktadır. Eğitim durumu daha yüksek olan katılımcıların çalışmalarında performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ünlü ve Yürür (2011) tarafından yapılan çalışmanın bir diğer bulgusu da tükenmişlik sendromunun, en önemli boyutu olan, duygusal tükenmenin görev ve bağlamsal performans sergileme niyetleri üzerinde negatif yönde anlamlı etkilere sahip olmasıdır.

Çalışanların, her sektörde görevlerini yerine getirirken kurum politikaları ve stratejilerine uyumlu bir şekilde duygularını yönetmeleri beklenmektedir. Bu duygu durumlarının içerisinde empati kurabilme, inanmaları beklenmese veya öyle hissetmeseler bile kendilerinden beklenildiği gibi davranmaları istenmektedir. Bu durumun asıl sebebi çalışanların dışarıya karşı kendilerini veya bireyi temsil ediyor olmaları değil kurumu temsil ediyor olmalarıdır. Kurumun kuralları çerçevesinde belirlenmiş rolleri üstlenmeleri gerekmektedir. Çalışanların sergiledikleri duygu ve durumlar bu açıdan bakıldığında kurumun onlardan beklediği ve gerçekleştirmeleri istenen hedeflerdir. Kişilerin duygusal emek kavramıyla performansları ve sonrasında kurumun performansı arasında bir ilişki beklenmektedir. Duygusal emek kavramı altında iki tane duygu yönetimi üzerinde durulmaktadır. Yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma eğilimleri duygusal emek kavramının içeriğini doldurmaktadır. Bu anlamda yüzeysel rol yapma gerçekte hissedilmeyen duyguların sergilenmesidir. Derinlemesine rol yapma ise, kişinin kendisinden göstermesi beklenen duyguları gerçekten hissetmeye çalışmasıdır. Duygusal emeğe yönelik beklentiler kurum

kültürünün önemli bir unsuru halini almaktadır. Bu yapının oluşmasını sağlamak için girişimler işyerindeki çalışanların duygularının yönlendirilmesi ve kontrolünü gerektirmektedir (Boyd; 2002, 154). Yapılan çalışma kapsamında duygusal emek ile katılımcıların eğitim durumları ve çalışma tecrübeleri arasındaki ilişkilerde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Katılımcıların çalışma pozisyonları ve duygusal emek alt boyutları ele alındığında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Yüzeysel rol boyutunda ele alınan bulgular kapsamında ortalamalarda 3-4 aralığında değerlere rastlanmıştır. Yüzeysel rol boyutunda çağrı merkezi çalışanlarının görevleri sırasında gelen aramalara cevap verirken duygularını gözleme konusunda rol yapmaya meyilli olduklarının sonucu baskın olarak ortaya çıkmıştır. Yüzeysel rol çağrı merkezi çalışanlarının stresli ve yoğun ortamlarında yaptıkları işin sorumluluklarını ve hedeflerini olumsuz etkilememesi için önemli görülmektedir. Yüzeysel rol boyutunun pozitif çıkmasının nedeni olarak çalışanların hasta ve hasta yakınlarının olumsuz durumlarına karşı profesyonel ve soğukkanlı hareket ederek onlara yardımcı olmak için kısa ve pratik çözümler üretmeye çalışmaları gösterilebilir. Çağrı merkezine ulaşan kişilerin sağlık durumlarındaki olumsuz durum çalışanları etkileyebilir bu sebeple yüzeysel rol yapma durumları oluşabilmektedir. Bulgularda değerlerin pozitif yakın çıkmasıyla birlikte yüzeysel rol yapmanın işgören performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Ünlü ve Yürür (2011) tarafından yapılan çalışmaya göre duygusal emek davranışlarında yüzeysel davranış sergileyen hizmet sektörü çalışanlarının, bu mesleki yaklaşımlarının görev ve bağlamsal performans sergileme niyetleri üzerinde negatif etkisi olması beklenirken, pozitif bir etkiye sahip olması en önemli bulgulardan bir tanesidir. Bu anlamda elde edilen bulgu bizim çalışmamızın bulgusuyla zıt özellik göstermektedir. Yapılan çalışma karşılaştırıldığında 'yüzeysel rol yapma işgören performansını negatif yönde anlamlı olarak etkiler' hipotezinin kabul edilmediğini belirtmek gerekir. Yapılan alan yazın taramasında ortaya çıkan çalışmaların bulgularında negatif bir etki saptanmıştır. Başbuğ ve arkadaşları tarafından yapılan çalışma kapsamında yüzeysel rol yapma iş memnuniyetini yordamış, derin rol yapma ise yordamamıştır. Çalışma kapsamında çalışanların hissettikleri duygular ile sergiledikleri duygular arasında fark olduğunda iş memnuniyeti azalmıştır. Ay ve Türkoğan (2018)' in yaptığı çalışmaya göre araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; duygusal emeğin artması, duygusal tükenmişlik ve

