



Çağrı Merkezi Çalışanlarında Stres-Performans İlişkisi: İzmir İlinde Nitel Bir Araştırma

İrem DOğAN^{1, a}, Cemile ÇETİN^{2, b, ✉}

¹İnsan Kaynakları Uzmanı, İzmir, Türkiye

²Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bölümü, İzmir, Türkiye

ORCID: ^a0000-0002-8134-3747; ^b0000-0002-6659-4855

✉ Sorumlu Yazar: cemile.gurcay@deu.edu.tr

Özet: Çalışan performansı, günümüzün iş ortamında bir kuruluşun başarısı için her zaman çok önemli olmuştur. Araştırmalar, bir organizasyondaki çeşitli bağlamsal ve davranışsal faktörlerin çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri strestir. Çalışmanın amacı, çağrı merkezi çalışanları örneğinde iş stresi ve performans ilişkisini incelemektir. Nitel analiz yoluyla gerçekteştirilen araştırmada veriler İzmir’de faaliyet gösteren bir çağrı merkezinde çalışan 10 kişiden elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme ve olgu bilim tekniği kullanılmıştır. Çalışanlar tarafından belirtilen stres faktörleri çalışanların performans düzeylerine farklı şekillerde yansımaktadır. Stres ve performans ilişkisi olduğu ifade edilmiştir. Stresin kaynağı olarak, çalışma arkadaşları ve müşterilerle olan ilişkiler belirtmiştir. Diğer stres kaynakları arasında iş yükü yer almıştır. Stresin performansı olumlu etkilediği ifade edilmiştir. Elde edilen bulgular değerlendirilerek çağrı merkezi ve çalışma hayatı özelinde öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Çağrı Merkezi, Nitel Araştırma, Performans, Stres*

Stress-Performance Relationship in Call Center: A Qualitative Research in Izmir

Abstract: Employee performance has always been paramount to an organization’s success in today’s business environment. Research has shown that several contextual and behavioural factors within an organization have significant impact on employee performance. One of the most important of these factors is stress. The aim of the study is to examine the relationship between job stress and performance in the case of call center employees. In the research carried out through qualitative analysis, the data were obtained from 10 employee working in a call center in Izmir. Semi-structured interview and phenomenology technique was used. Stress factors stated by the employees are reflected in the performance levels of the employees in different ways. It has been stated that there is a relationship between stress and performance. Relationships with colleagues and customers were cited as sources of stress. Other sources of stress included workload. It has been stated that stress affects performance positively. By evaluating the findings, suggestions were developed specific to the call center and working life.

Keywords: *Call Center, Performance, Qualitative research, Stress*

1. Giriş

Çalışan performansı, hem kuruluşlar hem de araştırmacılar için her zaman büyük ilgi konusu olmuştur. Çalışan performansı, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarının ve rekabette ayakta kalmalarının başarılı anahtarıdır. Bu nedenle, organizasyonlar her zaman misyon ve vizyonlarına liderlik edecek çalışanlar aramaktadır (Bustaman vd., 2020).

Çalışanlar, herhangi bir organizasyondaki en değerli varlıktır. Başarılı ve oldukça üretken bir iş, çalışan performansları süreçlere dahil edilerek başarılabilir. Tüm çalışanlar içlerinde eşit değildir ve farklı çalışma istek ve duygularına sahiptirler, nitekim bazıları teşvik ne olursa olsun en yüksek kapasiteye sahipken diğerleri ara sıra bir başlangıç yapabilir. Etkili bir şekilde değerlendirildiklerinde

sonuç daha yüksek verimlilik ve artan çalışan morali ile motivasyonu olabilir. Bir organizasyondaki çalışanların, bu rekabet avantajını sonsuza kadar olmasa bile en azından uzun bir süre sürdürebilmek ve daha yüksek performans elde etmek için istenen performans standartlarına tam bir bağlılık oluşturması gerekmektedir.

Gelinen noktada, çağrı merkezleri hem ulusal hem de uluslararası düzeyde görülmemiş oranlarda büyümekte ve çoğu şirketin pazarlama ve müşteri hizmetleri stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Çağrı merkezleri, önemli bir müşteri erişim kanalı ve aynı zamanda müşteri ile ilgili önemli bir bilgi kaynağı haline gelmiştir. Çağrı merkezlerindeki büyüme, kuruluşlara sundukları faydalara bağlanabilir nitekim çağrı merkezleri, mevcut işlevlerin maliyetini düşürebilir, müşteri hizmetleri olanaklarını iyileştirebilir ve doğrudan satış için müşteri veri tabanlarını kullanma benzeri yollar ile yeni gelir yaratma olanakları sunabilir.

Fernie ve Metcalf tarafından faydalarına rağmen çağrı merkezleri aynı zamanda elektronik atölyeler ve yirmi birinci yüzyılın karanlık şeytani değirmenleri olarak isimlendirilmiştir (Holman, 2003). Bu isimlendirmeler, çağrı merkezlerindeki çalışma ve sonuçlarının sınırlı takdir edilmesi, görevlerin sürekli olarak artmasının yanı sıra yoğun çalışma programları nedeniyle üretimde gerçekleşen çalışma biçimleri ile karşılaştırılarak oluşturulmuştur. Belirtilen iş özellikleri, çağrı merkezlerinin “beyaz yakalı” üretim hatları olarak adlandırılmasına da yol açmıştır (Berkbigler ve Dickson, 2014). Çağrı merkezi, ana işin bilgisayar ve telefon tabanlı teknolojiler aracılığıyla gerçekleştirildiği gelen aramaların (veya giden aramaların) mevcut çalışanlara verimli bir şekilde dağıtımını sağlayan ve müşteri çalışan etkileşiminin, görüntü ekranının kullanılması ve bilgilere anında erişimin yanı sıra bilgi girişi ile eşzamanlı olarak gerçekleşmesine izin veren bir çalışma ortamı olarak tanımlanabilmektedir (Holman, 2003).

Batt ve Moynihan (2002)’e göre, son birkaç on yılda çağrı merkezlerinin yaygın büyümesinin bir nedeni teknolojidir. Genel olarak teknoloji, şirketlerin genellikle küresel olarak çok daha büyük ölçekte iş yapmasını sağlamıştır. Bir zamanlar bölgesel pazarlar aracılığıyla sağlanan hizmetler, artık işlerin çoğu bir çağrı merkezi aracılığıyla tamamlanan merkezi küresel operasyonlar halinde yapılmasını sağlamaktadır. Çağrı merkezlerinin kullanımı yoluyla gerçekleştirilen merkezileştirme süreçleri, organizasyonların ofisleri azaltarak, süreçleri otomatikleştirerek ve basitleştirerek ölçek ekonomileri yaratmalarına izin vermeye başlamıştır. Çağrı merkezi, müşteri ilişkilerini yönetmede organizasyonlar için giderek daha fazla değerli bir kaynak olarak bilinirken, aynı zamanda stresli bir çalışma ortamı olarak da bilinmektedir. Çağrı merkezlerindeki yüksek ciro ve devamsızlık gibi olumsuz örgütsel sonuçların arkasındaki temel sorumlu stres olarak tanımlanabilir (Berkbigler ve Dickson, 2014).

