

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**HİZMET ÖRGÜTLERİNDE DUYGUSAL EMEK
DAVRANIŞLARININ KURUM İÇİ KARİYER GELİŞİMİ
İLE İLİŞKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADİL ATİK

İSTANBUL, 2020

T.C
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

HİZMET ÖRGÜTLERİNDE DUYGUSAL EMEK
DAVRANIŞLARININ KURUM İÇİ KARİYER
GELİŞİMİ İLE İLİŞKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

ADİL ATİK

Tez Danışmanı: PROF. DR. SENAY YÜRÜR

İSTANBUL, 2020



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	İşletme
Öğrencinin Adı Soyadı:	Adil Atik
Tezin Adı:	Hizmet Örgütlerinde Duygusal Emek Davranışlarının Kurum İçi Kariyer Gelişimi İle İlişkisi
Tez Savunma Tarihi:	26.06.2020

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY

Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Senay Yürür	
2. Üye :	Prof. Dr. Erdoğan Koç	
3. Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Onur Ünlü	

TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın her aşamasında desteklerini benden esirgemeyen, dűřünceleri ve yorumları ile çalışmama yön veren tez danışmanım Prof. Dr. Senay Yürür'e, her zaman yanımda olan ve bana her daim güç veren sevgili eřim İdil Atık'e sonsuz ve yürekten teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2020, İzmir

Adil ATİK

ÖZET

HİZMET ÖRGÜTLERİNDE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ KURUM İÇİ KARIYER GELİŞİMİ İLE İLİŞKİSİ

Adil Atik

İşletme Yüksek Lisans

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Senay Yürür

Mayıs 2020, 59 sayfa

Bu tezin amacı hizmet örgütlerinde çalışanların yoğun olarak sergilediği duygusal emek davranışlarının kariyer gelişimlerine etkisi olup olmadığını ortaya çıkarmak, buna bağlı olarak kariyer gelişim süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktır. Bu amaçla çeşitli hizmet örgütlerinin insan kaynakları birimleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucunda, duygusal emek davranışlarının, araştırmaya konu olan hizmet örgütlerinin genelinde performans değerlendirmede dikkate alınmadığı; bunu dikkate alan örgütlerde de değerlendirme üzerinde ağırlıklı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Diğer yandan ilgili örgütlerin terfi kararlarında da çalışanların duygusal emek davranışlarındaki başarılarının direkt etkisi olduğu görülmemiştir.

Tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde çalışma yaşamında duygular ve bu duyguların yönetimi ile bu süreçte ortaya çıkan duygusal emek kavramı kapsamlı olarak ele alınmıştır. Üçüncü bölümde hizmet kavramı ve hizmet örgütlerinin yapısı ile kariyer konularından bahsedilmiş, bu örgütlerde kariyer gelişim süreçleri ve bu süreçlerde duygusal emeğin yeri sorgulanmıştır. Dördüncü bölümde araştırma süreci anlatılmıştır. Araştırma kapsamında, hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli ölçeklerde 26 örgüte ulaşılmıştır. Bu örgütler içerisinden performans değerlendirme sistemi uyguladığını belirten 12 örgüt üzerinden araştırma yürütülmüştür. Veriler, ilgili örgütlerin insan kaynakları yetkilileriyle yapılan görüşme ve bilgi/belge inceleme yoluyla toplanmış, analiz edilerek yorumlanmıştır. Son bölümde ise araştırmadan çıkan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar kelimeler: Duygusal Emek, Hizmet Örgütlerinde Kariyer, Kariyer Gelişimi, Çalışma Yaşamında Duygular

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR BEHAVIOURS AND IN-HOUSE CAREER DEVELOPMENT IN SERVICE ORGANIZATIONS

Adil Atik

Business Administration Master Program

Thesis Advisor: Prof. Dr. Senay Yürür

May 2020, 59 pages

The aim of this thesis is to reveal whether the emotional labor behaviors that the employees in the service organizations display intensely have an impact on their career development, and thus contribute to the improvement of their career development processes. For this purpose, meetings were held with the human resources units of various service organizations. As a result, emotional labor behaviors are not taken into consideration in performance evaluation across the service organizations that are the subject of the research; it has been observed that organizations that take this into account do not have a strong effect on evaluation. On the other hand, it has not been observed that the success of employees in emotional labor behavior has a direct effect on promotion decisions of related organizations.

The thesis study consists of five chapters. In the second part, emotions, and the management of these emotions and the concept of emotional labor emerging from this process are discussed. In the third part, the concept of service and the structure of service organizations and career issues are mentioned, career development processes in these organizations and the place of emotional labor in these processes are questioned. In the fourth chapter, the research process is explained. Within the scope of the research, 26 organizations in various scales operating in the service sector were reached. Among these organizations, research was carried out through 12 organizations stating that they are implementing a performance evaluation system. The data were collected through interviews with the human resources authorities of the relevant organizations and information/document review, then analyzed and interpreted. In the last section, the results and suggestions of the research are included.

Key Words: Emotional Labor, Career in Service Organizations, Career Development, Emotions in Work Life

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER.....	ix
1. GİRİŞ	1
2. DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1 ÖRGÜT ORTAMINDA DUYGULAR ve DUYGU YÖNETİMİ	3
2.2 DUYGUSAL EMEK KAVRAMI ve SÜRECİ	6
2.3 DUYGUSAL EMEĞİN BİLEŞENLERİ	9
2.3.1 Duygu Düzenleme	9
2.3.2 Derin Davranış-Yüzeysel Davranış	9
2.3.3 Duygu Gösterim Kuralları.....	11
2.4 DUYGUSAL EMEK TEORİSİNE BAKIŞ	12
2.5 DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI	14
3. HİZMET ÖRGÜTLERİNDE KARIYER GELİŞİMİ.....	16
3.1 HİZMET ÖRGÜTLERİ.....	16
3.1.1 Hizmet Kavramı.....	16
3.1.1.1 Hizmet sektörü ve önemi	17
3.1.1.2 Hizmet örgütlerinin tanımı ve özellikleri.....	18
3.2 HİZMET ÖRGÜTLERİNDE KARIYER	20
3.2.1 Kariyer	20
3.2.2 Kariyer Kavramının Kapsamı ve Önemi	21
3.2.3 Kariyer Yönetimi	22
3.2.4 Kariyer Planlama	22
3.2.5 Kariyer Gelişimi.....	23
3.2.6 Hizmet Örgütlerinde Çalışanların Önemi.....	24

3.2.7 Hizmet Örgütlerinde Kariyer Gelişim Süreci	25
3.2.8 Hizmet Örgütlerindeki Kariyer Yönetiminde Kullanılan Araçlar ve Duygusal Emegin Yeri	27
4. HİZMET ÖRGÜTLERİNDE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ KARIYER YÖNETİMİNDEKİ YERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	30
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI ve SORULARI	30
4.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ	30
4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	31
4.3.1 Çalışma Grubu	31
4.3.2 Verilerin Toplanması	31
4.3.3 Verilerin Analizi	32
4.4 BULGULAR	32
4.4.1 Performans Değerlendirme Sistemlerinde Duygusal Emegin Yeri İle İlgili Bulgular.....	32
4.4.2 Terfi Kararlarında Duygusal Emegin Yeri.....	33
5. SONUÇ	35
5.1 SONUÇLAR	35
5.2 ÖNERİLER	37
KAYNAKÇA.....	39
ÖZGEÇMİŞ	48

TABLÖLAR

Tablo 2.1: Örgütlerde duygusal durumlar.....15

Tablo 3.1: Hizmet işletmelerinde değişim süreci.....41



ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Beş duygu seviyesi modeli.....	24
Şekil 2.2: Duygusal emek modeli.....	25
Şekil 4.1: Performans değerlendirmede dikkate alınan duygusal emek davranışları.....	46
Şekil 4.2: Terfi kararlarında dikkate alınan duygusal emek kriterleri.....	48



1. GİRİŞ

Günümüzde, ilişkilerin fiziksel ürünlerden çok daha önemli olduğu bir hizmet ekonomisinde yaşanılmaktadır. Hizmet sektörü, 1950'li yıllardan başlamak üzere gelişmiş ekonomilerde ön plana çıkmış; üretim, istihdam ve tüketimde sanayi sektöründen daha fazla ağırlığa sahip olmuştur (Atik 2000, s. 33). Dünya Bankası 2019 yılı verilerine göre hizmet sektörü istihdamı toplam istihdamın yüzde 50'sini geçmiş durumdadır. Bu rakam Euro bölgesi ülkelerinde yüzde 74, Amerika Birleşik Devletleri'nde ise yüzde 79'a ulaşmış durumdadır. Ülkemizde de bu rakam yüzde 55 ile dünya ortalamasının üzerindedir (Dünya Bankası 2020)

İlişkilerin ön plana çıktığı bu sektörün merkezinde insan unsuru vardır ve kullanılan teknoloji ne düzeyde olursa olsun farkı yaratan ve sürece değer katan da insandır (Bayuk 2006). İnsanın yaşamında kariyeri oldukça önemli bir yere sahiptir. Yaşamlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçiren insanlar, yaşam standartlarını yükseltmek için gerekli maddi kazancı sağlamak dışında bilgi, beceri ve yeteneklerini sergileyerek ve geliştirerek iş yaşamlarında belli yerlere gelerek statü kazanmak ve psikolojik doyuma ulaşmak amacı güderler.

İnsanlar sosyal hayatlarında hissettikleri birçok duyguyu örgüt ortamlarında da hissetmektedirler (Fisher 1997). Kişilerarası iletişimin oldukça yoğun olduğu, çalışanların müşterilerle sıklıkla yüz yüze geldiği hizmet sektörü örgütleri bu nedenle duygular açısından zengin ortamlardır. Hizmetlerin örgüt amaç ve hedeflerine uygun yürütülmesinde ise örgütlerde bu duyguların yönetilmesi konusu ortaya çıkmaktadır. Bu duyguların yönetilmesi süreci duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Hochschild tarafından ilk kez 1983 yılında ortaya atılan duygusal emek kavramı "Gözlemlenebilir yüz ve beden gösterimleriyle duyguların yönetilmesi" şeklinde tanımlanmıştır. (Hochschild 2012).

Duyguların bu denli yoğun olduğu ortamlarda, çalışanların her gün sergilemek durumunda oldukları duygusal emek davranışlarının, çalışanların performansları ölçülürken ve terfi gibi kariyerlerini etkileyen kararlarda etkili olup olmadığı ile ilgili

literatürde bir araştırmaya rastlanmamıştır. Temel amacı bu ilişkiyi incelemek olan bu araştırmanın literatürdeki boşluğu doldurmaya katkı sağlaması hedeflenmektedir.



2. DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgüt ortamında duygular, bu duyguların yönetimi ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan duygusal emek kavramı ile bu kavramın alt bileşenleri, boyutları ve işleyişi incelenmiştir. Ayrıca duygusal emek kavramı ile ilgili teorik yaklaşımlar ışığında bu olgunun hem örgütlerde hem de bu örgütlerde çalışan bireyler üzerinde yarattığı sonuçlar açıklanmıştır.

2.1 ÖRGÜT ORTAMINDA DUYGULAR ve DUYGU YÖNETİMİ

Örgüt ortamında duygularla ilgili literatür çok yeni olmamakla birlikte geçtiğimiz otuz yıl içerisinde çok hızlı bir büyüme kaydetmiştir. Bu durum Hochschild'ın 1983 tarihli *The Managed Heart* (Yönetilen Kalp) eseriyle ön plana çıkmaya başlayan, sonrasında Ashforth ve Humphrey(1995, 1993) çalışmalarıyla hızlanan bir süreç olmuştur.

Ashforth ve Humphrey duygulardan ziyade davranışın kendisi üzerinde durmuştur. Bunun yanında bazı duyguların iş ortamında doğal olarak hissedilebildiği ve örgütün isteklerinden bağımsız olarak doğrudan müşterilere yansıtılabildiği ifade edilmiştir (Ashforth & Humphrey 1993, s. 94).

Bugün bu konuya ilgi geçmiş dönemlere nazaran daha yukarı düzeydedir. Buna rağmen araştırmalar hala gelişmekte, duygu boyutlarının örgütler de dahil olmak üzere tüm insan davranışı ve etkileşimi yelpazesini genişlettiği net olarak anlaşılmaktadır (Ashkanasy 2003, ss. 9-10).

Örgüt ortamında çeşitli ve güçlü duygular hissedilmekte ve bu duygular farklı biçimlerde kullanılmaktadır. Bu konuya ilişkin yapılmış araştırmalar da bulunmakla birlikte, bu çalışmalardan iki tanesi öne çıkmaktadır. Bunlar, Ashkanasy(2003) tarafından ileri sürülen “Örgütlerde çok düzeyli duygular teorisi” ile Miller ve diğ.(2007) tarafından ileri sürülen ve duyguların çeşitliliğinin esas alınarak örgütlerde ortaya çıkan duygusal durumların ifade edildiği teorilerdir. Bu yaklaşımlar sırasıyla şekil 2.1 ve tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Şekil 2.1: Beş duygu seviyesi modeli



Kaynak: Ashkanasy, N. M., 2003. Emotions in organizations: A multilevel perspective, p. 11

Diğer bir çalışmada örgüt ortamında duyguların birçok farklı akademik disiplinin alanına girdiğini, değişen metot ve teorilerden yararlanıldığını ve bu açıdan sınıflandırılmasının zor olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte örgütlerdeki duygusal durumlar beş ana başlık altında toplanmıştır (Miller ve diğ. 2007, ss. 232-233). Bu başlıklar tablo 2.1’de belirtilmiştir.

Tablo 2.1: Örgütlerde duygusal durumlar

1. Duygusal Emek: Müşterilerle etkileşimde duygu kontrolü
2. Duygusal Çalışma: Müşterilerle etkileşimde doğal duygular
3. İşle İlgili Duygular: Yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla etkileşimden kaynaklı duygular
4. İşyerinde Duygular: İşyerinde hissedilen iş ile ilgili olmayan nedenlerden kaynaklı duygular
5. İşe Yönelik Duygular: İşin kendisi ya da işyerinden kaynaklı duygular.(Stres ve tükenmişlik gibi)

Kaynak: Miller, K. I., Considine, J. & Garner, J., 2007. Let me tell you about my job: Exploring the terrain of emotion in the workplace. pp. 231-260.