duyarsızlaşma da artışa neden olmaktadır. Yüzeysel rol yapma tükenmişliği artırmaktadır. Derinden rol yapma ve doğal duygularda artış iş performansını da olumlu etkilemektedir. Yüzeysel rol yapma davranışının artması işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Çalışma kapsamında analiz sonuçlarına göre duygusal tükenme işten ayrılma niyetini pozitif etkilemektedir ve iş performansının işten ayrılma durumu arasında anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Derinsel rol yapma sağlık sektöründe çağrı merkezi çalışanları için yüzeysel rol yapmaya göre daha zorlu olabilmektedir. Derinsel rol yapma kavramında çalışanların beklenen rol sürecine kendilerini inandırmaları ve gerçekten bu durumu hissetmeye çalışmaları durumu hâkimdir. *'Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım'* önermesinin 3.53 değeri ile ilgili önermeler arasında en yüksek ortalamaya sahip olmasının nedenlerinden birisi de budur. Çalışanlar kendilerini müşterilere karşı ve onların duygu durumlarına karşı ikna edici olabilmek için inandırmaya çalışmaktadır. Derinsel rol yapma boyutunda ortalama sütununda çıkan değerler 3-4 aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası bu duruma olumlu görüş bildirmektedir. Derinsel rol alt boyutunun genel ortalamasının yüksek bir değer aralığında çıkması katılımcıların kendilerini hasta ve hasta yakınlarının yerine koymaya çalışarak görevlerini yapmaya çalıştıklarını göstermektedir. Bu anlamda empati yapmaya çalışan katılımcıların daha iyi hizmet verebilmek ve performanslarını arttırmak için bu yöntemi uyguladıkları da söylenebilmektedir. Katılımcıların müşterilere karşı oluşan ve sergilemeleri gereken duygu durumlarını içlerinde de hissedebilmek için yoğun çaba gösterdikleri öne çıkmaktadır.

Literatürde yer alan diğer bir çalışma ise Ünlü ve Yürür (2011) tarafından yapılmış olup araştırmanın bir diğer sonucu derinlemesine davranış ile bütüncül performans alt boyutları ile gerçekleşen ilişkiler üzerinedir. Çalışanların derinlemesine davranış sergilemeyi tercih etmesi, çalışanların temel görev tanımları çerçevesini çizen görev performansı sergileme niyetlerini arttırmaktadır. Yapılan çalışma bizim bulduğumuz sonuçlarla paralellik gösterirken kişilerin performans kriterlerini sergileme niyetlerini arttırdığı gözlemlenmektedir.

Çalışanlardan sergilemeleri beklenen duygular ile çalışanların gerçekte hissettikleri duygular arasındaki ilişki, aslında duygusal emek olgusunun temelini teşkil

