



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ
MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Yeşim ÇİL

1030201038

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Hatice BAYSAL**

ISPARTA - 2017



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Yeşim ÇİL	
Anabilim Dalı	İşletme	
Tez Başlığı	Çağrı Merkezlerinde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Malatya Cmc Çalışanları Üzerine Bir Uygulama	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	Çağrı Merkezi Çalışanlarının Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler	
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 17/08/2017 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için; ☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU² ile aşağıdaki kararı almıştır. ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Yrd. Doç. Dr. Hatice BAYSAL/ SDÜ	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI- MAKÜ	
Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAK- SDÜ	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.

T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Çağrı Merkezleri Çalışanlarının Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Yeşim ÇİL
17.08.2017

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Yeşim ÇİL', written over the printed name and date.

ÖZET

ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yeşim ÇİL

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı,
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 141 Sayfa, Ağustos, 2017

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hatice BAYSAL

Bilgi ve iletişim çağının getirdiği teknolojik değişimle birlikte müşterilerin beklenti ve taleplerinde de aynı oranda bir değişimle karşılaşmaktadır. Günümüzde müşteri odaklı bir politika yürüten örgütler, müşteri memnuniyetinin ve devamlılığının sağlanmasında çağrı merkezlerinin desteğine ihtiyaç duymaktadır. Yoğun rekabet ortamında örgütlerin fark yaratabilmeleri için profesyonel çağrı merkezi hizmeti sunmak önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Çağrı merkezi aracılığıyla 7/24 hizmet sunarak müşteri taleplerine cevap vererek müşteri odaklı bakış açısını yansıtan örgütler, rekabet yeteneklerini daha yükseğe taşıyabilmektedir.

Çağrı merkezleri pek çok ülkede önemli bir düzeyde kullanılmaktadır. Çağrı merkezleri çalışma tarz ve yapısı ile farklı dinamiklere sahiptir. Örneğin, departmanların yapılanması, en alt basamaktaki çalışandan yöneticilere kadar özenle seçilmiş insan kaynağı, bu insan kaynağına ilişkin politikaları çağrı merkezlerini ayırt eden noktalardır.

Çağrı merkezlerinin verimlilik ve sürdürülebilirliğini belirleyen önemli faktör müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini sağlama amacı doğrultusunda da iş görenlerin motivasyonlarının yüksek tutulması gerekmektedir. Çünkü çağrı merkezleri stresli ve yoğun tempolu çalışma gerektiren bir iş doğasına sahiptir.

Buradan hareketle bu araştırmada, çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonlarını pozitif veya negatif yönlü etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma çerçevesinde birbirinden farklı yapılanma ve çalışma prensibine sahip A ve B çağrı merkezinden 8 takım lideri ve 17 müşteri temsilcisi olmak üzere toplam 25 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, nicel içerik analizi çerçevesinde SPSS 18 programı ile değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucu ulaşılan bulgularda hem maddi hem de maddi olmayan motivasyon araçlarının çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonlarını etkilediği görülmüş; bu etkileşimin cinsiyet, pozisyon, yaş, eğitim durumu ve çalışma yılları bağlamında bir resmi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu motivasyon araçlarından bazıları sosyal katılım, çalışma arkadaşlarının haberdar olacağı şekilde takdir edilme, örgüt içi iletişim, takım çalışması, prim, tatil, ödüller, örgütsel kariyer planları, örgüt içi organizasyonlar olarak belirtilebilir. Çağrı merkezi çalışanları, yöneticilerinin çalışanları ile iletişim halinde olmalarına da önemli bir motive edici faktör olarak dikkat çekilmiştir.

İşgören memnuniyetinin ilk sırada olması gereken çağrı merkezlerinin örgütsel motivasyon alanlarının oluşturulmaması, yöneticilerin çalışanlar ile eksik iletişimi, kıyafet, yiyecek gibi kısıtlamalara gidilmesi, çalışanlara kotaların belirlenmesi gibi unsurların ise demotive edici uygulamalar olduğu bulgulanmıştır.

Ülkemizde de önemli istihdam alanlarından biri olarak karşımıza çıkan çağrı merkezlerinin, çalışan devir oranları ile işe alım ve eğitim maliyetlerini düşürebilmeleri için çalışanların motivasyon kaynaklarına önem vermeleri gerekmektedir. Bu çalışma, çağrı merkezi yöneticilerine çalışanların motivasyon kaynaklarını işaret etmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışma, geniş kapsamlı biçimde tekrarlanarak sonuçların genelleştirilebilmesi ve sektörün geleceği açısından katkı sağlayacak şekilde gelişmeye açıktır.

Anahtar Kelimeler: Çağrı Merkezi, çağrı merkezi çalışanı, motivasyon, Nicel İçerik Analizi.



ABSTRACT

THE FACTORS AFFECTING THE MOTIVATIONS OF CALL CENTER STAFF

Yeşim ÇİL

**Department of Management, Department of Management Organization
Suleyman Demirel University, Isparta, Turkey.**

Postgraduate Thesis, ... Page, August, 2017

Advisor: Assistant Professor Dr. Hatice BAYSAL

With the technological changes brought about by the Information and Communication Age, similar changes have emerged in customer expectations and demands. Today, organizations which follow a customer oriented policy need the support of call centers in order to ensure customer satisfaction and loyalty. To give a professional call center service has become a necessity in the fierce competitive environments of today in order to make a difference. Organizations which have a customer oriented viewpoint and which cater to customer demands by offering a 24/7 service through a call center can raise their competitive skills to higher levels.

Call centers are in great demand and considerably made use of in many countries. Call centers have different dynamics on account of their working systems and structures. For example, the structuring of the departments, meticulously selected human resource from the staff at the bottom to the senior executives and policies concerning human resources are the distinctive properties of call centers.

The most important factor which determines the efficiency and sustainability of call centers is customer satisfaction and in order to ensure a sustainable customer satisfaction, the staff must be highly motivated because call centers have a stressful working atmosphere which requires intensive tempo.

Thus, this study seeks to determine the factors which positively or negatively affect the motivations of call center staff. Within the context of the study, Within the context of the study, semi-structured interviews were conducted with a total of 25 subjects, 8 being the team leader and 17 customer representative, from call centers A and B, which have different structuring and working principles. The obtained data were evaluated through a SPSS 18 package within the frame of quantitative content analysis. The obtained data were evaluated through a SPSS 18 package within the frame of quantitative content analysis.

The results obtained at the end of the study show that both material and non-material motivational factors had an impact on the motivations of the staff; the study attempts to describe this impact within the context of gender, work position, age, education level and length of service. Some of these means of motivation can be mentioned as social participation, being appreciated in public in the office (colleagues should know about it, which is important), interorganizational communication,

teamwork, bonuses, vacation, prizes, organizational career plans and interorganizational events. It is pointed out that managers at a call center should have a good communication with the staff, which is also an important motivation.

It was determined that absence of social facilities where the staff can refresh themselves, inadequate communication between the managers and the staff, imposing restrictions on food and clothing are demotivating factors for the staff of call centers, where employee satisfaction must come first.

Call centers, which are among important employment areas in our country, must attach importance to sources of motivation in order to reduce the costs of labour turnover, recruitment and training. This study is of importance in that it attempts to emphasize motivation sources of the staff at a call center so that the managers will gain awareness as regards this. This is an open-ended study, which can be repeated on a larger scale for extrapolation and positive contributions to the sector.

Key Words: Call Center, call center staff, motivation, quantitative content analysis.

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA TUTANAĞI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
ÖNSÖZ.....	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
MOTİVASYON KAVRAMI VE KAPSAMI	3
1.1. MOTİVASYONUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	3
1.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ	5
1.3. MOTİVASYON SÜRECİ.....	6
1.4. MOTİVASYON KURAMLARI.....	9
1.4.1. Kapsam Kuramları.....	11
1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	11
1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	12
1.4.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	13
1.4.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı	14
1.4.2. Süreç Kuramları.....	15
1.4.2.1. Beklenti Kuramları.....	15
1.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı	17
1.4.2.3. Locke'un Amaç Kuramı	18
1.4.2.4. X ve Y Teorisi ile Z Kuramları.....	19
1.5. MOTİVASYON ARAÇLARI.....	21
1.5.1. Ekonomik Araçlar.....	22
1.5.1.1. Ücret.....	22
1.5.1.2. Sosyal Güvenlik	23
1.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar	24
1.5.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları	24
1.5.2.2. Statü	25

1.5.2.3. Özel Yaşama Saygı	25
1.5.2.4. Takdir Etme	25
1.5.2.5. Sosyal Katılım.....	26
1.5.2.6. Çevreye Uyum	27
1.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	27
1.5.3.1. Hedef Belirleme	27
1.5.3.2. Yetki ve Sorumluluk Devri.....	27
1.5.3.3. Kararlara Katılım	28
1.5.3.4. Kariyer Olanakları	28
1.5.3.5. Eğitim Olanakları.....	30
1.5.3.6. Rekabet Ortamı Yaratma	31
1.5.3.7. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	31
1.5.3.8. Örgüt İçi İletişim Kanalları.....	32
1.5.3.9. Takım Çalışması	33
1.6. MOTİVE OLMUŞ BİREYLERLE ÇALIŞMANIN YARARLARI	33
İKİNCİ BÖLÜM	35
ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI VE KAPSAMI.....	35
2.1. ÇAĞRI MERKEZİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	35
2.2. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN ÖNEMİ.....	36
2.3. ÇAĞRI MERKEZİ TÜRLERİ.....	38
2.4. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE KULLANILAN KAVRAMLAR	41
2.5. ÇAĞRI MERKEZİNDE KARIYER FIRSATLARI.....	41
2.6. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN PROFESYONEL İŞ KOLU OLARAK ORTAYA ÇIKIŞINI ETKİLEYEN NEDENLER.....	42
2.7. DÜNYA’DA ÇAĞRI MERKEZLERİNİN GELİŞİMİ	45
2.8. TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN GELİŞİMİ	46
2.9. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇALIŞANLARIN İŞ KALİTESİ.....	47
2.10. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ	52
2.11. ÇAĞRI MERKEZLERİ KURULUM BİLEŞENLERİ.....	55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	57
ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE ARAŞTIRMA	57
3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	57
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	57

3.1.2. Araştırmanın Önemi	57
3.1.3. Araştırmanın Tasarımı	58
3.1.3.1. Evren ve Örneklem	58
3.1.3.2. Veri Toplama Yöntemi	59
3.1.3.3. Veri Analiz Yöntemi.....	60
3.1.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	61
3.1.3.5. Araştırmacının Rolü.....	61
3.2. ARAŞTIRMANIN BULGU VE YORUMLARI.....	62
3.2.1. Motivasyona Yönelik Diğer Belirtilenler	92
SONUÇ.....	96
KAYNAKÇA	105
EKLER.....	114
Ek 1. Özgeçmiş	114
Ek 2. Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Kavramlar	115
Ek 3. Görüşme Formu	134

KISALTMALAR DİZİNİ

ACD	: Otomatik çağrı dağıtımı
ÇMD	: Çağrı Merkezleri Derneği
CTI	: Bilgisayar telefon entegrasyonu
ÇSGB	: Çalışma Sağlık Güvenliği Bakanlığı
ICMI	: The Incoming Call Management Institute (Gelen Çağrı Yönetimi Enstitüsü)
IVR	: Etkileşimli sesli yanıt sistemi
MYK	: Mesleki Yeterlilik Kurumu



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyeti.....	62
Tablo 2: Katılımcıların Yaşı.....	62
Tablo 3: Katılımcıların Mezuniyet Durumu.....	63
Tablo 4: Katılımcıların İş Yerinde Çalışma Süresi	63
Tablo 5: Katılımcıların Günlük Çalışma Süreleri	64
Tablo 6: Katılımcıların Daha İstekli Çalıştıkları Vardiya Saatleri.....	65
Tablo 7: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler & Çalışılan Yer Etkileşimi	66
Tablo 8: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler & Cinsiyet Etkileşimi	68
Tablo 9: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler&Yaş Etkileşimi	69
Tablo 10: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler & Pozisyon Etkileşimi	70
Tablo 11: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler & Cinsiyet Etkileşimi	71
Tablo 12: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler & Pozisyon Etkileşimi	73
Tablo 13: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler & Çalışılan Yer Etkileşimi	75
Tablo 14: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler & Yaş Etkileşimi	76
Tablo 15: İş Yerindeki Çalışma Süresi & Çalışılan Yer Etkileşimi.....	77
Tablo 16: Çalışma Şevkini Kıran Faktörler & Cinsiyet Etkileşimi	78
Tablo 17: Çalışma Şevkini Kıran Faktörler & Yaş Etkileşimi.....	80
Tablo 18: Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar & Cinsiyet Etkileşimi	81
Tablo 19: Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar & Pozisyon Etkileşimi	82
Tablo 20: Motive Eden Maddi Faktörler & Cinsiyet Etkileşimi.....	83
Tablo 21: Motive Eden Maddi Faktörler & Yaş Etkileşimi.....	84
Tablo 22: Motive Eden Maddi Faktörler & Medeni Durum Etkileşimi	85
Tablo 23: Motive Eden Maddi Faktörler & Mezuniyet Etkileşimi.....	86
Tablo 24: Motive Eden Maddi Faktörler & Pozisyon Etkileşimi	87
Tablo 25: Yaş ve Alınan Ücret & Motivasyon Etkileşimi.....	88

Tablo 26: Cinsiyet ve Alınan Ücret & Motivasyon Etkileşimi.....	89
Tablo 27: Pozisyon ve Alınan Ücret & Motivasyon Etkileşimi	90
Tablo 28: Çalışma Ekipman Yeterliliği	91
Tablo 30: Motivasyon Uygulamaları	95



ÖNSÖZ

Bu çalışma 21. yy da iş dünyası için vazgeçilmez olan müşteri memnuniyeti ve devamlılığı için çağrı merkezlerinin önemine ve çağrı merkezlerinin verimliliği için çalışanlarının motivasyonlarının yüksek seviyede olmasının önemine dikkat çekmek amacıyla iki farklı çağrı merkezi çalışanları ile gerçekleştirilmiştir.

Yüksek lisans tez döneminde akademik destek vermenin ötesinde bana sakin olmayı öğreten, yol gösteren, bilgilerini, deneyimlerini ve zamanını sınırsız paylaşan, en önemlisi de bana katlanan kıymetli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hatice BAYSAL'a çok teşekkür ederim.

Yüksel lisans dönemimde doğru yollar izlememi sağlayan, akademik yönlendirmeler yapan ve zaman ayıran değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi ANTALYALI'ya, çalışmada analiz ve teknik konularında bilgilerini paylaşan, yardımcı olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN ve Arş. Gör. Gökhan YILMAZ'a sonsuz teşekkür ederim.

Sektörün gelişimi için yaptığı çalışmalar, öngörüler ve görüşlerine çalışmada sıklıkla başvurduğum Çağrı Merkezleri Derneği Başkanı Sayın Metin TARAKÇI'ya sektöre katkılarından dolayı sonsuz teşekkür ederim. Call Center Masters Genel Müdürü Çağrı GÜLSOY'a, sektör ile ilgili değerli bilgilerini paylaşımından, sektör ve çalışanlarla bağlantı kurmam konusunda destek ve yönlendirmeleri için sonsuz teşekkür ederim. Çalışmanın uygulama aşamasında ve sonrasında desteğini, önerilerini ve değerli bilgilerini esirgemeyen çağrı merkezi Operasyon Yöneticisi Adem UYANIK'a, çalışmanın başından sonuna kadar her konuda iletişim kurabildiğim ve önerilerini aldığım çağrı merkezi Operasyon Yöneticisi Hasan GÖK'e teşekkür ederim.

Çalışmada desteğini veren ve kısıtlı zamanlara rağmen bana sonuna kadar yardımcı olan değerli arkadaşım Ümit Yaşar BEKEN'e çok teşekkür ederim.

Sevgili aileme, desteklerini her daim hissettiğim Nermin teyzeme, kardeşlerim Burcu ve Asya'ya çok teşekkür ederim. En önemlisi de bu süreçte benimle uykusuz

kalan, benim stresimi kat kat fazla yaşıyan, soluksuz yanımda olan, desteğini, sevgisini, saygısını sonsuz sunan canım anneme çok ama çok teşekkür ederim.



GİRİŞ

İş dünyasındaki rekabet yoğunluğu, örgütlerin, çağrı merkezi hizmetleri sunumlarından destek alınmasıyla rekabet avantajı sağlanmaktadır. Teknolojinin hızla gelişmesi ve çeşitlenmesi ile beraber değişen müşteri talepleri çağrı merkezleri sayesinde karşılanabilmektedir. Çağrı merkezleri, gelişmiş ülkelerde firmalarının, vazgeçilmezi iken gelişmekte olan ülkelerde de hızla yayılmakta ve yeni istihdam olanakları yaratmaktadır (Baş, 2016). Teknolojik gelişmelerin içinde firma ile müşteri iletişimini sağlamak ve geliştirmek adına çağrı merkezi hizmetleri birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de önemli bir sektör haline gelmiştir.

Çağrı merkezlerinin asıl amacı olan müşteri memnuniyeti sağlamak, çalışanların verimli ve etkin çalışması ile mümkündür. Günümüzde çalışma hayatında her geçen gün yaygınlaşan çağrı merkezlerinde, 7/24 hizmet vererek müşteri memnuniyetini sağlamak amaçlanmaktadır. Bir çağrı merkezinin verimliliği ve devamlılığı çalışanlarına, çalışanların verimli ve etkin çalışması ise motivasyonlarının yüksek olmasına bağlıdır. Yapılan işten ve iş çevresinden motive olan birey, çalışırken yüksek performans gösterecektir.

Bireyin işinde başarılı olabilmesi için motivasyonunun yüksek olması gerekmektedir. Bu açıdan çalışan motivasyonunda amaca yönelmiş bir davranışın oluşması, örgüte düşen bir sorumluluktur (Keser, 2006: 4). Çağrı merkezlerinin iş hacminin, çalışma şekillerinin ve şartlarının diğer işletmelere göre farklılık göstermesi, çağrı merkezlerine uygun motivasyon kaynakları seçimini önemli kılmaktadır.

Çalışmada, stresli ve yoğun tempolu çalışma gerektiren bir iş doğasına sahip olan, devamlılığın ve verimliliğin doğrudan çalışanlarının performansına bağlı olan çağrı merkezlerinde çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın örneklemini farklı bölgelerde ve hizmet çeşitliliği noktasında ayrıışan A ve B olmak üzere iki çağrı merkezi firmasının 25 çalışanı oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler nicel içerik analizi çerçevesinde kategorilendirilmiş ve SPSS 18 programı ile görselleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde motivasyonun kavramsal çerçevesi çizilerek motivasyonun önemi, motivasyon süreci, motivasyon kuramları, motivasyon araçları, motive olmuş bireylerle çalışmanın yararları aktarılmıştır.

İkinci bölümünde çağrı merkezinin kavramsal çerçevesi, çağrı merkezlerinin önemi, çağrı merkezi türleri, çağrı merkezinde kullanılan kavramlar, çağrı merkezinde kariyer fırsatları, çağrı merkezlerinin profesyonel iş kolu olarak ortaya çıkışını tetikleyen/etkileyen nedenler, Dünya’da çağrı merkezlerinin gelişimi, Türkiye’de çağrı merkezlerinin gelişimi, çağrı merkezlerinde karşılaşılan sorunlar ve çalışanların çalışma hayat kalitesi, çağrı merkezlerinde performans yönetimi, çağrı merkezleri kurulum bileşenleri yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise çağrı merkezlerinde çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlere yönelik araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Bu çalışma, Türkiye’de çağrı merkezlerine yönelik henüz yeni gelişmekte olan alanyazına katkı sağlarken; ilgili alanda yapılacak araştırmalara yol gösterici niteliktedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. MOTİVASYONUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Latince kökenli “movere” kelimesinden türetilen motivasyon, “hareket etmek, ettirmek” olarak ifade edilebilir (Silah, 2005: 56). Motivasyon, yapılacak olan işin, bireyi isteyerek ve iyi yapmasına yöneltmektir (Simpson, 2001: 7). Belirli bir hedefe doğru ilerleme davranışı olan motivasyon, hedefe ulaşmak için yapılan amaçlı bir davranış olmakla beraber istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsamaktadır (Keser, 2006: 3; Koçel, 2010: 619).

Genel olarak motivasyon, fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik ya da ihtiyaçla başlayan bir süreçtir. Bu ihtiyaçlar da hedefleri belirleyerek hedefe yönelik davranışa yol açmaktadır. İhtiyacın varlığı, bireyi kendi içinde bir denge hali oluşturmaya yönlendirir ve amaca ve doyuma ulaşıldığında da süreç sona ermektedir. Organizmayı harekete geçiren ise güdüdür. Güdü, belli durumlarda belli amaçlara ulaşmak ve gerekli davranışları yapabilmek için davranışları başlatan ve yönlendiren itici güçtür (Tınaz, 2009: 6; Baysal ve Tekarslan, 2004: 147).

Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide güdü (motive) adı verilmektedir (Can, 2009: 362). Motivasyon, bir güdünün, içten ya da dıştan gelen şiddetli bir uyarıcının etkisi ile istekle oluşturulan bir davranış durumudur. Burada başlatılan davranışta, birey uyarıcının etkisiyle hedefe yaklaşma ya da ondan uzaklaşma yönünde güdülenebilir (Silah, 2005: 56).

Belirli bir amaca ulaşmaya yönelik olarak enerji ve kararlılık içeren kişisel çabaların ortaya konduğu motivasyon süreci içinde bireyin ihtiyaçları sürekli değişmekte ve davranışlarında farklılıklar olmaktadır. Güdülenmenin dinamiğini de bu sürekli değişim oluşturmaktadır (Robbins vd., 2013: 274; Silah, 2005: 56).

Motivasyon gözlenebilen bir olay ya da mikroskop altında incelenebilir bir durum değildir. Bireyin motivasyonu ancak bireyin davranış şeklinin yorumlanması ile anlaşılabilir (Koçel, 2010: 620).