Belirtilen ve benzeri nedenlerle, çalışma hayatındaki stresin örgütsel performans üzerindeki etkilerini ve belirtilerini anlamak günümüzde geçmişten daha önemlidir. Çalışmada, bir çağrı merkezi çalışanları örneğinde stres ile performans ilişkisi ele alınarak elde edilen veriler doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

1.1. Stres Kavramı

Yaşamın her diliminde ve özellikle de çalışma hayatında stres, modern yaşamın giderek yaygınlaşan bir özelliğidir. İşyerinde özellikle psikososyal stresin sağlık ve ekonomik kayıp üzerindeki artan etkisi nedeniyle, bu alandaki araştırmalar hızlı artmaktadır. Avey ve arkadaşlarına göre son yıllarda işyeri stresi, insan kaynakları yöneticileri için de ortak bir sorun haline gelmiştir. Stres teorisindeki temel bir hipotez, çalışma ortamında rol stresi, kontrol eksikliği ve sosyal destek eksikliği gibi psikososyal stres faktörlerin varlığı ve etkileşimlerinin hem bireysel sağlık hem de örgütsel sonuçlar üzerinde zararlı etkileri olabileceği şeklinde tanımlanmıştır (Arshadi ve Damiri, 2013).

Stres kelimesinin kökü, Latince “Estrica”, eski Fransızca’da “Estrece” sözcüklerinden gelmektedir. Kavram, 17. yy’da felaket, bela, müsibet, dert, keder anlamlarında kullanılmıştır. 18 ve 19. yy’da ise kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda nesneye, kişiye, organa veya

ruhsal yapıya yönelik kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da nesne ve kişinin biçiminin bozulmasına karşı direnç anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2010).

Bilim dünyasına ise ilk olarak 17. Yüzyılda girmiş, elastiki bir nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır (Roskies, 2010). Stres araştırmalarının öncüsü olan Hans Selye 1936 yılında “kişinin maruz kaldığı ve direnç göstererek mevcut durumunu korumaya çalıştığı kuvvet, basıç veya gerilim” olarak tanımlamıştır. 1956'daki görüşüne göre "stresin kötü bir şey olması gerekmez - her şey onu nasıl karşıladığımıza bağlıdır" (Dar vd., 2011).

Kavramsal olarak stres, “bireyin algıladığı çevresel tehditlere karşı fiziksel ve ruhsal bir tepki vermesidir” (Özmutaf, 2006). Magnuson (1990) ise stresi, kişinin beklentileri ile gerçek dünya arasındaki farka gösterdiği tepki olarak tanımlamıştır. ILO (1986)'ya göre stres "bireyin, zihinsel ve fiziksel sağlığı ile örgütsel sağlık için büyük bir meydan okumadır ve bu durum dünya çapında kabul edilmektedir". Stres hem iyi hem de kötü yönler içermesine rağmen, mutlaka kötü değildir. Bu durumu Robbins ve Sanghi (2006) “stres genellikle olumsuz bir bağlamda tartışılır, aynı zamanda olumlu bir değeri vardır ve potansiyel bir kazanç sunduğunda fırsattır. "olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde Rubina ve diğerleri "stres her zaman olumsuz veya zararlı değildir ve aslında stresin yokluğu ölümdür" şeklinde katkıda bulunarak çalışan performansını üzerinde yıkıcı etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Usman ve İsmail (2010)'e göre ise, “stresden etkilenen sonuçlardan biri iş performansıdır” (Shahid vd., 2011). Stres aynı zamanda, kişinin iş taleplerini mevcut kaynakları ve kişisel yeteneklerine uygun şekilde ve uyumlu hale getiremediğinde ortaya çıkan sonuçtur. İş stresi, herhangi bir kişiye veya bireye tehdit oluşturan bir iş ortamı koşulundan alınmaktadır (Shahid vd., 2011).

İngiltere Sağlık ve Güvenlik Komisyonu'nun yaptığı tanıma göre stres, insanların aşırı baskı veya karşılaşmaları diğer zorlayıcı etmenlere karşı verdiği tepkidir (Levi, 1990).

1.2. Performans Kavramı

Organizasyonlar son yıllarda sürekli değişen piyasa ortamında ayakta kalabilmek için rekabet avantajlarını güçlendiren benzersiz dinamik özellikler geliştirmeleri gerektiğini fark etmişlerdir. Bu nedenle, stratejik bir avantaj kaynağı olarak insan kaynaklarına ve özellikle de çalışan performansına odaklanmışlardır. Çalışan performansı, herhangi bir kuruluşun başarı formülünün temel taşıdır. Bununla birlikte, çalışan performansını iyileştirmek, birbirine bağlı birçok faktörü içeren karmaşık bir konudur (Audenaert vd., 2019). Aynı zamanda örgütsel başarının habercisidir. Çalışanların organizasyona nasıl katkıda bulunduğunu da belirler. Çıktı miktarı, işe katılım ve uzlaşmacı tutum ise çalışanların organizasyona katkısının nihai sonuçlarına bazı örneklerdir (Bustaman vd., 2020).

Performans kelimesi Türkçe'ye İngilizce “performance” kelimesinden geçmiştir ve Türk Dil Kurumu'nda yer alan karşılığı “başarım”dır (<http://www.tdk.gov.tr>). Günümüzde performans kavramı birçok alanda kullanılırken İnsan Kaynakları açısından büyük önem arz etmektedir. İşgörenin ve örgütlerin başarısını belirleyen bir unsur, bir kriterler topluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış birçok etkinlik sonucunda elde edilen nitel veya nicel olarak belirtilen bir kavramdır (Williams, 1998). Rivai'nin tanımında performans, “bir kişinin belirli görev dönemlerinde, işin standardına, önceden belirlenmiş ve üzerinde anlaşmaya varılmış hedeflere veya kriterlere kıyasla genel sonucu veya başarısıdır” (Pawirosumarto ve Sarjana, 2017). İşyerindeki birçok faktörden etkilenen çalışan performansı iş tanımında öngörülen görevleri yerine getirmenin yolu ve aynı zamanda görevi belirlenen sınırlar içinde tamamlama sanatıdır (Saeed vd., 2013). Bir çalışanın işle ilgili görevlerini ne kadar iyi yaptığını göstermek için kullanılan bir terim olan performans aynı zamanda çalışanlar ve işverenler için terfi, işten çıkarma ve ikramiyelerle ilgili önemli kararları almada da kaçınılmaz olarak etkilidir (Caillier, 2010). Aguinis (2009)'e göre performans, “çalışanların ne ürettiği veya yaptıkları işin sonuçları ile değil, çalışanların davranışları veya ne yaptıkları ile ilgilidir” şeklinde ifade edilmekte; Ahmad ve Shahzad (2011)'in performans algısı, “bir çalışanın kuruluşunun başarısı için hem hangi katkıları gerçekleştirdiğine hem de bunu nasıl ve ne ölçüde yaptığına dair inancı ile ilgilidir” (Mesiya, 2019) olarak değerlendirilmektedir. Başka bir tanıma göre de iş performansı, “bir

kişinin çalıştığı organizasyon veya organizasyonel birimin hedefleriyle ilgili davranışlar dizisi” olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bir bireyin iş performansı bir kuruluşun büyümesinde hayati bir rol oynar. Bunun nedeni, organizasyonun performansını büyük ölçüde etkilemesidir (Boon vd., 2012).