Bu çalışmadan anlaşılacağı üzere örgütler çok değişik duyguları barındırmaktadır. Duygusal emek bunlardan sadece bir tanesi gibi gözükse de duygusal çalışma kavramı direkt, diğer belirtilen duygular da dolaylı olarak duygusal emek kavramı ile ilişkilendirilebilen ve duygusal emek üzerinde etkili olabilecek kavramlardır.

Literatürde duygu kavramı hakkında farklı ve çeşitli tanımlamalar bulunmakta ve hatta etki, ruh hali, hisler gibi bazı kavramlar duygu kavramı ile özdeş kullanılabilmektedir. Fisher duyguyu “Ayrık, doğuştan gelen, fonksiyonel ve biyososyal eylem ve ifade sistemi” olarak tanımlamıştır (Fisher 1997, s. 84). Yine Fisher tarafından yapılan sınıflandırmaya göre işyerinde yaşanan en yaygın olumsuz duygular,

- i. Engellenme
 - ii. Endişe
 - iii. Öfke / sinirlilik
 - iv. Beğenmemek
 - v. Hayal kırıklığı / umutsuzluk
- en olumlu duygular ise,
- i. Mutluluk
 - ii. Doyum

- iii. Coşku
- iv. Beğenme/hoşlanma

olarak tespit edilmiştir.

Fisher'ın(1997) çalışmasından da görülebileceği üzere örgüt ortamındaki bir çalışan sosyal hayatında da deneyimlediği neredeyse tüm duyguları(Çalıştığı işin dinamiklerine bağlı olarak değişkenlik göstermekle birlikte) işyerinde de hissedebilmektedir. Çalışanlar günlük yaşamlarının önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmekte ve işyerinde hissettikleri bu duyguları çevrelerine yansıtmaktadırlar. Bu çevre içerisine hem çalışma arkadaşları ve yöneticileri, hem de müşteriler girmektedir. Buna bağlı olarak da örgüt ortamında bu duyguların yönetimi konusu önemli bir hal almaktadır.

Temelde duygu yönetimi kavramı rekabetin oldukça arttığı günümüz dünyasında örgüt içi bir kavram olarak işaret edilmektedir. İnsanlar karar verirken duygularına kapılmadan ama onları göz ardı da etmeden davranması duygularını yönettikleri anlamına gelir. Diğer yandan birey bazında bakıldığında duygu yönetimi kişinin kendi isteğiyle değil içinde bulunduğu örgütün talebiyle ortaya çıkmakta ve bu doğrultuda kişi iş yaşamında duygularını kontrol etme sürecine girmektedir. Dolayısıyla çalışma hayatını duygulardan bağımsız olarak değerlendirmek ve düşünmek mümkün değildir (Soncu ve Bekman 2017, ss. 103-104).

2.2 DUYGUSAL EMEK KAVRAMI ve SÜRECİ

Duygusal emek kavramını ilk olarak ifade edildiği tanıma göre duygusal emek, “Duyguların, açıkça gözlemlenebilir yüz ve beden gösterimi yaratmak için yönetilmesi” olarak tanımlanmıştır (Hochschild 2012, s. 7). Bu dönemden sonra duygusal emek olgusu pek çok araştırmaya konu olmuştur. Duygusal emek kavramını Ashforth ve Humphrey(1993, s. 90) “Uygun duyguyu sergileme eylemi” olarak ifade etmiştir. Bir diğer tanıma göre duygusal emek, “Hizmet işlemleri sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguları ifade etme eylemi” olarak belirtilmiş, aynı çalışmada yer alan bir diğer ifadede ise duygusal emek, “Kişilerarası iletişimde örgütsel olarak arzu edilen duyguları ifade etmek için gerekli çaba, planlama ve kontrol eylemi” olarak tanımlanmıştır (Morris & Feldman 1996, s. 987). Bu tanımlamada duygusal emek davranışının bireyin

kendi isteğiyle değil örgütün beklentisiyle ortaya çıktığı belirtilmiştir. Benzer bir bakış açısıyla duygusal emek iş hedeflerine ulaşılması için bir kişinin duygusal gösterimlerini kurallara uygun olarak düzenleme süreci olarak ifade edilmektedir. Bu kuralların temel amacı çalışanların göstermesi gereken duygu ifadelerini net olarak belirlemektir (Diefendorff & Gosserand 2005, s. 1256).

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild, *The Managed Heart*(Yönetilen Kalp) eserinde duygu çalışması ve duygusal emek kavramlarını birbirinden ayrı olarak tanımlamıştır. Duygu çalışması kavramı bir duruma uygun olan duyguları gösterme çabası olarak ifade edilirken, duygusal emek ise bir işyerinde işverenlerin belirlediği kurallar çerçevesinde çalışanların duygularını yönetme süreci olarak tanımlanmıştır(Hochschild 2012).

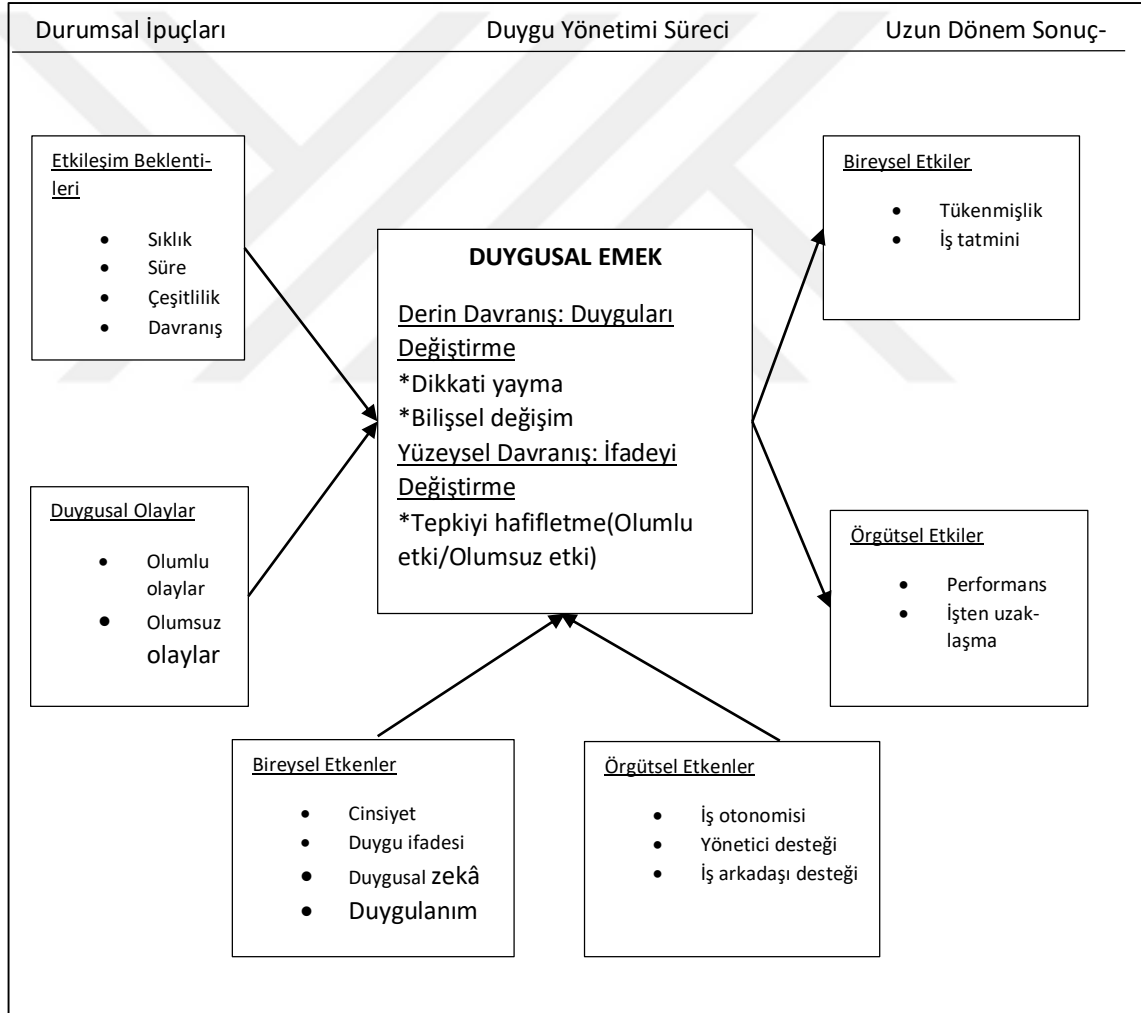
Hochschild'ın bakış açısıyla, toplumsal ve kültürel normların dışında kar odaklı örgütler de duyguları düzenleme eğilimindedir. Duyguların, bahsi geçen yapılar tarafından nasıl yönlendirildiği ve bunun diğer örgütleri, bireyleri ya da grupları nasıl etkilediği konuları ise son yıllarda yapılan sosyoloji alanı çalışmalarının ilgi alanına girmiştir (Wharton 2009, s. 148).

Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild, uçuş görevlileri ve bilet görevlileri ile ilgili bir dizi gözlem ve görüşme gerçekleştirerek bunları analiz etmiştir. Bu çalışmasıyla da bir iş veya örgütün hizmetindeki kişilerin duygularının yönetilmesini ve bundan dolayı ortaya çıkan duygusal tüketilme süreçlerini anlatmıştır(Hochschild 1983). Çalışma ortamında sıklıkla bizden gerçekte hissetmediğimiz duyguları ifade etmemiz hatta belki de bundan daha zor olanı, gerçekte hissettiklerimizi ifade etmememiz beklenir(Ashkanasy & Daus 2001, s. 78). “Yönetilen Kalp” eseri teori ve araştırmalara iki kilit katkıda bulunmuştur. Birincisi duyguların sosyal temellerini anlama çabaları ve sosyolojik dikkati bu konuya çekme konusundaki ilgisidir. İkincisi ise malların üretilmesi etrafında örgütlenmiş olan ekonominin, hizmetlerin dağıtımına ve hizmet sektöründeki çalışmaların sonuçlarını ve doğasını anlamlandırma ihtiyacına dayanan bir bakışa dönüştürmüş olmasıdır. Konuların hepsi duygusal emek kavramı çatısı altında bir araya gelmiştir. Hemen hemen her çalışma kendini bu eserin bir veya daha fazla çıkarımına temellendirmiştir (Wharton 2009, s. 148).

Hizmet çalışanlarının göstermesi beklenen duygu ifadeleri ile ilgili belli beklentiler vardır. Yaşanması gereken duyguların aralığı, yoğunluğu, süresi ve amacını belirten duygu kuralları veya normlarını ortaya çıkaran bu beklentilerdir. Hemşirelerin empatik ve destekleyici hissetmesini beklemek bu beklentilere örnek olarak gösterilebilir (Ashforth & Humphrey 1993, s. 89).

Grandey(2000), duygusal emek modeli konusunda önceki çalışmaların genel duygu düzenleme teorisi etrafında bir araya getirilmesi ve düzenlenmesiyle duygusal emeğin kavramsal bir modelini çıkarmıştır. Bu model şekil 2.2’de belirtilmiştir.

Şekil 2.2: Duygusal emek modeli



Kaynak: Grandey, A. A., 2000. Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor, p. 101

Bu modele göre çalışanların iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle yada müşterilerle yaşadıkları etkileşimler sonucu ortaya çıkan durumsal faktörler duygusal emeğin ortaya çıkmasında etkilidir. Bunun yanında bireysel ve örgütsel etkenler de bu süreçte önemli rol oynamaktadır. Sürecin sonucunda ise bireyler ve örgütler için ayrı ayrı olumlu yada olumsuz uzun dönem etkiler ortaya çıkmaktadır.

2.3 DUYGUSAL EMEĞİN BİLEŞENLERİ

Duygusal emek kavramının ilk kez ortaya atılmasından günümüze kadar tüm yaklaşımlarda ortak olan, kavramın özü ve işleyişine dair genel ilkeleri ifade eden unsurlar duygusal emeği oluşturan bileşenler olarak belirtilebilir. Her ne kadar duygusal emek kavramının farklı farklı yönleriyle ilgili çalışmalar yapılmış olsa da temelde duygusal emek işyerindeki etkileşimlerde duygu gösterimlerinin düzenlenmesi olarak nitelendirilmektedir. Bu sürecin dayandığı ortak öğeler olan duygu düzenleme, duygu düzenleme sürecinde gösterilen yüzeysel davranış-derin davranış ve bunların dayandığı duygu gösterim kuralları duygusal emek kavramının ana bileşenleri olarak ifade edilebilir (Seçer 2018, s. 155).

2.3.1 Duygu Düzenleme

Duygu düzenleme (*emotional regulation*) bireylerin hissettikleri duyguları, bu duyguları nasıl ve ne zaman ifade edeceklerini belirtmektedir (Grandey 2000, s. 98). Gross'a göre çalışanlar, işyerlerinde uygun duyguları göstermek için bilişsel ve uyarılma durumlarını düzenlerler. Başka bir anlatımla duygular içsel veya dışsal bir olaya karşı verilen tepki iken, duygu düzenleme ise verilen tepkinin gösterimi, süresi ve yoğunluğunu bireyin etkileme sürecidir. Duygu düzenleme konusunu bir süreç olarak ele alan Gross'un girdi-çıkı (input-output) modeline göre birey duygularını iki farklı şekilde düzenleyebilir. İlkinde kişi durumu ya da algılama şeklini değiştirerek yani tepki ortaya çıkmadan girdilere müdahale ederek duygu düzenlerken, ikincisinde ise tepki odaklı olarak çıktılara müdahale ederek duyguları düzenleyebilir (Gross 1998, s. 225).