Modern yönetim fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen motivasyon, çalışanların yöneticileri tarafından örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik edilmesidir. Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratılarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirmesi sürecidir. Ayrıca motivasyon, genellikle çalışanların fizyolojik, güvenlik, toplumsal, benlik ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayarak işe özendirilmeleri şeklinde de açıklanmaktadır (Şimşek, 1998: 193-194).

Motivasyon kısaca, insanları bir şey yapma konusunda hareket geçiren güç olarak tanımlanabilir. Söz konusu şey yapılır yapılmaz, motivasyon kaybolabilir. Yönetim sanatında ise önemli olan işin yapılması için gereken motivasyonu devam ettirmektir. İş devam ettiği sürece motivasyonun canlı tutulması gerekmektedir (Allan, 1998: 17-18).

Motivasyon kavramını açıklarken yapılan farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektir (Eroğlu, 2009: 407).

İnsan kaynağının verimli bir biçimde kullanılması için davranışların sebeplerinin ve işleyişinin bilinmesi gerekmektedir. İşletmeler için motivasyon, en fazla ilgi duyulan konulardan biri olmuştur (Tevruz, 2002: 96).

Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için isteklendirmesi sürecidir (Can, 2002: 187). Örgütlerin işleyişi bakımından motivasyon, büyük önem taşımaktadır (Silah, 2005: 56). Örgütte bireylerin işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmaları için güdülenmeleri gerekmektedir. İnsanların bir takım ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar hareket geçirilene kadar bireyin güdülenmesi söz konusu değildir (Can, 2009: 362).

Etkin bir örgüt yaratmayı isteyen bir yönetici, yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle bunu sağlayabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevi

yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden sonuç alınması söz konusu değildir. Çalışanların kendilerine verilen görevleri etki bir şekilde yerine getirmeye istekli olmaları sağlanmalıdır. Bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek motivasyonun rolüdür (Şimşek vd., 2008: 191-192).

İş görenlerin özendirilmesi ile ilgili olarak yapılan araştırmaların; çalışanların güdülerine, çalışanlar ile ilgili varsayımlara, çalışanların doyumu ile iş verimi arasındaki ilişkilere, verimliliği yükselten koşullara, ödeme sistemlerine ve özendirme anlayışlarına yöneldikleri görülmektedir (Şimşek, 1998: 193).

1.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

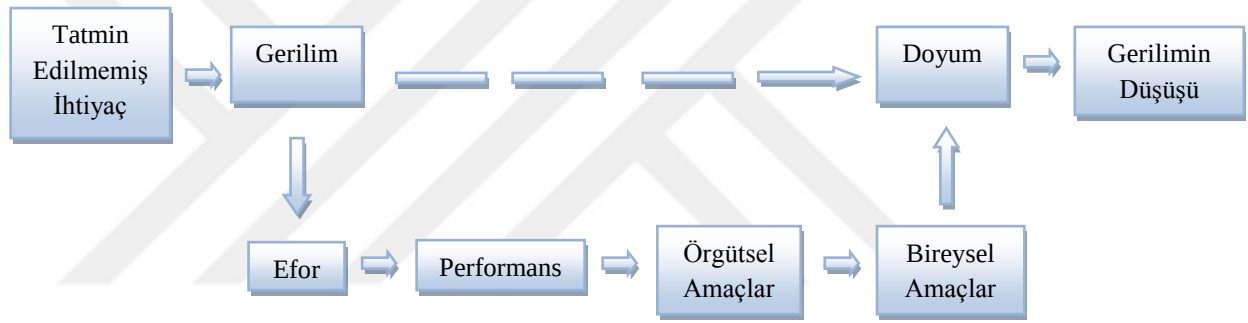
Bireylerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçler olan güdülerin önemi, bunların ihtiyaç olma durumlarına paralel olarak değişmektedir. Tatmin edilemeyen ihtiyaç gerilim yaratarak bireydeki dürtüleri harekete geçirecek ve bu dürtüler bireyi belirli amaçlar bulma arayışına sokacaktır. Bu amaçlara ulaşıldığında birey ihtiyacını tatmin ettikten sonra gerilimi azalacaktır (Keser, 2006a: 4; Can, 2002: 188). Bireyin işinde başarılı olabilmesi için işine iyi bir şekilde motive olabilmesi gerekir. Bu açıdan çalışan motivasyonunda amaca yönelmiş bir davranışın oluşması, örgüte düşen bir sorumluluktur (Keser, 2006a: 4). Yöneticinin bu davranışları bilmesi, analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olarak, her davranışın bir nedeni olduğunu unutmaması gerekmektedir. Davranış doğuran güçleri anlamak zorunda olan yöneticinin temel sorumluluklarından biri, bireyleri harekete yönlendirecek etkili ve verimli bir çalışma iklimi yaratmaktır. Böylece yönetici kişiyi güdülerken onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamını yaratmış olacaktır. Bu nedenle bir yöneticinin, önce kişilerin doğası hakkında bazı bilgilere sahip olması gerekmektedir (Can, 2002: 188).

Çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini; çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanmasını isterler. İhtiyaçları örgüt tarafından karşılandığı sürece, çalışanlar yüksek tatmin düzeyine sahip olacaklardır. Sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan tatmin, bireysel ihtiyaçlar ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevidir (Keser, 2006a: 67).

Motive edilen birey işini zevkle yapacaktır. Bu da hem kendisinin hem de kurumun verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir (Güney, 2011: 13).

1.3. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyonun, bir amacın elde edilmesi yönünde insanın belirli davranışlar için uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir süreçtir. Birey, ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır. Günümüz işletmelerinde verimliliği ve bireysel başarıyı artırmanın yollarından biri olan motivasyon, bir gün ya da aylık olan bir süreç değildir. Bu süreç, çalışma yaşamının sonuna kadar devam etmektedir (Barutçugil, 2004: 390; Güney, 2011: 13). Motivasyon sürecini aşağıda verilen şekildeki gibi özetlemek mümkündür.



(David A. ve Stephen, 1996: 305)

Şekil 1: Motivasyon Süreci

Çalışanlar, bir organizasyonda kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için görevler ve sorumluluklar üstlenirler. Herkes istediklerini elde edebilmek için zaman ve çaba harcamak zorunda olduğunu bilir. Bu çabanın sonucu çalışanın iş performansıdır. Performans düzeyi bir ölçüde çalışan insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlıdır.

Çalışanın iş verimliliğini yani yüksek performansı yansıtan davranışlarını artırmasında, aldığı içsel ve dışsal ödüllerle sağladığı motivasyon ile mümkün olmaktadır. İçsel ödüller, bir eylemi başarma sürecinde elde edilen tatmin duygusudur, bireyin işi ile ilgili düşünce ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Dışsal ödüller ise yöneticiler tarafından verilen maddi veya maddi olmayan ödüllerdir. Çalışanların

performansının göstermesi motive olması durumlarında ortaya çıkmaktadır. Ancak, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu sağlanmadığı durumlarda, yeteneklerini kullanmadıkları ve potansiyellerini performansa dönüştürmedikleri belirtilmektedir (Barutçugil, 2004: 372-373; Koçel, 2010: 619).

Bireyin ihtiyaç ve korkuları, harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen aktif ve güdüleyici kuvvettir. Bunların yanında bireyin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur vardır. Bunlar genel olarak çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe demotive olmasından dolayı bireyde ruhsal gerilim ve dengesizlik durumu ortaya çıkacağından iş görme arzusu azalacaktır (Tınaz, 2009: 14; Eren, 2012: 498-499).

İnsanlar herhangi bir şeyi yapmaları için geçerli bir sebep göremediklerinde demotive olurlar. Demotivasyon, orta dereceli ihtiyaçların kabul edilebilir bir seviyenin altına düşmesinden ve yüksek dereceli ihtiyaçların, mevcut seviyelerinin altına düşmesinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Ve bu iki durum da iş yeri ve kurumsal uygulamalardan, meslektaşlardan, işin kendisinden ve çalışanların yöneticilerinden kaynaklanmaktadır (Allan, 1998: 11, 47-48).

Yöneticiler, çalışanları daha fazla, daha hızlı, daha etkin ve daha zevkli çalışmaya yöneltecek bir motivasyonu yaratacak olan etmenleri bildiği ve uyguladığı takdirde, birey tatmin olacak ve iş görme arzusu artacaktır. Bununla birlikte bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen araçlar örgütün amaçlarını benimsemesini ve çabalarını yoğunlaştırmasını sağlayacaktır (Tınaz, 2009: 14; Eren, 2012: 498-499).

Yönetici, kendi hedefine ulaşmak için meslektaşlarının da kendi hedeflerine ulaşmalarını sağlamalı ve her zaman her iki tarafın da kendini kazançlı hissetmesini sağlayacak çözümler bulmaya çalışmalıdır. İş yerindeki işbirliği, işletme içi yarıştan daha etkilidir. İnsanların beklentilerini dikkate alarak genel bir gerçeklik anlayışı içinde yanıtlamak, iyi bir iş birliği sağlamanın en iyi yoludur. Sonraki aşamada neler olabileceğini tahmin ederek oluşabilecek sürtüşmelerin ve yanlış anlamaların üstesinden gelmek mümkündür (Hagemann, 1997: 31).

Çalışanların motive edilmesinde yöneticinin görevi kolay olmamakla birlikte yönetici, örgütsel davranışın ilkelerini benimseyerek ve etkin bir iletişim uygulayarak bilimsellikten sapmadan, empati gücünü kullanarak çalışanlarını anlayan kimliğini her daim korumalıdır. Yönetici için önemli olan, çalışanların işletmenin amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlayabilmek olmalıdır (Tınaz, 2009: 14-15).

Yönetici, motivasyon alanında bireyden bireye farklı etkilerin olacağını unutmuyarak bireysel farklılıklardan yola çıkarak çalışanlarının niteliklerini tanıması ve bilmesi gerekmektedir (Tınaz, 2009: 15). Bir yönetici, çalışanlarının davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinimlerini bilmelidir. Çünkü gereksinimler insan davranışlarının anahtarını oluşturur (Yalçın, 2002: 191).

İnsanların davranışlarına bakarak çalışma koşulları ve nasıl yönetildikleri hakkında fikir sahibi olmak mümkündür. Yapılması gereken, çalışanlarda motivasyon eksikliğini yaratanın ne olduğunu saptayarak çalışanları olumlu yönde geliştirmek için nasıl motive edeceklerini bulmaktır. Bu noktada motivasyon eksikliğini yaratan şeyin, işin kendisi değil, içeriği ve yürütülüş biçimi olduğu göz ardı edilmemelidir. Çalışanlar yürüttükleri etkinlikten tatmin edici bir sonuç elde edemedikleri zaman onu yararsız ve sıkıcı bulmaktadır. Çalışanları motive etmek için, onlara, ödüllendirici saydıkları etkinlikleri yapma fırsatının verilmesi gerekmektedir. İnsanları daha iyi çalışmalarını için motive etme sürecinin temel öğeleri, verim düşüklüğünün nedenlerini bularak olumsuz tavırları ortadan kaldırmak ve kişisel ihtiyaçları anlayabilmektir (Keenan, 1996: 7, 12-23).

Motivasyon becerileri geliştirilirken, konsantrasyon, çaba ve pratik gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır. Yönetici insan davranışı hakkında bildiklerinin, kendine başarı olarak geri dönebilmesini günlük hayata uygulayarak sağlaması mümkündür (Simpson, 2001: 55).

Allan'a göre motive etmek (1998: 11):

- Çalışanları cesaretlendirmek, etkilemek, onlara ilham vermek ve yönlendirmek,
- Daha iyi çalışmalarını için mantıklı sebepler gösterebilmek,

- Çalışmak istedikleri hissini verebilmek,
- Yaptıkları işten dolayı kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır.

Motive etmenin, en az neyin nasıl yapılacağını bilme ve çözümleyici bir zihin kadar önemli olduğu görülmektedir (Hagemann, 1997: 24).

İleri görüşlü yöneticiler insan ilişkilerine önem verirler ve çalışanlarıyla yalnızca konuşmakla bile, en alt düzeydeki titreşimleri dahi hissedebilirler. Yapılan araştırmalarda, insanları harekete geçirmek için bireye yönelik bir tutum takınmanın yararlı olduğu görülmektedir. Psikolojik araştırmalar, kararların %95'ini duygularla alındığını ortaya koymaktadır. Birey kendisini incinmiş ve çiğnenmiş hisseder ama verilen işi yapacak zamanının olmadığını, adaletsiz davranıldığını düşünür ama mesleki açıdan anlaşılamadığını söyler (Hagemann, 1997: 25).

Çalışanların yeterince motive edilmemesi, çalışma hayatında en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İş yerinde yaşanan olumsuzlukların temelinde genellikle çalışanların etkili biçimde motive edilememesi yer almaktadır (Can, 2009: 361). Çalışanların verimli ve sorunsuz çalışmaları için yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun olmaları sağlanmalıdır. Demotive eden unsurlar tespit edilmeli ve gerekli motivasyon çalışmaları sürekli olarak yapılmalıdır (Eren, 2012: 497).

1.4. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyonel davranışlar hem fizyolojik ihtiyaçlarla hem de sosyo-kültürel uyarıcılar tarafından başlatılmakta ve yönlendirilmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan güdüler temel dürtülerdir ve herkes için aynıdır. Sosyo-kültürel uyarıcılar ise öğrenme yoluyla kazanılmaktadır. Fizyolojik kaynaklı güdüler birbirine benzediği halde, sosyo-kültürel ve psikolojik kökenli güdüler farklılıklar göstermektedir. Her bireyin kendine özgü bir öğrenme kapasitesi vardır ve bu nedenle herkes için aynı özendirici kalıpların aynı düzeyde etkisinin olmasından söz etmek söz konusu değildir (Silah, 2005: 58-59).

Motivasyon ile ilgili yöneticilerin kullanabilecekleri birçok kuram ve model geliştirilmiştir. Modellerin bazıları, bireyin içinde olan faktörlere, bazıları ise bireye dış

çevreden verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Koçel, 2010: 621). Kapsam kuramlarının odak noktası, fizyolojik ve sosyal psikolojik gereksinimlerdir. Süreç kuramlarının odak noktası ise bireyin davranışının ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde tüm değişkenlerin incelenmesidir (Tınaz, 2009: 6-7).

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarda, insan kaynağının örgütteki etkisinin bilimsel anlamda fark edilmesi, öneminin anlaşılması ve yönetimin başlı başına bir uzmanlık gerektirdiği fikrine ulaşılması ortaya konulmuştur. Bu noktada insana yönelik uygulamaların değişmesinde son derece etkili olmuştur. Yönetimde insan ilişkileri akımının başlangıç adımını oluşturmuş ve insan faktörünü ön plana çıkarmıştır (Akçakaya, 2010: 52-54).

Bireylerin odaklanması, işini sevmesi ve gayret göstermesinde yöneticilere rehberlik edecek pek çok kuram geliştirilmiştir. Motivasyon sorununa farklı cephelerden yaklaşan motivasyon kuramlarından kapsam kuramları, insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorularına cevap bulmaya çalışırken, süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemi üzerinde durmaktadır (Şimşek, 1998: 198; Tınaz, 2009: 7).

Kapsam kuramlarına göre, yöneticiler çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirlerse, bu faktörlere hitap ederek, onları kontrol altında tutarak çalışanları daha iyi yönetebilir ve onları örgüt amaçları doğrultusunda sevk edebilirler. Süreç kuramlarında ise bireylerin hangi amaçlar için nasıl motive edildikleri önemlidir (Silah, 2005: 63-67).

Kapsam kuramlarının aksine, süreç kuramlarının bireyi davranışa yönelten içsel faktörler olan güdü veya ihtiyaçlar üzerinde durmak yerine, bireyin ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan dışsal faktörler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Şimşek, 1998: 198).

1.4.1. Kapsam Kuramları

1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramları arasında en çok bilinen kuram Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Maslow'un kuramındaki unsurlar, insan ihtiyaçlarının önem sırasına göre düzenlenmiştir. İnsanları belli bir davranışa yönlendiren temel etmen onun ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçları belirlemek ve giderebilecek çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekmektedir. Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koyarak ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmaktadır. Maslow'un temel varsayımları şunlardır (Boone, 1987: 106; Can, 2002: 191):

- a. Tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi yoktur. İnsanı, davranışını etkileyerek harekete geçiren ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır.
- b. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşik şekilde sıralanmıştır.
- c. İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edildikten sonra ortaya çıkar.

Bu varsayımlara dayanan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre en alt düzeyden yukarı doğru hiyerarşik düzen içinde sıralanan ihtiyaçlar söz konusudur (Şimşek, 1998: 199). Maslow'a göre, insan davranışının arkasında ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar arasında aynı zamanda hiyerarşik bir örüntü bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlardan alt düzeyde olanlar karşılanmadığı takdirde üst düzeyde olanlar ortaya çıkamaz (Tutar, 2013: 205). İhtiyaçlar hiyerarşisinin basamakları şöyle sıralanmaktadır (Şimşek, 1998: 199):

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, giyinme, barınma, dinlenme, seks.
2. Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma, düzgün ve temiz bir çevrede yaşama.
3. Sosyal İhtiyaçlar: Kabul edilme, ait olma hissi, sevgi ve anlayış, dostluk.
4. Kendini Gösterme İhtiyacı: Prestij kazanma, kendine güven duyma, yarışma ve başarıma ihtiyaçları.
5. Kendini Tamamlama İhtiyacı: Potansiyelini geliştirme, yaratıcılık.

Maslow'a göre ilk iki kategorideki ihtiyaçlar düşük düzeyde olan, sonraki  kategoride ele alınan ihtiyaçlar ise yüksek düzeyde olan ihtiyaçlardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel özelliği, belli bir düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir st düzey ihtiyaçların ortaya ıkmayacağıdır. Maslow'a göre bireyin asıl amacı kendini gerekleştirmedir. Ancak alt düzey ihtiyaçları yerine getirilene kadar, bu amaca ulaşması söz konusu değildir (Carson, 2005; Baysal ve Tekarslan, 2004: 158).

Maslow'a göre, bireylerin bu sıralamaya göre hangi ihtiyaç düzeyinde oldukları tespit edildiği takdirde ona göre motive edilmeleri ve ynetilmelerinin sağlanması mümkün olacaktır (şimşek, 1998: 199).

1.4.1.2. Herzberg'in ift Faktör Kuramı

Herzberg'in kuramı, motivasyon düzeyinin artması için çalışanlara işlerini planlamaları ve kontrolü için daha fazla sorumluluk vermeye fırsat veren yaklaşımdır (Dartey-Baah ve Amoako, 2011). Herzberg'in sorusu şudur: "İnsanlar işlerinde ne isterler?" (Tutar, 2013: 206). Herzberg, Maslow'un kuramını geliştirerek, çift faktör kuramı olarak adlandırdığı bu kuramı araştırmalarla desteklemiştir (Baysal, Tekarslan, 2004: 159). Pittsburgh, Pennsylvania'daki şirketlerde çalışan 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde araştırma yapılmış, iki soru sorulmuş ve bu iki soruya verilen cevaplar teorik açıklamalarının temelini oluşturmuştur. "1) İşinizden çok fazla memnuniyet duyduğunuz anlar hangileri olmuştur-sizi şevklendiren şeyler nelerdir? 2) İşinizin size çok kötü duygular verdiği anlar hangileri olmuştur – sizi ilgisizliğe iten şeyler nelerdir?" alışanlara, işten memnun olmalarına ya da memnun olmamalarına neden olan etkenleri belirlemeleri istenmiş, alınan cevaplara göre bireyleri işten memnun eden ve etmeyen unsurlar belirlenmiştir. Alınan cevaplar, işin verdiği iyi ve kötü duyguların farklı boyutlardan kaynaklandığını göstermiş; iyi duygular işin içeriğine, kötü duygular ise iş ortamına bağlanmıştır. Yani iyi duygular insanın ne yaptığı ile ilgili, kötü duygular ise işi hangi şartlar altında yaptıkları ile ilgilidir (Carson, 2005; Tevruz, 2002: 106).

Herzberg, güdüleme yönünden önemli iki faktör üzerinde durmaktadır. Bunlar hijyen ve güdüleyici faktörlerdir. Hijyen faktörleri, şirket politikası ve yönetimi, denetleme biçimi, ücret, iş güvenliği, insanlar arası ilişkiler ve çalışma şartlarıdır. Güdüleyici faktörler ise işin kendisi, başarma duygusu,

sorumluluk, ilerleme, gelişme, fark edilme ve takdir edilmedir (Tevruz, 2002: 106).

Çift faktör kuramına göre, iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik faktörler ile iş yerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici ya da doyum sağlayan güdüleyici faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2012: 514). Hijyen faktörleri, kendi başına güdüleyici değildirler; doyumsuzluğu önleyecek zemini hazırlar ve güdülenmenin harekete geçmesine yardımcı olmaktadır. Ancak bu faktörlerin yokluğu söz konusu olduğunda bireyin motive olması mümkün değildir. Motive edici faktörlerin varlığı ile motivasyon mümkündür (Koçel, 2010: 626; Tevruz, 2002: 107). Hijyen faktörlerinin sağlanması teşvik edici özelliklere sahip olmadığından iş göreni özendirmeye yeterli değildir. O halde, hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan faktörlerde yapılan her artış, iş görenin üzerinde güdüleyici bir etki olacaktır (Eren, 2012: 514; Tevruz, 2002: 108).

Güdüleyici faktörler, bireysel doyum sağlama özelliğine sahip olmalarında dolayı motive edici güç ve niteliğe sahiptir. Bu faktörler, doğrudan doğruya iş ile ilgili, işe bağlı, işe yönelik faktörlerdir ve çalışanı mutlu kılar, iş yerine bağlar ve çalışmaya özendirir. Güdüleyici faktörlerin yokluğu söz konusu olduğunda çalışanların mutsuz olduğu söylenemez sadece işlerine karşı nötr bir duyguda olabilirler (Tınaz, 2009: 9; Yalçın, 2002: 196).