1.3. Stres-Performans İlişkisi

Sullivan and Baghat (1992)’nin çalışma sonuçları stres ve performans arasında olumsuz ilişkiyi desteklemiş ve stresin performans gibi önemli sonuçlar üzerindeki etkilerinden dolayı ciddi kayıplar yarattığı bilgisine varmışlardır (Dar vd., 2011). Allen ve arkadaşlarının (1982) benzer bulguları stresle ilgili bu olumsuz görüşü desteklemiş, zayıflatıcı stresin organizasyonlarda bulunan en yaygın stres biçimi olduğunu ortaya koymuştur (Tuten ve Neidermeyer, 2004). Öğretmenlerin stresinin performans üzerindeki etkilerini araştıran bazı çalışmalarda genel olarak stresin düşük moral, devamsızlık, düşük öğretim kalitesi, öğrenci memnuniyeti düşüklüğü ve öğretmenlerin genel performansı üzerinde çok olumsuz etkileri olduğu belirlenmiştir (Khan vd., 2012). Aynı zamanda iş yükü, rol belirsizliği, kaynak kısıtlamaları, zaman sıkıntısı, iş güvencesizliği ve kötü iş koşulları benzeri farklı stres unsurları da mevcut olup engel oluşturmakta ve dolayısıyla performansı engellemektedir (LePine vd., 2004). Babak vd. (2010) tarafından aşırı baskılarla iş talepleri karşılanamaz, gevşeme yorgunluğa dönüşür ve stres duygusu tatmin duygularının yerini alır, motivasyon düşer, çalışanlar işe ilgisini kaybetmeye başlar ve dolayısıyla performans olumsuz bir eğilim gösterir olarak ifade edilen bankacılık sektörü çalışma koşullarına (Shahid vd., 2011) ilişkin tanımlamasından hareketle gerçekleştirilen bir araştırmada, bankacıların çoğu işlerinin stres dolu olduğu ve stresin performanslarını düşürdüğü değerlendirilmektedir. 809 askeri personel ile gerçekleştirilmiş olan iş stresi, fiziksel ve duygusal sağlık, iş performansı, liderlikle ilgili algılar, iş stres faktörleri ve demografik bilgileri içeren anket çalışması sonucunda, iş stresinin orduda önemli bir mesleki sağlık tehlikesi olabileceği ve askerlerin hem duygusal hem de fiziksel sağlığını ve görev performansını etkilediği bilgisi elde edilmiştir (Pflanz, 2006). Pakistan’da 143 kişi ile gerçekleştirilen bir çalışmada da benzer bir sonuç olarak stres ile performans arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur (Dar vd., 2011). Nitel bir çalışmada öğretmen stresi ile performansı arasındaki ilişki ele alınmış ve iş stresinin öğretmenlerde olumsuz duyguları tetiklediği dolayısıyla performans üzerinde olumsuz sonuçlara yol açtığı bilgisine ulaşılmıştır (Mesiya, 2019). İran’da 286 çalışanla gerçekleştirilen bir araştırmada da iş stresi performans ile negatif ilişkili bulunmuştur (Arshadi ve Damiri, 2013).

İş yükünün stres ve performans üzerindeki etkilerini test etmek amacı ile gerçekleştirilen bir başka çalışmada da stres, iş yükü ve performans ilişkisinde ara değişken olarak alınmıştır. Çalışma sonucunda iş yükü ve performans ile stres arasında dolaylı bir ilişki sergilenmiştir. Çalışmanın uygulama için oluşturduğu sonuçlardan biri, yöneticilerin performans hedefi geliştirirken çalışanların iş yüklerini dikkate almalarının gerekliliği olarak ifade edilmiştir (Glaser vd., 1999). Benzer şekilde 125 kişi ile stres ve iş performansı ilişkisinin araştırıldığı bir başka çalışmada, katılımcıların %68’i stres yaşadıklarında normalin altında çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, eğer herhangi bir müdahale söz konusu olmaz ise stresin çalışanların bireysel performansını ve dolayısıyla genel olarak örgütün performansını etkileyeceğini göstermektedir. İlave olarak, ankete katılanların %76’sı, uygun şekilde yönetilmezse stresin organizasyondaki çatışmaları artıracaklarını ve dolayısıyla organizasyonun performansını etkileyeceğini de kabul etmiştir (Ongori ve Agolla, 2008).

Bir başka çalışmada ise, çağrı merkezi çalışanlarının performanslarını izlemenin çalışanların iyilik halleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceği varsayımından hareketle 135 çağrı merkezi çalışanı 6 süre ile izlenmiştir. Performansın, çalışanların öğrenme ortamları, kişilik yapıları, iyilik halleri (öznel ve psikolojik) ve fiziksel aktiviteleri ile ilişkisi analiz edilmiştir. Performans gelişme fırsatlarına sahip olmak, akıl ve bilgi gibi güçlü karakter özellikleri ile ölçülü olmanın yanı sıra egzersiz yapma sıklığı ile pozitif ilişkili bulunmuştur (Moradi vd., 2014).

Literatürde yer alan pek çok araştırmada stres ve performans ilişkisinin negatif yönlü olarak ortaya konulmuş olması günümüzün yaygınlaşan çalışma ortamlarından Çağrı Merkezi örneğinde bir araştırma yapmayı motive etmiş ve çalışmaya ilişkin bulgular değerlendirilerek, sunulmuştur.

2. Araştırmanın Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Amacı

Hizmet sektöründeki işler genel olarak stresli kabul edilmektedir. Hizmet sektörü içinde yer alan çağrı merkezleri de, hizmet işinin stresine ek olarak stresli çalışma koşullarına yol açan iş taleplerini karşılama zorunluluğu ile faaliyet göstermektedir. Çağrı merkezi çalışanları hem sınırlı görev kontrolleri hem de çağrıları cevaplamaları gereken zaman üzerindeki sınırlı kontrolleri ile monoton hale gelen tekrarlanan görevlerle karşı karşıya bulunmaktadır. Araştırmalar, çağrı merkezi çalışanlarının sosyal hizmet çalışanları, kolluk kuvvetleri ve ruh sağlığı çalışanlarından daha fazla stres yaşadığını göstermektedir (Berkbigler ve Dickson, 2014).