2.3.2 Derin Davranış-Yüzeysel Davranış

Çalışanlar işyerindeki etkileşimlerinde kendilerinden beklenen duyguları göstermek için duygularını düzenlediklerinde duygusal emek davranışı sergilemiş olurlar. Duygusal

emek tüm meslek gruplarındaki çalışanlar tarafından belli oranda sergileniyor olsa da müşterilerle yoğun ve sık iletişimin kurulduğu hizmet sektörü çalışanlarıyla daha yakından ilişkilidir.

Yüzeysel ve derin davranış, hissedilen duyguların beklenen duygu ifadeleriyle gösterimini içerir. Bu iki kavram duygu düzenleme sürecinde kullanılan yöntemlerdir. Bunlardan ilki olan yüzeysel davranış kişinin gerçekte hissetmediği duyguların ifadesi için kullandığı sözlü anlatımlar yanında jest, mimik, ses tonu gibi sözlü olmayan yolları içerir. İkinci durumda yani derin davranışta ise kişi duygularını aktif olarak uyarma, bastırma ya da değiştirme yoluyla göstermek istediği duyguyu gerçekten hissetmeye çalışır (Ashforth & Humphrey 1993, ss. 92-93).

Bireylerin gerçekte hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi göstermesi yüzeysel davranış kavramının en temel ifadesidir. Yüzeysel davranış, kişinin duygularında herhangi bir değişiklik olmadan duygularının ifadesini değiştirmesidir (Grandey 2000, s. 96). Bir başka deyişle gözlemlenebilir ifadelerin duygulardan farklı olarak değiştirilmesidir. Burada duygularla sergilenen davranışlar uyumsuzdur.

Derin davranış, kişinin kendisinden beklenen davranışa uygun olan duyguyu hissetme, yani duygularını yönetme ve değiştirme çabasıdır. Yüzeysel davranışa göre farklı olan tarafı duygular ve davranışlar arasında uyumsuzluk bulunmamasıdır. Derin davranış iki farklı şekilde gösterilebilir. İlki, işgörenin göstermesi gereken duyguyu hissetmek için kendini zorlaması şeklindedir. Diğer bir yöntem ise bunu hissedebilmek için geçmiş deneyimleri ya da bu konuda verilen eğitimlerin kullanılmasıdır (Hochschild 2012, ss. 38-42).

Çalışanlar, kendilerinden beklenen duyguları hissetmek için çaba göstermektedirler. Yüzeysel davranışla derin davranış arasındaki ortak nokta, gerçekte hissedilmeyen duyguların yansıtılması olmakla birlikte aralarında belirgin bir fark vardır. Yüzeysel davranış sergileyen çalışan, bunu zorunluluk olarak görüp isteksizce davranmaktadır. Derinlemesine davranışta ise bu davranışları sergilemeyi bir gereklilik olarak görerek bu duyguları gerçekten hissedebilmek için gayret göstermektedir (Kaya ve Özhan 2012, s. 113).

Duygusal emek kavramı Hochschild tarafından tanımlanmış olan yüzeysel davranış(*surface acting*) ve derin davranış(*deep acting*) boyutlarıyla incelenirken 1993 yılında Ashforth ve Humphrey tarafından samimi(doğal) davranış kavramının ortaya atılmasıyla üç farklı davranışsal boyutta ele alınmaya başlanmıştır. Bu konu ilgili çalışmada Hochschild'a bir eleştiri şeklinde ifade edilmiştir. Bu durumda kişi yansıtmak istediği duyguyu gerçekten hissederek olumlu davranış sergilemekte ve bundan dolayı rol yapmasına gerek olmamaktadır. Hochschild'ın iki farklı şekilde açıkladığı davranış biçimlerine Ashforth ve Humphrey tarafından eklenen samimi davranış, kişinin herhangi bir çabası olmadan kendisinden göstermesi beklenen duygu davranışını hissetmesidir. Örneğin, yaralı bir çocuğu gören bir hemşirenin çocuğa karşı hissettiği duygu için rol yapması gerekmeyecektir. Böylece kişi bunun için çok az duygusal emek harcamış olacaktır (Ashforth & Humphrey 1993, s. 94). Bir başka bakış açısına göre ise kişi istenen duyguyu gerçekten hissetmesine rağmen, örgütün belirlediği davranış standartlarına uygun olarak bu duyguyu yansıtmaması yine de belli bir miktar emek gerektirecektir (Morris & Feldman 1996, s. 988). Sonuç olarak ise yansıtılmak istenen duygu gerçekten hissediliyorsa harcanan duygusal emeğin her durumda normalden daha az olacağı söylenebilir.

Özetle bakıldığında ister yüzeysel, ister derin davranış sergilensin birey her iki durumda da duygusal emek harcamaktadır. Bu iki kavram arasındaki fark ise derin davranışta birey duygularını değiştirmek ya da bastırmak için ekstra çaba gösterdiğinden harcanan duygusal emeğin de daha fazla olmasıdır.

2.3.3 Duygu Gösterim Kuralları

Bugüne kadar duygusal emek ile ilgili yapılmış tüm çalışmalardan çıkan ortak sonuca göre çalışanlar örgüt içerisinde duygusal emek harcarken o örgüt içerisinde belirlenmiş duygu gösterim kurallarına uymaktadır. İşyerindeki duyguların uygun şekilde ifadesi için standartları oluşturmak ve gerçekte hissedilenden ziyade duyguların gözlemlenebilir yönlerine odaklanmak duygu gösterim kurallarının özelliğidir (Ashforth & Humphrey 1993, s. 90).

Genelde örgütlerin olumlu duyguların gösterilmesi ve olumsuz olanların gösterilmemesi yönünde net kuralları vardır. Araştırmacılar da gösterim kurallarının iki boyutunu,

olumlu duyguları ifade etme ve olumsuz olanları bastırma olarak tanımlamışlardır. Yapılan işe göre arzulanan duygusal ifadeler çeşitli olmakla birlikte bu genel tanım örgütlerde beklenen duygusal gösterimlerin tavrını belirlemektedir (Diefendorff & Richard 2003, s. 284). Bu ifadelerin ışığında gösterim kurallarının duygusal emek davranışlarında etkin bir durum olduğu söylenebilir.

Duygusal emek sürecinde duygu gösterimlerinin kurallara uygunluğundan emin olmak için duygusal gösterimler kurallar ile sürekli olarak karşılaştırılır. Duygu gösterimlerinin kurallarla uyumlu olmaması durumunda, bireyler duygu düzenleme stratejileri kullanarak gelecekteki duygu davranışlarını uygun hale getirmeye çalışabilirler(Diefendorff & Gosserand 2005). Çalışanların davranışlarını işaret eden duygusal gösterim kuralları bu davranışların müşteriler, yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından rahatlıkla gözlemlenebilmesini amaçlar. Bu sayede örgüt, davranışların kurallara uygunluğunu denetleyebilir (Ashforth & Humphrey 1993, s. 91).

Örgütler amaçlanan hedeflere ulaşabilmek için çalışanların uygulamalarını istedikleri duygusal gösterim kurallarını net bir şekilde belirlemelidir. Duygusal emek ile ilgili yapılmış çoğu araştırmaya göre duygusal gösterim kurallarının varlığı bile davranışı etkilemek için yeterli gelmektedir (Diefendorff & Gosserand 2005, s. 1257). Diğer yandan belirlenen duygusal gösterim kuralları örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Bunun yanında belirlenen bu kurallar toplumsal kültürden, örgütsel ve mesleki normlardan bağımsız gerçekleşemediği gibi bu normların bir uzantısı gibidir (Diefendorff & Gosserand 2003).

2.4 DUYGUSAL EMEK TEORİSİNE BAKIŞ

Duygusal emek çok farklı boyutlarla araştırılan bir kavram olarak görülmektedir. Psikoloji ve sosyoloji dışında antropoloji gibi temel disiplinlerde de bu kavrama ilişkin açıklamalar görmek mümkündür. Bu nedenle duygusal emek ile ilgili çizilecek teorik çerçeve tek bir çalışmanın konusuyla sınırlı tutulamayacak bir olgu olarak ifade edilmektedir (Seçer 2005, s. 815). Duygusal emek kavramını literatüre kazandıran Hochschild ileri sürdüğü sosyal duygu teorisini yapılandırırken duygu kavramının hem fizyolojik, hem sosyolojik hem de biyolojik boyutları olduğundan ve duygu yönetiminin

aynı zamanda bu duygu davranışını ortaya çıkarırken oluşan bir bedensel hazırlık yönetimi olduğundan bahsetmiştir (Hochschild 2012, s. 230)

Hochschild'in sosyolojik literatüre yaptığı katkı, "duygu yönetimi" veya "duygu çalışması" fikrini, insanların duygularını aktif olarak nasıl şekillendirdiğini ve sosyal yapının ve kurumların bu konuda kurallar koymaya çalıştığını içerir. Hochschild, belirli bir durumda nasıl ve ne şiddette duygu ifadesi gösterilmesi gerektiğini ifade eden sosyal normlara "duygu kuralları" demiştir. İnsanlar bu normlara uyum sağlamaya çalışırken duygu yönetimi gerçekleşir. Bununla birlikte Hochschild (2012) için sosyal süreçler sadece duyguların yönetiminde değil, aynı zamanda duyguların kendisinde de esastır. Duygular yaşanan bir deneyimi veya içinde bulunulan durumu anlama işareti olarak işlev görmekle birlikte, insanların kendileri ve dünya hakkındaki beklentileri bu işaretleri oluşturur(Wharton 2009, ss. 148-149).

Duygusal emek teorisinden çıkan altı farklı önerme ifade edilmektedir (Wisecup ve diğ. 2007, s. 109).

- i. Bireyler, kurallara uygun duyguları ifade etmek için duygularını yönetirler. Bu süreçte hem yüzeysel hem de derin davranış sergilerler.
- ii. Bazı mesleklerde duygu yönetimi işe alımlarda bir ön koşuldur.
- iii. Duygusal emek hizmet sektöründeki işlerde ve kadın yoğun çalışılan işlerde daha yaygındır.
- iv. Duygu yönetimi, sosyal çevre ile ilişkisinde bireyin duygularının ifadesini bozmasına ve kişinin gerçek duygularına yabancılaşmasına neden olur.
- v. Alt sınıf ailelere nazaran orta sınıf aileler duygu yönetimi için çocuklarını daha fazla sosyalleştirmekte ve bunun sonucunda duygusal emek gerektiren işlere onları hazırlamış olmaktadır.
- vi. Doğası gereği kadınlarda olan duygusal emek sebebiyle duygu yönetimi için daha fazla sosyalleştirilmektedirler.

Kısaca bu önermelerle özetlenebilecek olan duygusal emek teorisi konusunda son yıllarda araştırmalar artmakla birlikte teorinin daha fazla araştırma için potansiyel barındırdığı bir gerçektir. Duygusal emek sürecinin kariyer gelişimindeki etkisi konusu

da henüz üzerinde durulmamış, bu potansiyelden faydalanılabilecek konulardan biri olarak görülmektedir.

2.5 DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI

Yapılan araştırmalar sonucunda duygusal emek sürecinin hem birey hem de örgütler açısından olumlu ve olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Sonuçların genelde örgütler için olumlu, bireyler için ise olumsuz olduğu anlaşılmaktadır.

Rafaeli ve Sutton(1987) çalışmasında duygusal emek sürecinin hem örgüt hem de bireyler üzerinde sonuçları olduğunu belirtmiştir. Örgüt açısından bakıldığında bu etkiler ani, tekrarlayan ya da yayılmacı şekilde ortaya çıkabilir. Bir satış temsilcisinin duygusal ifadelerini ayarlayarak bir satışı gerçekleştirmesi ani etkiye bir örnektir. Hizmet verilen müşterinin tekrar alışveriş için gelmesi tekrarlayan, memnuniyetini üçüncü bir kişiye ilemesiyle ortaya çıkan kazanç yayılmacı etkiye örnek olarak verilebilir. Bu etkiler örneklerde belirtildiği gibi kazanç sağlarken tam tersi şekilde zarara da neden olabilir. Duygusal emek sürecinin bireysel etkilerine bakıldığında satış temsilcisinin gerçekleştirdiği satışla elde ettiği maddi kazanç olumlu etkiye bir örnek iken, bu duygu kontrollerini tüm iş günü boyunca sürdürmesi sonucu oluşan stres olumsuz bir etki olarak belirtilebilir (Rafaeli & Sutton 1987, ss. 29-31).

Duygusal emeğin sonuçlarıyla ilgili yapılan araştırmalarda ortaya çıkan olumlu sonuçlar örgütler açısından hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, satış ve iş verimliliğinde artış gibi olgulardır (Ashforth & Humphrey 1993). Bu çalışmada iyi düzenlenmiş gösterim kurallarıyla, çalışanların duygu gösterimlerinin düzenlenmesinin bahsi geçen sonuçlarda etkili olduğu belirtilmektedir. Araştırmalarda bireyler açısından olumlu sonuçlara bakıldığında ise maddi kazanç (Rafaeli & Sutton 1987), iş tatmini (Yeşil ve Mavi 2018; Mengenci 2015; Oral ve Köse 2011; Wharton 2009) ve kişisel başarı artışı(Seçer ve Tınar 2003) gibi bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Araştırmaların çoğunda olumlu sonuçları doğuran faktörün yüzeysel davranıştan ziyade derin davranışlar olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan pek çok araştırma duygusal emeğin özellikle çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurduğuna vurgu yapmaktadır. Bu sonuçlar arasından en çok ön plana çıkan

ise duygusal tükenme(Yürür ve Ünlü 2011; Morris & Feldman 1996) ve tükenmişlik(Eroğlu 2014; Ufuk ve Özhan 2012; Köse ve diğ. 2011) olarak gözükmektedir. Bunun yanında iş stresinin artması (Wharton 1999; Ashforth & Humphrey 1993) konusu da sıklıkla işlenmiştir. Çalışanların, gerçek duygularını sürekli kontrol altında tutup kendilerinden beklenen duyguları göstermeleri, sürekli rol yaptıkları hissine kapılmalarına ve samimiyet duygularını yitirmelerine neden olabilmektedir. Müşterilere sergilenmesi istenen duygusal tepkileri örgütün kontrol ediyor olması, çalışanlar üzerinde baskı oluşturarak iş streslerini arttırmaktadır. Özellikle müşterilerle sürekli yüz yüze geline hizmet sektöründe, işin önemli bir bölümünde duygular ve bu duyguların kontrolü olgusu yer almaktadır. Dolayısıyla çalışanların bu konuda ne kadar etkin olduğu başarı düzeylerini de etkilemektedir (Köse ve diğ. 2011).