Herzberg'in çift faktör kuramında, motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin öncelik ve önem sırası kültürlere göre farklılık göstermektedir. Kuramda yer alan önceliklerle birlikte o bölgenin ve çalışanların kültürel ve sosyal değerlerinin mutlaka iyi bir şekilde analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Aksi halde beklenen sonuçlar elde edilmeyebilir (Boone, 1987: 169)

1.4.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamaktadır. Bu ihtiyaçlar, başarı, bağlılık ve güçlülüktür. Bu kuramda, ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar, toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır (Eren, 2012: 526).

McClelland, ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir. Bu ihtiyaçlar şu şekilde tanımlanmaktadır (Can, 2002: 194):

Başarı Gösterme İhtiyacı olan bireyler;

- Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler,
- Amaca yöneliktirler,
- Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler,
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler,
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

İlişki Kurma İhtiyacında olan bireyler;

- Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler,
- Diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar,
- Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar,
- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

Güç Kazanma İhtiyacı olan bireyler;

- Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler,
- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler,
- Diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar.

Bu üç ihtiyacın şiddeti bireyden bireye oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. McClelland, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama duygularının altında başarı ihtiyacının saklı olduğunu ve bu üç ihtiyaç içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını belirtmektedir (Eren, 2012: 526).

1.4.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlamış ve var olma, ilişkisel ve gelişme ihtiyaçları üzerine kurmuştur (Can, 2002: 193).

Var Olma (Existance) İhtiyaçları: İnsanların fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi için güvencede olmasıdır. Burada amaç insanın fizyolojik

temelini sağlamaktır. Bu ihtiyaçların giderilmesi için örgüt kaynaklarının fazla olması gerekmektedir (Eren, 2012: 510; Onaran, 1981: 39).

İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar: İnsanların hem çalışma ortamında hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkin ihtiyaçlardır (Eren, 2012: 511).

Gelişme (Growth) İhtiyaçları: İnsanların kendilerini üstün ve değerli bir birey olarak görmesi sağlayan ihtiyaçlardır (Tutar, 2013: 207). İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkin bu ihtiyaçlar, bireyin kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek isteklerini içinde barındırmaktadır (Eren, 2012: 511; Onaran, 1981: 39).

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. VİG kuramında, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebilecekleri iddia edilmektedir. Farklı yoğunluklarda olmakla birlikte bir birey aynı anda bu üç ihtiyaca da sahip olabilir (Eren, 2012: 511; Tevruz, 2002: 106).

1.4.2. Süreç Kuramları

1.4.2.1. Beklenti Kuramları

Beklenti kuramları iki farklı kuramdan oluşmaktadır. Bunlar Victor Wroom ile E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilmiş kuramlardır. Victor Wroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre iş ve görev başarısı ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kurama göre birey kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşmasını sağlayacak davranış tarzını seçer ve bu hareketlerin sonuçları ile ilgili beklentilerine göre seçim yapmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 162; Eren, 2012: 532).

Bu kuramda Wroom, örgütsel davranışların nedenleri ile ilgili bazı varsayımlar geliştirmiştir. Birinci varsayım; bir davranışın ortaya çıkmasında etkili olan faktörler,

bireyin kişisel özellikleri ile çevresel koşulların etkileşimi sonucunda belirlenerek yönlendirilmektedir. İkinci varsayım; her bireyin diğer bireylerden farklı gereksinme, arzu ve amaçlara sahiptir. Üçüncü varsayım ise; bireyler, arzuladıkları ödüllere ulaşacak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmaktadırlar (Tınaz, 2009: 10).

Wroom'un beklenti kuramında, güdülenme sürecini bireysel düzeyde ele alarak bireylerarası farklılıklara ve her bir bireyin nasıl güdülendiği ortaya konmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 164).

Bu kuram, çaba ve performans ilişkisi, performans ve ödül ilişkisi ve ödül ve kişisel amaç ilişkisi üzerinde odaklanmaktadır (Tınaz, 2009: 10). Modelde, bu odak noktalarını açıklayan üç temel kavram üzerinde durulmaktadır. Bunlar; bekleyiş, valens ve araçsallıktır. Bekleyiş, bireyin belli bir davranışa yöneldiğinde elde edeceği sonuçla ilgili algıladığı olasılığı ifade etmektedir. Eğer birey gayret ettiğinde bir ödül elde edeceğine inanırsa daha çok gayret gösterecektir. Valens, bireyin belirli bir gayret sonucunda elde edeceği ödlü arzulama derecesini belirtmektedir. Bireyler tarafından belirli bir ödül farklı şekillerde arzulanır. İhtiyaçlar farklı olacağından verilecek ödül bazı çalışanlar tarafından arzu edilirken bazı çalışanlar için ise arzu edilmeyecektir. Sonuç olarak yüksek valensin olması bireyin daha çok gayret göstermesini sağlayacaktır. Çalışanın hem valensi hem de bekleyişi yüksek olduğu takdirde motive olması ve bütün enerji, bilgi ve yeteneğini işine yansıtarak çalışması ortaya çıkacaktır. Araçsallık ise birinci derecedeki sonuçların, ikinci derece sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısını ifade etmektedir. Bireyin gayreti sonucunda performans göstermesi ve bu performansın belirli bir şekilde ödüllendirilmesi birinci derecedeki sonuçtur. Birinci derecedeki sonuçlar (maaş artışı gibi) ikinci derece sonuçları gerçekleştirmek için bir araçtır (Can, 2002: 197; Koçel, 2010: 633).

Beklenti kuramına daha sonraki yıllarda Porter ve Lawler tarafından ilaveler yapılmıştır. Wroom'un kuramını esas alan, güdünün tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkan Porter ve Lawler, içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler (Can, 2002: 197; Baysal, Tekarslan, 2004: 164). Porter ile Lawler'in beklenti kuramında, Wroom'un kuramında olmayan başka tutumsal değişkenler de yer

almaktadır. Kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkenin bir araya getirilerek aralarındaki ilişkileri belirtmesidir (Onaran, 1981: 76).

Porter ile Lawler'in kuramına göre yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalışanların beklemeyle ödül arasında denge kurularak örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram, her çalışanı ümit ettiği oranda tatmin etmenin mümkün olmayacağını da vurgulanmaktadır (Eren, 2012: 541-542).

Beklenti modeli, bireylerin amaçları ile iş yerindeki davranışları açıklayarak katkı sağladığı görülmektedir. Eğer bir yönetici bu modeli kullanmak istiyorsa aşağıdaki konulara ağırlık vermesi gerekmektedir (Can, 2002: 197):

- a) Çalışanların görevlerinde başarılı olmaları için yeterli eğitim almalarını sağlamak,
- b) Var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- c) Çalışanlara başaracakları konusunda güven duygusu vermek,
- d) Çalışanın belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri ortaya koymak,
- e) Ödüller ile iş arasındaki ilişkilerde netliği sağlamak,
- f) Çalışanlara sunulan ödüllerin belli bir sistemle eşitlik içinde yönetmek.

1.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın eşitlik kuramı, insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını hangi şekilde arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon kuramıdır. “Bu kurama göre bireyler, harcadıkları çabalar karşılığında elde ettikleri ödüllerin oranını, kendileriyle eş değer diğer bireylerin harcadıkları çabalar karşılığında elde ettikleri ödüllerin oranıyla kıyaslama eğilimindedir” (Tınaz, 2009: 11).

Adams'ın eşitlik kuramına göre, girdilerin çıktılarla eşdeğerde olmalı ve gösterilen performansa göre ücret alınmalıdır. Eğer bireyin elde ettiği ödüller, algıladığı adil ödüle eşdeğerse birey tatmin olur. Tam tersi bir durumda ise performans sonucu tatminsizlik doğar. “Birey bir davranışta bulunur (yüksek performans); bir ödül alır (yüksek ücret), işinden tatmin olur (pekiştirilir) ve o performansı tekrarlar. Bunun tersi durumlarda performans düşebilir” (Baysal ve Tekarslan, 2004: 165,166).

Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden birey, bu doyumsuzluğunun baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştıracaktır. Başarıya ulaşamadığı takdirde, işletmeye sunduğu emeklerin miktarını azaltarak diğer çalışanların ödülleri azalmasına ya da onların morallerini bozarak ortaya koydukları verimliliğin azalmasını sağlayabilir (Tınaz, 2009: 11).

Bu modele göre insanlar çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumlarında diğer çalışanların çaba-ödüller durumlarını karşılaştırmaktadırlar. Adams tarafından geliştirilen bu kuramda, çalışanın güdülenmesinin temelinde, yöneticilerinin işte kendilerine eşit davranılması isteği yatmaktadır (Can, 2002: 198).

Eşitsizliğin ortaya çıkışıyla ilgili önermeler şunlardır (Onaran, 1981: 169):

1. Eşitsizlik, çalışanın ödül oranlarının diğer çalışanlarla ödül oranlarıyla uyumlamamasından ortaya çıkmaktadır.
2. Eşitsizlik, bir gerginlik kaynağıdır.
3. Eşitsizlik, ne kadar fazla bilinirse bu gerginliği azaltma isteği de o kadar fazla olacaktır.
4. Daha az ödül alan bir çalışanın eşitsizlik sınırı, ödülleri daha fazla olan bir çalışana göre düşük olacaktır.
5. Eşitsizlik, hesaplanırken katkılarla ödüller ağırlıklı olarak toplanmaktadır.

1.4.2.3. Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç kuramında, bireylerin belirlediği amaçların onların motivasyon derecelerini belirleyeceği üzerinde durulmaktadır (Turan, 2013: 210). Bireylerin kendileri için amaç belirlemeleri ve bu amacın ulaşılabilirliği, teorinin ana fikrini oluşturmaktadır (Koçel, 2010: 638). Amaçların motivasyondaki önemini şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2012: 530):

- *Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını artırmaktadır. Çünkü birey o zaman daha kararlı ve arzulu davranış ve faaliyette bulunmaktadır.*

- *Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları artıracaktır. Kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel istek ve hırsın az olduğuna ve bunun da yüksek başarıları azalttığını söylemek yanlış olmayacaktır.*
- *Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir. Çatışma arttıkça bireysel davranışların iş yerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır. Çatışma azalıp uyum derecesi arttıkça da yükselecektir. Yani çatışma ya da uyum derecesi de bir güdüleyici faktör olmaktadır.*

1.4.2.4. X ve Y Teorisi ile Z Kuramları

Douglas McGregor, insan doğası ile güdüleme arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları altında toplamaktadır. Bireyler, iş yaşamına, bakış açılarına ve çalışma alışkanlıklarına göre sınıflandırılmıştır. McGregor'a göre X Teorisi çalışanların işi sevmediği, sorumluluk almak istemediği ve işten kaçınmak için teşebbüs ettiği düşüncesine dayanırken, Y Teorisi çalışanların işi sevdiği, kendilerini kontrol edebildikleri, sorumluluk aldıkları düşüncesine dayanmaktadır. McGregor, uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında güdülemeye çalışacaklarını belirtmektedir (Can, 2002: 188; Carson, 2005).

X Kuramına göre (Can, 2002: 189):

- a) İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar.*
- b) Bu nedenle bireyler çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli gerekiyorsa tehdit edilmelidir.*
- c) Normal bir birey iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.*
- d) İnsanların çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.*

e) Bireyler kendilerini düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Y Kuramına göre ise (Can, 2002: 189):

- a) Bireylerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları, dinlenme istekleri kadar doğaldır.*
- b) Birey işe girerek önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.*
- c) Bireyin amaçlarına yönelmesi, ödülle birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir.*
- d) Normal bir birey öğrenmek ister. Koşullar sağlandığında sorumluluğu almak zorunda kalmaması ile onu elde etmek ister.*
- e) Bireylerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda geniş bir biçimde yayılmıştır.*

X kuramının varsayımlarını benimseyen yöneticilerin daha çok otoriter ve müdahaleci bir tavır sergilerken, Y kuramının varsayımlarını benimseyen yöneticilerin ise daha çok demokratik ve katılımcı tavır içinde olacaktır (Koçel, 2010: 582).

Z Kuramına göre (Can, 2002: 190):

- a) İnsanı ne şeytan ne de melek olarak göremeyiz. İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir yaratıktır.*
- b) İnsan doğuştan ne iyidir ne de kötüdür; koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir.*
- c) İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenir; insanı güdüleyen, içinde bulunduğu durumdur.*
- d) Güdüleme ne dıştan zorlamaya ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir.*
- e) İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.*

Sonuç olarak Z kuramı, insana iyi ya da kötü açılardan yaklaşmamakta ve X ile Y kuramlarının duruma bağlı olarak başarı sağlayacağını ortaya koymaktadır.

1.5. MOTİVASYON ARAÇLARI

Motivasyon konusunda birçok araştırma ile saptanan, özendirici motivasyon araçları kendi arasında ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel araçlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Fakat her bireye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek zordur (Şimşek vd., 2008: 193-194).

İnsanlar arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak için belli davranış kalıpları içine girerler ve bireyler bu davranışlarını kendilerinin arzu ettiği yönde gerçekleştirir. Çünkü birey başkasının işine yarayacak olan çabayı değil, kendi ihtiyacını tatmin edecek çabayı gösterecektir. Eğer yönetici bir iş gördürmek istiyorsa, bu hususu iş görenler için özendirme araçlarını seçerken bu hususu göz ardı etmemelidir. Her insana uyabilen somut güdüleme kalıpları bulunmadığından yöneticilerin yönetme görevleri oldukça zor ve karmaşık bir yapı kazanmaktadır. Seçilecek özendirme araçlarının bireylere uygun ve çalışanları olumlu yönde etkileyebilecek şekilde olması gerekmektedir. Bu nedenle, bireylerin arzu ve ihtiyaçlarının, uzun ve kısa vadeli hedeflerinin yönetim tarafından saptanması büyük önem taşımaktadır (Eren, 2012: 512-513).

Çalışan işlerinin planlaştırılması, yönetiminden iyi sonuçlar alınabilmesini sağlayacaktır. Planlaştırmada, insancıl etkenler, bireyin tabiatı bir veri olarak daima göz önünde tutulmalıdır. İnsanların düşünce ve görüşleri ne kadar iyi anlaşılırsa, bunların yönetimi o derecede kolay olacaktır. Bu sebeple çalışanların birey olarak iyi tanınması, iş ile ilişkilerinin anlaşılması gerekmektedir (Hatiboğlu, 1994: 536).

Yöneticinin, astlarını güdüleme işi, bireylere tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanabilir. Bu davranışlar hem bireysel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, güdüleme hususunda genel ilkeler geliştirmek kolay olamamakla beraber bireyler arasındaki kişisel farklılıklar da bu durumu yaratan en önemli etmenler arasındadır (Eren, 2012: 516).

Alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan motivasyon gerçekleşemez. Bu ihtiyaçların karşılanmasıyla hoşnutsuzluk ortadan kalkar, fakat temel ihtiyaçların karşılanması, insanları her zaman verimliliklerini artırma yolunda motive etmeye

yetmeyebilir. Çalışanlara çeşitli teşvik ödüllerinin verilmesi, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde, çabalarını artıracakları beklentisinden kaynaklandığı görülmektedir. Teşviklerin arzu edilen sonuçları vermesi isteniyorsa, hangi ödüllerin çalışanları teşvik edeceği üzerine düşünülmesi gerekmektedir. Bunu, ilgili bireylerle tartışılıp, hedefe ulaştırılması ve vaat edilen ödülün verilmesi gerekmektedir (Keenan, 1996: 19, 35-36).

1.5.1. Ekonomik Araçlar

1.5.1.1. Ücret

Birey yaşamını devam ettirebileceği miktarda bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle ücret bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır. Bireyin yaptığı işe yaklaşımında ücretin payı küçümsenmeyecek düzeyde önemlidir ve elde edeceği ücret doğrudan bireyin satın alma gücünü yani yaşam kalitesini etkilemektedir (Keser, 2006: 78-79).

Çalışan tatmininde kimi zaman ücretin miktarı, kimi zaman da bireyin prim ödemeleri sırasında kendisine adil davranılıp davranılmadığına yönelik inancı son derece önemlidir. Eğer çalışan kendisine hak ettiği ücretin ödendiğine inanıyorsa, daha yüksek tatmine ulaşmaktadır. Aksi durumda ise daha düşük tatmin düzeyinde kalmaktadır (Keser, 2006a: 80).

Özendirici ücret sistemlerinde minimum ücret garanti edilmelidir. Prim ve ödül getirecek şey, işçinin gayreti ile doğrudan doğruya ilgili bulunmalı, genel şartlara veya diğer işçilerin çalışmasına bağlı bulunmamalıdır (Hatiboğlu, 1994: 571-572). Örgütlerdeki bazı görevlerde gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça ortaya konulur. Örneğin; satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanım şekilleridir. Ücretlerin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması da önemlidir. Bunlarla ilgili şikâyetlerin giderilmesi veya olmaması için iş analizleri, çalışanların işe, işin çalışanlara uyumunu sağlamak gerekmektedir (Eren, 2012: 246,517).

Ücretler, işletmede iş gören davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların devamını sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle, iyi performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışların etkin ücret planlarıyla desteklenmesi gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2011: 207). Çalışanlar aldıkları ücretlerden tatminsizlik yaşadıklarında, örgütlerde kurum içi anlaşmazlıklar, grevler, işe geç kalmalar veya hiç gelmemeler artacak; maddi tatminsizlik kısa süre içerisinde iş ile ilgili psikolojik tatminsizliği doğurarak çalışanların iş verimlerinin düşmesi ya da işten ayrılmalarına sebep olacaktır (Öge, 2012: 210).

Maddi çıkarlara ilişkin şikâyet ve tatminsizlikleri azaltacak önlemler arasında iş yerinde ücretsiz yemek, uzak semtlerden gelip gidenler için servis olanaklarını sağlanması da yer almaktadır. Çalışanlara önemli bir masraf unsuru olan yemek ve ulaşım giderlerinin azaltılması bireyin maddi rahatlık yaşamasını sağlayacaktır. Bu gibi sosyal hizmetler her ne kadar işletmeler için ek harcamaları meydana getirirse de iş veriminde yükseliş ve iş yerinde huzur sağlamak için, bu gibi hizmetlerin mutlaka dikkatle ele alınması gerekmektedir (Eren, 2012: 247).

1.5.1.2. Sosyal Güvenlik

Çalışanlar “sonradan öğrenilmiş” ihtiyaçlar kategorisini oluşturan geleceğin güvence altına alınması, işinin güvenliği, dış tehlikelerden ve diğer bireylerin saldırgan davranışlarından korunması gibi bedensel ve ruhsal anlamda güvenliği ile ilgili gereksinimlerinin karşılanmasını istemektedir (Yalçın, 2002: 193).

Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışanın çaba ve emeğini sunma azminin azalması söz konusudur. Güvenlik duygusu altında çalışanlar ise enerjik ve gayretli olacaktır. Böylece çalışanların etkinliğinin de artması sağlanmış olacaktır (Eren, 2012: 518,519). Birey, örgüt içinde nerede, kiminle çalışacağını, ne yapacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilir ise bireyin kendine olan güven duygusu artacak ve işi için daha çok çaba harcayacaktır. İş görenin güven duygusunu artıran ise yöneticilerdir (Şimşek vd., 2008: 195).

Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiş ve burada söz edilen güvenlik önlemlerinin bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokmalı ve teşvik aracı olarak kullanılmalıdır. Sağlanacak güvenlik önlemleri kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir ayrıca çalışanların işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olmaktadır (Eren, 2012: 518).

1.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanların ulaşmak istediği amaçlara varmasına mani olan engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağıdır. Bu da anormal davranışların sergilenmesinin sebebidir. Psikolojik tatminsizlik davranış bozuklarının meydana gelmesinde etkilidir. Bu davranış bozuklukları ise şunlardır (Eren, 2012: 250):

- Saldırgan davranışlar
- Geriye yönelik veya dönüş davranışları
- Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar
- Tevekkül olma

1.5.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları

Baskı altında çalışmak ve emir almak, iş görenlerin işten uzaklaşmasına ve veriminin düşmesine neden olur ve iş görenler demotive olurlar. İş görenlerin çoğu, benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı tercih etmektedirler (Şimşek vd., 2008: 194).

Bağımsız çalışma olanaklarının sunulması ile bireyin kendi potansiyelini ortaya koyması, kendi kendini yetiştirme ve yaratıcı olma ihtiyaçlarının giderilmesi sağlanmaktadır. Bu tür ihtiyaçlar bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu ihtiyaçların belirli bir biçimde ortaya çıkıp kendini hissettirmesi, bu ihtiyaçlardan önce gelen fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının gerektiği gibi karşılanıp, tatmin edilmiş olmasına bağlıdır (Yalçın, 2002: 194).

1.5.2.2. Statü

Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Statüye sahip olacağını bilen birey, bu amaca ulaşmak için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her birey için derin bir tatmin duygusu yaratacaktır (Eren, 2012: 521; Şimşek vd., 2008: 195). Yöneticinin saygı ve sevgisini kazanmak için çaba sarf edecek ve çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselmeyi gören çalışan, çalışmalarını daha istekli devam ettirecektir (Eren, 1998: 433).

1.5.2.3. Özel Yaşama Saygı

Bireylerin işyeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular, zevk için yapılan çabalar, sağlık durumu, din gibi durumlar bireyin özel yaşamını meydana getirmektedir. Çalışandan verim elde etmek için onun özel yaşamına saygı gösterilmesi gerekmektedir (Eren, 2012: 523; Şimşek vd., 2008: 195).

Yöneticiler ile çalışanlar arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu da ancak dostluk ve sevgi düşüncelerinin geliştirilmesi ile mümkün olacaktır. Aksi bir durum söz konusu olması, astların duygularının kontrolü altına girmesine neden olacak ve üstlerinin istediği emirleri yerine getirmelerine engel olacaktır. Astların duygu ve düşüncelerinden yararlanarak onların kişiliğine saygı duyulduğunun gösterilmesi gerekmektedir. Güncel ve gelecekle ilgili karar ve planların hazırlanmasında, astlara söz hakkı tanınmalıdır. Bu bireylere kişisel güven vererek çalışanın özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutma olanağının artmasını sağlayacaktır (Eren, 2012: 523).