Nitekim ülkemizde de, çağrı merkezleri stresin en yoğun yaşandığı mesleklerden biri olarak önem taşımaktadır. Müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutabilmek ve sorunlara çözüm odaklı yaklaşabilmek birçok işyerinde öncelikli hedeftir. Bazı işyerlerinde çağrı merkezlerinin bir yandan prim ve kota odaklı çalışma prensibi çalışanlar üzerinde artan bir stres yaratarak performansını olumsuz etkilerken diğer yandan çalışanların performansları da strese girmelerine neden olabilmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın amacı, stres ve performans ilişkisini İzmir’de faaliyet gösteren X Çağrı Merkezi Uzmanları ile gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına dayalı olarak ortaya koymaktır. Çalışanlarda strese neden olan unsurları belirlemek ve performanslarını etkileyen nedenleri ortaya koyarak, çözüm önerileri geliştirmek de amaçlar arasında yer almaktadır.

2.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde büyük şirketler müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek amacıyla kendi içlerinde ya da dışarıdan alınan hizmet olarak Çağrı Merkezi hizmeti sağlamaktadır. Kendi bünyesinden sağlanan bu hizmet için özgün koşullarda Çağrı Merkezi departmanları oluşturulmaktadır. Organizasyon bünyesinde görev yapan Çağrı Merkezi çalışanlarının işveren açısından önemi büyüktür. Organizasyonun insan kaynağını oluşturan çalışanların performans ve çalışma koşulları şirket verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Organizasyonun dışı açılan yüzü, müşteri ile ilk iletişime geçen kişiler olarak Çağrı Merkezi Uzmanları, sorun ya da problemi ilk göğüsleyen ya da karşılaması gereken kişidir. Bu nedenle, Çağrı Merkezi çalışanlarının çalışma koşulları hem stres hem de performans yönüyle üzerinde durulması gereken bir özellik taşımaktadır.

Bu araştırma ile X Çağrı Merkezi bünyesinde faaliyet gösteren Çağrı Merkezi Uzmanlarının stres ve performansla ilişkin görüşleri ile değerlendirmelerinin ele alınarak örgütün gelişimine katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmelerden yola çıkılarak oluşturulan çalışma ile hem bölümün gelişimine hem çalışan verimliliğine katkı hem de gelecekteki çalışmalara esin kaynağı oluşturabilmesi yönüyle önemlidir.

2.3. Araştırmanın Kapsamı

Merkezi İzmir’de bulunan X Kurumsal Teknoloji Çözümleri Firmasının Çağrı Merkezi bölümünde çalışan 10 Çağrı Merkezi Uzmanı araştırmanın kapsamında yer alan örnekleme oluşturmaktadır. Mayıs 2019 tarihinde çalışanlarla birebir görüşmeler yapılarak iş ortamında stres ve performansla ilgili görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bölüm genç çalışanlardan oluşmakta olup yaş ortalaması 29’dur. Bölümün %20’sini kadın çalışanlar, %80’ini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Bölüm içerisinde kıdem ortalaması 4 yıl düzeyindedir. Eğitim durumu ise en az lise, en çok Lisans düzeyindedir.

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların isimleri kodlama yapılarak belirtilmiştir. Kadın Çağrı Merkezi Uzmanları K ile ve erkek Çağrı Merkezi Uzmanları E ile Kıdemli Çağrı Merkezi Uzmanları ise M ile belirtilmiştir. 2 kadın çağrı merkezi çalışanı bekar, ön lisans mezunu, çağrı merkezinde çalışma süreleri 3 ve 4 yıl olup, çalışma hayatı deneyimleri 3 ve 7 yıldır. 5 erkek katılımcının

2'si bekar 3'ü evlidir. 1'i ön lisans, 4'ü lisans mezunudur. Çağrı merkezinde çalışma süreleri 2'sinin 2 yıl olup diğerlerinin 3 yıldır. Genel çalışma hayatı deneyimi 3 – 8 yıl aralığındadır. 3 Çağrı Merkezi Uzmanının eğitimleri ise; Lise, Ön lisans ve Lisans olup 2'si bekadır. Çağrı merkezinde çalışma süreleri 4 ve 6 yıldır. Çalışma hayatı deneyimleri 9, 13 ve 15 yıl olarak belirtilmiştir.

2.4. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada stres ve performans kavramları ele alınırken betimsel metod kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi ile yarı yapılandırılmış görüşme ve olgu bilim tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışanlarla yüz yüze yapılan görüşmelerde çalışanların görüş, şikayet ve duyguları incelenmiş, olgu bilim tekniği ile çalışanların değişkenleri nasıl algıladıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Veri toplama sürecinde bu araştırma kapsamında kullanılmak üzere görüşme formları oluşturulmuştur. Her bir katılımcı ile ortalama 38 dakika görüşülmüştür. Katılımcılardan sözlü onay alınarak görüşmeler kayıt cihazına kaydedilmiştir. Toplamda 383 dakika süren görüşmeler sonucunda alınan notların dökümleri çıkarılmış ve analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan sorular alanında uzman bir kişi tarafından incelenmiş görüşü doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Görüşme sırasında katılımcılara sorulan sorular;

- Size göre çalışma hayatında stres ile performans arasında ilişki var mıdır?
- İşte yaşadığınız kişisel stresinizin kaynakları size göre nelerdir?
- İşte yaşadığınız stres, performansınızı etkiliyor mu? Nasıl etkilemektedir? Neden?
- İşteki stresiniz ile kişisel olarak nasıl başa çıkıyorsunuz?
- Stres yönetimi konusunda işyerinizde uygulamalar var mı? Nelerdir?
- Stres yönetimi konusunda yönetimden ya da yöneticilerinizden beklentileriniz var mı?
- Performansınızı nasıl yönetiyorsunuz? Kişisel ya da kurumsal uygulamalarınız var mı? İstek ve önerileriniz var mı?
- İşyerinizde performans değerlendirme uygulamasının varlığı ile ilgili düşünceniz nedir?
- İşyerinizde performansınızı etkilediğini düşündüğünüz stres faktörleri giderilebilir mi?
- İşyerinizde performansın artması için beklentileriniz nelerdir?
- İş ortamında yaşadığınız ya da şahit olduğunuz stres ile ilgili kişisel bir deneyiminizi ve sonuçlarını paylaşır mısınız?
- İş ortamında yaşadığınız ya da şahit olduğunuz performans değerlendirme süreci ile ilgili kişisel bir deneyiminizi ve sonuçlarını paylaşır mısınız?

3. Bulgular

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

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

3.1. İş Stresinin Kaynaklarına İlişkin Görüşler

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

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

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

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

İki katılımcı Çağrı Merkezi'nin fiziksel yapısının ve işin gerekliliğinin iş stresi doğurduğu yönünde aşağıdaki şekilde görüş bildirmişlerdir.

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

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

Bir diğer stres kaynağı ise yönetim değişikliği ve iş yükü artışı olarak iletilmiştir.

“...Yönetimin değişmesi beni strese sokar. Bu düzen değişecek mi değişmeyecek mi ister istemez oluyor. Bilinçsizce işyükünü arttırmak beni strese sokuyor. Yöneticim yapabileceğimden çok fazla şey istediğinde stres oluyorum...” (M2).