Duygusal emeğin bireyler açısından bir diğer olumsuz sonucu ise iş doyumunun azalması olarak gözükmektedir(Steinberg & Figart 1999; Pugliesi 1999). Özellikle yüzeysel davranışlar iş stersini arttırdığı gibi düşük iş doyumuna da yol açmaktadır (Morris & Feldman 1996).

Bir başka araştırmada duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini de pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu da duygusal emek sürecinin dolaylı olarak işten ayrılma davranışına da yol açabileceğini gösteren bir diğer olumsuz sonuç olarak gözükmektedir. Her çalışan için işten ayrılma davranışıyla sonuçlanmasa da bu konunun örgütler ya da bireyler için olumsuz sonuçlar doğurabileceği anlaşılmaktadır (Yürür ve Ünlü 2011).

Özetle belirtmek gerekirse, duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalardan çıkan ortak sonuç bu olgunun bireyler üzerinde genelde olumsuz sonuçlar doğurduğudur.

3. HİZMET ÖRGÜTLERİNDE KARIYER GELİŞİMİ

3.1 HİZMET ÖRGÜTLERİ

3.1.1 Hizmet Kavramı

Hizmet sözcüğünün Türk Dil Kurumu bilim ve sanat terimleri sözlüğündeki karşılığına bakıldığında “Gereksinimleri karşılama ve üretildiği anda tüketilme özelliklerine sahip her türlü etkinlik.” şeklinde bir tanımına ulaşılmaktadır. Hizmetin anlamını tanımlamak zor olabilir, çünkü satın aldığımız ürünlerin çoğu fiziki elementler ile hizmet elementlerinin bir karışımıdır. Örneğin elektronik ürünler satan bir mağazadan satın aldığımız bir televizyon fiziki element, ürün hakkında satış temsilcisinin verdiği teknik bilgi hizmet elementi olarak gösterilebilir. Aynı şekilde ev için satın alınan mobilya ile mobilyanın istenen adrese taşınması işi de benzer bir ilişkidir.

Literatürdeki görece eski bir tanıma göre hizmet, bir kişinin veya önceki kişi veya ekonomik birimin önceden anlaşması sonucu ortaya çıkan bir malın durumundaki değişiklik olarak tanımlanabilir (Hill 1977, s. 318). Kotler tarafından yapılan bir diğer tanımda ise hizmet, “Bir tarafın diğerine sunabileceği, soyut ve herhangi bir şeyin sahipliği sonuçlanmayan bir etkinlik ya da fayda” olarak belirtilmektedir (Kotler ve diğ. 1999, s. 11). Lovelock’a(2015) göre ise hizmet, bir tarafın diğerine sunabileceği ve esasen somut olmayan ve hiçbir şeyin mülkiyetiyle sonuçlanmayan, ancak yine de alıcı için değer yaratan bir eylem, performans veya deneyimdir. Üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olabilir veya olmayabilir (Lovelock 2015, s. 7). Bu tanıma göre hizmet aynı zamanda bir deneyimdir ve bu deneyimin nasıl yaşandığı performans üzerinde olumlu ya da olumsuz anlamda etkilidir.

Hizmeti fiziksel mallardan ayırt eden belli özellikler vardır. Armstrong ve Kotler bu özellikleri dört ana başlıkta toplamışlardır (Armstrong & Kotler 2003, ss. 306-307). Bunlar soyutluk, bölünmezlik, değişkenlik ve dayanıksızlık olarak ifade edilmektedir.

- i. *Soyutluk:* Soyut bir yapıya sahip olan hizmet, satış öncesinde doğrudan gözle görünebilen, elle tutulabilen ya da hissedilen bir ürün değildir. “Hizmetin

soyutluk özelliği, hizmetin bir nesneden ziyade bir performans ya da faaliyet dizisi olmasından da kaynaklanmaktadır” (Bayat ve diğ. 2015, s. 67).

Hizmetlerin elle tutulabilen ya da dokunulabilen bir yapısı olmamasının ilk sonucu fiziksel kanıt olmayışıdır. Bu soyutluk durumu sahipliğin transferini de olanaksızlaştırır (Koç 2017, s. 49).

- ii. *Bölünmezlik*: Fiziksel ürünler üretilir, ayrı olarak tüketilir, depolanabilir ve daha sonra satılabilirken hizmetlerin üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleşir. Dolayısıyla üretim ve tüketim birbirinden ayrılamaz (Armstrong & Kotler 2003, s. 306).
- iii. *Değişkenlik*: Bu kavram hizmetin, hizmeti sunan ve hizmetten faydalanan kişiye göre değişmesini ifade eder. “Hizmetin ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından sağlandığına(tedarikine) bağlı olarak kalitesi geniş ölçüde değişebilmektedir” (Bayuk 2006, s. 4).
- iv. *Dayanıksızlık*: Dayanıksızlık, soyutluk ve bölünmezlik özelliği ile yakından ilişkilidir. Hizmetler üretildikleri anda tüketilmediklerinde stoklanma durumları yoktur. Bu durum hizmetleri dayanıksız hale getirip ekonomik değerlerini azaltacaktır. Dayanıksızlığın bir diğer nedeni de hizmet talebinde yaşanan dalgalanmalar ve talebi yanlış tahminlemektir. Yanlış talep tahminlerine bağlı olarak tüketilemeyen hizmetin, başka bir tüketici için saklanması gibi bir durum söz konusu değildir (Kendirlli ve Bahadır 2018, s. 997).

3.1.1.1 Hizmet sektörü ve önemi

Hizmet sektörünü ekonominin fiziki varlığı olmayan, tüketiciler/sanayi tarafından üretildiği anda tüketilen iktisadi malların meydana getirildiği sektör olarak tanımlayabiliriz. İkinci dünya savaşı sonrası hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda ağırlığı artmaya başlayan hizmet sektörü, teknolojik gelişmelerin hızlanmasına bağlı olarak ortaya çıkan yeni ihtiyaçlarla birlikte çok daha farklı bir boyut kazanmıştır. Ülkelerin gelişmişlik düzeyi arttıkça hizmet sektörü önem kazanmakta ve bu sektörde artan istihdam ihtiyacı da çalışanlar için farklı dinamikler oluşturmaktadır.

Önemli ve iyi bilinen bir gerçek, tüm ülkelerde hizmet sektörünün havayolu taşımacılığından perakendeye, otellere, restoranlara ve kişisel hizmetlere, ayrıca halk eğitimi ve sağlık gibi ticari olmayan hizmetlere yayılan çeşitlilikte bir pazar olduğudur

(Cuadrado-Roura 2013, s. 2). Dolayısıyla hizmet sektörü yaşantımızın önemli noktalarına temas eden çok geniş bir yelpazeyi ifade etmektedir.

3.1.1.2 Hizmet örgütlerinin tanımı ve özellikleri

Hizmet örgütleri için literatürde ortak bir tanım olmamakla birlikte ‘hizmet’ tanımlaması kadar da karmaşık olmadığı söylenebilir. Kabaca, hizmetlerin satıldığı örgütler hizmet örgütü olarak adlandırılabilir. Literatür incelemesinde karşılaşılan bazı tanımlamalar öne çıkmaktadır. “İhtiyaçların karşılanması amacıyla soyut(elle tutulup gözle görülemeyen)tatmin vasıtası üreten işletmeler hizmet işletmesi olarak adlandırılır” (Ünsalan ve Şimşeker 2011, s. 28). Bir başka ifadeyle insan gereksinimlerini karşılamaya yönelik soyut nitelikte olan hizmetleri sunan küçük ve büyük işletmelere hizmet örgütleri ya da hizmet işletmeleri denebilir.

Hizmet işletmeleri de üretim işletmeleri gibi girdiyi işleyerek çıktı elde etmeyi amaçlar. Aradaki fark ise girdi ve çıktının somut hammadde olmamasıdır. (Pakdil 2002, s. 4). Bu süreç tablo 3.1’deki gibi oluşmaktadır.

Tablo 3.1: Hizmet işletmelerinde değişim süreci

Hizmet Sistemi	Temel Girdi	Sistem Elemanları	Değişim Süreci	İstenen Çıktı
Hastane	Hasta	Doktor, hemşire, donanım vb.	Sağlık hizmeti	Sağlıklı insan
Restoran	Müşteri	Yiyecek, garsonlar, donanım	Yiyecek hazırlığı ve sunumu	Müşteri memnuniyeti

Kaynak: Markland, R. E., Vickery, S. K. & Davis, R. A., 1998. Operations Management. Ohio: South-Western College Publishing.

Hizmet örgütlerini mal üreten örgütlerden ayıran kendilerine has karakteristik özellikleri vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Sayım ve Aydın 2011, ss. 248-249).

- Üretim yönetiminde esneklik yoktur.* Hizmetler soyut olduğu ve depolanamadığı için geleceğe dönük olası bir satış arttırma planlamasında mevcut kapasitenin arttırılması zordur ve bu çalışmalar kısa vadede gerçekleşmez. Hizmet sunulduğu anda tüketilen ve geri kazanımı olmayan bir kavramdır. Hizmet talebinin yoğun olacağı tahmin edilen bir gün için önceden stok yapma olanağı

yoktur. Ya da bugün bir hizmete olan talebin yoğun olması bir önceki gün yeteri kadar hizmet verilmemesinden doğan açığı kapatmaz (Ruskin-Brown 2005, s. 33).

- ii. *Hizmet örgütleri emek yoğun örgütlerdir.* Birim çıktı başına daha az donanım, daha fazla emek gerektirir.
- iii. *Kaliteyi ve miktarı ölçme olanağı sınırlıdır.* Hizmetin kalitesi, hizmet tüketilmeden belirlenemez. Hizmetin müşteriye vereceği doyum da öznedir. Hizmetin miktarı konusunda da benzer şeyler söylenebilir. Örneğin bir perakende satış mağazasında çalışan bir satış temsilcisinin günde yaklaşık kaç müşteriyle ilgilenebileceği önceden tahmin edilse de bu müşterilerin her birine verdiği hizmet miktarını ölçmek oldukça zordur.
- iv. *Maliyet hesaplamalarının yapılması zordur.* Hizmetin yukarıda belirtilen özelliklerinden dolayı maliyet hesaplamalarının yapılması da güçtür. Bu durum fiyatlandırma üzerinde de etki yaratmaktadır. Ayrıca hizmet örgütlerinde genel olarak sabit maliyetler yüksektir. Taleplerin de düzensiz olması ile birlikte bu durum fiyatlandırma stratejilerini de önemli hale getirmektedir (Koç 2017, s. 130)
- v. *Hizmet işletmeleri genellikle pazara yakındır.* Üreten ve satın alan arasında doğrudan bir ilişki gerektirdiği için hizmet örgütleri genelde pazara yakın olmak durumundadır. Bu durum örgütlerin faaliyet alanlarını sınırlandırmakla birlikte hedef kitleye ve rakiplere yakın olmasını sağladığından avantajlı da olabilmektedir.
- vi. *Hedef pazarın tanımlanması güçtür.* Üretim işletmelerinde olduğu gibi pazarın hacminin belirlenmesi hedef pazarın tanımlanmasında yeterli olmamaktadır. Bunun yanında tüketici isteklerinin belirlenmesi ve bunların tatmini için gerekli niteliklerin ortaya konulması gerekir. Bu ve benzeri etkenler nedeniyle hizmet işletmelerinde müşteri bağlılığı üretim işletmelerine göre daha düşük olabilmektedir.

3.2 HİZMET ÖRGÜTLERİNDE KARIYER

3.2.1 Kariyer

Son yıllarda yaşanan hızlı gelişmelerden dolayı bireyler gibi örgütler de çeşitli açılardan değişime zorlanmaktadır. Bu değişiklikler örgütlerin genel yapılarında ve bilhassa insan kaynakları alanında olmaktadır. Bundan dolayı da kariyer konusu gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir (Kılıç 2008, s. 16).

Kariyer sözcüğü köken olarak, Latince '*Carrera*' (yol) ve '*Carrus*' (at arabası) ve Fransızca '*Carrière*' (yarış yolu), İngilizce '*Career*' (meslek) kelimelerinden gelmektedir. Geçmişte at arabasının giderken arkasında bıraktığı yol anlamına gelmekteydi. Günümüzde ise, bir kişinin herhangi bir iş alanında sürekli ilerlemesi anlamında kullanılmaktadır (Aytaç 2005, s. 5). Bir başka tanıma göre kariyer, çalışanların kuruluşlardaki deneyim ve iş yolculukları boyunca gelişim sürecidir. (Baruch 1996, s. 40)

Kariyer kavramı son otuz yılda önemli bir değişim geçirmiş ve bu değişiklikler kariyerlerin yönetiminde radikal değişimlere yol açmıştır. Bundan yaklaşık otuz yıl önce yapılmış yerleşik bir tanıma göre kariyer, “Bir kişinin zaman içerisindeki iş deneyimlerinin oluşturduğu bir akış dizisi.” (Arthur ve diğ. 1989) olarak ifade edilmekteydi. Diğer yandan kariyer kavramını sadece meslek yaşamı olarak değerlendirmek eksik bir tanımlama olur. Meslek ve iş birçok kişi için aynı olabilirken kariyer tamamen kişinin kendisine özgüdür ve kişisel mesleki gelişimi ifade eder (Ünsal 2014, s. 3). Bunun yanında kariyeri sadece iş yaşamında ilerleme ve terfi olarak görmek de doğru olmayacaktır. İlerleme olmadan aynı kıdem düzeyinde bilgi ve beceriler geliştirilerek de kariyer yolunda başarıya ulaşılabilir (İrmiş ve Bayrak 2001, s. 179). Hatta Yarnall’ın bu konudaki ifadesiyle, “Kariyer, hiyerarşilerde ve örgütsel sınırlar içinde sıklıkla yanlara, yukarıya ve hatta aşağıya doğru adımlar içerir” (Yarnall 2008, s. 2).