etmektedir. Bu ilişkinin nasıl olduğu hem kurumlar açısından duygusal emeğin etkinliği, hem de çalışanlar açısından duygusal emeğin kendi üzerlerindeki etkileri açısından önemli bir noktadır. Sergilenen duygular ile hissedilen duygular arasında, benzerlik olduğunda uyum söz konusuysen, farklılıklar olduğunda çatışmadan söz edilebilmektedir. Başbuğ ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada duygusal emeğin boyutlarından iş memnuniyeti ile ilişkisine dair bulgulara bakıldığında birbirleriyle tutarlılık göstermemesi sonucuna varılmıştır. Derin rol yapma ise iş memnuniyetiyle olumlu yönde ilişkili olma eğiliminde olmasına rağmen, ilişkisiz çıktığı bulgular da vardır. Beğenirbaş ve Çalışkan'ın (2014) çalışması kapsamında duygusal emeklerinin onların iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etki ettiği ve bu etkide görevlerini yerine getirirken çalışma arkadaşları ile yaşamış oldukları olumsuz iletişim ve davranışların, yani kişiler arası çarpıklığın kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. İlk olarak, duygusal emeğin iş performansı ile ilişkisine bakıldığında, iş performansının yüzeysel rol yapma ile negatif, derinden rol yapma ve doğal duygular ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları yapılan çalışmayla paralellik göstermemektedir.

Katılımcıların kurum kültürünü doğru yansıtabilmeleri için içinde buldukları duruma göre tutumları oldukça değişkendir ve verdikleri tepkiler önem kazanmaktadır. Doğal duygular boyutunda verilen önermelere katılımcıların verdikleri cevaplara bakıldığında '*Müşterilere sergilediğim duygular samimidir*' önermesi ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar müşterilere karşı doğal duygularının kendiliğinden ortaya çıktığına ve bu konuda samimi olduklarına pozitif yönde cevap vermektedir. Çalışmanın içeriğinde yüzeysel ve derinsel rol yapma önermelerine olumlu yönde cevap veren katılımcıların doğal duygular boyutuna da daha yüksek oranda olumlu cevap vermeleri ortaya çıkan çelişkili sonuçlardan biridir. Yapılan çalışma kapsamında doğal duygular boyutunda asistanların çalışma hayatları ve tecrübeleri ele alınarak bakıldığında grup liderlerine göre doğal duygu dereceleri daha az durumdadır. Ay ve Türkdoğan (2018)'in çalışması kapsamında elde edilen bulgular kapsamında tükenmişliğin ve işten ayrılma niyetinin azaltılması için yoğun bakım ünitelerinde çalışanların yüzeysel rol yapma gerekliliğinin azaltılması ve duygusal tükenmenin azaltılmasına yönelik önlemlerin alınması önerilebilir. İş performansının artırılması için ise doğal duyguların artırılmasına yönelik önlemler alınabilir.

Çalışma bulguları kapsamında elde edilen sonuçlar bize göstermektedir ki; çalışma başında ileri sürülen hipotezler, yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlara göre kabul edilmiştir. Burada sadece yüzeysel rol yapmanın işgören performansına negatif etkisi olduğunu anlatan hipotezin reddedildiği ortaya çıkmaktadır.

ÖNERİLER

1.Yapılan çalışma katılımcıların örnek olayları ve durumları aktarmaları açısından nitel çalışma ile desteklenebilir.

2.Nicel çalışma boyutunda aynı ölçeklerden yararlanılarak 112 Acil Hizmetleri Çağrı Merkezi görevlilerine de uygulanabilir.

3.Aynı örneklem grubuna yönelik iş-yaşam dengesi ve performans arasındaki değişkenleri görebilmek için bir çalışma tasarlanabilir.

4.Araştırma farklı hizmet sektörlerinde veya eğitim sektöründe de uygulanabilir. Burada da öğretmenlerin bu süreçteki çalışma durumları denetlenebilir.

5.Hizmet örgütlerine, duygusal emek kavramını yansıtan davranışların kazandırılması için çeşitli insan kaynaklarına bağlı eğitimlerden geçirilmeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Ahmet Cezmi Savaş, *İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*, (doktora Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep 2012.
- Akal, Z., *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara 2005.
- Akbıyık, M., *Etkili Liderliğin Duygusal Emek Kavramı Üzerinde Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir 2013.
- Akdemir, A., *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Basım Yayın, Bursa 2009.
- Akın, A., *İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching*, C.Ü, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002.
- Aktuğ, S., *Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2016.
- Aldemir, M. C., Ataoğlu, A. ve Budak, G., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir 2004.
- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç., *Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, 2008, ss. 131-148.
- Arslan, A., *Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme*, İstanbul Kalite Kongresi, ss.28-56.
- Arslan, A., Maliye Dergisi, Sayı: 140, Ağustos 2002.
http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md140/Kamu%20Harcamaları%20_A.%20ARSLAN_.pdf (Erişim Tarihi: 27.02.2018).