1.5.2.4. Takdir Etme

Çalışanlarda motivasyon duygusu uyandırabilmek için birlikte çalışılan bireylerin yeterli olması ve onların kişisel ihtiyaçlarının mümkün olduğunca karşılanması gerekmektedir. Teşvik edici ödüller vererek ve onları takdir ederek

bireylerin işinde daha başarılı olma isteğini uyandırılması sağlanmış olacaktır (Keenan, 1996: 37).

Çalışan, ortaya çıkardığı bir eserin kendisine atfedilecek maddi ve manevi yönden takdir edilmesini bekler. İşinde başarıyla çalışanların amirlerince takdir edilmelerinin yanında bu takdirin iş arkadaşlarından, iş sahiplerinden, basından ve daha başka kaynaklardan da gelmesi, diğer çalışanların çalışma, şevk ve isteklerini de büyük ölçüde teşvik edecektir. İyi yaptıkları işler için takdir edildiklerinde, yaptıkları yanlışlar için yöneltilen yapıcı eleştirileri de daha rahat hazmedebileceklerdir (Allan, 1998: 53; Eren, 2012: 247; Kumkale, 2006: 142).

Yöneticinin övgüyü kullanırken net olması gerekmektedir. Neyin neden takdir edildiği çalışan tarafından anlaşılması sağlanmalıdır. Hedefe ulaşan çalışanın takdir edilmesi ertelenmemelidir. Bir amirin takdiri, genellikle bir primden daha motive edici bir unsurdur (Allan, 1998: 60).

Saygınlık ve takdir görmeyi arzulayan çalışanların, bunu elde ettikten sonra kendi kişiliğine güveni başlar ve birey artık etrafındakilerin onay ve takdiri için değil, bizzat kendi benliğinin tatmini için çalışmaya başlar (Yalçın, 2002: 194).

1.5.2.5. Sosyal Katılım

Çalışanın, işyerinde yardımlaşacağı, dayanışma kurabileceği bireylerle birlikte çalışması, böyle bir ortama sahip olması görevlerini başarması için daha iyi güdülenmesini sağlayabilir (Başaran, 2000: 77).

Bireyin iş yerinde rahat olması, iş arkadaşları ile aynı dili konuşması, benzer düşünce kalıplarına sahip olması ile mümkün olacaktır. İyi bir çalışma grubu oluşmuş örgütlerde birey çalışma yaşamından daha fazla zevk alması ve işini sevmese bile iş arkadaşları nedeniyle işine gitmek arzusu artacaktır. Çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun olduklarında ise demotive olmaları kaçınılmazdır (Keser, 2006: 91).

1.5.2.6. Çevreye Uyum

Bireyin mesleki donanımı ile beraber örgütte çalışan diğer birey ve yöneticilerle uyum içinde olması çok önemlidir. İş ortamında güçlü ilişkileri ve iyi bir iletişimi kurmaya olanak bulan çalışanların örgüte bağlılıkları ve motivasyonları artmakla beraber yakalanan uyum aynı zamanda bireyin iş yerinde mutluluğunun artmasını sağlayacaktır (Keser, 2012: 74; Tuncer, 2012: 328).

İşletmeler, örgüt içinde uyumlu, işbirliği ve dayanışmaya dayanan bir çalışma ortamı tesis ederek ve örgüt içindeki unsurlar arasında uyumlu bir ilişki ve iletişim kurarak orta ve uzun vadede başarılı ve kalıcı olmalarını sağlayabilirler (Çiçek, 2005: 45).

1.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

1.5.3.1. Hedef Belirleme

İşletmenin vizyon ve amaçlarının lider ve yöneticiler tarafından kendilerine açıklanmayan çalışanların, çalışma ortamında beklenen heyecan, arzu ve enerjiyi göstermemelerine neden olmaktadır. Çalışanlara, kendilerine örgütün neresinde ve niçin bulunduklarının açıklanması motivasyonları açısından önemlidir (Barutçugil, 2004: 386).

1.5.3.2. Yetki ve Sorumluluk Devri

Çalışanın yetkisini artması, başarıma konusundaki motivasyonunu artırırken etkinliğini artırmasını ve yaratıcılığını kullanma sorumluluğunu duymasını da sağlayacaktır. Yetkilendirme, çalışanlara işlerini başarmaları için daha özgürce hareket etmelerini sağlayacaktır. Yöneticilerin, birtakım yetki ve sorumluluklarını alt basamaktakilere yüklemesi iş gören için aynı zamanda eğitim de olabilmektedir. Bu sorumluluk zaman içinde iş göreni kişiliğine kavuşturup, motive olmasını sağlayacaktır (Barutçugil, 2004: 384; Şerif vd., 2008: 195).

Bireylerin iyi çalışmalarına olanak verecek doğru koşulların var olmasını sağlamak çok önemlidir. Çalışanların sorumluluk alması, onların yaptıkları işin denetimini ellerinde tutmalarını ve işe olumlu bir katkıları olduğunu hissetmelerini sağlamaktadır (Keenan, 1996: 28).

1.5.3.3. Kararlara Katılım

Herzberg'e göre, bireylere işlerinde sorumluluk yüklemek onların başarılarını artırmaktadır. Çalışanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma ve kendi yaptığı iş ile ilgili kararlarda söz sahibi olmak isteği birçok nedene bağlıdır. İşi bizzat gerçekleştiren birey, kendi yapacağı işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip olduğunu düşünür. Başka bir neden ise verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerini alınmasıdır. Burada, iş gören kişiliğine saygı gösterilmesini istemektedir. Bu duygu kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle, güdülemede özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur (Eren, 2012: 524; Şimşek vd., 2008: 196).

Yöneticiler, çalışanların önerilerini dikkate almaya yönelik öneri değerlendirme komiteleri, kalite kontrol çemberleri gibi sistemlerin varlığı ile hareket ederek, astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli, birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratacaktır (Eren, 2012: 524; Şimşek vd., 2008: 195).

1.5.3.4. Kariyer Olanakları

Çalışanın kendini geliştirmesine, yetiştirmesine ve örgüt içindeki hem makam hem de ödeme basamaklarında yükselmesine olanak veren görev, içten güdülenmesini artırarak motive olmasını sağlayacaktır (Başaran, 2000: 77).

Terfiler, çalışanları teşvik edici bir unsurdur. Terfi, bireyi çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası da tatmin eden bir araçtır. Çalışanlar, başarı gösterdikleri takdirde terfi edeceklerini bilirlerse, daha iyi çalışmaya yönelirler ve böylece bireyin ve işletmenin amaçları bir dereceye kadar birleştirilmiş olur (Eren, 2012: 248; Hatiboğlu, 1994: 558).

Çalışanlar, işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, işinde monotonlaşacak ve bulundukları mevkileri yetersiz bulacakları için çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isteyeceklerdir (Eren, 2012: 519). Bu noktada işletme tarafından iş rotasyonu yönteminin kullanılması yararlı olacaktır. İş rotasyonunun özünde bir bireyin önceden belirlenmiş zaman süresince, özellikle kendi alanında değişik bölümlerde çalışması, bu bölümlerle ilgili eğitim alması yer almaktadır. Bu yöntemin yararları; bireyin sosyal çevresini genişleterek işletme içi sosyal bütünlüğü sağlamak, sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklı monotonluğu ortadan kaldırmak, bireyin başarılı olabileceği işleri saptamak, takım çalışmasına yönelik etkinliği artırmak, yönetici adayları hazırlamak ve bireylerin birbirlerini yedeklemelerini sağlamaktır. Bu yararlar göz önünde bulundurulduğunda çalışanlara kariyerlerini hayata geçirmeleri noktasında katkılar sağladığı görülmektedir (Dündar, 2013: 282-283).

İş yerinde bireye istediği gibi kariyer fırsatları sunuluyorsa, birey iş yerinde kalmaya devam edecek ve örgütü terk etmeyecektir. Fakat birey, çalıştığı iş yerinde yükselme olanaklarının zayıf olduğunu görürse çoğunlukla daha iyi bir kariyer yolu bulabileceği işyerine geçmek isteyecektir. Yükselme olanaklarının var olması ve bunun çalışan tarafından bilinmesi çalışan tatmini açısından çok önemlidir. Günümüzde kariyer fırsatları, çalışanlar için ücret faktörü kadar önem verilen bir tatmin unsuru olarak görülmektedir. Aynı zamanda bireyin kariyeri, örgütte gelişimi açısından önemlidir. Örgütün bireyden gelecekte yararlanmak istediği pozisyon ile bireyin kariyer hedefleri benzer olmalıdır. Aksi takdirde bireyin tatmininde gerileme yaşanması söz konusudur (Keser, 2006a: 76,79-90).

İşletme, söz konusu olabilecek kariyer olanaklarını, iş görüşmesi aşamasında, işletme bülteni, duyuru panosu, bilgisayar ortamı gibi yollarla çalışanlarına aktarması gerekmektedir. İşletme içi yükselmelerin gerçekleşmesi, diğer çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olurken ileriye dönük olarak da kendilerine de böyle bir olanak sağlanabileceğini düşünen çalışanların işletmeye bağlılıklarını artırarak örgütsel hedefler doğrultusunda daha istekli ve etkili çalışmalarını sağlamaktadır (Dündar, 2013: 275).

1.5.3.5. Eğitim Olanakları

Eğitim süreci içinde belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi, çalışanların kendini kanıtlama ve gurur duygularını tatmin edecektir. Eğitim, bireylerin performanslarını daha çok artırmalarına imkân verir. Bu da kendileriyle gurur duymalarını ve tatmin olmalarını sağlayacaktır. Eğitimin, eğitim süresince ve eğitim bittiğinde kısa vadeli, eğitim sonrası ise uzun vadeli etkisi söz konusudur ancak bu etki daimi değildir. Motivasyonun sürekliliğinin sağlanması isteniyor ise eğitimin devam eden bir süreç olması gerektiği unutulmamalıdır (Allan, 1998: 62).

Bireylerin kendilerine özgü öğrenme tercihlerinin olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanlara heyecanlandırıcı, eğlenceli, teşvik edici öğrenme fırsatlarının tanındığı, bilgiye kolay ulaşma imkânlarının, denenmiş alıştırma ve problemlerin ve neyin nasıl yapılabileceğinin sunulduğu iyi bir öğrenme ortamının sağlanması ile farklı yollarla öğrenme olanakları sunarak, farklı bir şekilde öğrenen insanların ihtiyaçlarının giderilmesi mümkün olacaktır. Çalışanların kendi öğrenme tercihini kullanabilmesini sağlamak amacıyla onlara farklı imkânlar sunmak örgütün verimli sonuçlar elde edebilmesi için çok önemlidir (Bentley, 2003: 23-40).

Eğitim olanaklarının sağlanmasında sadece çeşitli kurslar vermek ya da eğitim seminerlerinin düzenlenmesi yeterli değildir. Bunlar, genel olarak kullanılan yöntemler olsalar da insanlar farklı yollarla ve kesintisiz bir şekilde öğrenmektedirler. Bu yüzden onlara devamlı olarak öğrenme olanakları sağlayabilmek de önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Bentley, 2003: 37).

Çalışanların öğrenmelerinde onlara yardımcı olmak ve öğrenme süreçleri devam ederken başarı duygularını yaşayabilmelerini sağlamak gerekmektedir. Başarı duygusunun verdiği tatmin ile her şeyden önce bireyin kendine duyduğu saygı ve güvenin artmasına sağlanır. Ayrıca öğrenme ve gelişme sürecinin devam ettirilmesi konusunda insanlara ihtiyaç duydukları cesareti sağlamaktadır (Bentley, 2003: 57-58).

1.5.3.6. Rekabet Ortamı Yaratma

Bazı bireyler için rekabetçi ve maceralı bir iş görmek tatmin kaynağı olabilmektedir. İş yerlerinde kontrollü bir rekabet sağlamak, işe biraz macera havası katmak önemli bir özendirme aracı olabilir (Eren, 2012: 520). Ancak rekabetin her zaman olumlu motivasyon getirmeyeceğini aynı zamanda olumsuz motivasyon getireceği de unutulmamalıdır. Bu noktada yöneticinin bu motivasyon aracını kullanırken çok dikkatli olması gerekmektedir. Yöneticiler tarafından, çalışanlara işletmenin amaçlarına ulaşmak için rekabet yapıldığı bilincinin aşılması gerekmektedir (Çiçek, 2005: 42).

Çalışanların etkinliklerini bir rekabet ortamı içinde yürütebilmelerini sağlamak, başarıya teşvik etmek için etkili olduğu gibi rekabet içinde olan çalışanlar, yeteneklerine daha çok güvenmekte ve daha fazla motive olmaktadır (Keenan, 1996: 32).

1.5.3.7. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışma koşulları denildiğinde, genel olarak; aydınlatma, ısı, havalandırma, gürültü, gibi unsurlar akla gelmektedir. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma yüzünden hem işin görülmesini önemli ölçüde aksamakta, hem de bireyin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılmasına sebep olmaktadır. Yani bireyin çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmesi sadece tatmin açısından değil, aynı zamanda sağlığı açısından da çok önemli bir noktadır (Eren, 2012: 242; Keser, 2006: 85).

Bir işletmede fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi için çalışma ortamının aydınlatmasının yapılan işe uygun olarak yapılması gerekmektedir. Işık tek yönden mümkünse tek kaynaktan gelmelidir. Işık kaynağı sabit olmalı ve renk değişimlerinden kaçınılmalıdır. Işığın tek yönden dağılımı için tavanın yüksekliği ve şekli de önemlidir. Işık kaynaklarının yüksekliği, direkt ve indirekt aydınlatmanın zararlı etkilerini azaltmaktadır. Yapılacak işe uygun olarak seçilen aydınlatma sistemi, hem verimliliğin artmasını sağlayacak, hem de çalışanın erken yorulmasını önleyerek güdülenmesini sağlayacaktır. Kötü bir aydınlatmanın getirdiği yorgunluk ile bireyin dikkati dağılacak ve demotive olacaktır. Ayrıca bireyin sağlığı açısından da olumsuz durumların (göz

sinirlerinin yıpranması, zayıflaması, geçici veya daimi körlükler vb.) ortaya çıkması söz konusudur (Eren, 2012: 278-280).

Çalışılan ortamdaki havalandırma da fiziksel çalışma koşullarında dikkat edilmesi gereken başka bir husustur. Çalışma ortamındaki hava birçok özellikleriyle insan çalışmasını etkilemektedir. 1940'lı yıllarda İngiltere Sağlık Araştırmaları Merkezi'nde "Çalışma yerlerinde ısı ve nem ne olmalıdır" konulu bir araştırmada, iş yerinde ve iş niteliğine göre; hafif türdeki işlerde 18 derece, hafif aktif türdeki işlerde 15,5-18 derece, ağır bedensel işlerde 13-15,5 derece olması gerektiği sonucuna ulaşılrken; Amerika'da yapılan bazı araştırmalarda ise iş yerlerinde ortalama sıcaklığın kış aylarında 19 derece, yaz aylarında ise 19-24 derece olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma ortamının sıcaklığının normal seviyelerden yüksek seviyelere çıkması işin kalitesiz yapılması, çalışanlarda çabuk yorulma, sinirlilik halleri, baş ağrıları ve işten tatminsizlik meydana getirecektir. İşletmenin çalışma ortamında olabildiğince sıcaklık farklarını sabit tutması gerekmektedir (Eren, 2012: 282-284).

1.5.3.8. Örgüt İçi İletişim Kanalları

Örgüt içindeki iletişim ağı tarafların işe motive olmasını sağlar. Örgütsel konularda bilgi sahibi olmak ve bunlar hakkında tartışabilmek güçlü bir iletişim ağı ile sağlanmaktadır (Şimşek vd., 2008: 196).

Truman Bewley'in 1992-93 yılları arasında ABD'de, ücretler ve maaşların azalması konusunda yaptığı araştırmada; işletmelerde çalışanların moral ve motivasyonunun gelişmesi için içten iyi ilişkiler kurulmasının, ekonomik güvence ve şirketi geliştirme programları hazırlanması ve uygulanmasının tanıma, tanınma ve şirkete katılımların ödüllendirilmesi, şirket ürünlerinin ve sosyal katılımlarının iyi açıklanması, ürünlerin başarılarının ve çalışanların katkılarının açık bir iletişim yoluyla iyi anlatılmasının şart koştuğunu belirtmektedir (Bewley, 1999: 35). İletişim kanallarının açıklığının çalışanları motive etmede son derece önemli olduğu görülmektedir.

1.5.3.9. Takım Çalışması

Etkin ve verimli çalışmayı ifade eden takım çalışmasında, o takımı oluşturan bireyler ile takımın hedefleri ve çıkarları paralel olduğu takdirde çalışanların takım hedeflerine ulaşma noktasında motive edilmesi o ölçüde kolaylaşacaktır. Aksi bir durum söz konusu olduğunda takım hedeflerinin önemi ve takım içinde karşılıklı ilişkilerin oluşması süreçlerinin varlığından söz etmek mümkün olmayacaktır. "Takım çalışması vasıtasıyla motivasyon" adlı makalesinde Berman, verimlilik elde edilmek isteniyor ise yöneticilerin çalışanları örgütsel amaçları edinmelerini sağlayarak takım halinde çalışmaya motive etmelerinin bir ihtiyaç olduğunu vurgulanmaktadır (1999).

Takım çalışmasında grup içindeki işbirliği ve dayanışma çok önemlidir. Etkin bir takım oluşumu için her bir çalışanın verilen görevlerdeki başarısı ve performansı ile takımda yer alan çalışanların bütünlük içinde olmaları gerekmektedir. Takımda, her bir birey tarafından gösterilen çaba ve verim, takımın seviyesini belirlemektedir. Örgütün gelişmesinde takım çalışmasının önemi göz ardı edilmemesi gereken bir faktördür (Balcı,1995: 18).

1.6. MOTİVE OLMUŞ BİREYLERLE ÇALIŞMANIN YARARLARI

Çalışma yaşamının kalitesi yüksek olan başarılı bir örgütler incelendiğinde çalışanların motivasyonun çok etkili olduğu görülmektedir. Çalışanları, yaptıkları işin önemine inandırmak, onlara yetki devredip sorumluluklarını artırmak, iş çeşitliliği yaratmak, kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratmak, alınan kararlarda kendilerine söz hakkı vermek gibi araçlar çoğu kez maddi bir ödülünden daha etkili bir motivasyon etmenidir (Tınaz, 2009: 15).

Yapılan işten ve iş çevresinden memnun olan birey, çalışırken yüksek performans gösterecektir. Örgütlerde motivasyon araçlarını dikkate alınması ve uygulanması, bireyin amaçlarına ulaşmasını sağlayarak örgüt amaçlarını benimsemesini ve bu noktada faaliyetlerini yoğunlaştırmasını sağlamaktadır. Çalıştığı işletmede fikirlerine, yeteneğine, deneyimine, kısaca kendisine değer verildiğini fark eden birey mutlu olacak ve bireyin yaratıcılığı ve verimi artacaktır (Şimşek vd., 2008: 192; Tınaz, 2009: 16).

Motivasyon sistemi başarılı bir süreç olarak gerçekleştirildiği takdirde, çalışanlar ve işletme bakımından belli başlı yararlar sağladığı görülmektedir. Bunlar (Şimşek vd., 2008: 193):

- *Çalışanların ekonomik ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamaktadır.*
- *Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak sağlamaktadır.*
- *Çalışanların 'ego'larını tatmin etmesini sağlamaktadır.*
- *Çalışanların yeteneklerini geliştirecek araştırmalar yapmasına olanak sağlamaktadır.*
- *Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.*
- *Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, bireyler arası olumlu rekabeti geliştirir.*
- *İşletmelerin değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre "esnek motivasyon" sistemlerini kabul etmesi zorunlu hale gelir.*

Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlu hale getirmek için uygulanan tüm yöntemleri içermektedir. Motive olmuş bireylerle çalışmak, bir yandan işletme verimliliğinin yükseltilmesini, öte yandan çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını sağlamaktadır.

Çalışanların motivasyonu sağlandığı ve devam ettirildiğinde; başarılı sonuçlar ve yüksek performans, enerji, şevk ve başarı için kararlılık, karşılaşılan sorunlarda işbirliği için sorumluluk ve sorumluluk almada isteklilik, gerekli değişiklikleri yapmada isteklilik gibi durumlar meydana gelmektedir. Çalışanların motivasyonu sağlanmadığı ya da devam ettirilmediğinde ise; antipati ve işe karşı ilgisiz, zaman israfı ve devamsızlık, problemlerin çözümünün zorluğunun abartılması, tartışma ve şikâyetler, değişime karşı anlamsız direnmeler gibi durumlar söz konusu olacaktır (Simpson, 2001: 9-10).

İKİNCİ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI VE KAPSAMI

2.1. ÇAĞRI MERKEZİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İletişim kanallarının gelişen teknolojiyle beraber çeşitlenmesi ile çağrı merkezleri de sunulan hizmetin niteliği ve kanal çeşitliliğine göre farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Bu adlandırmalar: Müşteri etkileşim merkezi, müşteri temas merkezi, müşteri destek merkezi, müşteri iletişim merkezi, müşteri hizmetleri merkezi, destek hattı, teknik destek merkezi, satış ve hizmet merkezi, rezervasyon merkezi, çok kanallı çağrı merkezi, web uyumlu çağrı merkezi, bilgi masası, yardım masası vb. şeklinde görülmektedir. Çağrı merkezi denildiğinde ilk olarak müşteriden gelen bir çağrının bir merkez tarafından ele alınması akla gelmektedir. (Candaner ve Kohen, 2011: 45; Kohen, 2007; ÇSGB, 2013: 17).

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte tanımı da gün geçtikçe değişen çağrı merkezi, kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm bölümlerin (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vs.) başta telefon olmak üzere diğer tüm iletişim kanallarını (web, faks, e-mail vs.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezi olarak tanımlanmaktadır. Ortak bir tanım da henüz buluşulmamış olan çağrı merkezi basit bir yaklaşımla, müşterinin bir çağrısının (telefon, e-mail, web, faks, IVR vs. ile) bir merkez (nokta, alan, yer, kişi vs) tarafından ele alınması olarak tanımlanabilir (Kohen, 2007).