Noe, kariyeri dört tipte açıklamıştır. İlk olarak kariyer, ilerleme olarak tanımlanır. Yani, kariyer kişinin çalışma hayatı boyunca bir örgütteki bir dizi terfi ve yukarı doğru hareketleridir. İkincisi, kariyer meslek olarak tanımlanır. Bu tanım, kariyerlerin sadece

açık bir ilerleme modelinin olduğu belirli mesleklerde meydana geldiğini göstermektedir. Örneğin; doktorlar, profesörler, iş adamlarının, avukatların gibi profesyonellerin belli bir kariyer yolu vardır. Üniversite öğretim üyeleri yardımcı, doçent ve profesör olarak görev yapabilirler. Yöneticiler, yönetici adaylığı işlerinde başlayabilir, şef olabilir ve sonra müdür ve üst düzey yönetici konumlarına gelebilirler. Üçüncü olarak kariyer, hayat boyu bir dizi iş olarak kabul edilebilir. Bir kişinin kariyeri, meslek veya iş düzeyi ne olursa olsun o kişinin hayatı boyunca tutulan bir dizi iştir. Bu tanıma göre, tüm insanların kariyerleri vardır. Dördüncüsünde kariyer, bulunulan rolle ilgili deneyimlerin yaşam boyu sıralanması olarak tanımlanabilir. Kariyer, insanların çalışma geçmişindeki görev ve işlerini nasıl deneyimlediklerini gösterir. Bu tanım bir kişinin işi ve yaşamıyla ilgili duygu ve tutumlarının yanı sıra bulunulan pozisyonlar ve iş değişimlerini içerir (Noe 2009, s. 449).

Bir çok farklı tanımlamanın yapıldığı kariyer kavramı için öne çıkan belirgin özellikler olduğu da açıktır. Bu kavram daha detaylı olarak incelendiğinde şu özellikler öne çıkmaktadır (Saruhan ve Yıldız 2012, ss. 419-420):

- i. Kariyer süreklilik gösterir.
- ii. Bireyin çalışma hayatı boyunca elde ettiği mesleki bilgi, beceri ve deneyimlerin tümü kariyeri oluşturur.
- iii. Kariyer geçmişle ilgili olduğu kadar gelecek ile de ilgili bir süreçtir.
- iv. Çalışanın geçmişte çalıştığı ve gelecekte çalışmak istediği pozisyona dair bilgi, beceri, duygu, istek, yetenek ve beklentilerini kapsamaktadır.

3.2.2 Kariyer Kavramının Kapsamı ve Önemi

Kariyer insan yaşamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Kişinin başarılı ve yüksek bir kariyere sahip olması toplumsal yaşamdaki statüsünün oluşmasında etkilidir. Bunun dışında yaşam standartlarının yükselmesi için gerekli maddi güce ve aynı zamanda da psikolojik doyuma ulaşmasında etkili olduğu görülmektedir. Psikolojik bakımdan sağlıklı olan ve fizyolojik ihtiyaçları tatmin edilmiş birey, potansiyeli geliştikçe kendini gerçekleştirme güdüsüne bağlı olarak meslek yaşamında yükselmek, sorumluluk almak ve hedeflediği yerlere ulaşmak isteyecektir (Aytaç 2005, ss. 13-14).

Kariyerin bir diğ er önemli yanı ise insanların yaşamlarının çok büyük bir bölümünü çalışarak geçiriyor olmalarıdır ve dolayısıyla iş onlar için yaşamsal bir olgu haline gelmektedir. Bununla birlikte “Bireyin  alışma yaşamı boyunca bilgi ve becerilerini arttırarak bunları işine yansıtması olarak da tanımlanan kariyer kavramının en önemli noktası her zaman başarı unsurudur” ( alık ve Ereş 2006, s. 33).

Kariyer kavramı ile birlikte anılan ve birbirleriyle i  i e geçmiş bazı kavramlar ise kariyer yönetimi, kariyer geliştirme ya da kariyer gelişimi ve kariyer planlaması şeklinde sayılabilir. Araştırma konusu ile ilintili olduğundan bu kavramlar da en temel şekilde ifade edilecektir.

3.2.3 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışanın ve örgütün etkileşiminde uygulanan örgüt yönetimi uygulamalarından biridir. Temel bir anlatımla kariyer yönetimi, bulunduğ  örgütün kişiyi kendi kariyer hedeflerine ulaşması adına desteklemesidir. Kariyer yönetimi kavramı için yazında çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür.

Çalışanların bireysel kariyer planlarının örgüt tarafından desteklenmesi kariyer yönetimi kapsamındadır. Kısaca hem personelin meslek hayatlarının planlaması hem de bu planların eyleme dönüştürülmesi kariyer yönetimini ifade eder (Aytaç 2005, s. 115). Örgütsel açıdan bakıldığında kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların kariyer gelişimlerinin sağlanması ve örgütün hiyerarşi kademelerindeki ilerlemelerinin yönetilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Armstrong & Taylor 2014).

Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağını sağlamak, çalışanları tatmin ederek ve beklentilerini karşılayarak mutlu olmalarını sağlamak, çalışan ile örgüt arasındaki iletişimi güçlendirmek, örgütsel bağlılığı arttırmak ve adalet duygusunu yerleştirmek kariyer yönetiminin amaçlarındandır (Saruhan ve Yıldız 2012, s. 423).

3.2.4 Kariyer Planlama

Kariyer planlama, kariyer yönetimi kavramı ile anlam benzerliğı gösteren ve pratikte birbirinin yerine kullanılan kavramlar olarak göze çarpmaktadır. Aralarındaki en önemli farklılık ise kariyer planlamanın bireyle, kariyer yönetiminin ise örgütün geneliyle ilgili

olmasıdır. Bir başka deyişle kariyer planlama birey üzerinde yoğunlaşırken; kariyer yönetimi örgütle ilgilenir. Bir tanıma göre kariyer planlama, kariyer amaçlarına ulaşma süreci ve bu amaçları elde etmede yerleştirilen aktivitelerdir (Schuler 1995, s. 121). Bir diğer tanıma göre ise kariyer planlaması, “Personelin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi ile çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerlemesini ya da yükseltilmesini planlamasıdır” (Aytaç 1997, s. 165).

Odabaşı’na göre kariyer planlaması, kişinin yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterlilikler kazanması şeklinde ifade edilmektedir. Kısaca kariyer planlaması kavramı, bireyin iş yaşamına girmesi, yeni bir işe atanması, transferi, terfi etmesi gibi kariyer seçimlerini ifade etmektedir (Odabaşı 2011, s. 170).

3.2.5 Kariyer Gelişimi

Daha önce belirtildiği üzere kariyer gelişimi, kariyer yönetimi ve kariyer planlaması kavramlarıyla iç içe geçmiş bir kavram olmakla birlikte literatürde kariyer gelişimi ile ilgili çeşitli tanımlamalara ulaşmak mümkündür. Noe’ye(2009) göre kariyer gelişimi çalışanların her biri birbirinden farklı karakterize edilmiş gelişim görevleri, faaliyetleri ve ilişkilerinden oluşan bir dizi aşamadan geçmesi sürecidir. Bununla birlikte kariyer gelişimi, ilerleme olanakları ve ilerlemenin yolunu açacak olan gelişmiş beceriler anlamına gelir. Birey için daha fazla rol gerektirir ve odağı işlerden çok rollerdeki ilerlemeye taşır (Yarnall 2008, s. 3).

Değişen ve dönüşen örgüt yapıları ve de iş süreçleri nitelikli işgücüne olan ihtiyacı arttırmaktadır. Örgütlerin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını sürekli dışarıdan istihdam etmesinden ziyade mevcut insan kaynağının yeteneklerinin gelişimini sağlamak hem içinde bulunduğu zamanda hem de gelecekte duyacağı ihtiyaçların tatmini açısından önem taşımaktadır. Bu durumun öneminin farkına varan örgütler, kariyer gelişimine ağırlık vermeye başlamışlardır. Özellikle Bu 1990’lı yıllardan itibaren hızla daha fazla örgüt kariyer geliştirme programları uygulamaya başlamıştır (Aytaç 2005, s. 196). Örgütlerin bazıları kariyer geliştirme çabalarını yönetici kadroları üzerinde yoğunlaştırırken, bazıları ise tüm işgörenleri sürece dahil etmektedir. Tüm işgörenlerin

dahil edilmesi örgütün başarısına olumlu katkı sağlamaktadır (Ünsalan ve Şimşeker 2011, s. 333).

Özetle günümüz dünyasında kariyer gelişimi kavramı yeni bir tanıma kavuşmaktadır. Kariyer gelişimi örgütlerde artık sadece yukarı yönlü ya da dikey hareketler olarak görülmemekte; potansiyel çalışanları yönetim görevlerine hazırlama süreci anlamına da gelmemektedir. Günümüzde kariyer gelişimi, sürekli gelişim, performans ve potansiyellerini ve performanslarını arttırmaya motive olmuş tüm çalışanları ödüllendirme anlamına gelmektedir (Woods 1997, s. 180).

Literatürde çeşitli kariyer gelişimi modellemeleri mevcut olmakla birlikte hangisinin en iyisi olduğuna dair bir görüş birliği bulunmamaktadır.

3.2.6 Hizmet Örgütlerinde Çalışanların Önemi

Günümüzde, ilişkilerin fiziksel ürünlerden çok daha önemli olduğu bir hizmet ekonomisinde yaşanılmaktadır. Hizmet sunumunda teknoloji ne kadar kullanılırsa kullanılsın, asıl öge insandır. İçinde insan olunca odak nokta da ilişkiler olmaktadır. Dolayısıyla, soyut ve cansız olan hizmete değer katacak ve onu canlandıracak olan, da insanlar ve onların kurduğu kalıcı ilişkiler olacaktır (Bayuk 2006, s. 3).

Hizmet örgütlerinde hizmet kalitesinin yüksek olmasının işletmenin pazar payı artışında, verimliliğin yükselmesinde, üretim maliyetlerinin düşürülmesinde ve yatırımların daha hızlı geri dönmesinde olumlu etki yaptığı araştırma sonuçlarından görülmektedir (Parasuraman ve diğ. 1985, s. 41). Bu işletmelerde çalışanlar hizmet kalitesinin temel belirleyicisi durumundadır. Çalışanların iş doyumunun yüksek olması örgüt etkinliğini sağlamada önemlidir (Tengilimoğlu 2005, s. 24). İş doyumunu konusu da çalışanların kariyer gelişimleri ile ilişkili bir konudur. Yapılan araştırmalardan da anlaşılmaktadır ki, iş doyumunu aynı zamanda kariyer geleceği beklentisini de pozitif olarak etkilemektedir. Aynı zamanda iş doyumunun yüksekliğinin çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olmasında etkili olduğu görülmektedir (Sökmen ve Aydın 2016, s. 259).

Örgütsel davranış ile ilgili literatürde, hizmet sektöründeki saha çalışanlarının ‘sınırları birleştirenler’ (*boundary spanners*) olarak ifade edildiği tanımlama görülmektedir. Bu

ifadenin nedeni hizmet çalışanlarının, bir örgütün içini dış dünyaya bağlaması, örgütün sınırında çalışarak hem iç hem de dış paydaşlara karşı sorumlu olmasıdır (Agnihotri ve diğ. 2014, s. 164). Bu sorumluluklar arasında örgütün dış müşterilere temsil edilmesi, hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının çalışan tarafından firmaya iletilmesi yer alır (Bettencourt & Brown 2003, s. 394). Bu bağlamda sahada görev alan hizmet sektörü çalışanlarının morali, işten duyduğu memnuniyeti ve işe bağlılığı hizmet verilen müşterilerin memnuniyeti ile doğru orantılıdır. Hizmet kalitesinin düşük olması nedeniyle memnuniyetsizlik hisseden müşterilerle etkileşim kurmak çalışanların moralini olumsuz etkileyebilir, işlerine olan isteklerini ve şirketlerine olan bağlılıklarını azaltabilir (Berry & Parasuraman 1991, s. 19).

Bu bağlamda bakıldığında örgütlerin çalışanların kariyer gelişimleri için uygun koşullar oluşturmaları ve bu konuya önem vermeleri çalışanların kariyer geleceklerine odaklanmasını ve daha donanımlı olmasını sağlayabilecektir.

3.2.7 Hizmet Örgütlerinde Kariyer Gelişim Süreci

İstihdam olanakları imalat dışı sektörlerde yoğunlaştıkça, “hizmet ekonomisinin” yükselişi daha çok dikkat çekmiş ve tartışma konusu olmaya başlamıştır. Bu bağlamda hizmet sektöründe özellikle büyük işletmelerin rolü, işgücünün bilgi ve becerilerini geliştirebilecek stratejilerin tartışılmasında giderek daha merkezi hale gelmektedir (Grimshaw ve diğ. 2002, s. 89). Hizmet sektörünün tüm dünyada hızlı yükselişi, buna bağlı olarak daha fazla istihdam olanağı sunması anlamına da gelmektedir.

Faaliyetlerin insana bağlı olduğu hizmet sektöründeki örgütlerin insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde yönetmesi varlıklarını güçlü bir şekilde sürdürmelerinde oldukça önemlidir. Bu sektördeki insan kaynakları ise değişkenliği fazla ve bir o kadar da önemli bir unsurdur (Ekşili ve diğ. 2016, s. 351). En başarılı hizmet organizasyonlarının ardında, çalışanların işe alımı, seçimi, eğitimi, motivasyonu ve işte tutulması dahil olmak üzere insan kaynaklarının etkili yönetiminin yadsınamayacak bir rolü vardır (Schneider 1994). Yapılan klasik bir çalışmada, kuruluşlarının iş performanslarını desteklediğine ve kariyer gelişimine olanak tanıdığına inanan banka çalışanlarının, firmalarının insan kaynakları uygulamaları hakkında olumlu düşünmeyen

Çalışanlardan daha olumlu müşteri yorumları alma olasılığı yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Schneider & Bowen 1985).