- Aşut, G.Y.,4857 Sayılı İş Kanunu'nda Yeterlilik Bazlı Performans Değerlendirme, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2008.
- Avcu, M.S.,*Stratejik Yönetim Süreçlerinin Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Çalışanları Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2016.
- Aydemir, P. Ve Erdoğan, E.,*İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı*, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1325.pdf> (Erişim Tarihi: 25.02.2018).
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H.,*Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalardan Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2003, ss.103-127.
- Bakker A. B. ve Demerouti E.,*Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High*, Journal of Educational Psychology, 2007, 99/2, ss. 274-284.
- Barutçugil, İ.,*Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002.
- Barutçugil, İ.,*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 2004.
- Bayer, E. ve Tüfekçi, Ö. K.,*Genel İşletme*, E Medya Ofset, Isparta 2006.
- Beğenirbaş, M. ve Basım, N.,*Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlaması*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl: 2012, Cilt: 19 Sayı: 1, ss. 77-90.
- Benligiray, S., *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:164, Eskişehir 1999.

- Bilecen, F.,*İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2008.
- Bozkurt, T. Ve Turgut, T.,*Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili Tatminleri ve Kültürel Sayıtları Arasında İlişkiler*, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt: 2, Haziran 1999.
- Bozkurt, V.,*Enformasyon Toplumu ve Eğitim*, Bilgi ve Toplum Dergisi, 2001.
- Brenner, E. ve Salovey, P.,*Emotion Regulation During Childhood: Developmental, Interpersonal, and Individual Considerations*, (Ed. Peter Salovey and David J. Sluyter), *Emotional development and emotional intelligence*, NY: Basic Books, New York 1997, ss. 168-192.
- Byars, L. L. ve Rue, L. W.,*Human Resource Management*. Singapore, McGrawHill, 2004.
- Campbell, J. P.,*Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial And Organizational Psychology*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol:1, 1990, ss.687-732.
- Canman, A.D.,*Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, No:252 Ankara, 1993.
- Chen, J. Ve Silverthorne, C.,*The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan*, Leadership & Organization Development Journal, Vol: 29, No: 7, 2008.
- Chu, K. H. L. ve S. K. Murrman, (2006). *Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale*. Tourism Management, 2006.
- Çakır, E.,*İş Yerinde Cinsel Taciz ve Yıldıрма (Mobbing)*, Eğitim Dergisi- E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi, Sayı: 16, 2007.

- Çaldağ, M. A., *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya 2010.
- Çalık, T., *Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Gündüz Yayıncılık, Ankara 2003.
- Çürük, R., *Organizasyonlarda Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Liderlik Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Samsun 2014.
- Damasio, A., *Descartes'in Yanılgısı*, (Çev. Bahar Atlamaz), Varlık Yayınları İstanbul, s. 65.
- Doğan, C., *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara 1993.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. *Örgütlerde "İzlenim Yönetimi Davranışı" Üzerine Kavramsal İnceleme*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, ss. 53-82.
- Dökmen, Ü., *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*, Remzi Kitapevi, İstanbul 2008.
- Ekici, B., *Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği*, Türk İdare Dergisi, Sayı: 436, 2002, ss. 135-157.
- Ekici, B., *Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği*, Türk İdare Dergisi, Sayı: 436, 2002, ss. 135-157.
- Ekmekçi, Ö., *Performans Nedeniyle İş Akdinin Feshi ve Fesihden Kaynaklanan İşe İade Davaları Toplantısı*, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği İş Kanunu Toplantı Dizisi III, Yayın No. TÜSİAD-T/2005-08/406, İstanbul, 2005.