Kendisini etkileyen en büyük stres kaynaklarından ilkinin gelecek kaygısı ikincisinin iş yerindeki duygusal ilişkiler olduğunu belirten M1'in görüşünü;

“Bana pek hissettirilmedi ama genel olarak ele aldığımda belli bir yaştan sonra 4-5 yıl ÇM'de görev yapan bir arkadaşın farklı bir departmana ya da farklı bir iş koluna geçme olasılığı çok zayıftır. İş yerinde de tamamen geleceğe dönük yatırımlar olduğu için daha yeni genç kuşaklar talep edilmektedir. Bu sefer eskiler gözden düşer, yeniler revaçta olur. Yenilerin maaş beklentisi düşüktür... Aynı çatı altında duygusal ilişki yaşadığın zaman o ilişki bittiği zaman ya da ilerde resmiyete döküldüğü zaman muhakkak aranızda anlaşmazlıklar olacaktır...” Bunların dışında “Yeterli ücret alamamak, ücret tatminsizliği bence en büyük mutsuzluktur. Bir de bana göre üst yönetim ve aynı ekip arkadaşlarımdan gerekli değeri görememek.” olarak ifade etmiştir.

3.2. İş Ortamında Yaşanan Strese İlişkin Deneyimler

Katılımcılardan iş ortamında yaşadığı ya da şahit olduğu stresle ilgili deneyimlerini paylaşması istendiğinde her bir katılımcı yaşadığı farklı bir olayı dile getirmiştir. Ortak bir paydada toplandığında katılımcıların bir kısmı müşteriyle ilgili yaşadığı sorunları aktarırken diğer grup takım içinde ekip arkadaşlarıyla yaşanan sorunlardan bahsetmiştir.

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

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

3.3. İş Stresi ile Kişisel Başa Çıkma Yöntemleri

Çağrı Merkezi’nde işler anlık gerçekleştiği için çalışanlar kendilerine uzun süreler ayıramamaktadır. İş stresiyle başa çıkmada spor yapmak, kısa mola vermek, kahve ve sigara içmek, mesai sonrası alkol kullanımı, ağlamak, oyun oynamak, müzik dinlemek gibi faaliyetler söz konusudur.

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

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

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

“...Yaşadığım stresi başkasıyla paylaşıyorum. İş arkadaşım, eşimle, yöneticimle bulabildiğim herkesle paylaşmak. Şahsi fikrim mücadele edeceğim ortamda kalmak isterim...” (E5).

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

Katılımcılar, iş stresinin en çok yaşandığı dönemlerle ilgili olarak farklı görüşler belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar en çok versiyon geçişlerinden sonra ve program güncellemelerinde yaşanan hatalar sonucu müşteri çağrılarının artması olarak belirtmiştir.

“En çok Çağrı Merkezindeki set geçişlerinde yoğun telefonlar aldığımızda yaşıyorum... Buna bağlı olarak telefon sayısı, çağrı sayısı daha fazla oluyor. Çok fazla çağrı almanız demek çok fazla efor sarfmeniz ve çok fazla stresli olmanız demek...” (K1).

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

İşyerinde stresin var olduğunu ama yoğun iş stresini çok sık yaşamadıklarını belirten katılımcılardan birinin ifadesi;

“Bu durum belli olan bir sürelerle değil, zaman zaman olabiliyor, çok sık yaşamıyorum... Teknik destek veren bir şirket olduğumuz için müşterilerimiz genelde daha önce birçok kez görüşmüş olduğumuz müşteriler aslında... Kimin ne tür yaklaşacağını az çok biliyor gibiyim. Kişiye göre konuşup onu yumuşatmaya çalışırım genelde...” (M2) şeklinde olmuştur.

3.4. Stres Yönetimi Konusunda İşyeri Uygulamalarına İlişkin Görüşler

Katılımcılar işyerinde ve bölümlerinde stres yönetimiyle ilgili bir çalışma yapılmadığı ifade etmişlerdir. Bölümde yöneticiler tarafından kısa bilgilendirmeler yapılsa da profesyonel bir desteğin bulunmadığını, yapılması durumunda faydalı olacağını belirtmişlerdir.

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

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

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

3.5. Stres Yönetimi Konusunda Yönetimden Beklentiler

Katılımcıların bir kısmı, yöneticilerin kendilerini gözlemlemesini, hangi durumda strese girdiklerini tespit etmesini ve stres anında müdahale etmesini beklemektedir. Bunun yanında yöneticilerin katılımcılara daha çok zaman ayırması gerektiğini ve stres anında onları sakinleştirmesini istemekte ve yöneticilerden kendileriyle empati kurmalarını beklemektedirler.

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

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

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

Katılımcıların bir kısmı ise stres yönetiminde eğitimin önemli olduğunu, eğitimin hem kendileri hem de yöneticiler açısından faydalı olacağını düşünmektedir.

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

“...Yazılım bilgisi olan veya programcılık bilgisi olan ve ya işi işte öğrenen arkadaşlarla yola devam edildiği takdirde eğitimlerin de sosyal etkinliklerin de devam edeceğini düşünüyorum. Kişisel

gelişim eğitimlerinden bahsediyorum. Mesleki gelişim eğitimlerinin zaten profesyonel kişiler tarafından verilmesi gerekiyor...” (M1).

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

Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre bu süreçteki diğer beklentiler; çalışan sayısının artırılması, bilardo masası, kum torbası, koltuk gibi nesnelere fiziksel ortamın geliştirilmesi, bilgisayar ve donanımın her daim hızlı olması şeklindedir.

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

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

3.6. Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşler

Katılımcıların tamamı, performans değerlendirme uygulamasının gerekli olduğunu ve yaptıkları işin ölçülebilmesi ile izlenebilmesi açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

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

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

Katılımcıların bir kısmı performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışı ve kariyer kararlarında etkili olduğunu ifade etmiştir. Hedefleri gerçekleştirme düzeyi ve katsayılar doğrultusunda zam oranlarının belirlendiğini, verilen kişisel hedefleri gerçekleştirme düzeyine göre pozisyon değişikliklerinin olduğunu belirtmişlerdir.

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

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

Performans değerlendirme sisteminin yeterli olmadığını, ücret artışı ve kariyeri çok etkilemediğini düşünen çalışanlar ise fikirlerini;

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

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

şeklinde ifade etmişlerdir.

Bazı katılımcılara göre, performans değerlendirme sonuçları kendilerini geliştirmeye yönelik olmakta, hata ve önerileri göz önünde bulundurarak bir sonraki çalışmalarına olumlu katkı sağlamaktadır.

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

3.7. İş Ortamındaki Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Deneyimler

Katılımcıların iş ortamında yaşadıkları performans değerlendirme sürecine dair deneyimleri farklı olmakla birlikte sadece beş katılımcı deneyimlerini paylaşmıştır.

“...Rahat konuştuğum için biraz bilgi eksikliğim ortaya çıktı. Ortaya çıkınca da konuyla alakalı yöneticilerime şikayet geldi. Bu da benim performans değerlendirmeme olumsuz yansdı.” (K2) şeklinde ifade etmiştir.