Hizmet örgütlerinin çalışanlarına nasıl davrandığı müşteriye olan davranışlarını dolaylı olarak etkileyecektir. Yani alışanların değer görmesi ve onlara iyi davranılması müşteriye olan davranışları da olumlu etkileyecektir. Örgütlerin çalışanlarına iyi bakmasının bir yolu ise kariyer gelişim programları uygulamaktır. Yapılan araştırmaların gösterdiği üzere müşteri algıları üzerinde bu kadar güçlü etkileri olmasına rağmen hizmet çalışanlarının nasıl geliştirileceği ya da onlara nasıl ilham verileceği konusunda belirgin yaklaşımlar bulunmamaktadır (Jackson Jr. & Sirianni 2009). Literatür incelendiğinde hizmet örgütlerinde kariyer gelişimi konusunda yapılmış araştırmalar kısıtlı olmakla birlikte hizmet sektörünün alt sektörlerinden olan sağlık, finans, turizm ve perakende sektörlerinde kariyer gelişimi ile ilgili bazı araştırmalara ulaşılabilmektedir.

Birçok büyük şirket yeni teknolojilerin uygulanması, gelişmiş yönetim bilgi sistemleri kullanma, hem yerelleşme hem de küreselleşme kararları ile rekabette önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu uygulamalar ise diğer örgütler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir. Dolayısıyla örgütler rekabet avantajını sürdürmek için farklı yollar aramaktadır. Bu bağlamda bazı örgütler insan kaynağının en önemli kaynak olduğunun farkına varmaktadırlar. Örneğin perakende firmaları geçmiş dönemlerde “satış hedefi” gibi ölçülebilir ve zor hedeflerle başa çıkabilen insanları orta ve üst düzey pozisyonlarda konumlandırıyordu. Günümüzde bu tarz kriterler hala geçerli olmakla birlikte müşteri memnuniyeti, çalışana ilgi ve empati gibi kavramlar da aranan beceriler haline gelmiştir (Broadbridge 1998, s. 56). Eğitimli, hevesli ve kendini adanmış işgücünün önemi genel olarak hizmet sektörü için göz ardı edilemeyecek bir konudur (Kusluvan & Kusluvan 2000, s. 253).

Hizmet örgütlerinde kariyer gelişimi diğer sektörlerle göre genellikle geleneksel şekilde ilerlemektedir. Örneğin otelcilik sektöründe yönetici gelişimi, saha çalışanından önce şef pozisyonuna, sonra departman müdürü, sonra genel müdür yardımcısı ve sonunda genel müdür pozisyonuna gelecek şekilde doğrusal bir yön izler (Blayney & Blotnick 2014, s. 2). Hizmet sektörünün bir başka alt kolu olan sağlık sektöründe de genelde yönetici konumundaki kişilerin kariyerlerini tek bir örgüt ya da en azından tek bir sağlık

hizmeti sektöründe ilerlettikleri görülmektedir. Tek bir örgüt içerisinde çalışmanın örgüt kültürü, faaliyetleri ve tarihine aşina olmak açısından avantajlı olduğu söylenebilir. Bir örgüt içerisinde dikey ilerleme bir çok yönetici için hala belirgin bir gerçektir. Diğer yandan işin kendisinin de, örgütlerin de git gide daha karmaşık hale geldiği günümüzde, örgütler ve farklı sağlık hizmet kolları arasında kariyer geçişleri daha sık görülmeye başlanmıştır (Tuononen ve diğ. 2018, s. 385).

3.2.8 Hizmet Örgütlerindeki Kariyer Yönetiminde Kullanılan Araçlar ve Duygusal Emegin Yeri

Buraya kadar hizmet örgütlerinde özellikle müşteriyle yüz yüze olarak görev yapan çalışanların duygusal emek davranışlarının önemine değinildi. Bu örgütler için bu denli önemli olan duygusal emek davranışları çalışanların kariyer basamaklarındaki yükselişlerinde ya da bunun bir aracı olarak düşünebileceğimiz performanslarının değerlendirilmesinde ne derecede kullanılmaktadır? Yani acaba kendilerinden empatik, güler yüzlü, sakin, anlayışlı vb. duyguları sergilemeleri beklenen çalışanların performansları değerlendirilirken de bu kriterlere dikkat edilmekte midir? Ya da daha çok duygusal emek sergileyen, samimi davranış ya da derinlemesine davranış sergileyen çalışanlar mı bu örgütlerde terfi etme şansı bulmaktadırlar? Bu sorulardan yola çıkılarak tasarlanan bu tez çalışmasının bu başlığında, hizmet örgütlerinin kariyer yönetim uygulamalarında kullandıklarını düşündüğümüz performans değerlendirme sistemleri ve terfi sistemleri ile ilgili araştırma sonuçlarına yer verilerek istenmiştir.

Konuyu, sürecin daha en başında yani personel bulma sürecinde ele alan bir çalışmada, duygusal emek faktörlerinin dikkate alındığı ve bu kapsama giren müşteri ilişkilerinde samimiyet, empatik olma, iyimserlik, iletişim becerisi gibi niteliklerin işe alınacak kişide aranan özellikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kozak ve Güçlü 2008). Ayrıca aynı çalışmada, havayolu işletmelerinde pilotların yüzeysel davranışa sahip olmasının beklendiği görülmüştür (Kozak ve Güçlü 2008).

Hizmet örgütlerinde kariyer gelişimi ve yönetimi için uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin ne olduğu ile ilgili yapılan literatür taramasında bankacılık, sağlık, finans ve perakende gibi hizmet alt sektörlerine ait bazı çalışmalara ulaşmak mümkündür. Sağlık sektörü üzerine (Kahya ve Oral 2018), turizm sektöründe otel müdürleri

hakkında (Akrivos ve diğ. 2007), finans sektöründe bir uygulama hakkında (Dişkaya 2006), bankacılık sektöründeki performans değerlendirme yöntemleri hakkında (Cantekinler 2007) gibi araştırmalar hizmet örgütlerinde performans değerlendirme sistemlerini incelemiştir. Bu çalışmalardan çıkan fazlaca performans kriteri olmakla birlikte hizmet sektörü için evrensel olarak kabul edilen standartlar olmadığı görülmektedir. Performans kriterleri hem sektör hem de örgütler bazında farklılıklar göstermektedir.

Örgütlerin performans yönetim sistemlerinde hem görev gereği verilen hedeflerin gerçekleşme derecesi gibi iş performans sonuçları, hem de yetkinliklerle ilgili ölçütler olduğu anlaşılmaktadır. Genelde, yapılan işle ilgili performans sonuçlarının değerlendirmede daha ön planda ve sonuçlar üzerinde daha ağırlıklı etkisi olduğu görülmektedir. Davranış ve tutumlarla ilgili yeterlilik ölçütlerindeki (Yetkinlikler) performansa dair yapılmaya başlanan araştırmalar ise bu durumun örgüt içi etkinlikte ve örgüte rekabet avantajı yaratmada önemli etkisi olduğunu göstermektedir (Kahya ve Oral 2018).

Hizmet örgütlerinde performans ölçütlerinin neler olduğu ile ilgili detaylara bakıldığında; iş hedeflerini bir mağazadaki satış temsilcisine ya da bir bankadaki portföy yetkilisine verilen bireysel satış hedefleri, bunun yanında kurumun kendisi için belirlenen rakamsal hedeflerin gerçekleştirilme oranı gibi somut veriler oluşturmaktadır. Diğer yandan davranışsal sonuçlar da değerlendirilmektedir. Davranışsal performans kriterlerinin ne olduğunda bakıldığında ise empati, ikna, bilgi paylaşımı gibi iletişim becerileri ile teknik bilgi, etik, sorumluluk alma, yaratıcılık, problem çözme, takım çalışması, planlama, öğrenmeye açık olma, değişime açıklık ve güler yüzlü olma gibi yetkinliklerin ölçüldüğü görülmektedir (Kahya ve Oral 2018; Cantekinler 2007; Dişkaya 2006). Burada belirtilen kriterlere bakıldığında empati ve güler yüzlü olma gibi özellikler duygusal emek davranışı olarak nitelendirilebilecek kriterler olarak belirtilebilir.

Daha önce de ifade edildiği gibi hizmet örgütlerinde kariyer yönetiminde kullanılabilecek bir diğer araç olarak terfi sistemleri düşünülebilir. Yapılan literatür taramasında hizmet örgütlerindeki terfi kriterlerini açıkça ortaya koyan bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bununla birlikte yukarıda bahsi geçen şekilde performans değerlendirme sistemlerini uygulayan bazı örgütlerin terfi kararlarında performans

değerleme sonuçlarını dikkate aldıkları ancak bunun tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. Karar alırken yetkinlikler, kıdem süresi ve öğrenim durumu gibi ek ölçütlere bakılmaktadır (Dişkaya 2006).

Hizmet örgütlerinde kariyer yolunda duygusal emeğin yerinin ne olduğu merakı üzerine kurulu bu tez araştırmasında bu örgütlerde kariyer yönetimi araçları olarak düşündüğümüz performans değerlendirme sistemi ve terfi sistemlerinde dikkate alınan kriterlerin incelenmesi bu tezin amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla yürütülen araştırma bir sonraki bölümde sunulmaktadır.



4. HİZMET ÖRGÜTLERİNDE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ KARIYER YÖNETİMİNDEKİ YERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI ve SORULARI

Bu tezin amacı duygusal emek davranışlarının yoğun olarak sergilendiği hizmet örgütlerinde bu olgunun çalışanların kariyer gelişimlerinde ne derece etkili olduğu, yani örgüt tarafından sergilenmesi beklenen duygu ifadelerinin kariyer gelişimlerinde ne derece önemsendiğinin tespit edilmesidir.

Bu amaca ulaşmak için örgütlerde uygulanan kariyer yönetimi uygulamalarından, performans değerlendirme süreci ve terfi uygulamaları dikkate alınmıştır. Araştırmada duygusal emek davranışlarının, özellikle kendilerinden bu davranışları yoğun olarak sergilemeleri beklenen, müşteriyle yüz yüze çalışanların performans değerlendirme kriterlerinde ve terfi süreçlerinde ne ölçüde yer aldığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırma keşifsel bir araştırma olup, aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır:

- i. Hizmet örgütlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinde duygusal emek davranışları ne kadar yer almaktadır?
- ii. Hizmet örgütlerinin terfi kararlarında duygusal emek davranışları ne kadar dikkate alınmaktadır?

4.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Araştırma Bursa ve İzmir illerinde perakende, sağlık, turizm, eğitim gibi sektörlerde faaliyet gösteren hizmet örgütleri arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 12 farklı örgütte gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan toplam örgüt sayısı 26 olmakla birlikte bunların 10 tanesinin herhangi bir performans değerlendirme sistemine sahip olmadığı, 4 tanesinin ise performans değerlemesini sadece iş sonuçlarına göre yaptığı, herhangi bir davranışsal kriter kullanmadığı görülmüş ve kapsam dışı tutulmuştur.

4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma nitel araştırma yöntemini esas almaktadır. Doküman inceleme, gözlem ve görüşme gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal çevresinde bütüncül ve gerçekçi bir şekilde ifade edilmesine yönelik süreç nitel araştırmadır(Yıldırım ve Şimşek 2006, s. 39).

Araştırmanın konusu ile ilgili olguları anlamak ve konuyu örgütlerin perspektifinden değerlendirmek için yukarıda ifade edilen 12 hizmet örgütünün insan kaynakları yetkilileri ile görüşmeler yapılmış ve uyguladıkları performans değerlendirme sistemlerinde yer alan değerlendirme kriterleri ile terfi uygulamalarında dikkate aldıkları yükseltme kriterleri istenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın yöntemi biçimsel görüşme ve bilgi/belge inceleme yönteminin birlikte kullanıldığı karma yöntemidir.

4.3.1 Çalışma Grubu

Araştırma kapsamında ulaşılan örgütlerden 10'u perakende, 8'i turizm, 4'ü sağlık, 2'si eğitim ve 2'si danışmanlık hizmetleri sektöründe faaliyet göstermektedir. İlgili örgütlerin geneli geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren, orta ve büyük ölçekli hizmet örgütleridir.

4.3.2 Verilerin Toplanması

Araştırma verileri hizmet örgütlerinin insan kaynakları sorumlularından/yöneticilerinden elde edilen bilgi ve belgelerle toplanmıştır. Bunun için öncelikle örgütlerin performans değerlendirme sistemleri olup olmadığı ya da bu süreci bir şekilde işletip işletmedikleri öğrenilmiş ve bu sisteme sahip olanlardan müşteri ile yüz yüze çalışan personelin performanslarını değerlendirirken kullandıkları değerlendirme kriterleri istenmiştir. Buna ek olarak görüşülen insan kaynakları sorumlularından terfi süreçleri hakkında da bilgi alınarak, bu süreçte müşteriye yüz yüze hizmet veren personelin yükseltilmesinde kullanılan kriterlerin neler olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Görüşmelerin bir kısmı telefon yoluyla, bir kısmı ise e-posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler dijital ortamda kaydedilerek bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmacı görüşme yapılan kişilere toplanan verilerin bilimsel bir araştırmada

kullanılacağı ve katılımcı örgütlerin kimliklerinin gizli tutulacağı ile ilgili bilgi vermiştir.

4.3.3 Verilerin Analizi

Bilgi/belge inceleme ve görüşme tekniği kullanılarak toplanan veriler betimsel analiz yapılarak sunulmuştur. İçerik analizi yapılmasının nedenleri:

- i. Temelde benzerlik gösteren verilerin belirlenmiş kavramların çatısı altında birleştirilmesi ve bunların okuyucu tarafından anlaşılabilir şekilde yorumlanmasına olanak sunması,
- ii. İçeriklerle ilgili sistematik verilere ulaşmak istenmesidir.