Çağrı merkezi, müşteri odaklı şirketlerin müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili talepleri karşılamakta ve şikâyetleri günün her saatinde çözümlenmektedir. Çağrı merkezlerinin, telefonla alınan çağrıların yanında zamanla faks, posta, e-mail, internet üzerinden canlı yazışma (Chat) gibi kanalların açılması ile tüm kanallardaki iletişimi yöneten birer “Müşteri Temas Merkezi” (Contact Center) haline dönüştükleri görülmektedir (Candaner ve Kohen, 2011: 45; Kohen, 2007).

Müşteri ilişkileri yönetiminin önemli bir parçası olan çağrı merkezleri, kurum kaynakları ile farklı iletişim kanallarının, müşteriye ve şirkete değer katmak amacıyla etkili bir şekilde bütünlük oluşturulan, insanlardan, süreçlerden, teknolojiden ve

stratejilerden oluşan sistemlerdir. Çağrı merkezleri kurumların temasta oldukları kişi veya kurumlarla olan iletişimlerini yürüttükleri, yazılım, donanım, insan kaynakları ve iş akışlarından oluşan etkileşim merkezleri olan çağrı merkezleri, yoğun şekilde gelen veya giden çağrılarının gerçekleştirildiği merkezlerdir (Kohen, 2007; Karadaş vd., 2013: 2).

Çağrı merkezleri başlangıçta sadece müşterilerin şikâyetlerini ilettikleri ve genel sorunların çözüldüğü hizmet noktaları iken günümüzde, şirketlerin müşterileriyle iletişim kurmak adına birçok uygulamayı gerçekleştirebilecekleri birimlerdir. Bu uygulamaların büyük çoğunluğu telefon çağrılarıyla gerçekleşmesine rağmen, e-posta, SMS, faks, Web Sohbeti (Web Chat), sosyal medya araçları, Ortak Sörf (Cobrowsing) şeklinde de gerçekleşebilmektedir. Bu aktiviteler, iletişimi kimin başlattığına göre genellikle iki şekilde adlandırılan Gelen (Inbound) ve Giden (Outbound) çağrılar olarak adlandırılmaktadır. Gelen çağrılar, çağrının müşteriler tarafından başlatılan çağrıları, giden çağrılar ise çağrı merkezinin inisiyatifi ile başlatılan çağrıları ifade etmektedir. Gelen çağrılarla sunulan çağrı merkezi hizmetleri, “Müşteri Hizmetleri, Danışma Hatları, Ürün Servis Hatları, Teknik Destek, Sipariş Hatları, Şikâyet Yönetimi, Yönlendirme Hizmet Hatları” vb.dir. Giden çağrılarla sunulan çağrı merkezi hizmetleri ise “Telefonda Satış/Pazarlama, Müşteri Memnuniyeti Takibi, Aidat Yönetimi, Anket Yönetimi, Veri Güncelleme, Randevu Alma, Gizli Müşteri, Hatırlatma Servisleri, Asistan Hizmet Hatları”dır (Arslan, 2016c; Karel, 2016). IMI Conferences ve Çağrı Merkezleri Derneği tarafından gerçekleştirilen “Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri” araştırmasında giden aramaların %41’inin satış/pazarlama, %18’i bilgilendirme, %14’ü elde tutma, %14’ü geri dönüş, %11’i tahsilât, %2’si diğer amaçlı, gelen aramaların ise %48’i ürün/hizmet bilgisi, %20’si işlem, %11’i teknik destek, %6’sı şikâyet, %6’sı diğer, %5’i ödeme, %4’ü sipariş/satın alma amaçlı gerçekleştirildiği görülmektedir (Tarakçı, 2016: 9-10).

2.2. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN ÖNEMİ

1970’lerin başlarında zamanın önde gelen telekomünikasyon sağlayıcılarının girişimleriyle ilk defa Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkmış olan çağrı merkezlerinin, günümüzde ekonomik dengenin değişmesi, rekabetin artması ve

küreselleşmenin etkisiyle müşterilerin daha bilgili olmaları nedeniyle birçok alanda yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Seçme alternatifleri sürekli artan müşterilerin bir kurumu diğerine göre tercih etmesinde önemli bir faktör olarak ön plana çıkan çağrı merkezleri, birçok kurumun ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir (Kohen, 2007).

Çağrı merkezlerinin önem kazanmasını ve uygulamalarının çeşitlenmesini, bireylerin eğitim seviyelerinin yükselmesi, müşteri olma bilincinin güçlenmesi ile kaliteli hizmet beklentisinin artması doğrudan etkilemektedir (Arslan, 2016b). Günümüzde kurumlar, artık hizmet alanlar tarafından kolay ulaşılabilir olmayı hedeflemektedirler. Çağrı merkezlerinde hizmet alıcılar iletişimi istedikleri kanalda, istedikleri zamanda, telefon ve bilgisayar aracılığı (internet tabanlı sistemler, sesli yanıt sistemi, e-posta, görüntülü görüşme vb.) ile sağlamaktadırlar (Kartal vd., 2015: 327).

Gençlerin istihdamı için önemli bir sektör olan çağrı merkezleri, işsizlik oranının yüksek olduğu Türkiye’de de giderek önemli istihdam sektörlerinden biri haline gelmektedir. Çağrı merkezleri yaklaşık 20 yıllık geçmişiyle artık, Türkiye’nin en genç ve hızla büyüyen sektörlerinden biri olmuş ve bu sektördeki yatırımları İstanbul, Ankara ve İzmir dışında Anadolu’nun birçok iline yayılmaya başlamıştır (Ağaç, 2012: 106).

Çağrı merkezlerinin faydalarına bakıldığında, sistem hedefi, kullanıldığı sektör gibi birçok duruma göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle çağrı merkezlerinin faydalarının makro bir bakış açısı ile incelenmesi önemlidir. Çağrı merkezlerinin makro bir bakış açısı ile incelendiğinde aşağıda belirtilen faydaları sıralamak mümkündür. Çağrı merkezleri (Karel, 2016):

- Kurum ile müşteriler arasında köprü görevi görür.
- Müşteri memnuniyetinin ve sadakatının artmasını etkiler.
- Satışa dolaylı ve doğrudan katkıda bulunur
- Müşteri ile iletişimi tek bir merkezden, kontrollü, kaliteli ve raporlanabilir bir biçimde olması sağlanır.
- Şikâyetlerin çözüm sürelerini düşürülür.
- Düzenli ve sürekli veri akışına olanak tanınır.
- CRM sistemine bilgi sağlanır.

- Kurum için gerekli stratejik bilgiler üretilir.
- Pazarlama faaliyetlerinin ölçümü için araçlar sunulur.
- Pazarlama faaliyetlerin etkinleşmesine imkân sağlar.
- Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri dönüş sağlanır.
- Maliyetlerde olumlu etkileri ile beraber verimliliği artırır.
- Self servis hizmetlerin kullanılmasına destek olur.
- Gelir artışına katkıda bulunur.
- Müşteri memnuniyetini artırır.
- Kurum imajına olumlu katkılar sağlar.
- Kriz zamanlarında, etkin bilgi merkezi rolü oynar.
- Kampanyaların etkinliğini artırır.

Çağrı merkezlerinin öneminin artmasında, teknolojik yenilikler, tüketicilerin tutumlarındaki değişiklikler, ürünlerin ve hizmetlerin entegrasyonu gibi faktörlerin belirgin bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çağrı merkezinin çekirdeğini, görüşmelerin gerçekleştiği ve karşılıklı anlayışın, anlaşma ve memnuniyet için gerekli olan bileşenler oluşturmaktadır (Bagnara ve Martı, 2001: 227-229). Çağrı merkezleri temelde bir ihtiyaca cevap vermektedir. İlk çağrı merkezlerinin en fazla 50 yıl öncesinde kuruldukları düşünüldüğünde, çağrı merkezlerinin var olmalarından çok daha önceleri de müşteriler, kurumlar ile çeşitli şekillerde iletişim kurulmuştur. Ancak bugün çağrı merkezlerinin getirdiği en önemli farklılık hız ve rahatlaktır. Teknolojinin gelişmesiyle beraber bugün müşteriler kurumlar ile farklı şekillerde iletişime geçmektedir. Burada önemli olan nokta ise müşteriler bunu rahatça, kolayca ve istedikleri zamanda yapabilmektedirler (Kohen, 2007).

2.3. ÇAĞRI MERKEZİ TÜRLERİ

Çağrı merkezi türleri iki açıdan ele alınmaktadır. Birincisi hizmetin yapıldığı yere göre gerçekleştirilen çağrı merkezi hizmeti, ikincisi çağrı tipine göre gerçekleştirilen çağrı merkezi hizmetidir.

Hizmetin yapıldığı yere göre gerçekleştirilen çağrı merkezi hizmeti, iç ve dış kaynak çağrı merkezi şeklindedir. Çağrı merkezi hizmeti eğer, firmaya bağlı firma içinde ayrı birim tarafından gerçekleştiriliyorsa iç kaynak (inhouse) çağrı merkezi;

bağımsız ve bu konuda profesyonel firmalar tarafından hizmet alınıyorsa dış kaynak (outsourcing) çağrı merkezidir.

İç kaynak çağrı merkezleri esas olarak kurum ürünleri için müşteri hizmetlerini geliştirmektedir. Dış kaynak çağrı merkezleri ise daha geniş müşteri kitlelerine ulaşabilmek amacıyla standart hizmetler sunmak istemektedir. Dış kaynak çağrı merkezi firmaları, diğer kurumlarla sözleşme yaparak onlar adına çağrı merkezi hizmetini yürüten bağımsız firmalardır (Seçkin ve Ökten, 2009; 194). Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ile küreselleşme ve teknolojiadaki hızlı gelişmelerin etkisindeki şirketler, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için ihtiyaç duydukları hız, esneklik ve maliyet avantajını, kendi ana işlerinin dışındaki hizmetleri o konuda uzman firmalardan temin ederek sağlamaktadır (Arslan, 2016a: 3).

Kohen, şirketlerin çağrı merkezi noktasında dış kaynak kullanımına (outsourcing) iten sebepleri ve çoğunlukla bu servisten kimlerin yararlandığını şu şekilde açıklamaktadır: *“Çağrı merkezi kurmak oldukça maliyetli bir uğraş olmakla birlikte bir çağrı merkezini işletmek için ayrı bir uzmanlık bilgisi gerekmektedir. Bir çağrı merkezi oluşturmak için hem teknik altyapı hem de profesyonel eğitim almış kişiler gerekiyor. Bu nedenle şirketler kendi bünyelerinde oluşturmak yerine dış kaynak kullanımını, İngilizce tabiriyle outsource etmeyi tercih ediyorlar. Bu sayede dış kaynak kullanımı ile şirketler çağrı merkezini uzmanına devrederek bir yandan ana faaliyet alanlarına odaklanıp, kendi konularına daha çok enerji ayırarak rekabet avantajı kazanıyor, diğer yandan da daha düşük maliyetle daha profesyonel bir hizmet alıyorlar. Bugün müşteri ile direkt temas halinde olan kurumlar için çağrı merkezlerinin kullanımı kaçınılmaz hale gelmiştir”* (Salom, 2008).

Şirketlere dış kaynak kullanımının sağladığı faydalar ise şu şekildedir (Arslan, 2016a: 4):

- Yoğunluğun ana faaliyet alanlarında olması sağlanır.
- Tek merkezden, profesyonel hizmet alınarak hedef kitleye etkili hizmet verilmesi sağlanır.
- Teknoloji yatırımı yapmak zorunda kalınmaz.
- Çağrı merkezi konusunda tüm bileşenlerle ilgili olarak danışmanlık alınır.

- Oluşmuş hazır bilgi ve birikimlerden faydalanılır.
- Oluşum süreci kısaltılarak zaman kaybı önlenir.
- Gelişen teknolojiden gerektikçe ve kolayca faydalanılır.
- Dönemsel olarak kullanılabilir (6 Aylık, 1 Yıllık).
- Dönemsel iş yükü değişimleri daha rahat karşılanır.
- Muhtemel aksaklıklar objektif olarak bildirilir.
- Objektif ve zamanında raporlar alınabilir.
- Şirket genel operasyon giderlerini azaltabilir.
- Telekom giderleri azalır.
- CCO maliyetleri doğrudan gider olarak gösterilebilir.
- Maliyetler önceden hesaplanabilir, bütçe yapılabilir.
- Profesyonel, eğitilmiş ekip ile çalışılmış olunur.
- İşe alım süreç ve maliyetleri oluşmaz.
- İnsan Kaynakları yönetimi devredilir.
- Yeni hizmetlerin daha hızlı uygulamaya geçirilmesi sağlanır.
- Değişen ihtiyaçlara daha hızlı adapte olunur.
- 7/24 çalışılabilir.
- Mekan problemi doğmaz, kira gideri oluşmaz.
- Görünmez hiçbir maliyet oluşmaz.
- Çağrı merkezine gerek kalmadığı durumda atıl yatırım oluşmaz.
- Gerekli operatör adedinin dışındaki diğer idari personelin giderleri oluşmaz (supervizör, koordinatör vs).

Çağrı tipine göre gerçekleştirilen çağrı merkezi hizmetleri ise inbound, outbound ve karmadır. Inbound, sadece gelen çağrıların karşılanmasıdır. Genellikle hizmet, destek, yardım, bilgi alma, işlem yapma gibi gereksinimlere cevap verilmektedir. Outbound, belirli bir amaca için, bir grup insan tarafından, istenilen hedefler doğrultusunda sadece çağrıların başlatılmasıdır. Daha çok telefonla satış ve

pazarlamanın yapıldığı çağrı merkezi hizmetidir. Karma olan yapıda ise hem çağrı karşılanmakta hem de çağrı başlatılmaktadır (Candaner ve Kohen, 2011: 49; Karel, 2016).

2.4. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE KULLANILAN KAVRAMLAR

Çağrı merkezi sektöründe çalışacak olanların, bu alanda eğitilmiş olanlardan seçilmesi son derece avantajlı bir durumdur. Çağrı merkezinde kullanılan kavramlara yabancı olunmaması işi algılama ve işe adapte olma noktasında önemlidir.

Çağrı merkezlerin hem teknik hem de alan ile ilgili oldukça kavram söz konusudur. Çağrı merkezlerinde kullanılan kavramların tamamı Ek 2’de yer almaktadır (ÇMD, 2016c).

2.5. ÇAĞRI MERKEZİNDE KARIYER FIRSATLARI

Çağrı merkezi sektörü, paralel ve dikey pozisyonları doldurmak için mevcut insan kaynağını kullanmak eğiliminde ve bireyler için birçok kariyer fırsatı sunmaktadır. Sektörde tüm çalışanlar için yürütülen eğitim faaliyetleriyle beraber organizasyondaki çalışanların gelişimine odaklı çalışan akademik yapılar ile kapsamlı yedekleme ve yetiştirme programları uygulanmaktadır. Böylece mevcut çalışanlar bir sonraki pozisyona hazırlanmakta ve işletmenin operasyon dışındaki tüm birimleri de operasyona destek verdiği için bu birimlere de çağrı merkezi çalışanlarından geçişler görülmektedir. Tüm bu olanaklar, gençlere kariyerleri için birçok avantaj sunmaktadır (ÇMD, 2016b).

Çağrı merkezlerinde firma içinde farklı departmanlara geçme şeklindeki kariyer hareketliliği çalışana yükselme olanakları sunulmaktadır. Firma, genellikle diğer departmanlar için çağrı merkezinde çalışan bir kişinin firmanın işleyişi ile ilgili her konuda bilgi sahibi olmasından dolayı çağrı merkezi departmanında çalışmış kişileri tercih etmektedir. (Seçkin ve Örgen, 2009: 196-197).

Önemli bir meslek olan müşteri temsilciliği, kariyer yolunda önemli basamak olduğundan bu basamakta ne kadar eksiksiz olunursa sonraki basamaklara bir o kadar

kolay çıkılması mümkün olmaktadır (Candaner ve Kohen, 2011: 23). Çağrı merkezi, müşteri temsilcilerine, çağrı merkezlerinde operasyon boyutunda ilerleyebilecekleri Takım Lideri, Birim Yöneticisi gibi ilerleyebilecekleri gibi, destek birimleri olan çağrı değerlendirme, raporlama, planlama gibi bölümlerine de geçiş yapabilecekleri fırsatlar sunmaktadır. Çağrı merkezi danışmanı Kohen, bu fırsatları yakalamak isteyen ve çağrı merkezinde kariyer hedefleyenlerin; ilgili, istekli ve hevesli olmak, pozitif ve destekleyici olmak, dürüst olmak gibi unsurları benimseyerek çok çalışarak kendisini geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır (2012a). Çağrı merkezlerinde, operasyon, destek, analiz, raporlama, kalite, planlama, müşteri ilişkileri, insan kaynakları, eğitim, kurumsal iletişim, iş geliştirme, finans, halkla ilişkiler gibi birçok departmanda bireylere iş imkânı sağlanmaktadır.

2.6. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN PROFESYONEL İŞ KOLU OLARAK ORTAYA ÇIKIŞINI ETKİLEYEN NEDENLER

Nispeten yeni bir organizasyon türü olan çağrı merkezlerinin sayısındaki artış oranına ilişkin birçok tahmin söz konusudur. Bu tahminler farklılık göstermesine rağmen çağrı merkezlerinin sayısının her geçen gün artıyor olması ortak nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Dormann ve Zijlstra, çağrı merkezlerinin hızlı bir şekilde artmasını iki nedene bağlamaktadır. İlk olarak teknolojik gelişmelerin büyük etkisi vurgulanmaktadır. Teknolojinin yardımı ile faaliyetler artık belirli bir yere veya belirli bir saate kısıtlanmamaktadır. Bu hem müşteriler hem de şirketler için uygulanmaktadır. Şirketler, müşteri bilgi masasını belirli bir ülkede yoğunlaştırabilir ve müşterileri gerçekte uzun mesafe veya uluslararası çağrı yaptığını bilmeden bir takım ülkelerden gelen aramaları otomatik olarak bu merkeze yönlendirebilmektedir. Bu durum, şirketlere emeğin yoğun olduğu operasyonlarından bazılarını düşük ücretli ülkelere taşımak için bir fırsat sunmakta ve yüksek vasıflı hizmet çalışanlarının dünyanın herhangi bir yerinde çalıştırılabileceğini göstermektedir. Bir diğer neden olarak, çağrı merkezlerinin artan hizmet oryantasyonu ve müşteri memnuniyeti elde etmenin etkin bir yolu olduğu vurgulanmaktadır. Hizmet kalitesinin önemli yönleri güvenilirlik, cevap verme, güvence, maddi imkanlar ve empati üzerine odaklanmaktadır. Birçok yönden, çağrı merkezleri böyle gereklilikleri sağlamaktadır. Böylece sadece beklenen maliyet

azalımı değil, aynı zamanda müşteri memnuniyeti yoluyla kar artışı çağrı merkezlerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Dormann ve Zijlstra, 2003: 306-307).

Günümüzde hemen hemen bütün firmalar var olan ve potansiyel müşterilerine bilgi ve yardım sağlamak ile ilgilenmektedir. Çağrı merkezleri, şirketler ile müşteriler arasında köprü görevi görmektedir. Çağrı merkezleri, şirketlere müşteri ilişkilerini daha etkin bir şekilde yönetme olanağı tanırken, maliyetleri düşürerek bazı rekabet avantajları sağlamaktadır (Akşin vd., 2007: 665; Brown, Maxwell, 2002: 310). Çağrı merkezleri, müşterilerle ilgili verilerin düzenli ve sürekli bir biçimde kuruma ulaşmasını sağlayarak pazarlama faaliyetlerinin etkinleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda müşteri sadakatini artırmakta, ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi için geri bildirim sağlamakta, maliyetlere olumlu etki etmekte ve şirket imajına katkıda bulunmaktadır (Kohen, 2007; Salom, 2008). Müşteri hizmetinin kalitesi şirketlere rekabetçi bir ayırım sağlayarak konumsal avantaj kazandıracaktır (Brown ve Maxwell, 2002: 310). Bütün bu sebeplerle günümüzde çağrı merkezlerinin, kurumsallaşmış şirketler için olmazsa olmaz faktörlerden biri haline geldiği görülmektedir (Kohen, 2007; Salom, 2008).

Yöneticilerin çağrı merkezi kurmadaki amaçları sadece telefonların cevaplanması olmamalıdır. Bir çağrı merkezinin, sadece kurumun çağrılarını tek bir noktadan karşılama ve bu yükü birimlerin üzerlerinden alıyor olmanın ötesinde getiriler sergilemesi gerekmektedir. Çağrı merkezleri, müşterilerle olan iletişimin kontrol altına alındığı ve geliştirildiği sistemleri kapsamaktadır. Çağrı merkezi hizmeti veren bir kurum CRM yolunda önemli bir adım atmış demektir. Kurum, çağrı merkezi hizmeti verdiğinde, hizmet saatlerini genişleterek hizmette farklılık yaratacaktır (Arslan, 2016d). Çağrı merkezi hizmeti doğru yönetildiği ve kullanıldığı taktirde kurama güçlü bir rekabet farklılığı kazandırarak gelir artırılmasında da yardımcı olmaktadır (Candaner ve Kohen, 2011: 53).