- Erdem, B.,*İşletmelerde Bir Performans Yönetimi Aracı Olarak Kıyaslama Tekniğinden Yararlanma: Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2007.
- Erdil, O.,*İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Kitabı, Antalya, 1998.
- Erdoğan, İ.,*İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul 1991.
- Erdoğan, G.,*İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2009.
- Erdoğan, İ.,*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul 1996.
- Eren, E.,*Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, 2003.
- Erhan Eroğlu, *İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma*, Konya, Literatürü Yayınları, 2011, s.260.
- Eroğlu, F.,*Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Eroğlu, Ş.G.,*Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı , Denizli 2014.
- Feldman, D. Ve Hugh, A.,*Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw-Hill International Book Company: Auckland, 1986.
- Ferda Kervancı, *Büro çalışanlarının duygu yönetimi yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi Eğitimi Programının Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara 2008.
- Fındıkçı, İ.,*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul 2002.

- Fındıkçı, İlhami (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Gedik, D.,*İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitiminin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi),Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2008.
- Geylan, R.,*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2002.
- Goleman, D.,*İşbaşında Duygusal Zeka*, (Çev. Handan Baykara), Varlık Yayınları, İstanbul 2011.
- Grandey, A.A. (2000). *Emotionregulation in the work place: A new wayto conceptualize emotionallabor*. Journal of Ocupational Health Psychology, 2000, 5(1), ss.95-110.
- Gülden Ayçiçek, *Olumlu ve Olumsuz Duyguların İşgören Motivasyonu Üzerinde Etkileri ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Malatya 2012.
- Güleş, H.K.,*Rekabet Üstünlüğü ve Bilişim Teknolojileri*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayın, 2000.
- Gülseren, Ş.,*Eşduyum (Empati): Tanımı ve Kullanımı Üzerine Bir Gözden Geçirme*, Türk Psikiyatri Dergisi, 2001, ss. 133-135.
- Güngör,M.,*Duygusal Emek Kavramı: Süreç ve Sonuçları*, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Yıl: 2009, Cilt: 11, Sayı: 1, ss.171-174.
- Gürkan, Y.,*Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi*, Vergi Dünyası, Sayı: 169, 1995, ss. 48-69.
- Gürüz, D. Ve Gürel, E.,*Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte*, Ankara 2006.

- Hackman J. R., Oldham G. R., *Motivation Through the Design of Work: Test of A Theory*, Organizational Behavior and Human Performance, 1976, ss. 250-279.
- Hasgöl, E., *Sosyal Hizmet Uygulamalarında Empatinin Önemi ve Yardım İlişkisine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2013.
- Helvacı, M.A., *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35, Sayı: 1-2, 2002.
- Hochschild, A.R., *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press, 1983.
- Horngren, T. C., Foster, G., Datar, M. S., *Cost Accounting A Managerial Emphasis, Tenth Edition*, Prentice Hall International, Inc., London 2000.
- Hsieh, C.W., Yang, K., *Linking Public Service Motivation With Emotional Labor in Government: An Empirical Assessment*, Bloomington, IN: International Public Service Motivation Conference, 2009, s.27. (Aktaran:
- İ. Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003.
- İştahlı, S.B., *Duygusal Emegın Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim Dalı, Kayseri 2013.
- Jensen, E., *Teaching With the Brain in Mind*, Association for Supervision for Curriculum Development, USA 1998.
- Karaman, N., *Çalışma Yaşamında Duygusal Emek*, İş ve Hayat Dergisi, ss. 40-43.
- Kasatura, İ., *Okul Başarısından Hayat Başarısına: Başarıyı Yaratana ya da Engelleyen Etkenler*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1991.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç.K., *Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt: 3, sayı:2, Temmuz 2012, ss. 109-130.