4.4 BULGULAR

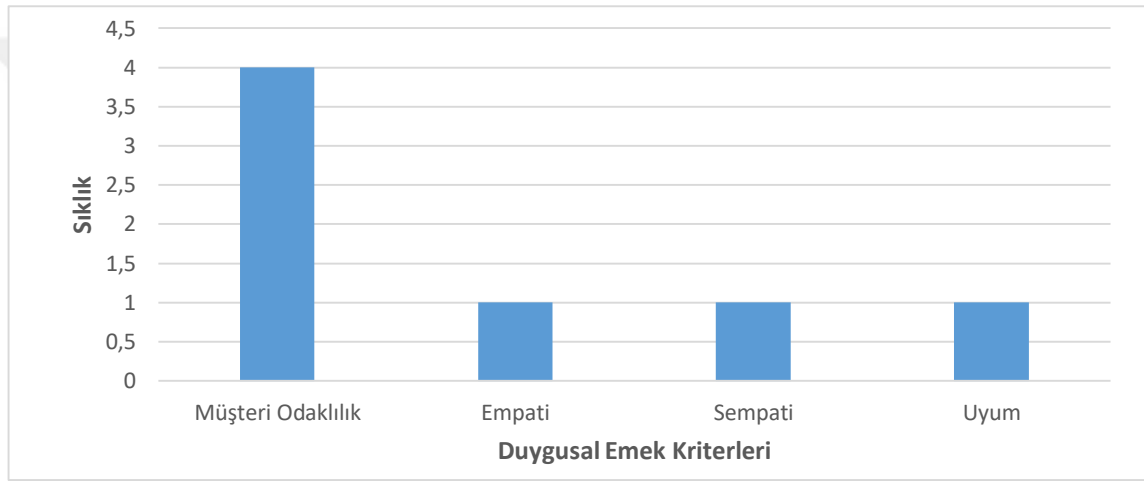
Yukarıda da ifade edildiği gibi 26 hizmet örgütünün insan kaynakları sorumluları ile yapılan görüşme ve incelemelerde bu örgütlerden 10'unun kurum içerisinde performans değerlendirme sistemi uygulamadığı görülmüştür. Diğer 16 firma ise performans değerlendirme sistemi uyguladığını ifade etmektedir. Ancak bunlardan 4 örgütün de kriterlere dayalı gelişmiş bir sisteme sahip olmadığı ve çalışan performansını sadece iş sonuçlarına göre değerlendirdiği tespit edilmiştir. 12 örgüt ise hem iş sonuçlarının ölçüldüğü hem de yetkinliklerin ve davranışsal eylemlerin incelendiği 2 kademeli performans değerlendirme sistemi uygulamaktadır. Buna göre bu 12 örgütten elde edilen veriler doğrultusunda ulaşılan bulgular aşağıda araştırmanın soruları doğrultusunda verilmektedir.

4.4.1 Performans Değerlendirme Sistemlerinde Duygusal Emegin Yeri İle İlgili Bulgular

Yetkinlik ve davranış bazlı değerlendirme yapan 12 firmanın performans değerlendirme sistemlerinden elde edilen veriler bu kapsamda incelenerek duygusal emek ile ilişkilendirilebilecek kavramlar tespit edilmiştir. Şekil 4.1 de görülebileceği gibi bu kavramlardan *müşteri odaklılık* 4 firmada; *empati*, *sempati* ve *uyum* ise 1 firmada performans değerlendirme yaparken dikkate alınmaktadır. Bu davranışlar, duygusal emek kavramı ile ilişkilendirilemeyen farklı yetkinlik ya da davranışlarla birlikte

değerlendirmeye girmekte ve sonucunda ortalama olarak bir yetkinlik puanı çıkmaktadır. Bu puan da ikinci kademedeki ölçülen iş sonuçlarına bağlı performans puanıyla birlikte hesaplanarak nihai performans değerlendirme sonucuna ulaşılmaktadır. Davranışsal performansı dikkate alan 12 örgütün 7 tanesi ortalama yetkinlik puanının nihai performans notunda yüzde 30 ağırlığa sahip olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla kendilerinden yoğun olarak duygusal emek davranışları sergilemeleri beklenen çalışanların performans değerlendirmelerinin oldukça küçük bir kısmı bu davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır denilebilir.

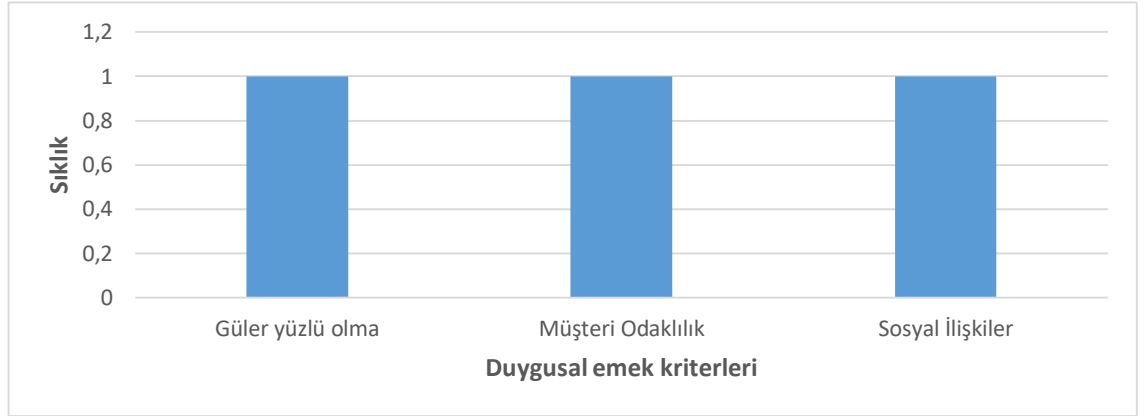
Şekil 4.1: Performans değerlendirmede dikkate alınan duygusal emek kriterleri



4.4.2 Terfi Kararlarında Duygusal Emek Yeri

Araştırmaya konu olan 12 firmanın terfi süreçleri incelendiğinde Şekil 4.2’de görülebileceği üzere duygusal emekle ilişkilendirilebilecek üç farklı kavramın 1’er kez geçtiği tespit edilmiştir. Bu kavramların 2’si birlikte (*Güler yüzlü olma* ve *müşteri odaklılık*) 1 firma tarafından dikkate alınmakta, *sosyal ilişkiler* kavramı da bir diğer firmanın terfi kararlarında dikkate alınmaktadır. Firmaların yüzde 41’inde (5 firmada) davranışsal kriterlerin terfi kararlarında dikkate alınmadığı görülmüştür. Bunların dışındaki 5 firma ise yetkinlik ve davranışların hepsinin bir arada değerlendirilmesinden çıkan ortalama performans puanını terfi kararlarında bir kriter olarak almaktadır. Bu puanın terfi kararını ne derece etkilediği konusunda ise bir netlik olmadığı anlaşılmaktadır.

Şekil 4.2: Terfi kararlarında dikkate alınan duygusal emek kriterleri



Yapılan incelemeler sonucunda örgütlerin genelinde terfi kararlarında yetkinlik ya da davranışsal değerlendirmeden ziyade hedef gerçekleştirme, karlılık, operasyonel iş süreçlerinin sonuçları gibi konuların rakamsal performans çıktıları ile kıdem düzeyi, eğitim seviyesi, liderlik vasfı ve üst yönetici kanaati/görüşü gibi kavramların daha ağırlıklı olarak dikkate alındığı görülmektedir. Katılımcı firmalardan 2 tanesi bunların dışında bağımsız olarak uyguladıkları değerlendirme merkezi uygulamasının sonuçlarını da sürece dahil ettiklerini belirtmişlerdir.

5. SONUÇ

5.1 SONUÇLAR

Günümüzde dünya genelinde milli gelirlerin ve istihdamın en büyük bölümünü oluşturan hizmet sektöründe örgütlerin en önemli kaynağı insan ve onların kurduğu ilişkilerdir. Örgüt ortamlarında bu ilişki süreçlerinin merkezinde insan olmasından dolayı duygular ve duyguların kontrolü konusu ve buna bağlı olarak duygusal emek süreci önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer önemli nokta ise insanların yaşamlarında çalışma hayatlarının büyük bir bölüm kapladığı ve insanların hem yaşam standartlarını beklentileri düzeyine çıkarmak hem de psikolojik doyuma ulaşmak amacıyla kariyerlerini geliştirme ve ilerletme eğiliminde olduklarıdır(Aytaç 2005). Bu iki konunun çakıştığı yer ise örgütler ile örgütlerin beklenti ve stratejileridir.

Hizmet çalışanlarının kariyer gelişimleri için uygulanan performans değerlendirme ve terfi süreçlerinde, örgütler çalışanlarından önceden belirledikleri kurallar çerçevesinde duygusal emek davranışları sergilemelerini beklemektedirler. Bu davranışlardaki başarının ilgili süreçlerde ne kadar dikkate alındığı konusu bir soru işareti olarak durmaktadır. Literatür incelendiğinde bu, yanıtı aranmamış bir soru olarak gözükmektedir. Bu araştırma hizmet çalışanlarının yaşamlarında oldukça önemli etkisi olan bu iki kavramın ilişkisini ortaya çıkarmak, gelecekte yapılacak araştırmalarla, örgüt-çalışan ilişkilerinde her iki taraf için de daha fazla değer ve faydanın yaratılması adına bir yol açabilmesi niyetiyle yapılmıştır.

Hizmet çalışanlarının günlük iş yaşamlarında yoğun bir şekilde maruz kaldıkları duygusal emek süreci ve bu süreçten dolayı yaşadıkları iş stresi, duygusal tükenme, tükenmişlik, düşük iş tatmini gibi olumsuz sonuçlar göz önüne alındığında bu olgunun çalışanların kariyerlerini geliştirme noktasında yeteri kadar dikkate alınmıyor olması irdelenmesi gereken bir konu olarak gözükmektedir. Hizmet süreçlerinde devamlı güler yüzlü, empatik, olumsuz duygularını bastıran ve olumlu duyguları yansıtan hatta olumlu duyguları hissetmek için kendini zorlayan şekilde davranması beklenen çalışanların bu konudaki başarılarını ödüllendirmemek hatta kimi yerde bu performansı ölçme

eğiliminde bile olmamak ilgi çeken bir durumdur. Bu bağlamda araştırmadan çıkan farklı sonuçlar bulunmaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen ilk sonuç, ulaşılan 26 hizmet örgütünün çoğunluğunun orta ve büyük ölçekli, geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren, kurumsal olarak nitelendirilebilecek örgütler olmasına rağmen yüzde 54'ünün (14 örgüt) herhangi bir performans değerlendirme sistemine sahip olmamaları ya da bu değerlemeyi basitçe iş sonuçlarına dayalı olarak yapıyor olmalarıdır. Hizmet örgütlerinin en önemli üretim unsuru olan çalışanların performansının değerlendirilmesi bu örgütler için kritik bir iş süreci olmalıdır. Ancak en azından bu araştırmada ulaşılan bulguya göre- azımsanamayacak bir oranda hizmet örgütünün bunu gerçekleştirecek profesyonel bir sisteme sahip olmadığı ya da basit bir değerlendirme sistemine sahip olduğu görülmüştür.

Duygusal emek olarak nitelendirilebilecek davranışları dikkate alan örgütlerin performans değerlendirme sistemlerinde, bu davranışlardaki başarının, sonuca önemli derecede etkisi olmadığı görülmektedir. Performans değerlendirme sistemi uygulayan 12 firmanın 5 tanesinde duygusal emek olarak değerlendirilebilecek davranışların dikkate alındığı, bu davranışların farklı yetkinliklerle birlikte değerlendirilerek puanlandığı görülmüştür. Yüzde 58'lik bir dilimi oluşturan diğer 7 firma ise bu davranışları ölçmemektedir. Oysaki hizmet örgütlerinde çalışanların henüz işe alım sürecinde, hatta iş ilanlarında dahi empatik olma, iyimserlik, uyumlu olma gibi duygusal emek davranışlarını sergilemeye yönelik kriterlerle seçildiği görülmektedir (Kozak ve Güçlü 2008). İşe alırken kişide bulunması ve çalışma rutinde sergilenmesi beklenen duygusal emek kriterlerinin, çalışanların performans değerlendirmelerinde yeteri kadar ölçümlenmiyor olması dikkate alınması gereken bir konu olarak göze çarpmaktadır.

Bir diğer sonuca göre, çalışanların terfi kararlarında duygusal emek davranışlarını sergilemedeki başarının direkt bir etkisi olduğu görülmemektedir. Firmaların yüzde 17'lik bir kısmında terfi kararlarında duygusal emek davranışları dikkate alınmaktadır. Bu firmalarda iş sonuçları ve kıdem gibi kriterlerin terfi kararında daha ağırlıklı etkisi olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarla duygusal emek olgusunun örgütler açısından müşteri memnuniyeti, iş verimliliği ve hizmet kalitesinde katkısı olduğu bilinmektedir(Ashforth & Humphrey 1993). Hizmet kalitesi ise işletmelerin pazar payı

artışında ve yatırımlarının geri dönüşünde etkili bir kavramdır(Parasuraman ve diğ. 1985). Diğer yandan, örgütlerde bu denli önemi olan bir konunun asıl aktörü olan çalışanlar için ise başarılı ve yüksek bir kariyere sahip olmak toplumsal statülerinin oluşumu açısından önemlidir(Aytaç 2005). Hizmet çalışanlarının kariyerlerinde yükselmelerinin, her gün sergilemek durumunda oldukları duygusal emek davranışlarındaki başarılarından nemalanmıyor olması üzerinde durulması gereken bir konudur.

Çalışmaya konu olan hizmet örgütlerinin performans değerlendirme ve terfi süreçlerinde operasyonel iş sonuçları, sayısal olarak ölçülen iş hedeflerindeki başarı, kıdem ve üst yönetici kanaatlerinin karar alırken öncelikli olarak bakılan kriterler olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada göz önüne alınan bu kriterler her örgüt için işin doğası gereği elbette ki önemlidir. Hizmet örgütleri için ise işlerin yürütülmesinde oldukça önemli bir rolü olan duygusal emek kavramının bu süreçler işletilirken daha fazla dikkate alınması ve böylece bu konuda başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesi dolaylı olarak örgüte de fayda getirecektir. Kaldı ki performansları ve kariyer gelişimleri örgüt tarafından desteklenen çalışanların daha fazla müşteri memnuniyeti yarattığı(Schneider & Bowen 1995), memnun olan müşterilerin ise bunu üçüncü kişilere ileterek örgütlere artı kazanç getirdiği bilinen konulardır(Rafaeli & Sutton 1987). Dolayısıyla duygusal emek davranışlarının kariyer yönetiminde daha etkin ölçülmesinin hem çalışanlar hem de örgütler açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı söylenebilir.