Çağrı merkezlerinin kurumlar açısından faydaları bilindiğinde bir kurumun çağrı merkezine ihtiyaç duymasının nedenleri de ortaya konulmuş olacaktır. Çağrı merkezlerinin kurumlar için faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Arslan, 2016a: 2,3):

- Müşteri memnuniyeti ve sadakat artışı sağlar.
- Müşteri ile iletişim tek bir merkezden sağlanır.
- Müşteri ile sürekli ve düzenli iletişim kurulur.
- İletişim somut sonuçlarla raporlanabilir.
- Şikayetlerin çözüm sürelerini düşürür.
- Son kullanıcılardan bilgi akışını sağlar.
- Satışa doğrudan ve dolaylı katkıda bulunur.
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırır.
- Pazarlama faaliyetlerinin ölçümü için araçlar sunar.
- Arka ofisin verimliliğini artırır.
- Teknoloji sayesinde personel ihtiyacını azaltır.
- Kurum için gerekli stratejik bilgiyi üretir.
- CRM'in temel taşlarından birini oluşturur.
- Analitik CRM'e girdi sağlar.
- Rekabet avantajı sağlar.
- Şirket imajını güçlendirir.
- Proaktif uygulamalara katkıda bulunur.
- Müşteri bilgileri güncellenir ve merkezileşir.
- Veri konsolidasyonun faydalarından yararlanılır.
- Kampanyaların etkinliğini artırır.
- Kriz zamanlarında etkin bilgi merkezi rolü oynar.

Çağrı merkezlerinde, Şikayet Yönetimi, Telefonda Pazarlama ve Satış, Bilgilendirme, Kampanya Yönetimi, Bayi İletişimi, IVR Destekli Hizmetler, Anket ve Araştırmalar, Lojistik/Organizasyon, Satış Sonrası Destek, Sipariş Alma, Ürün/Hizmet Yenileme, Randevu Alma, Rezervasyon Organizasyonu, Sanal Çağrı Merkezi, Tahsilat, Teknik Destek/Yardımlı Masası, Veri Güncelleme, Propaganda Yönetimi, Acil Hizmetler, Asistan Hizmetleri, Toplu e-Posta, Faks, SMS, E-Posta Yönetimi ve WEB

Destek (Chat,CoBrowsing) vb. alanlarda hizmet verilmektedir. Çağrı merkezlerinin hangi amaçlarla kullanıldığının, ne tür hizmetler verebileceğinin bilinmesi, bir çağrı merkezinin kurumlara sağlayabileceği yararları da ortaya çıkarmaktadır (Arslan, 2016a: 3).

2.7. DÜNYA'DA ÇAĞRI MERKEZLERİNİN GELİŞİMİ

Çağrı merkezi hizmeti ilk olarak 1970'lerin başında Amerika'da istek ve şikayet dinlemek üzere ortaya çıkmıştır. Continental Havayollarının tedarik ettiği ilk ACD (Automatic Call Distributor – Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) uygulamasının bugüne göre oldukça pahalı ve az fonksiyonlu olduğu bilinmektedir. Süreç içinde gelişen teknoloji, telekomünikasyon alt yapısı, internet erişimi, mobil iletişim kullanımı ile beraber müşterilerle genişleyen iletişim kaynakları sayesinde kurulan irtibatlarla en ideal platformun sunulduğu çağrı merkezlerinin hızla yayıldığı görülmektedir. Çağrı merkezleri günümüzde kurumsal müşterilerinin markaları için son derece önemli bir rol üstlenmektedir. Uzmanlar tarafından hızlı büyüme ve gelişme göstermesine rağmen sektörün henüz küçük olduğu belirtilmektedir. Çağrı merkezlerinde, müşterilerin ihtiyaçlarını saptamak, memnuniyetlerini sağlamak ve sadakatlerini kazanmak için çalışmalar yapılmaktadır (Ağaç, 2012: 105; ÇSGB, 2013: 18).

Çağrı merkezi sektörü, 2013 yılı itibariyle Dünya'da yaklaşık 384 milyar dolarlık bir pazar oluştururken 150.000 çağrı merkezi, 10 milyon çağrı masası ile hizmet vermektedir. Çağrı merkezi sektörünün gelişmiş olduğu ülkeler sırasıyla; ABD, İngiltere, Hindistan, Brezilya, Japonya, Almanya, Kanada, Çin, Fransa, Meksika, Avustralya, Filipinler, İspanya, Güney Afrika, Rusya, Türkiye'dir (TBMM, 2016). Bu ülkelerden Hindistan'da çağrı merkezlerinin büyümesi ile beraber son 15 yılda ulusal gelir ve istihdamda artışa yol açtığı belirtilmektedir. Çağrı merkezleri, Hindistan'ın genç, eğitilmiş, kentsel orta sınıfları için 'iyi işler' yapmak için yeni fırsatlar sunarak genç Hintli kadınların mali bağımsızlık kazanmalarını sağlamaktadır (Vira ve James, 2012: 450- 453). Yerel çağrı merkezi endüstrisinin Hindistan'da kadın istihdamının önemli bir kaynağını oluşturmaktadır (Taylor, 2013: 450).

Almanya'da Çağrı merkezlerinde belirli müşteri gruplarına yönelik uzmanlaşma eğilimi daha azken, ABD'deki çağrı merkezlerinin %80'inden fazlası hem ticari hem de

özel müşterilere hizmet etmektedir. Bununla birlikte, toplam çağrı merkezi piyasasında taşeronların ve bağımsız hizmet sağlayıcıların payı Almanya'yı diğer ülkelerden ayıran bir özelliktir (Weinkopf, 2009: 400).

2.8. TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN GELİŞİMİ

Dünyada, gelişimine baktığımızda 1970'lerin başında çağrı merkezi kavramı konuşulmaya başlanmış ve kısa sürede çok kapsamlı bir şekilde olmasa da eyleme geçilmiştir. Türkiye'de çağrı merkezi sektörü 1996 yılından sonra gelişmeye başlamıştır. Aslında 1996 yılından önce çağrı merkezi olan işletmelere rastlansa da, bunun nedeni bu işletmeler için çağrı merkezi bulunması bir zorunluluk olduğu içindi. Fakat önceleri zorunluluk olarak görülen bu sistem, son yıllarda müşteri tatmini sağlayıcı bir araç olarak görülmeye başlanmış ve uygulama alanı oldukça genişlemiştir. Türkiye'de bankalar ve GSM operatörleri bu alanda oldukça büyük yatırımlar yapmışlardır. Bununla beraber diğer sektör temsilcileri de çağrı merkezine gerekli önemi vermiş ve bünyelerine bu sistemi katmaya başlamışlardır (Kohen, 2003).

Çağrı Merkezleri Derneği tarafından hazırlanan Ulusal Meslek Standartları, “Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi (Seviye 4)” ve “Çağrı Merkezi Takım Lideri (Seviye 5)” olarak 29.05.2013 tarihli ve 28661 Sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Ayrıca bu mesleklere ilişkin Çağrı Merkezleri Derneği tarafından hazırlanan yeterlilik taslakları, MYK Yönetim Kurulunun 25.02.2015 tarih ve 2015/10 sayılı kararı ile onaylanarak ulusal yeterlilik olarak yürürlüğe girmiştir. Ulusal yeterliliklerin belirlenmesinin hem çalışanlar hem de firmalar için olumlu etkileri söz konusudur. Ulusal yeterliliklerin belirlenmesi çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; esneklik ve çeşitliliği sağlayarak kariyer hareketliliğini kolaylaştırmakta ve işe uygun bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip bireylerin sektörde istihdam edilmelerini sağlamaktadır. Firmalar açısından değerlendirildiğinde ise; işe alım süreçlerinde planlanan eğitim maliyetlerinden avantaj yaratarak zaman kaybının da önüne geçilmesi, iş gücü devir oranında azalma gibi yararlar sağlamaktadır (CMD, 2015: 2,3).

Günümüzde çağrı merkezi alanı birçok kuruluşun dikkatini çekecek boyutta büyük ve uluslararası bir sektör haline gelmiştir. Bünyesindeki 52 üyesi ile sektörün %90'ını temsil eden Çağrı Merkezleri Derneği ve IMI Conferences tarafından

geçekleştirilen “Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri” araştırmasında 200 firma ile anket 15 firma ile mülakat yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çağrı merkezi pazar büyüklüğü 2015’te 3.60 milyar iken 2016’da 4.45 milyara, istihdamın ise 2015 göre %3 büyümeye 85 bin kişiye ulaştığı görülmektedir. 2017’de öngörülen istihdam ise 92 bin kişidir. Araştırma sonuçlarında istihdamda sektörel dağılıma bakıldığında telekomünikasyon 23 bin 509 kişi ile birinci sırada yer almaktadır. Coğrafi dağılımda da oranların İstanbul’da %40, Ankara’da %11, İzmir’de %6 ve diğer illerde ise %43 şeklinde olduğu görülmektedir. Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin %64’ünü kadınlar oluştururken çalışanların yaş ortalaması 25’dir. Lise mezunu ve öğrenci müşteri temsilcisi sayısında artış yaşandığı belirtilmektedir. Araştırmaya göre Eğitim durumuna göre dağılımda çağrı merkezi çalışanlarının %52’si yüksekokul, üniversite ve lisansüstü mezunu iken %36’sı lise mezunu, %12 ise üniversite öğrencisidir. Müşteri temsilcilerinin %48’i asgari ücret, %38’i 1300-2000 TL aralığında, %10’u ise 2000-2500 aralığında maaş ile çalışmaktadır. Yabancı dilde hizmet veren müşteri temsilcilerinin sayısı ise yaklaşık 4 bindir. Çalışanların %51’i İngilizce, %39’u Almanca, %4’ü Arapça ve %3’ü Felemenkçe dillerinde hizmet vermektedir. Müşteri temsilcilerinin ortalama çalışma süreleri ise 2016 yılında 1-2 yıl arası olarak gerçekleşmektedir (Tarakçı, 2017: 6-17).

Çağrı merkezi sektörü, ülkemizde yaklaşık 20 yıllık geçmişi ile Türkiye’nin en genç sektörleri arasında yer almaktadır. Ayrıca Türkiye’de ilk çağrı merkezi ön lisans programı Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesinde 2010-2011 öğretim yılında açılmıştır (Milliyet, 2011). 2016-2017 Eğitim Öğretim döneminde ise 25 üniversitede bu programın açıldığı görülmektedir.

2.9. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇALIŞANLARIN İŞ KALİTESİ

Ülkemizde çağrı merkezi sektörü adına olumlu gelişmeler olmakla beraber sektörsel sorunlar da yaşanmaktadır. Çağrı Merkezleri Derneği Başkanı Metin Tarakçı, bu noktada iki sorun üzerinde durmaktadır. Bu sorunlardan biri Teşvik Yasası’nın sektör bazında ihtiyaçları karşılamaması, diğeri ise izinli pazarlama ve elektronik ticaretin düzenlenmesidir. 5084 sayılı eski Teşvik Yasası’nda 49 il teşvik alırken, 6

bölgeye bölünen bu yeni teşvik düzenlemesinde çağrı merkezi sektörü ilk 5 bölgenin dışında tutulmakta, sadece 6. Bölgede teşvik alabilmektedir. 6. Bölgede sadece 5 ilin yer alması ve çağrı merkezinin büyüme potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda, bu illerde yeterli istihdamın olmamasından sektör olarak destek ve teşvik almaya ihtiyaç duyulmaktadır (Orhon, 2015).

Üzerinde durulan ikinci sorun ise izinli pazarlama ve elektronik pazarlama düzenlemesi ile beraber neredeyse müşterilerden izin alınmadan onların artık aranmayacak olmasıdır. Bu düzenlemenin bazı avantajları da söz konusudur. Örneğin müşterinin izinsiz rahatsız edilmeyecek, doğru kitleye doğru ürün ve hizmet satışı gerçekleşecek ve orta ve uzun vadede sektörün algısının olumlu yönde değişecek olmasıdır. Fakat düzenlemenin dezavantajları sektörü zorlayacak niteliktedir. Bunlar; yeni girişimcinin işi zorlaşacak, CRM uygulamaları ve sadakat programları olumsuz yönde etkilenecek ve en önemlisi de sektörün %30'luk iş hacminde yaşanacak küçülme ile istihdamı da (4000-5000 kişi) olumsuz yönde etkileyecektir. Tarakçı, bu konuda “Biz müşterilerimizi yine arayalım, istemeyen var ise onu artık aramayalım, eğer onu hala ısrarla arayan bir kurumumuz var ise de, ona ceza keselim.” önerisinde bulunmaktadır. Bunun dışında, izni olmayan müşteri ile yılda bir kez izin almak için temas kurulabilme; kutlama ve temenni amaçlı aramaların ticari ileti olarak değerlendirilmemesi; izin alma faaliyetleri yılsonuna kadar devam edebilmelisi; aracı hizmet sağlayıcının sorumlulukları kaldırılması ve iş ortakları, iştirakler ve 3. Şahıslar adına da izin alınabilmesi önerileri de yer almaktadır. Bu konunun disipline edilmesi gerektiği, fakat bu izin alma sürecinin kurumlar açısından fazlasıyla maliyetli ve zor olduğu belirtilmektedir (Orhon, 2015; Tarakçı, 2015: 4-11).

2014'te 80 bin çalışan %15 büyüme, 2015'te 83 bin çalışan %3 büyüme, 2016'da ise 86 bin çalışan %3 büyüme gerçekleştiği görülmektedir. Tarakçı, büyüme hızındaki düşüşün temel nedenlerinin yukarıda açıklanan sorunlardan teşvik kapsamının daralması ve yasal düzenlemeler olduğunu belirtmektedir (2017: 4-5).

Dünya'daki birçok çağrı merkezinin en önemli sorunlarından biri de iş gücü devir oranı (turnover) yani şirkette çalışmakta olan kişilerin işten ayrılmasıdır. Müşteri servisini iyileştirerek ve servis sağlayıcılar için maliyetleri düşürerek çağrı merkezi sektörünün muazzam büyüme oranlarına ulaştığı görülmektedir. Artık çağrı merkezleri,

tüm müşteri temaslarının %70'inden fazlasını gerçekleştirmektedir. Fakat çağrı merkezi işleri, çalışanlar için yüksek düzeyde psikolojik stres yaratmakta, bu da sağlıkta bozulma ve demotivasyona neden olmaktadır. Çalışanların işe alınması ve eğitimleri için harcanan harcamalardan ve hizmet kalitesinin düşmesinden dolayı doğrudan ve dolaylı olarak yüksek maliyetler söz konusudur. Mevcut araştırmalar, çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin turnover niyetlerinin, büyük oranda sağlık sorunları (özellikle de duygusal tükenme) ve çalışan motivasyonu ile ilgili iş tutumları tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla çağrı merkezlerinin, iş gücü devir oranını azaltmak için çalışanların durumundaki bozulmayı azaltacak ve motivasyonu artıracak şekilde çalışma koşullarını iyileştirmesi gerekmektedir (Kraemer ve Gouthier, 2014: 126).

Kohen'e göre iş gücü devir oranı iki şekilde ortaya çıkmaktadır; “Birincisi çağrı merkezinden ayrılan kişiler ve firmanın yollarını ayırmak istediği kişiler; ikincisi ise çağrı merkezinden firma içinde diğer birimlere geçiş yapmış olan kişiler” şeklindedir (2012b). Çağrı merkezlerinde, düşük ücret, vardiyalı çalışma ortamı, çalışanların işine geçici gözüyle bakması, hedef baskısı, deneyimsiz ekip liderleri ve sağlık problemleri gibi faktörler iş gücü devir oranının yüksek olmasına sebep olmaktadır (Çelik, 2016: 1451).

Çağrı merkezinde iş gücü devir oranı sorunu için dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. İlk olarak işe alım sürecindeki aksaklıkların giderilmesi gerekmektedir. Grup mülakatı, kişilik testi, birebir görüşme, simülasyon gibi yöntemler yetkinliği olan kişiler tarafından uygulanmalı fakat bu aşamalar bazen atlanmaktadır. Bu da istenilen nitelikte bireylerin işe alınmamasına neden olur ve bu bireylerin çoğunun kısa sürede işten ayrılmasına sebep olmaktadır. Çağrı merkezi sektörünü iyi tanımayan, onları neyin beklediğini bilmeyen ve birçoğunun ilk iş yeri olan bu yerlere başvuranlar ‘aradıklarını bulamadıkları’ gerekçesi ile işe başladıktan kısa bir süre sonra istifa etmektedir.

İkinci olarak eğitim ve oryantasyon sürecidir. Daha girişte çoğunun ilk iş deneyimi olacak bireylere iyi bir deneyim yaratmak oldukça önemlidir. Oryantasyon aşamasında kötü dizayn edilmiş eğitim ve oryantasyon ile karşılaşan bireylerin işe ve şirkete olan inançları azalmakta ve işten ayrılma olmaktadır. Oryantasyon süreci de

önemlidir. Tüm işe alınanların adil ve eşit bir iyileştirme sürecinden geçirilerek, işe alışmaları sürecinde kendilerine sürekli olarak destek olunması gerekmektedir.

Dikkat edilmesi gereken üçüncü nokta ise yöneticilerin yetiştirilmesidir. Takım liderlerine yönetim prensiplerinin etkili bir şekilde öğretilmesi turnover oranlarının düşmesinde etkili olmaktadır. Bu nedenle Takım Liderlerinin en baştan yetiştirilmesi gerekmektedir. Takım Liderlerinin eğitimlerinin bir sürece yayılması ve düzenli olarak baştan verilmesi gerekmektedir.

Son nokta ise olumlu kültür yaratılmasıdır. Çağrı merkezlerinin kalabalık ve genç nüfusa sahip olduğu düşünüldüğünde olumlu kültür yaratmanın oldukça güç olduğu görülmektedir. Planlı, sistematik ve sürekli bir düzen içinde yapılması gerekmektedir. Olumlu bir çalışma ortamının ve açık bir iletişim platformunun oluşturulması için zamana yayarak gelişmiş yönetim yöntemlerinin uygulanması gerekmektedir (Kohen, 2012b).

Çağrı merkezlerine yapılan temel eleştiriler arasında yapılan işin monoton olması, iş yükünün fazla olması, çalışanın işte inisiyatif kullanamaması ve yoğun stresli olması yer almaktadır. Bireylerin iş tecrübesine sahip olmamaları, gerginlikle stresle başa çıkmak için bilişsel ya da duygusal araçların olmaması, gözetim ve izleme mekanizmalarının olmasına yasal ve etik faktörlerin de katılmasıyla stres belirtileri sık görülmektedir. Çağrı merkezlerinde sorunlar genellikle teknik ve yazılım olarak ele alınmakta, insan faktörü dikkatten kaçmaktadır. En gelişmiş yazılım ve donanıma para yatırılırken, insana yeterli yatırım yapılmamaktadır. Geçici ve donanımlı olmayan bireyler çalıştırılmakta ve kriz anlarında da ilk tasarruf ise insan kaynağında yapılmaktadır (Bagnara ve Martı, 2001: 235; Bozgeyik, 2016).

Çağrı merkezlerinde çalışanlar perspektifinden yaşanan temel sorunlar ise: *“Kullanılan ana ve destek programlarının, teknolojik imkanların yetersizliği, çalışana değer verilmemesi, takım, ekip ruhunun, deneyim transferinin olmaması, masraf merkezi olarak görülen birimin çalışanı olma baskısı, birimin sağladığı katma değeri görememe, her çağrıyı (inbound/outbound) satışla sonuçlandırma baskısı, başarıya sahip olamama hatta paylaşamama, arayanların rahatsız etmesi hatta tacizi, veri tabanına bilgi toplama zorunluluğu, stres, sürekli doğal olmayan nezaket sergileme*

zorunluluğu, monotonluk /sıkıcılık, çapraz satış yapma çabası, düşük ücret (kadınlarda daha da düşük), maaştan başka ödemelerin olmaması veya yetersiz olması, geçici istihdam (mevsimlik, dönemsel, öğrenci), ofis ortamının aşırı baskıcı/kuralcı olması, çalışma saatlerinin uzunluğu ve vardiya, gelecek görememe, yöneticilerin bu işi şirketin diğer bölümlerinde çalışabilmek için basamak gibi göstermesi, ana iş olarak görülmemesi, önemsizleştirilme, basitleştirme ve herkes yapabilir durumuna indirgeme, fazla teknik bilgi aktarma zorunluluğu, yoğun tempo, kişisel mahremiyet alanının olmaması veya yetersizliği, çağrıyı takip edememe (yoğunluk, koordinasyon, bilgi akışının olmaması, hatta dış arama yapamama), çok ve çeşitli bilgi aktarma zorunluluğu, sosyal olamama, kapalı mekan, hedeflerin ve performans ölçülerinin yüksek olması, vb. olarak sıralanabilir” (Bozgeyik, 2016).

Çağrı merkezlerinde çalışanların çalışma hayat kalitesini etkileyen unsurların görmezden gelinmemesi ve gerekli standartların sağlanması gerekmektedir. ÇSGB’nin Raporu’nda çağrı merkezlerinde yer alan öncelikli risklerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (2013: 15-16):

- Çağrı merkezlerinde işin niteliği ve özelliğinden kaynaklanan yoğun çalışma temposu, çağrı merkezi çalışanının çalışma saatlerinin tamamında sürekli değişen genellikle yaşanan bir sorunun çözülmesi için üçüncü kişilerle ve iki görüşme arasında 2-15 saniyelik ara olacak şekilde sürekli konuşması, konuşmanın kaydının alınması, sorunun çözümü ve görüşme süresinin performans değerlendirilmesinde dikkate alınması ile işyeri stresinin yaşanması ve işin sürekliliğinden kaynaklanan çalışma süreleri ve ara dinlenmesi ile ilgili olumsuz uygulamalar,
- İşin özelliğinden dolayı postalar halinde çalışmanın olması, postaların süreleri, değişme sıklığı, kampanya, arıza hali gibi durumlarda posta saat ve sayılarında değişiklik yapılması, gece çalışma, bu çalışma düzeninin çalışanların fiziksel sağlığı ve sosyal hayatı üzerindeki etkileri,
- Kadın çalışanlar ve öğrenciler için tercih edilen kısmi süreli iş sözleşmelerinde kısmi süreli çalışma için öngörülen haftalık çalışma süresinin aşılması, bu tür uygulamaların sürekli olmasına rağmen sözleşmelerin kısmi süreli olarak tanımlanmasına devam edilmesi,

- İşyerlerinde doğurganlık çağındaki yoğun kadın işçi istihdamı ile ilgili gebe, yeni doğum yapmış, emzirme dönemindeki kadın çalışanlar ile ilgili fazla çalışma, süt izni, postalar halinde çalışma uygulamaları, emzirme odaları, kreş gibi yasal düzenlemelerin yerine getirilmemesi,
- Çağrı merkezi çalışanlarının çalışma şartlarından kaynaklı olarak ses tellerinde nodül oluşması, işitme kaybı, görme bozukluğu, kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları gibi sektöre mahsus meslek hastalığı olarak tanımlanabilecek sağlık sorunlarının bulunması, çok sayıda müşteri temsilcisinin aynı anda açık ofis şeklinde dizayn edilmiş işyerlerinde çalışması, çalışma ortamlarında ısı, nem ve aydınlatma sorunlarının bulunması, yine çok sayıda çalışanın aynı anda konuşarak çalışmaları nedeniyle yoğun bir gürültü/uğultunun olması.