- Keleş, Y.,*Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara 2014.
- Khan, M.M.,Rehman, Z. Ve Akram, M.W., *TheImpact of Employee Commitment on Employee Satisfaction Role of Employee Performance As A Moderating Variable.*,Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 68-80.
- Kızanlıklılı, M.M.,*Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara 2014.
- Kleinginna, P. ve Kleinginna, A.,*A CategorizedList of Emotion Definitions, with Suggestionsfor A Consensual Definition*, Motivationand Emotion, Vol. 5, 1981, ss. 345-346,
- Küçük, A.A.,*Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2005.
- Latham, G.P. ve Wexley, K.N.,*Increasing Productivity Throught*, Performance Apraisal, New York, 1993.
- Lebas, M.,*Performance measurement and performance management*, International Journal of Production Economics, Vol:41, No:9, 1995, ss.22-35.
- Mayer, J. ve Salovey, P.,*Emotional Intelligence and the Costruction and Regulation of Feelings*, Appliedand Preventive Psychology 4, no:3,,1997.
- Mercanlıoğlu, Ç.,*Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4 (1), 2012, ss. 41-52.
- Morillo, C.R.,*The Reward Eventand Motivation*, The Journal of Philosophy , Vol. 87, No.4 1990.

- Morris, J. A. ve Feldman, D. C., *The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor*, Academy of Management Review, 2006, 21/4, ss. 986-1010.
- Muda, I., Rafiki, A. Ve Harahap, M.R., *Factors Influencing Employees Performance: A Study on The Islamic Banks in Indonesia*. International Journal of Business and Social Science, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 73-80.
- Nemutlu, M.C., *Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2017.
- Oğuz, H., *Duygusal Emek İstihdamının Sosyolojik Özellikleri*, (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Isparta 2016.
- Özkasap, Ş., *Bankalarda Uygulanan İşe Alıştırma Eğitim Programlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir 2013.
- Özkul, M. ve Oğuz, H., *Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması*, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Yıl: 2016 Cilt: 7, Sayı: 16, ss. 130-154.
- Öztürk, A., *Marka İletişiminin Kriz Dönemlerinde İşletme Performansına Etkisi ve Hazır Giyim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya 2010.
- Palabıyık, N., *Örgütlerde Değişimci Liderlik ve Çatışma Algısı*, (Yüksek Lisans Tezi), Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzincan 2016.
- Palmer, M.J. ve Kenneth, W.T., *İnsan Kaynakları*, Çeviren: Doğan Şahinler, Repnosol Matbaası, İstanbul 1993.
- Pekel, H. N., *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2001.

- Pervin Tunç, *Yoğun Bakım Hemşirelerinin Hastalarla İlişkilerinde Duygusal Emek Olarak Empati*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul 2012.
- Plutchik, R., (1980). *A General Psycho Evolutionary Theory*, (Ed. R. Plutchik ve H. Kellerman), Emotional: Theory, Research and Experience, NY: Academic Press, New York 1980, ss. 3-33.
- Pondy, L., *Organizational Conflict Management: Organizational Behavior And Management*, Pws- Kent Publishing Company, Boston 1990.
- Pugh, D., *Organizational Behaviour*, PrenticeHall International (UK) Ltd., Londra, 1991.
- Robbins, S.P. ve Coulter, M., *Management*, New Jersey: PearsonPresticeHall, 2007.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Kitabevi, Bursa 2008..
- Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Kitabevi, Bursa 2013.
- Sabuncuoğlu, Z., *Personel Yönetimi Politika ve Yönetel Teknikler*, Bursa, Furkan Yayınları, 1994.
- Saldamlı, A., *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara 2009.
- Saltık, I.A., *Duygusal Emeğin Duygusal Tükenmişlik ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, (Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muğla 2014.
- Selen Doğan ve Özge Demiral, *Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Önemi*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, cilt: 14, sayı: 1, 2007, ss. 209-229.
- Silah, M., *Çalışma Psikolojisi*, Kit Yayınevi, Ankara 2001.

- Solmuş, T., *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, Beta Yayınları, Ankara 2004.
- Sonnentag, S. ve Frese, M., *Performance Concepts and Performance Theory*. In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance* (p.4-25). John Wiley&Sons, Ltd, 2002.
- Soysal, A., *Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.2 S.333-359, 2009.
- Şale, G., *Toplam Kalite Uygulamaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2001, ss.22- 23.
- Taşbaşı, B., *360 Derece performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerinde Etkisi*, (Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya 2013.
- Teke, A., *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2017.
- Tınar, M.Y., *Çalışma Yaşamı ve Kişilik*, Mercek Dergisi, Sayı: 14, Mess Yayınları, 1999.
- Tınaz, P., *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar: Motivasyon, İş Tutumları, İş Stresi, İletişim, Mülakat, Performans Değerlendirme, Eğitim, Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü, İş Etiği, Mobbing*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2013.
- Türkel, A., *İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.
- Türkel, U.A., *İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, İstanbul 1998.