5.2 ÖNERİLER

Bu çalışma literatürdeki sınırlılıklara rağmen öncü bir çalışma niteliği gösterdiğinden, önemlidir. İstihdamın büyük bir bölümünün gerçekleştiği hizmet sektöründe, çalışanların her gün yüz yüze kaldığı duygusal emek süreci görece yeni bir kavram olup, bu kavram son yıllarda literatürde değişik açılardan ele alınmış ancak duygusal emek davranışlarının öncelikli unsuru olan çalışanların kariyer gelişimlerinin bundan ne derece etkilendiği konusu araştırılmamıştır. Bu çalışmadan çıkan sonuçların ileride yapılacak araştırmalara kaynak olabileceği düşünülmektedir. Örgütler açısından olumlu(Ashforth & Humphrey 1993; Rafaeli & Sutton 1987) ancak bireyler açısından birçok olumsuz sonuçlara(Yürür ve Ünlü 2011; Wharton 1999; Steinberg & Figart

1999; Morris & Feldman 1996) neden olduğu farklı araştırmalarla ortaya konmuş olan duygusal emek kavramının, bu davranışı yoğun olarak sergileyen çalışanların kariyer gelişimlerinde katkısı belirgin değildir. Dolayısıyla hizmet çalışanlarının kariyer yönetimlerinde iş sonuçları, kıdem vb. gibi dikkate alınan ölçütlerin yanında, örgütler için bu denli etkileri olan duygusal emek konusunun da sürece daha etkin bir şekilde dahil edilmesi önemli gözükmemektedir. Yapılacak farklı araştırmalar bu konuya ışık tutacaktır.



KAYNAKÇA

Kitaplar

Armstrong, G. & Kotler, P., 2003. *Marketing: an introduction* 6th edn. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S., 1989. *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.

Ashkanasy, N. M., 2003. Emotions in organizations: a multilevel perspective, in *Multi-level issues in organizational behavior and strategy (Research in multi-level issues, Vol. 2)*, pp. 9-54, Dansereau, F. & Yammarino, F.J. (Eds.). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Aslan, H. M., 1998. *Hizmet ekonomisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Aytaç, S., 2005. *Çalışma yaşamında kariyer* 2. Baskı. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Aytaç, S., 1997. *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi, sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Berry, L. L. & Parasuraman, A., 1991. *Marketing services: Competing through quality*. New York: Free Press.

Cuadrado-Roura, J. R., 2013. Introduction: Objectives, approach and main, in *Service industries and regions*, pp. 1-17, Cuadrado-Roura, J.R., (Ed.). Madrid: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Çalık, T. ve Ereş, F., 2006. *Kariyer yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Davis, D., 1996. *Business research for decision making* 4th edn. Belmont: Duxbury Press.

Fuchs, V. R., 1968. Service employment, in *The service economy*, pp. 1-13, V. R. Fuchs & I. F. Leveson, (Eds.). New York: National Bureau of Economic Research.

Hochschild, A. R., 2012. *The managed heart: Commercialization of human feeling*. 3rd edn. Berkeley, CA: University of California Press.

- Koç, E., 2017. *Hizmet pazarlaması ve yönetimine giriş*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Veronica Wong, 1999. *Principles of marketing* 2nd European edn. Cambridge: Prentice Hall Europe.
- Lovelock, C. H., Patterson, P. & Wirtz, J., 2015. *Services marketing* 6th edn. Melbourne: Pearson Australia.
- Markland, R. E., Vickery, S. K. & Davis, R. A., 1998. *Operations management*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Noe, R. A., 2009. *Employee training and development* 5th edn. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Odabaşı, S., 2011. *Kariyer yönetimi*. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Ruskin-Brown, I., 2005. *Marketing your service business*. London: Thorogood.
- Saruhan, Ş. C. & Yıldız, M. L., 2012. *İnsan kaynakları yönetimi teori ve uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Schuler, R. S., 1995. *Managing human resources* 5th edn. St. Paul: West Publishing.
- Seçer, Ş. H., 2018. Duyguların örgüt tarafından yönetilmesi: Duygusal emek-teorik yaklaşımlar, işleyiş ve sonuçları, *Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar*. Keser A., Yılmaz G. & Yürür S. (Derl.) içinde. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, ss. 147-175.
- Ünsalan, E. & Şimşeker, B., 2011. *İşletme yönetimi I-II*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünsal, P., 2014. *Kariyer gelişim kuramları ve kariyer danışmanlığı*. Ankara: Nobel Yayın Evi.
- Wisecup, A. K., Robinson, D. T. & Smith-Lovin, L., 2007. The sociology of emotions, in *21st Century sociology*, pp. 106-117, Bryant, C. D. & Peck, D. L., (Eds.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Woods, R. H., 1997. *Human resources management*. Michigan: Educational Institute of the American Hotel&Motel Association.
- Yarnall, J. (Ed.). 2008. *Strategic career management*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Süreli Yayınlar

- Agnihotri, R., Rapp, A. A., Andzulis, J. M. & Gabler, C. B., 2014. Examining the drivers and performance implications of boundary spanner creativity. *Journal of Service Research*. **17** (2), pp. 164-181.
- Akrivos, C., Ladkin, A. & Reklitis, P., 2007. Hotel managers' career strategies for success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. **19** (2), pp. 107-119.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H., 1995. Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*. **48** (2), pp. 97-125.
- Ashforth, B. A. & Humphrey, R. H., 1993. Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*. **18** (1), pp. 88-115.
- Ashkanasy, N. M. & Daus, C., 2001. Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*. **16** (1), pp. 76-86.
- Atik, H., 2000. Hizmet ekonomisi göstergeleri ve Türkiye. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **14** (1), ss. 33-49.
- Baruch, Y., 1996. Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Development International*. **1** (1), pp. 40-49.
- Bayat, M., Baydaş, A. ve Atlı, C., 2015. Hizmet sektörünün kavramsal tanımı ve ulusal ekonomilerdeki önemi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **5** (9), ss. 59-88.
- Bayuk, M. N., 2006. Hizmet pazarlaması ve müşteri tutma. *Akademik Bakış*. (10), ss. 1-12.
- Bettencourt, L. A. & Brown, S. W., 2003. Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*. **31** (4), pp. 394-408.
- Blayney, C. & Blotnicky, K., 2014. Career development of Canadian hotel managers in the hospitality industry: An examination of gender perceptions of barriers and

- facilitators in career advancement. *Journal of Management and World Business Research*. **11** (1), pp. 1-11.
- Broadbridge, A., 1998. Barriers in the career progression of retail managers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. **8** (1), pp. 53-78.
- Bursalı, Y. M. ve Kök, S. B., 2018. İnsan kaynaklarında değişimin yeni yönelimi: Kariyer yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. **5** (3), ss. 46-67.
- Diefendorff, J. M. & Gosserand, R. H., 2005. Emotional display rules and emotional labor: The moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology* **90** (6), pp. 1256-1264.
- Diefendorff, J. M. & Gosserand, R. H., 2003. Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*. **24** (8), pp. 945-959.
- Diefendorff, J. M. & Richard, E. M., 2003. Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*. **88** (2), pp. 284-294.
- Ekşili, N., Ünal, Z. ve Gündüz, H. Z., 2016. *İş tatmini ve kariyer planlama arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri yöneticileri üzerine bir araştırma*. Antalya, IMUCO 2016, ss. 350-356.
- Eroğlu, Ş. G., 2014. Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (19), ss. 147-160
- Grandey, A. A., 2000. Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*. **5** (1), pp. 95-110.
- Grimshaw, D., Beynon, H., Rubery, J. & Ward, K., 2002. The restructuring of career paths in large service sector organizations: Delaying, upskilling and polarisation. *The Sociological Review*. (50), pp. 89-115.

- Grobelna, A. & Dolot, A., 2018. The role of work experience in studying and career development in tourism: A case study of tourism and hospitality students from Northern Poland. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. **6** (4), pp. 217-229.
- Gross, J. J., 1998. Antecedent-and response-focused emotional regulation: Divergent consequences for experience, expression and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*. **74** (1), pp. 224-237.
- Hill, T. P., 1977. On goods and services. *Review of Income and Wealth*. **23** (4), pp. 315-338.
- İrmiş, A. ve Bayrak, S., 2001. İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. **1** (1-2), ss. 177-186.
- Jackson Jr., D. W. & Sirianni, N. J., 2009. Building the bottom line by developing the frontline: Career development for service employees. *Business Horizons*. **52** (3), pp. 279-287.
- Kahya, E. ve Oral, N., 2018. Applicable performance criteria to evaluate clinical nurses. *Hacettepe Journal of Health Administration*. **21** (2), pp. 289-304.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K., 2012. Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*. **3** (2), ss. 109-130.
- Kendirlli, H. Ç. ve Bahadır, M., 2018. Hizmet sektöründe gelir unsurunun iş motivasyonuna ve aile içi huzura etkisi: Kastamonu Üniversitesi örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*. **3** (2), ss. 995-1016.
- Kozak, M. A. ve Güçlü, H. N., 2008. Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **8** (2), ss. 39-56.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin , H., 2011. Duygusal emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. **12** (1), ss. 165-185.

- Mengenci, C., 2015. İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*. **15** (1), ss. 127-139.
- Miller, K. I., Considine, J. & Garner, J., 2007. Let me tell you about my job: Exploring the terrain of emotion in the workplace. *Management Communication Quarterly*. **20** (3), pp. 231-260.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C., 1996. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*. **21** (4), pp. 986-1010.
- Noe, R. A., 1996. Is career management related to employee development and performance?. *Journal of Organizational Behaviour*. (17), pp. 119-133.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. (49), pp. 41-50.
- Pugliesi, K. L., 1999. The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*. **23** (2), pp. 125-154.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I., 1987. Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*. **12** (1), pp. 23-37.
- Sayım, F. ve Aydın, V., 2011. Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (29), ss. 245-262.
- Schneider, B., 1994. HRM – A service perspective: Towards a customer-focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*. **5** (1), pp. 64-76.
- Schneider, B. & Bowen, D. E., 1985. Employee and customer perceptions of service in banks. *Journal of Applied Psychology*. **70** (3), pp. 423-433.
- Seçer, Ş., 2005. Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. ss. 813-834.

- Seçer, Ő. H. ve Tınar, M. Y., 2003. İşyerinde tüklenmiőlik kaynağı olarak duygusal emek: Hemőireler üzerinde bir araştırma. *Denizli 9. Ulusal Ergonomi Kongresi*, 16-18 Ekim 2003 Denizli: Pamukkale Üniversitesi, ss. 272-292.
- Soncu, A. G. ve Bekman, M., 2017. Halkla ilişkiler açısından duygusal emek yönetimi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*. (44), ss. 102-119.
- Sökmen, A. ve Aydınıtan, B., 2016. Kariyer geleceğı algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. **8** (3), ss. 251-263.
- Steinberg, R. J. & Figart, D. M., 1999. Emotional labor since: The managed heart. *The annals of the American Academy of Political and Social Science*. **561** (1), pp. 8-26.
- Tengilimoğlu, D., 2005. Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğıtim Fakóltesi Dergisi*. (1), ss. 23-45.
- Tuononen, T. A., Suominen, A. L. & Lammintakanen, J., 2018. Career path from a dentist to a leader. *Leadership in Health Services*. **31** (4), pp. 384-397.
- Ünlü, O. ve Yürür, S., 2011. Duygusal emek, duygusal tüklenme ve görev/bağılamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*. (37), ss. 1-25.
- Wharton, A. S., 2009. The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*. **35** (1), pp. 147-165.
- Wharton, A. S., 1999. The psychosocial consequences of emotional labor. *The annals of the American Academy of Political and Social Science*. **561** (1), pp. 158-176.
- Yeşil, S. ve Mavi, Y., 2018. Duygusal emeğın etkilediğı faktörler üzerine bir alan araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. **10** (1), pp. 29-44.

Yürür, S. ve Ünlü, O., 2011. Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. **13** (2), ss. 81-104.



Diğer Yayınlar

- Biçki, S., (2016). Hizmet sektörü çalışanlarının iş stresi ve tükenmişlik ilişkisi: İstanbul örneği. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE.*
- Cantekinler, M., (2007). Bankacılık sektöründe performans yönetimi ve özel bir bankada performans yönetimine ilişkin uygulama. *Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.*
- Dişkaya, A. M., (2006). Performans yönetim sistemi ve bir finans şirketinin performans değerlendirme sisteminin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi SBE.*
- Dünya Bankası, Yıllık Rapor, 2020, <https://datacatalog.worldbank.org> [erişim tarihi 18 Nisan 2020]
- Fisher, C. D., 1997. Emotions at work: What do people feel and how should we measure it?. *School of Business Discussion Papers, Paper 63.*
- Kılıç, G., (2008). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.*
- Pakdil, F., (2002). Hizmet İşletmelerinde Performans İyileştirme ve Hastaneler İçin Bir Model Önerisi. *Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi SBE.*

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: Atik, Adil

Uyruk: Türk (T.C.)

Doğum Tarihi: 28 Kasım 1980, İzmir

Medeni Durum: Evli

Telefon: +90 532 726 54 32

E-mail: adilatik@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi	2005
Lise	İzmir Atatürk Lisesi	1998

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2018-2020	Teknosa A.Ş	Bölge Yöneticisi
2007-2018	Teknosa A.Ş	Mağaza Yöneticisi
2003-2006	Teknosa A.Ş	Satış Uzmanı

YABANCI DİL

İngilizce(İleri Düzey)

HOBİLER

Müzik,kitap,seyahat.