Çağrı merkezi işi, müşteriler ile sürekli bir etkileşim ve iletişim gerektirdiğinden duyguların düzenlenmesini gerektirmektedir. Müşterilerin daima haklı olduğu düşüncesi dikkate alındığında ortaya çıkabilecek her koşulda çalışanın duygularına hâkim olarak standart bir saygı çerçevesinde davranması gerekmektedir (Lewig, 2003: 367). Çağrı merkezi çalışanları, telefonun diğer ucunda hakaret eden, bağırarak, denileni anlamayan müşterilere karşı sürekli kibar tavırlar sergilemek ve sabırla "evet efendim, haklısınız efendim" demek zorundadırlar. Bu tavır günde yaklaşık 150 kişiye göstermek durumunda kalmaktadırlar (Keser, 2006b: 103). Çalışanların telefonda müşteriye karşı sürekli güler yüzlü bir şekilde yaklaşmaları beklenmesi çağrı merkezi çalışanına duygusal bir zorlama yapıldığını göstermektedir. Sayılan olumsuz çalışma süreçleri dikkate alındığında çağrı merkezlerinde yüksek düzeydeki işgücü devir oranının ve işe devamsızlıkların olması hiç de şaşırtıcı olmayacaktır (Michel, 2001). İşin bir zamandan sonra monotonlaşması, fiziksel aktivitelerin yetersizliği, devamlı kontrol edilme hissi ve çalışanların yaptıkları işe yönelik kariyer beklentilerinin olmaması gibi durumların var olması da çalışanların işten çıkmalarına sebep olmaktadır (Keser, 2006b: 103-104).

2.10. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ

Çağrı merkezi çalışanlarının performansı, çeşitli elektronik denetim sistemleri ile sürekli izlenmektedir. Çağrı merkezlerinde çalışanların denetimi ve performanslarının değerlendirilmesi amacıyla; Yönetim Bilgi Sistemleri ve çağrılarının otomatik olarak

müşait olan müşteri temsilcisine yönlendirilmesini sağlayan “Otomatik Çağrı Dağıtıcısı” kullanılmaktadır. Bu iki mekanizmadan elde edilen verilerle birlikte; müşteri memnuniyeti bilgileri, kayda alınan telefon görüşmeleri vasıtasıyla ölçümlenen hizmet kalitesi, gelir veya satış hedeflerini tutturma başarıları gibi unsurlar dikkate alınarak sürekli olarak çalışanların performansı ölçülmektedir (Parlak ve Işıl Çetin, 2007: 115).

Çağrı merkezlerinde kaliteli konuşma, müşteri ile görüşme süresi, ortalama çağrı sayısı gibi performans kriterleri çalışanın ve çalışma grubunun kendini fark etmesini ve geliştirmesini etkilemektedir. Bireysel hedefler ile beraber grup hedeflerinin de gerçekleştirilmesi için birlikte hareket edilmesi, başarılı bir ekip olunmasına katkı sağlamaktadır (Candaner ve Kohen, 2011: 12).

Çağrı merkezlerinde performans ölçümünde Kohen, performans kriterlerini ‘dengeli karne-balanced scorecard’ şeklinde sınıflandırmaktadır. Performans kriterleri ulaşılabilirlik, verimlilik ve kalite kriterleri şeklinde ele alınmaktadır (2009a).

Bir çağrı merkezi için ana hedef olan ulaşılabilirlik, her şeyin başlangıcıdır. Ulaşılabilirlik beraberinde gelebilecek diğer tüm parametreleri de etkileyen bir faktördür. Ulaşılabilir olmayan bir çağrı merkezi için gerçekleştirilen diğer bütün olumlu girişimlerin bir önemi olmayacaktır. Eğer çağrı merkezinizin ulaşılabilirliğinin ölçülmesi isteniyorsa tek bakılması gereken gösterge “Hizmet Seviyesi” (Service Level) olmalıdır. Hizmet Seviyesi ile ilgili genel bir endüstri standardı olmamakla beraber uygulamada genellikle en fazla rastlanan Hizmet Seviyesi hedefleri; çağrıların %80’nin ilk 20 saniyede (80/20), %70’nin ilk 30 saniyede (70/30) veya %85’nin ilk 15 saniyede (85/15) ele alınması gibi hedeflerdir. Bir çağrı merkezinde hizmet seviyesi oranlarının düşük olması, düşük kaliteye, yüksek hataya ve tekrar oranına, düşük satış sayılarına neden olacaktır (Kohen, 2009a; Kohen, 2010b).

Çağrı merkezlerinde verimlilik sağlanmak isteniyor ise ortalama konuşma süresi, ortalama çağrı sonrası iş süresi, vardiya planına uyum ve doluluk gibi kriterlerin takibinin yapılması gerekmektedir.

Çağrı merkezlerinin performans yönetiminde kalite kriterleri de dikkate alınması gereken performans kriterlerindendir. Çağrı merkezlerinin sundukları hizmetin kalitesinin ölçülmesinde kullanılan en yaygın kriter olan çağrı denetimi/çağrı dinleme, sadece müşteri açısından bakıldığında faydalı bir ölçüm metodudur. Sunulan hizmet kalitesini sadece çağrı denetimi ile değerlendirmek yetersiz olacağından anında çözölen çağrı oranının ve hata/tekrar oranının takip edilmesi, müşteri memnuniyeti ve gölge müşteri araştırmalarının da yapılması gerekmektedir. Uzun vadede bu kriterlerin ölçölmesinden kar elde etmek isteniyorsa, kalite kriterlerin tamamının birlikte ölçölmesi, çapraz sorgulama ve çıkarımların yapılması bütün olarak değörlendirilmesi gerekmektedir (Kohen, 2009a; Kohen, 2010b).

Performans ölçölümünde önemli olan kalite ölçölüm kriterlerinden bazıları şönlardır (Kohen, 2010b):

- Çağrı denetleme/Çağrı dinleme
- İlk kerede çözölölen çağrı oranı
- Müşöteri memnuniyeti araştırması
- Gölge müşteri araştırması
- IVR müşteri memnuniyet araştırması
- Hata/Tekrar oranı
- Vaka ve şikâyet ele alma performansı (Vaka sayısı, oranı, çözüm süresi)
- Ortalama görüşme süresi

Çalışanların performanslarının değörlendirilmesi çağrı merkezlerinde diğöer iş alanlarına göre oldukça spesifik ölçölömlerin yapılması ve tekniklerin uygulanması gerekmektedir. Yönetim bilgi sistemlerinden elde edilen verilerin, harici araştırmalar sonucunda belirlenen müşteri memnuniyeti bilgilerinin, dahili kayıtlar veya dinlemeler vasıtasıyla ölçölömlenen hizmet kalitesi değörlendirmesinin, periyodik bazda gerçökleştirilen sübjektif değörlöleme sonuçlarının, gelir hedeflerini tutturma başarılarının ve diğöer yetkinlik bazlı performans ölçölömlerinin tümünü kapsayacak ve alınan sonuçları teşvik veya buna benzer ödüllendirme araçları ile ilişkilendirecek bir sistemin oluşturulması ile yönetimin stratejik hedeflerinin tabana yayılması ve performansın stratejik hedefler paralelinde yönlendirilmesi mümkün olacaktır. Çalışan emegöinin yoğun olduğu çağrı merkezlerinde, performans kriterlerinin doğru bir şekilde

oluşturulması, ölçölmesi ve çıktıların ödüllendirilmesi oldukça önem taşımaktadır (Kohen, 2007).

2.11. ÇAĞRI MERKEZLERİ KURULUM BİLEŞENLERİ

ağrı merkezleri genellikle bir fabrika modeli üzerinde tasarlanmaktadır. ağrı merkezlerinin evrimi göz önünde bulundurulduğunda iş organizasyonu, örgütsel anıların geliştirilmesi ve paylaşımı da dahil olmak üzere işbirlikçi formları ve araçları desteklemesi gerekmektedir (Bagnara ve Martı, 2001: 235).

ağrı merkezlerinin kurulması, işletilmesi ve geliştirilmesi, sistemli ve profesyonel bir yaklaşım gerektirmektedir. ağrı merkezi firmalarının oluşum sürecinde kurucu ekibin ağrı merkezi işinde deneyim sahibi olmaları önemli rol oynamaktadır. ağrı merkezi deneyimi olan bir ekip hem firmanın kurulmasında hem de müşteri bulunmasında avantaj sağlamaktadır (Arslan, 2016b; Seçkin ve Örgen, 2009: 196).

ağrı merkezi kurulum bileşenleri strateji, süreç, insan kaynağı ve teknolojidir. ağrı merkezi kurulurken gerekli temel gereksinim ilk olarak iyi bir vizyonun ve buna bağlı stratejinin bulunması ve ağrı merkezi tarafından sunulacak hizmetlerin önceden belirlenmelidir. Kapsamlı stratejinin, açık anlaşılır olması ve özellikle üst yönetim tarafından da desteklenmesi gerekmektedir. ağrı merkezi kurulumunda strateji belirlenirken, firmanın müşteri ilişkileri hedefleri ve yöntemlerinin neler olacağı, ulaşılabilirlik (hizmet seviyesi hedefleri gibi), operasyon süresi (7/24 gibi), hizmet sunulacak kanallar (web, telefon gibi), desteklenecek birimler (hizmetler, ürünler), satış imkânlarının değerlendirmesi (telefonla pazarlama, çapraz satış), müşteri memnuniyeti, müşteri segmentleri için farklı temas kanalları, yeni hizmetlerin adaptasyonu gibi birçok alan değerlendirilmektedir (Kohen, 2007).

Belirlenmiş stratejik hedefler ile birlikte iş süreçlerinin de hazırlanması gerekmektedir. İş süreçlerinin hazırlanması ile birlikte gerekli kaynağın ve zamanın harcanması ve bu işe başlangıçta gerekli önemin verilmesi ilerde oluşabilecek gereksiz israfı engelleyerek daha başarılı olunmasını sağlama açısından önemlidir. Belirlenen süreçlerin detaylandırılarak iş akışları çizilmelidir. Hangi müşteri tipleri veya işlem türleri hangi kanallara yönlendirilecek, hangi aşamalardan geçtikten sonra canlı bir

müşteri hizmetleri yetkilisine bağlanacak, e-mail yanıtlama iş süreci nasıl olacak, şikayet talepleri nasıl ele alınacak, eskalasyon prensipleri neler olacak, yazılı taleplerin ele alınmasında nasıl bir yöntem izlenecek gibi soruların strateji oluşturulurken yanıtlanması gerekmektedir (Kohen, 2007).

Bütün işletmelerde kaynakların kullanılması, yönetimin başarılı olmasını, etkinliklerin verimli olmasını sağlamaktadır. Çağrı merkezi kurulumunda insan kaynağı noktasında birçok temel prensip göz önüne alınması gerekmektedir. Müşteri hizmetleri yetkililerini seçme ve yerleştirme işlemleri organizasyonunun diğer birimlerine göre farklılıklar göstermektedir ve spesifik bazı tekniklerin kullanılması gerekebilmektedir. Çağrı merkezi çalışanları, gizli/saklı bazı bilgiler dışında, organizasyonun tümüne ait bütünsel bilginin en yoğun sahiplenildiği birim olduğundan detaylı ve uzun süreli bir eğitim ve oryantasyon süreci geçirmektedir. Çalışanların bu süreci başarıyla tamamlaması sayesinde bilgi eksikliklerinden dolayı ileride doğabilecek kalite problemlerinin yaşanmasının önüne geçilmektedir. Bununla beraber çalışanların daha etkin ve verimli olmaları için etkili bir motivasyon sisteminin de oluşturulması gerekmektedir (Aksu, 2012: 3; Kohen, 2007).

Çağrı merkezi kurulumlarında vazgeçilmez olan teknoloji oldukça önemli ve kapsamlıdır. Çağrı merkezlerinde teknoloji yatırımı ilk kurulum aşamasında yapıldıktan sonra belli dönemlerde güncellenmektedir. Çağrı merkezi, teknoloji kullanımının yoğun olduğu bir iş alanıdır. Gerekli olabilecek teknoloji değişkenleri arasında ACD, IVR, CTI, işgücü yönetim araçları, call blending, predictive dailling, e-mail yanıtlama sistemleri, masaüstü yazılımları, ses tanıma, işgücü hesabı yönetimi vb. yer almaktadır. Teknolojinin oluşturulması ve kurum için en uygun bileşenlerin seçilmesi ile birlikte yatırımın doğru yere yapılması, yatırımın süratle geriye dönmesi açısından son derece önemlidir (Kohen, 2007; Seçkin ve Örgen, 2009: 197).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu başlık altında, araştırmanın amacı, önemi, veri toplama ve analiz yöntemleri hakkında bilgiler bulunmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda, hem iş hacmi olarak hem de istihdam oranı giderek yükselen çağrı merkezlerinin, yoğunlaşan rekabet ortamında müşteri memnuniyetini sağlayabilmelerinin yolu çalışanlarının motivasyonlarından geçmektedir. Mutlu çalışanların mutlu müşteriler anlamına geldiği günümüzde, çağrı merkezlerinin iş yapabilme gücünü, rekabet gücünü ve varlıklarını sürdürebilme gücünü belirleyen hem çalışanların hem de hizmet verilen müşterilerin memnuniyetidir. Ama ne yazık ki çağrı merkezlerinin en önemli sorunları arasında yüksek orandaki iş gücü devri gelmektedir.

Buradan hareketle, araştırma amacı istihdam oranı giderek yükselen çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen maddi ve maddi olmayan faktörlerin tespit edilmesi bu araştırmanın temel amacıdır. Çalışan verimliliğinin artırılması, yüksek iş gücü devir oranlarının düşürülmesi yönünde sektöre lokal düzeyde bir katkı sağlaması düşünülmelidir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulanması ile beraber firma ile müşteri etkileşiminin gerçekleştiği kanal sayısında artış söz konusudur. Teknolojik gelişmelerin içinde firma ile müşteri iletişimini sağlamak ve geliştirmek adına çağrı merkezi hizmetleri birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de önemli bir sektör haline gelmiştir (Snow, 2005: 525). Çağrı Merkezleri Derneği (ÇMD) Başkanı Metin Tarakçı, 4,45 milyar lira pazar değerine ve 85 bin kişilik istihdama ulaşan çağrı merkezi sektörünün,

50'ye yakın ilde yapılan yatırımlarla ekonomiye ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlayan stratejik iş alanlarından biri olduğunu belirtmektedir (haberler.com, 2017).

Çalışan odaklı olan çağrı merkezlerinde verilen hizmetlerde, müşteri memnuniyeti esası gözetilmektedir. Günümüzde rekabet ortamında var olmak için firmalar müşteri odaklı hareket etmekte ve ulaşılabilir olmak adına da çağrı merkezi hizmetlerini kullanmaktadır. Çağrı merkezlerinde müşteri memnuniyetinin sağlanmasının en önemli öğelerinden biri çalışan memnuniyetini sağlamaktır. Müşteri ile iletişimi gerçekleştiren çağrı merkezi çalışanın işe yönelik niteliklerinin yanı sıra motivasyonu da oldukça önemlidir. Çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonları ile çalışma performansları arasında doğrusal bir ilişkinin var olması çalışmayı önemli kılmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Tasarımı

Araştırmada, öncelikle çağrı merkezleri çalışanları ile yapılacak görüşme formunun hazırlanması için literatür taraması yapılarak, taslak bir görüşme formu ortaya çıkarılmıştır. Oluşturulan taslak görüşme formu ile ilgili çağrı merkezi sektöründe farklı pozisyonlarında görev yapmış yöneticilerle değerlendirmeler yapılarak fikirleri ve önerileri alınmış, bu doğrultuda görüşme formu oluşturulmuştur.

Hazırlanan form, beş çağrı merkezi çalışanı ile yapılan pilot görüşmelerde test edilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Tüm bu değerlendirmeler sonrasında görüşme formuna son şekli verilerek araştırmaya hazır hale getirilmiştir.

3.1.3.1. Evren ve Örneklem

Çağrı Merkezleri Derneği verilerine göre, 2015 yılında Türkiye'deki çağrı merkezi sayısı toplamda 1200'ün üzerindedir (ÇMD, 2016a). Araştırma çerçevesinde nitel araştırma örnekleme, farklı bölgelerde hizmet veren ve farklı çalışma yöntemleri benimsemiş olan A ve B olmak üzere iki çağrı merkezi çalışanları arasından belirlenmiştir. Görüşmelere katılacak çalışanların belirlenmesinde tipik durum örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. A ve B Çağrı Merkezleri'nden belirlenen örneklem sayısı 25'tir. Araştırma, A firmasında tipik durum

örnekleme yöntemi ile 14 çalışan, B firmasında ise tipik durum örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri birlikte kullanılarak 11 çalışan ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirerek veriler toplanmıştır. Görüşmeler hem müşteri temsilcileri hem de takım liderleri ile gerçekleştirilmiş, araştırmada doyuma ulaşıldığı düşünüldüğü anda görüşmeler tamamlanmıştır.

Araştırma kapsamında görüşmeler, bizzat araştırmacının kendisi tarafından Haziran 2016 – Şubat 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Her iki firma ile örneklemedeki çalışanlarla yüz yüze görüşme yapmak için iletişime geçilmiştir. Araştırmacı, A ve B firmalarındaki çalışanlar ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi için mail ve telefon aracılığı ile bağlantı kurmuş ve çalışma hakkında ön bilgi vermiştir. Kişilere, yüz yüze görüşme talebinde bulunmuştur. A firmasındaki örneklemedeki çalışanlarla belirlenen tarihte firmaya gidilerek yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. B firmasındaki örneklemedeki çalışanlardan firma ile birlikte belirlenen tarihte 5 çalışan ile yüz yüze görüşmeler firmada yapılmış, sonrasında firmanın görüşmelerin devamı için destek vermemesinden kaynaklı kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılan çalışanlarla firma dışında görüşmeler tamamlanabilmiştir.

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanları 18-36 yaş aralığındadır. Firmadaki çalışma süresine bakıldığında 6 ay ve altında 7 kişi, 7-12 arasında 4 kişi ve 1-3 yıl arasında 14 kişi bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların 13'ü erkek, 12'si kadındır. Katılımcıların 4'ü lise, 5'i ön lisans, 16'sı lisans mezunudur. Katılımcılardan 6'sı evli, 19'u bekârdır.

3.1.3.2. Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yönteminde verilerin toplanması, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşme teknikleri kullanılarak yapılmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2014: 152). Araştırmada, çalışanların duygularını, deneyimlerini, görüşlerini ve görünmeyen verilerini elde etmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiş, derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Geçerli ve güvenilir bulgulara ulaşmada, görüşme formunun araştırma amacına uygun hazırlanması, test edilmesi, görüşmelerin ayarlanması, hazırlıkların eksiksiz yapılması ve görüşmelerin yapılması adımları izlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 127,128). Çağrı merkezleri çalışanları için hazırlanan görüşme formunda ilk bölüm çalışanların demografik bilgilerini içermektedir. İkinci bölüm takım liderlerinin kullandığı motivasyon araçlarını; üçüncü bölüm alınan ücretin katılımcılar tarafından motivasyon aracı olarak değerlendirmesini; dördüncü bölüm çalışma sürelerine ilişkin bilgileri; beşinci bölüm vardiya sisteminin motivasyon ile ilişkisini; altıncı bölüm çağrı merkezi çalışanlarını daha istekli çalışmaya sevk eden faktörleri; yedinci bölüm çağrı merkezi çalışanlarının işlerinde demotive eden faktörleri; sekizinci bölüm çalışma ekipmanlarının yeterliliğini; dokuzuncu bölüm çalışanları motive eden maddi ve maddi olmayan faktörler ile ödüllere yönelik soruları içermektedir.

Araştırmaya katılmaya gönüllü olan çalışanlarla görüşmelere başlamadan önce bilgilendirme yapılmış ve bu görüşme verilerinin bilimsel araştırma için kullanılacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Ayrıca ses kaydının yapılması için izinleri istenilmiştir. Yapılan görüşmelerin süreleri ortalama 20-45 dakika arasında değişmektedir. Yapılan ses kayıtları ve alınan notlar daha sonra bilgisayar ortamında yazılı metin haline getirilmiştir.

3.1.3.3. Veri Analiz Yöntemi

Araştırma çerçevesinde yarı yapılandırılmış form ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen ve yazılı doküman haline getirilen veriler nicel içerik analizi ile değerlendirilmiştir. 1960'lara kadar daha çok kitle iletişim araçlarının içeriklerinin analizi için kullanılan bir yöntem olan içerik analizi; bugün psikoloji, sosyoloji, edebiyat, siyasal bilimler, tarih, eğitim gibi farklı alanlarda kullanılan bir yöntemdir. İçerik analizi yazılı hale getirilebilen her türlü metni analiz etmeye uygun bir yöntemdir. İçerik analizi, mevcut olan metinlerin nicel ve nitel boyutlarından hareketle, mevcut olmayan yani bilinmeyen sosyal gerçeğin bazı boyutları ve kesitlerine yönelik bulgular elde etmeyi amaçlamaktadır (Gökçe, 2006: 20-21).