- Uyargil, C.,*İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul, 2008.
- Uyargil, C.,*İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:262, İstanbul, 1994.
- Uysal, Ş.,*Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış*. Electronic Journal of Vocational Colleges, Cilt: 5, Sayı: 2, 2015, ss. 32-39.
- Yakar,S.,*Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve İşletmecilik Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir 2015.
- Yelboğa, A.,*Kişilik İlişkileri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, 2006, ss.196-211.
- Yelboğa, A.,*Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 8 Sayı:2, Haziran 2006.
- Yelkikalan, N.,*21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka*,Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, cilt: 1, sayı: 2, 2006, ss. 39-51.
- Yenice, E.,*Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)*,Bütçe Dünyası, Cilt:2, Sayı:25.
- Yeter, C.A.,<http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10140.pdf> (Erişim Tarihi: 26.02.2018).
- Yıldırım, E.,*Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı, İzmir 2011.

Yılmaz, H. ve Karahan, A.,*Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 2, 2010, ss. 145-158.

Yılmaz, H.,*Etkileşimsel Liderlik ve İşgören Performansı İlişkisi: Bir Kamu Bankası Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2012.

Yüksel, Ö.,*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara 2004.



EKLER

ANKET ÖRNEĞİ

Sayın İlgili,

“Duygusal Emegın Çalışan Performansına Etkisi”adlı yüksek lisans tez konumun

Yapılan bu anket çalışması **tamamen bilimsel amaçlıdır ve gizlidir.** Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için **samimi ve doğru** cevaplar vermeniz gerekmektedir. **Lütfen tüm soruları yanıtlayınız.** Lütfen anketlerin üzerine **isim belirtmeyiniz.**

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Zafer AYKANAT

Yüksek Lisans Öğrencisi Yavuz KOÇ

BİRİNCİ BÖLÜM

Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()			
Medeni Durum	Evli ()	Bekar ()			
Yaşınız	18-25 Arası ()	26-35 Arası ()	35-45 Arası ()	46-55 Arası ()	56 ve Üzeri ()
Eğitim Durumunuz	İlköğretim ()	Lise ()	Üniversite ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
Deneyiminiz	0-1 Yıl ()	1-5 Yıl ()	5-10 Yıl ()	10 Yıl ve Üzeri ()	
Çalışma Pozisyonunuz	Asistan ()	Takım Lideri ()	Grup Lideri ()	Operasyon Müdürü ()	
Çalışma Şekli	Taşeron ()	Diğer ()			
İKİNCİ BÖLÜM					

Lütfen bu bölümdeki soruları kendi düşünceniz doğrultusunda;

1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

Lütfen tüm soruları cevaplandırınız.

No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2.	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3.	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
4.	Bir problem oluştuğunda en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
5.	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım					
6.	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
7.	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim					
8.	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım					
9.	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.					
10.	Müşterilerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim					

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11.	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım					
12.	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım					
13.	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
14.	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım					
15.	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar					
16.	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir					
17.	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır					

Sabırla bu anketi doldurduğunuz için teşekkür ediyorum.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yavuz KOÇ
Doğum Yeri ve Tarihi : ERZURUM- 10.02.1988

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ KAMU YÖNETİMİ
BÖLÜMÜ
Yüksek Lisans Öğrenimi : ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ SİYASET BİLİMİ VE
KAMU YÖNETİMİ
Bildiği Yabancı Diller : İNGİLİZCE
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar : SİMPAŞ SİGORTA LTD. ŞTİ./ ASSİSTT
ERZURUM

İletişim

E-Posta Adresi : dadas25070@hotmail.com

Tarih : 17.06.2019