Diğer katılımcılardan E2 ise durumu,

“İlk işe başladığımda bana çok uygun olmadığını düşündüğüm bir hedef vardı. Bunu dile getirdim. Sonrasında hedefim değişti.” şeklinde ifade etmiştir.

M2 ise performansa ilişkin hedeflerin kendini geliştirmeye yönelik olmadığını belirterek

“Hedeflerimi hep kendim verdim. Hâla aynı hedefleri koymam benim istikrarımken şirketin zaafı diyebiliriz. Hep standart bir puan üzerinden değerlendirildim. Performans planlaması yok. Örneğin CEO olmayı hedefime koyduğumda CEO olmak için neler yapmalıyım, performansım ne olmalı? Bunları sunmadıkları için ben neden CEO olmadığımı bilemiyorum. İş tanımına yönelik hedefler verildi hep, geliştirmeye yönelik hedefler verilmedi...” şeklinde ifade etmiştir.

Hedeflerin objektif olmadığını, görevini yerine getirirken sorumluluğu dışındaki işleri de yaptığını ifade eden bir katılımcı “...Bu yıl yaşadığım performans değerlendirmesinde, performans değerlendirmem kötü geçti. Bunun sebebiyse kendi görevim dışındaki işleri yaparken kendi işimi aksatmak.” (M1) şeklinde belirtmiştir.

3.8. Kişisel Performans Yönetimi Konusundaki Görüşler

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

“Yöneticilerimizin belirlemiş olduğu bir performans katsayıları var işimiz gereği. Çağrı ve mail oranlarımız var. Bu oranları ben belirleyip her gün yapmam gereken işi biliyorum ona göre kendimi değerlendirip çağrı ve mail oranlarımı belirleyip işlemleri gerçekleştiriyorum.” (E5).

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

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

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

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

3.9. Performansın Arttırılabilmesiyle İlgili Beklentiler

İki katılımcı, ekiple birlikte iş dışında da birlikte vakit geçirmenin takım çalışması için faydalı olacağını belirtirken farklı iki katılımcı da fiziki ortamın geliştirilmesi motivasyona bağlı performans artışı sağlayabileceğini belirtmiştir. Ücret artışı sağlanması gerektiğini ifade edenlerin yanı sıra kişisel gelişim ve teknik eğitim verilmesi, görev tanımının net olarak belirtilmesi, iç sirkülasyon sağlanarak sürekli değişim ve dönüşüm yaratılması, çalışan sayısının arttırılması gibi konularda ifade edilmiştir.

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

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

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

3.10. Stres ve Performans İlişkine Yönelik Görüşler

Katılımcılar ağırlıklı olarak stres ile performansın birbiriyle ilişkili süreçler olduğunu ifade ederlerken ikisinin birbirinden bağımsız kavramlar olduğu da belirtilmiştir. Katılımcıların bir kısmı aynı zamanda yaşadığı stresin iş performansını olumsuz etkilediği de belirtmiştir.

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

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

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

Katılımcılardan bazıları yaşadığı stresin iş performansını olumlu etkilediğini, yeterli düzeyde stres olmadan istenen performansın sağlanamayacağını belirtmiştir (N=3). Kişisel deneyimlerine dayalı olarak artan stresin, bireysel performanslarını olumlu etkilediği görüşündedirler.

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

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

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

Katılımcılardan biri stres ve performans arasında bir ilişki olmadığını ifade etmiş ve

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

3.11. İş Stresinin Performansa Etkisi Hakkındaki Görüşler

Katılımcıların birçoğuna göre, işyerinde yaşanan stres performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Deneyim kazandıkça bu durumun etkilerini biraz daha hafifletmeye çalışmaktadırlar. Katılımcılar stres altında oldukları zaman, ses tonlarındaki değişim ve düşük enerjiyi karşı tarafa yansıtılab ve bu durum yönetici uyarısı ile takım içi çatışmalara neden olabilmektedir.

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

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

Bazı katılımcılar, stresin performanslarını olumsuz olarak etkilemediğini ifade ederek,

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

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

“...Kimi zaman olumlu kimi zaman olumsuz etkiliyor. Bu stresi tekrar yaşamamak için performansımı yükselttiğim zamanlar da oluyor... Olumsuz olarak da hedefimizden kariyer planlamamızdan uzaklaştığımızda olumsuz etkiliyor.” (M2) demişlerdir.

3.12. Performansı Etkileyen Stres Faktörlerinin Giderilebilmesine İlişkin Görüşler

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

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

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

Katılımcıların bir kısmı, performansı etkileyen stresin giderilebileceğini ifade ederek,

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

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

Katılımcıların tamamı stresin en az olabilmesi için, çalışanlara teknik ve kişisel gelişim eğitimleri verilmesi, çalışan sayısının artırılması, müşterilerin kullandığı yazılımdaki hata oranlarının en aza indirilmesi, fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi gerekleri belirtmişlerdir.

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

“...Çağrı Merkezinde çalışan insanların çalışma şartlarının olabildiğince rahat olması gerekiyor. Hareket edebilmesi gerekiyor. Molada kafasını dağıtabileceği alternatiflerinin olması gerekiyor. Fiziksel faktörlerin geliştirilebilmesi gerekiyor. Öyle bir altyapı sağlanmalı ki, sağını solunu kısıtlayan masa, duvar olmamalı. Kafasını kaldırdığında nefes alabilmeli.” (M3).

4. Tartışma ve Sonuç

Günlük yaşamda karşılaştığımız stres, yaşamın bir parçasıdır. Birçok insan gün içinde farklı miktarda strese maruz kalabilmektedir. Stresin kaynağı kişisel özellikler olabildiği gibi bulunulan ortam koşulları da olabilmektedir. Stresin bireyler üzerindeki etkisi farklı şekillerde gerçekleşebilmekte çalışma hayatında ise motivasyon kaybı, verim düşüklüğü, isteksizlik ve özellikle performans kaybı benzeri sonuçlarla gözlemlenebilmektedir.

Çalışmada stresin günümüzün modern üretim hatları olarak da tanımlanan çağrı merkezi çalışanlarının performansına etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 27 yıldır yazılım hizmeti veren İzmir merkezli bir yazılım şirketinin bünyesinde çalışan 10 çağrı merkezi uzmanı ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Hedef kitlenin seçilen örneklem ile sınırlı olması nedeniyle nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme ve olgu bilim tekniğinden yararlanılmıştır.

Bulgular, Çağrı Merkezi çalışanlarını etkileyen birçok stres faktörünün bulunduğunu göstermekte olup belirtilen stres faktörleri çalışanların performans düzeylerine farklı şekillerde yansımaktadır.

Çalışanların büyük çoğunluğu daha önce farklı sektörlerde çalışmış olmasına rağmen çağrı merkezini ilk kez deneyimlemektedir. Bölüm içinde kıdem ortalaması 3,6 yıldır. Bu sonuçtan, çalışanların uzun süre çağrı merkezinde çalışmayı tercih etmediği düşünülebilir. Bunun nedeni; yoğun stres, ücret artışı ve terfi beklentisi olabilmektedir. Erkek ve bekar çalışan sayısı yükündür.

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

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

Araştırmadan elde edilen önemli bulgulardan biri, stres ve performans arasında bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Stres ve performans arasında nasıl bir ilişki olduğu sorusuna verilen yanıtlardan, stresin performansı çoğunlukla negatif yönde etkilediği görülmektedir. Diğer taraftan çalışanların bir kısmı stresin performansları üzerinde pozitif etki yarattığını, daha çok motive olup normalin üstünde performans sergilediklerini belirtmiştir. Aynı soruya verilen farklı cevaplardan dolayı bu farklılığın sebebinin, stres kaynağına bakış açısı ve kişisel özelliklerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışanların yaşadığı stres çeşitli kaynaklara dayanmaktadır. Bunlar, müşterilerin olumsuz tavrı, iletişim biçimi ve üslubu olarak belirtilmektedir. Müşterilerin baskıcı ve sert tutumu çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilerken çözüm sürecini yavaşlatmaktadır. Bir diğer unsur ekip içinde yaşanan sorunlar ve çalışanların birbiriyle iletişimi olarak ifade edilmektedir. İş arkadaşlarıyla yaşanan sorunların kişiselleştirilmesi, iş dışında yaşanan stresin işe yansıtılması nedeni ile destek almak ve diyalog kurmak zorlaşmaktadır. Çağrı sayısının fazla olması ve iş yoğunluğu da belirli ölçüde stres unsuru olarak tanımlanmaktadır.

Yaşanan stres çalışan performansını odaklanma problemi, çalışma isteğinde azalma, moral bozukluğu ve mutsuzluk gibi sonuçlarla etkilemektedir. Çağrı Merkezinde çalışma süresine bağlı olarak kazanılan deneyim doğrultusunda çalışanlar, stresi daha kolay kontrol edebilmekte, stresin performansları üzerindeki olumsuz etkisini azaltabilmektedirler. Bulgulardan elde edilen bir diğer sonuç ise stresin çalışanların performansını olumsuz etkilemediği yönündedir. Stres günün birçok anında yaşandığı için bazı çalışanların bu duruma alıştığı görülmekte ve geliştirdikleri yöntemlerle stresi kontrol altında tutabilmektedirler.

Çalışanlara işteki stres ile bireysel olarak nasıl mücadele ettikleri sorulduğunda öncelikli olarak kısa sürelerle mola kullanımı olarak cevap vermişlerdir. Temiz hava almak, mola süresince kahve veya sigara içmek, sohbet etmek çalışanların streslerini azaltmaktadır. Çalışma ortamından ayrılamayan çalışanlar ise müzik dinleyerek streslerini hafifletmektedir. Bunların dışında ağlamak, nefes egzersizi yapmak, oyun oynamak, mesai sonrası alkol kullanımı da bireysel olarak yapılan stresle mücadele yöntemi olarak belirtilmiştir.

Stres yönetimiyle ilgili çalışanların yöneticilerden beklentileri bulunmaktadır. Bunlar arasında kişisel gelişim eğitimleri ile bilgi eksikliğinden doğabilecek hataların önüne geçebilmek için teknik eğitimlerin alınmasının yanı sıra yöneticilerin çalışanlarla daha yakından ilgilenmeleri de yer almaktadır.

Çağrı merkezi çalışanlarının tümü performans sistemine dahildir. Değerlendirmeler çağrı karşılama ve mail cevaplama sayısına göre, önceden belirlenmiş oranlar üzerinden yapılmaktadır. Çalışan ifadelerinden yola çıkarak, senenin belli dönemlerinde tüm çalışanları kapsayan ara dönem görüşmesi ve performans değerlendirme yapılmaktadır. Çalışanlar performanslarını arttırabilmek için kendilerine verilen çağrı karşılama ve mail cevaplama sayısını aşmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yüksek performans sergileyen çalışanların temel amacı çağrı merkezi'nden farklı bölümlere geçiş yapmaktır. Çalışanlar çağrı merkezi'nde uzun süre çalışmak istememekte terfi veya transfer yoluyla farklı görevlere geçmeyi planlamaktadır. Çalışanların ifadelerden yola çıkarak, verilen hedeflerin altına düşülmediğinde problem yaşanmamakta mevcut konumları korunmaktadır.

Çalışanlar performans değerlendirmenin mutlaka yapılması gerektiğini düşünmekte ve büyük çoğunluk kullanılan performans değerlendirme sisteminden memnun olduğunu ifade etmektedir. Performans değerlendirme uygulamasının sayısal verilere dayanması ve ölçülebilir hedefler üzerinden yapılması sistemin objektif olduğunu düşündürmektedir. Uygulamanın etkin olmadığını düşünen çalışanlar ise değerlendirme sonuçlarının ücrete ve kariyere yeterince katkı sağlamadığını düşünmektedir. Mevcut uygulamaya yönelik farklı bakış açılarının bulunması, çalışanların farklı beklenti ve tatmin düzeyine sahip olmasından kaynaklanabilmektedir.

Sürecin uygun ilerlediğini düşünen çalışanların performans sonuçları bir sonraki performanslarını olumlu etkilemektedir. Çalışanlar aynı performans düzeyinde kalmak yerine kendilerini daha çok geliştirmeye çalışmakta ve hatalarını düzeltme yoluna gitmektedir. Bu durumun onları motive ettiğini söylemek mümkündür. Performans değerlendirme sürecinin etkin işlemediğini düşünen çalışanların sonuçları ise bir sonraki performanslarını önemli ölçüde etkilemediği görülmüştür. Performans değerlendirme sonuçları çalışanlar üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Kişisel özellikler, geçmiş deneyimler, önyargılar ve inançlar kişinin kendini olduğundan daha farklı algılamasına neden olabilmektedir.

Çalışanlar performanslarını etkileyen stres faktörlerinin tamamen giderilemeyeceğini ancak eğitimlerle azaltılabileceğini düşünmektedir. Stresin büyük oranda müşteriden kaynaklanması nedeniyle çalışanlar belli düzeyde stresi kabullenmektedir. Stresle mücadele eğitimlerinin, stresi yönetebilmede çalışanlara çözüm olabileceği düşünülmektedir.

Çağrı Merkezinde performansın arttırılabilmesi için ücret artışı, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, teknik ve kişisel gelişim eğitimlerinin verilmesi, kariyer gelişim imkanı sunulması yönünde yönetimden beklentiler bulunmaktadır. Çalışanların ifadelerinden motivasyon artırıcı uygulamaların yapıldığı anlaşılrsa da iş dışında vakit geçirmek şeklinde de istekler yer almaktadır.

Merkezi İzmir'de bulunan X Kurumsal Teknoloji Çözümleri Firmasının Çağrı Merkezi bölümünde çalışan 10 Çağrı Merkezi Uzmanı ile stres – performans ilişkisine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiş, betimsel metod ve nitel araştırma yöntemi kullanılarak yarı yapılandırılmış görüşme ve olgu bilim tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışanlardan stres ve performansa ilişkin görüş, gözlem, değerlendirme, şikayet, talep ve önerileri alınarak, olgu bilim tekniği ile çalışanların değişkenleri nasıl algıladıkları tespit edilmeye çalışılmış genel olarak değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın genel sonucu olarak, çağrı merkezi çalışanları arasında stresi azaltmak ve olumlu düşünmeyi geliştirmek için sürdürülebilir stres yönetimi programına ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışan performansını iyileştirmek organizasyonel değişiklikler de gerektirmektedir. Böyle bir çaba ve elde edilecek sonuç, yalnızca girdilere (faktörlere) değil, aynı zamanda değişiklikleri ve çıktıları yönetme sürecine de bağlıdır. Bireylerin ve kuruluşların başarı dereceleri, büyük ölçüde değişimle etkili bir şekilde başa çıkma ve yönetme becerileri ile ilişkilidir. Nitekim Palmer ve arkadaşlarının (2004) da

belittikleri gibi stresli çalışanların sağlıksız, düşük motivasyonlu, daha az üretken ve işte daha az güvenli olma olasılığı daha yüksektir. Aynı zamanda çalıştıkları organizasyonun rekabetçi pazarda başarılı olma olasılığı düşüktür. Bazı tahminlere göre, işle ilgili stres, ulusal ekonomide şaşırtıcı miktarda hastalık ücreti, üretkenlik kaybı, sağlık hizmetleri ve dava masraflarına da mal olmaktadır (Park, 2007). Bu sonuç Harshana'nın (2018) "iş ortamı ve yönetim desteği, çalışanların iş yerindeki streslerini yönetmelerine büyük ölçüde yardımcı olacaktır" görüşü ile örtüşmektedir.

Özellikle de uygulanmamış olanı hayata geçirme gerçekliğinde çalışmanın gerçekleştirildiği çağrı merkezinde hem kişisel potansiyeli açığa çıkartan koçluk hem de deneyim paylaşımını sürece dahil eden mentorluk programları ile olumlu duygu yönetimi uygulamaları bir an önce başlatılmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır.

Çıkar Çatışması

Yazarlar çıkar çatışması olmadığını beyan etmişlerdir.

Kaynakça

Anyakoha, C. (2019). Job Analysis as a Tool For Improved Organizational Performance of Smes In Lagos, Nigeria. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2(1), 7-16.

Arshadi, N. ve Damiri, H. (2013). The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 706 – 710. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.631>.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2010). Stres ve Başa Çıkma Yolları. 26. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Berkbigler, E. ve Dickson, K. E. (2014). Equired Scripting And Work Stress In The Call Center Environment: A Preliminary Exploration. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1), 233-255.

Boon, L. K., Fern, Y. S., Sze, C. C. ve Stanley (2012). *Factors Affecting Individual Job Performance*. International Conference on Management, Economics and Finance (ICMEF 2012) Proceeding, 15th - 16th October. Hilton Hotel, Kuching, Sarawak, Malaysia ISBN: 978-967-5705-09-0.

Bustaman, N. M., Choh, N. F. C., Shaari, J. ve Muda, R. (2020). Factors Affecting the Performance of Employee in Workplace. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 3 (11), 69-79. <https://doi.org/10.35631/IJMTSS.311005>.

Caillier, J. G. (2010). Factors Affecting Job Performance in Public Agencies. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 139-165, <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576340201>.

Dar, L., Akmal, A., Naseem, M. A. ve Din Khan, K. U. (2011). Impact of Stress on Employees Job Performance in Business Sector of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(6), May, 1-5. Print ISSN: 0975-5853.

Glaser, D. N., Tatum, B. C., Nebeker, D. M., Sorenson, R.C. ve Aiello, J. R. (1999). Workload and Social Support: Effects on Performance and Stress, *Human Performance*, 12(2), 155-176, <https://doi.org/10.1080/08959289909539865>.

Harshana, S. (2018). Work Related Stress: A Literature Review. *Annals of Social Sciences and Management Studies*, 2(3), 1-7.

Holman, D. (2003). Phoning in Sick? An Overview of Employee Stress in Call Centres. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 123-130.

Khan, A., Mad Shah, I., Khan, S. ve Gul, S. (2012). Teachers' Stress, Performance & Resources the Moderating Effects of Resources on Stress & Performance. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 2(2), 10-23. www.irssh.com ISSN 2248-9010.

LePine, J. A., LePine, M. A. ve Jackson, C. L. (2004). Challenge and Hindrance Stress: Relationships with Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883-891.

Levi, L. (1990). *Guidance on Work-Related Stress: Spice of Life or Kiss of Death*. Office for Official Publications of the European Communities: Belgium.

Magnuson, J. (1990). Stress Management Methods. *Journal of Property Management*, 55(3), 24-28.

Mesiya, A. Y. (2019). Factors Affecting Employee Performance: An Investigation on Private School Sector. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 4(1), June, 74-91. <https://dx.doi.org/10.22555/ijelcs.v4i1.2455.g532>.

Moradi, S., Nima, A. A., Rapp Ricciardi, M., Archer, T. ve Garcia, D. (2014). Exercise, Character Strengths, Well-Being and Learning Climate in The Prediction of Performance Over a Six-Month Period at A Call Center. *Frontiers in Psychology*, 5, 497. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00497>.

Ongori, H. ve Agolla, J. E. (2008). Occupational Stress in Organizations and its Effects on Organizational Performance. *Journal of Management Research*. 8(3),i December, 123-135.

Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım. *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, 23(1-2), 75-81.

Park, J. (2007). *Work Stress and Job Performance*. Perspectives. Statistics Canada, Catalogue no. 75-001-XIE, 1-13.

Pawirosumarto, S. ve Sarjana, P. K. (2017). Factors Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602-614. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>.

Pflanz, M. S. E. (2006). Job Stress, Depression, Work Performance, and Perceptions of Supervisors in Military Personnel. *Military Medicine*, 171, 9(861), 861- 865.

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

Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayab, H. H. ve Yaseen, S. (2013). Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(9), 1200-1208, ISSN 1990-9233. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.17.09.12256>.

Shahid, M. N., Latif, K., Sohail, N. ve Ashraf, M. A. (2011). Work Stress and Employee Performance in Banking Sector Evidence from District Faisalabad, Pakistan. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(7), 38-47. ISSN: 2047-2528.

Shaikh, M. R., Tunio, R. A. ve Shah, I. A. (2017). Factors Affecting to Employee's Performance. a Study of Islamic Banks. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1), 312-321. E-ISSN: 2225-8329, P-ISSN: 2308-0337.

Tuten, T. L. ve Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers the Effects of Stress and Optimism. *Journal of Business Research*, 57, 26 – 34. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00281-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00281-3).

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

Williams, R. S. (1998). *Performance Management: Perspectives on Employee Performance*. London: International Thomas Business Press.