Elde edilen nitel veriler, ölçeklere konularak veya gruplar haline getirilerek nicel bakımdan ifade edilebilmektedir. Nitel verileri sistemli bir şekilde belli kategoriler

oluşturularak sayısallaştırılabilmek mümkündür. Nitel olan verilerin dönüştürülmesi ile nicel kategoriler oluşturulabilmektedir (Erdoğan, 2007: 241). Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler araştırmacı tarafından yazılı metin haline getirilmiştir. Verilerin nicelleştirilebilmesi için yani frekans değerlerinin saptanabilmesi için kategorilendirme yapılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen yazılı dokümanlardaki mesajların kodlanması, anlamlarının işlenebilmesi için kodlama formu oluşturulmuş ve bu doğrultuda verilerin SPSS 18'e girilerek değerlendirilmesi yapılmıştır. Analizler, veri seti 30'un altında (25) olduğu için non-parametrik yöntem, Pearson Chisquare kullanılarak yapılmıştır.

Bağımsız değişkenler frekans, bağımlı değişkenler çaprazlama tekniği ile tabloya dökülerek verilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma %95 güven aralığında, %5 anlamlılık seviyesinde incelenmiştir. $p < 0,05$ değeri anlamlı olarak değerlendirilmiştir.

3.1.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

A firmasına ve çalışanlarına ulaşmada hiçbir sıkıntı yaşanmazken, B firmasına ulaşma ve sonraki süreçte sorunlarla karşılaşmıştır. B firması çalışanları ile görüşme noktasında başlangıçta firma onay vermiş, bir günde 5 çalışan ile yapılan görüşme sonrası, firma yöneticilerine ulaşma problemleri yaşanmıştır. Sonrasında 6 aylık bir süreç sonra görüşmelerin yapılması için onay vermediklerini bildirmişlerdir. Bu nedenle kartopu örneklem yöntemine başvurularak görüşmeler tamamlanabilmiştir.

Araştırma, A ve B firmalarının, örneklem kapsamındaki çalışanlarından elde edilen veriler ile sınırlıdır.

3.1.3.5. Araştırmacının Rolü

Araştırmacı, 2013 yılında gerçekleştirilen çağrıda anket yapma projesinde görev çağrı kısmında çalışmıştır. 2012-2013 ve 2013-2014 Eğitim Öğretim dönemlerinde Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Çağrı Merkezleri Hizmetleri Bölümü'nde dersler vermiş, "Çağrı Merkezlerinde İletişim" sertifika programında eğitmenlik, "Çağrı Merkezlerinde Kalite Yönetimi" sertifika programında koordinatörlük yapmıştır. Araştırmacı bu yönüyle, araştırmada ilgili alana ilişkin bilgi ve deneyimini kullanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN BULGU VE YORUMLARI

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyeti

	f	%	Toplam %
Erkek	13	52	52
Kadın	12	48	100
Toplam	25	100	

Araştırma kapsamında görüşülen çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında %52'sini erkek, %48'ini ise kadınlar oluşturmaktadır.

Çağrı Merkezleri Derneği tarafından 2016 araştırması verilerine göre Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin %64'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Sektörün önemli temsilcilerinin işe alım politikalarında da kadın istihdamını artırıcı yönde adımlar atılacağına ilişkin beyanları bulunmaktadır (Erkan, 2017). Bu çerçevede sektördeki kadın istihdam oranının giderek artacağı öngörüsünde bulunulabilir.

Tablo 2: Katılımcıların Yaşı

	f	%	Toplam %
18-25	9	36	36
26-30	9	36	72
31-35	5	20	92
36+	2	8	100
Toplam	25	100	

Araştırmaya katılanların %36'sı 18-25 , %36'sı 26-30, %20'si 31-35, %8'i ise 36 ve üzeri aralığındadır.

Çağrı Merkezleri Derneği tarafından gerçekleştirilen “Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri” araştırmasında ise müşteri temsilcilerinin %38'i 18-24 yaş, %40'ı 25-29 yaş, %22'si 30 ve üzeri yaşında olarak belirtilmektedir. Çağrı merkezi sektöründe çalışan müşteri temsilcilerinin yaş ortalaması 25 olarak verilmektedir (Tarakçı, 2017: 13).

Tablo 3: Katılımcıların Mezuniyet Durumu

	f	%	Toplam %
Lise	4	16	16
Ön Lisans	5	20	36
Lisans	16	64	100
Toplam	25	100	

Araştırma kapsamında görüşülen çağrı merkezi çalışanların öğrenim düzeyleri açısından değerlendirildiğinde %16'sı lise, %20'si ön lisans, %64'ü ise lisans mezunudur.

Türkiye Çağrı Merkezleri Sektör Araştırması bulgularında da lise mezunu çağrı merkezi çalışanlarının 2012'de %44 olan oranın 2016'da %36'ya düştüğü görülmektedir. Araştırma sonuçlarında çağrı merkezlerinde çalışanların lise mezun oranlarının düşmesi, çağrı merkezi sektörünün teknolojik gelişmelerle beraber hızla büyümesi ve bu nokta da nitelikli çalışan ihtiyacının artmış olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (ÇMD, 2012: 15; Tarakçı, 2017: 13).

Tablo 4: Katılımcıların İş Yerinde Çalışma Süresi

	f	%	Toplam %
6ay-altı	7	28	28
7-12ay	4	16	44
1-3yıl	14	56	100
Toplam	25	100	

Araştırmaya katılanlar, iş yerlerinde çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde, %56'sının 1-3 yıl arası, %16'sının 7-12 ay arası, %28'inin 6 ay ve altı olduğu görülmüştür. Sektörde çalışanların büyük bir çoğunluğunu 1-3 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır.

Çağrı Merkezleri Derneği tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise müşteri temsilcilerinin ortalama çalışma sürelerinin 1-2 yıl arası olarak gerçekleştiği belirtilmektedir (Tarakçı, 2017: 16).

Tablo 5: Katılımcıların Günlük Çalışma Süreleri

			Çalışılan Yer		Toplam
			A	B	
Günlük Çalışma Süresi	8saat	f	5	4	9
		% Günlük Çalışma Süresi	55,6	44,4	100,0
		% Toplam	20,0	16,0	36,0
	9saat	f	3	4	7
		% Günlük Çalışma Süresi	42,9	57,1	100,0
		% Toplam	12,0	16,0	28,0
	10saat	f	7	2	9
		% Günlük Çalışma Süresi	77,8	22,2	100,0
		% Toplam	28,0	8,0	36,0
Toplam		f	15	10	25
		% Günlük Çalışma Süresi	60,0	40,0	100,0
		% Toplam	60,0	40,0	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	2,116 ^a	2	,347

Araştırma kapsamında günlük çalışma sürelerinin firmalara göre dağılımlarına bakıldığında, A firması çalışanlarının %28'i 10 saat, %20'si 8 saat, %12'si 9 saat günlük çalışma süresine sahipken; B firması çalışanlarının %16'sı 9 saat, %16'sı 8 saat, %8'ii 10 saat günlük çalışma süresine sahiptir.

Yukarıdaki bulgularda görüldüğü gibi A firması ve B firması karşılaştırılması yapıldığında günlük 10 saat çalışanların sayısında oldukça yüksek bir fark olduğu tespit edilmiştir. Günlük 10 saat çalışanların sayısında iki firma arasındaki bu önemli farkın sebebi B firmasının tek bir markaya hizmet verirken, A firmasının 3 markaya hizmet vermesi olarak belirtilebilir. A firmasında birden fazla markaya hizmet sunulmasından dolayı çağrı yoğunluğu daha fazla yaşanmaktadır. B firmasında tek bir markaya hizmet sunulması nedeniyle de yoğunluğun bu oranda az olduğu çıkarımında bulunulabilir.

Çağrı merkezi firmaları, işlerin yoğun olduğu zamanlarda çalışanlarının, standart 7,5 saat olan çalışma sürelerini uzatabilmektedir. 4857 Sayılı İş Kanunu'nda 'Çalışma Süresi' ile ilgili düzenleme Madde 63'de şöyle yer almaktadır: “Genel

bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. ...Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir...” (İş Kanunu, 2003: 29).

Firmalar, bu maddeye dayanarak çağrı yoğunluğunun olduğu dönemlerde, çalışanları günlük çalışma süreleri olan 7,5 saatin üzerinde çalıştırılabilmektedir. Çalışanlara, işe alım sürecinde çalışma sürelerinin esnekliği bilgisi verilmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Daha İstekli Çalıştıkları Vardiya Saatleri

	f	%	Toplam %
08.00-16.00	5	20	20
08.00-18.00	7	28	48
09.00-18.00	2	8	56
10.00-18.00	4	16	72
11.00-19.00	1	4	76
16.00-24.00	2	8	84
Sabit Vardiya	1	4	88
Fark etmez	3	12	100
Toplam	25	100	

Katılımcıların “Daha istekli çalıştığınız vardiya hangisidir?” sorusuna verdiği cevaplarda gece vardiyasının hiç belirtilmemiş olması dikkat çekicidir. Araştırma kapsamında çağrı merkezi çalışanlarının yoğunluk olarak sabah vardiyalarında daha istekli çalıştıkları görülmüştür. Katılımcıların %28’inin 08.00-18.00, %20’sinin 08.00-16.00, %16’sının 10.00-18.00, %8’inin 09.00-18.00, %8’inin 16.00-24.00, %4’ünün 11.00-19.00 vardiyalarında daha istekli çalıştıkları; %12’sinin hangi vardiya olduğunun fark etmediği; %4’ünün ise sabit vardiyada çalıştığı bulgulanmıştır.

Çağrı merkezlerinde vardiya düzenlemelerinde, vardiya başlama saatlerinin farklı saatlerde başlıyor olması işin niteliğinden kaynaklanmaktadır.

Günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri ile ilgili 4857 Sayılı İş Kanunu’nda yer alan Madde 67’ye göre: “Günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri ile dinlenme

saatleri işyerlerinde işçilere duyurulur. İşin niteliğine göre işin başlama ve bitiş saatleri işçiler için farklı şekilde düzenlenebilir.” hükmü yer almaktadır (İş Kanunu, 2003: 30).

Çağrı merkezlerinin önemli sorunlarından biri olan devir oranının yüksekliğinin nedenleri arasında uzun çalışma süreleri, uygun olmayan çalışma saatleri gösterilmektedir (Sözer, 2014).

Tablo 7: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler & Çalışılan Yer Etkileşimi

			Çalışılan Yer		Toplam
			A	B	
Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	Bağımsız Çalışma	f	0	1	1
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	,0	100,0	
		% Toplam	,0	4,0	4,0
	Statü	f	1	2	3
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	33,3	66,7	
		% Toplam	4,0	8,0	12,0
	Takdir Edilme	f	7	3	10
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	70,0	30,0	
		% Toplam	28,0	12,0	40,0
	Sosyal Katılım	f	6	5	11
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	54,5	45,5	
		% Toplam	24,0	20,0	44,0
Toplam		f	14	11	25
		% Toplam	56,0	44,0	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,703 ^a	3	,440

Araştırma kapsamında katılımcıların kendilerini daha istekli çalışmaya yönelten faktörlere ilişkin bulgular, psiko-sosyal faktörler olarak kategorilendirilmiştir. Psiko-sosyal faktörler, verilen cevaplara göre bağımsız çalışma, statü, takdir edilme ve sosyal katılım olarak değerlendirilmiştir. Bir katılımcı, görüşmede birden fazla faktörü belirtebilmiştir.

Tablo 7’de görüldüğü üzere, çalışanların istekli çalışmalarında sosyal katılımın (%44) ve takdir edilmenin (%40) katılımcıların üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Sosyal katılım hem A firması (%24) hem de B firması (%20) çalışanları için istekli çalışmaları açısından etkili iken, takdir edilmenin (%28) A firması çalışanları üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Görüşmeye katılan çalışanlar sosyal katılımı: şehir dışı seyahat, grup etkinlikleri, arkadaş ilişkisinin kurulması, organizasyonlar (etkinlik), takım lideri ile iş dışında zaman geçirmek ve takım liderinin müşteri temsilcileri ile arkadaşlık ilişkisi kurması şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcılar tarafından takdir edilmenin de yani “işe gösterilen enerjinin karşılığını alacağını bilmenin” de daha istekli çalışmada etkili olduğuna dikkat çekmiştir.

Daha istekli çalışmaya yönelten psiko-sosyal faktörlere cinsiyet açısından bakıldığında ise Tablo 8’de görüldüğü gibi erkek çalışanlar için takdir edilme (%24), ve sosyal katılım (%16) daha önemliken; kadın çalışanlarda sosyal katılım (%28) ilk sırada yer alırken takdir edilme (%16) ikinci sırada görülmektedir.

Tablo 7’de yer alan, daha istekli çalışmaya yönelten psiko-sosyal faktörleri cevaplayanlara göre statü (%12), üçüncü sıradadır. A firması çalışanı başarı elde etmenin ve bunun statülerine yansıtılmasının bilinmesinin daha istekli çalışmaya etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Statü’nün B firması çalışanları (%8) için istekli çalışmalarında daha etkili olduğu görülmektedir. Son olarak bağımsız çalışmanın (%4) yani çalışırken özgürlük alanının olması da daha istekli çalışmaya yönelten faktör olarak belirtilmiştir.

Ki kare değerlerine göre daha istekli çalışmaya yönelten Psiko-Sosyal faktörler ile çalışılan yer (0,44) ve cinsiyet (0,472) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 8: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler & Cinsiyet Etkileşimi

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	Bağımsız Çalışma	f	1	0	1
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	100,0	,0	
		% Toplam	4,0	,0	4,0
	Statü	f	2	1	3
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	66,7	33,3	
		% Toplam	8,0	4,0	12,0
	Takdir Edilme	f	6	4	10
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	60,0	40,0	
		% Toplam	24,0	16,0	40,0
	Sosyal Katılım	f	4	7	11
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	36,4	63,6	
		% Toplam	16,0	28,0	44,0
Toplam		f	13	12	25
		% Toplam	52,0	48,0	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,516 ^a	3	,472

Tablo 9: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler&Yaş Etkileşimi

			Yaş				Toplam
			18-25	26-30	31-35	36+	
Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	Bağımsız Çalışma	f	0	0	1	0	1
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	,0	,0	100,0	,0	
		% Toplam	,0	,0	4,0	,0	4,0
	Statü	f	1	1	1	0	3
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	33,3	33,3	33,3	,0	
		% Toplam	4,0	4,0	4,0	,0	12,0
	Takdir Edilme	f	4	3	2	1	10
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	40,0	30,0	20,0	10,0	
		% Toplam	16,0	12,0	8,0	4,0	40,0
	Sosyal Katılım	f	6	5	0	0	11
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	54,5	45,5	,0	,0	
		% Toplam	24,0	20,0	,0	,0	44,0
Toplam		f	11	9	4	1	25
		% Toplam	44,0	36,0	16,0	4,0	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,131 ^a	3	,372

Araştırmaya katılanların daha istekli çalışmaya yönelmelerinde psiko-sosyal faktörlerden sosyal katılım ve takdir edilme ile ilgili bulgulara, çalışanların yaşları arttıkça faktörlerin etkisinin azaldığı görülmektedir.

Tablo 9’da yer alan verilere göre sosyal katılımın (%44) ve takdir edilmenin (%28) yoğun olarak etkili olduğu yaş aralığının 18-30 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Tablo 10’daki veriler dikkate alındığında sosyal katılım (%32) ve takdir edilmenin (%24), takım liderlerine (%12, %16) kıyasla müşteri temsilcileri için istekli çalışmaları noktasında daha etkili olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında bağımsız çalışma isteği, 31-35 yaş aralığındaki çalışanların daha istekli çalışma için motivasyon faktörü olarak belirtilmektedir. Bu

çalışanlarda yaşı ilerlemesi ile bağımsız çalışma isteği arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Ki kare değerlerine göre daha istekli çalışmaya yönelten Psiko-Sosyal faktörler ile yaş (0,372) ve pozisyon (0,372) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 10: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler & Pozisyon Etkileşimi

			Pozisyon		Toplam
			Takım Lideri	Müşteri Temsilcisi	
Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	Bağımsız Çalışma	f	1	0	1
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	100,0	,0	
		% Toplam	4,0	,0	4,0
	Statü	f	2	1	3
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	66,7	33,3	
		% Toplam	8,0	4,0	12,0
	Takdir Edilme	f	4	6	10
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	40,0	60,0	
		% Toplam	16,0	24,0	40,0
	Sosyal Katılım	f	3	8	11
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Psiko-Sosyal Faktörler	27,3	72,7	
		% Toplam	12,0	32,0	44,0
Toplam		f	10	15	25
		% Toplam	40,0	60,0	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,131 ^a	3	,372

Tablo 11: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler & Cinsiyet Etkileşimi

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	Hedef Belirleme	f	2	3	5
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	40,0	60,0	
		% Toplam	4,3	6,4	10,6
	Yetki ve Sorumluluk Devri	f	2	0	2
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	100,0	,0	
		% Toplam	4,3	,0	4,3
	Kararlara Katılım	f	1	0	1
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	100,0	,0	
		% Toplam	2,1	,0	2,1
	Kariyer Olanakları	f	2	3	1
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	40,0	60,0	
		% Toplam	4,3	6,4	10,6
	Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	f	1	1	2
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	50,0	50,0	
		% Toplam	2,1	2,1	4,3
	Örgüt İçi İletişim	f	9	7	16
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	56,3	43,8	
		% Toplam	19,1	14,9	34,0
	Takım Çalışması	f	5	6	11
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	45,5	54,5	
		% Toplam	10,6	12,8	23,4
	Diğer	f	2	3	5
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	40,0	60,0	
		% Toplam	4,3	6,4	10,6
Toplam		f	24	23	47
		% Toplam	51,1	48,9	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,921 ^a	7	,789

Tablo 11’deki veriler dikkate alındığında örgütsel yönetsel faktörlerden örgüt içi iletişim (%34) ve takım çalışmasının (%23,4) çalışanların istekli çalışmalarında daha etkili olduğu görülmektedir. Bunlarla birlikte hedeflerin belli olması (%10,6) ve kararlara katılımın (%10,6) olması da çalışanların daha istekle çalışmalarını sağladığı bulgulanmıştır.

Araştırma kapsamında daha istekli çalışmaya yönelten örgütsel ve yönetsel faktörlere katılımcıların cinsiyeti açısından bakıldığında örgüt içi iletişim hem kadınlar (%19,1) hem de erkekler (%14,9); takım çalışması da hem kadınlar (%12,8) hem de erkekler (%10,6) tarafından motivasyon aracı olarak belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt içi iletişimi belirtirken dinamik yapı, enerji yüksekliği, yöneticilerin ilgi göstermesi, yöneticilerle iletişim halinde olma, üstlerin güler yüzlü olması, takım lideri ile iletişim halinde olma ve personele önem verilmesi olarak değerlendirmektedirler.

Genç ve dinamik çalışanların yer aldığı bu sektör için olmazsa olmazlar arasında yeni jenerasyonun beklentilerini anlamak ve bu doğrultuda yönetim sürecini planlamak gelmektedir. Başta müşteri temsilcilerine en yakın çalışan takım liderleri olmak üzere tüm yöneticilerin, çalışan profiline uygun bir yönetim tarzı benimsemesinin işten ayrılmaları önlemek konusunda etkili olduğuna dikkat çekilmektedir (Call Center Life, 2017).

Takım çalışması kapsamında ise takım bağlılığı, çalışma ekibinin yüksek motivasyonu ve takım liderlerinin müşteri temsilcilerine pozitif yaklaşımlarına dikkat çekmişlerdir.

Tablo 11’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kadın çalışanlar için hedeflerin net olması (%6,4) ve örgütte kariyer planlarının varlığı (%6,4) onları daha istekli çalışmaya sevk ederken; bu faktörlere erkeklere oranla daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Sektörün önemli temsilcilerinden CMC Turkey (Çağrı Merkezi) kadın çalışanları ile ilgili vermiş olduğu bilgilerde özellikle alt kademede %78 oranında kadın yönetici bulunduğunu, 7 operasyon direktörünün 6’sının kadın olduğunu belirtmektedir. Başarılı kadın çalışanların kariyer hedefine çok kısa süre içerisinde ulaşabileceği bir terfi sistemine sahip olduklarını söylemektedir. CMC Turkey’in hedefleri arasında ise kadın çalışan sayısını %60’a çıkartmak bulunmaktadır (Erkan, 2017). Sektördeki kadın çalışanların sayısının artması onların motivasyon kaynaklarının bilinerek motivasyon araçlarının belirlenmesi açısından önemli bir noktadır.

Tablo 12'deki pozisyon bulgularına göre değerlendirildiğinde ise Tablo 12'deki bulgulara bakıldığında müşteri temsilcilerinin örgüt içi iletişimi (%25,5), takım çalışmasını (%17) ve hedeflerin belli olmasını (%8,5) takım liderlerine kıyasla daha belirgin motive aracı olarak belirttikleri görülmektedir. Hedef belirleme söyleminde bulunan katılımcılar, müşteri için çözüm üretmenin, performans puanlamasının ve performans değerlendirmelerinin önemini belirtmişlerdir.

Ayrıca araştırma kapsamında sorumluluk almanın (%4,3) sadece erkekler ve takım liderleri için daha istekli çalışmaya yönelten örgütsel-yönetmel faktörler olduğu da tespit edilmiştir.

Ki kare değerlerine göre daha istekli çalışmaya yönelten Örgütsel-Yönetmel faktörler ile cinsiyet (0,789) ve pozisyon (0,174) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 12: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler & Pozisyon Etkileşimi

			Pozisyon		Toplam
			Takım Lideri	Müşteri Temsilcisi	
Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel	Hedef Belirleme	f	1	4	5
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler	20,0	80,0	
		% Toplam	2,1	8,5	10,6
	Yetki ve Sorumluluk Devri	f	2	0	2
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler	100,0	,0	
		% Toplam	4,3	,0	4,3
	Kararlara Katılım	f	1	0	1
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler	100,0	,0	
		% Toplam	2,1	,0	2,1
	Kariyer Olanakları	f	2	3	5
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler	40,0	60,0	
		% Toplam	4,3	6,4	10,6
	Fiziksel Çalışma Koşullarının	f	1	1	2
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler	50,0	50,0	

	İyileştirilmesi	% Toplam	2,1	2,1	4,3
	Örgüt İçi İletişim	f	4	12	16
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler	25,0	75,0	
		% Toplam	8,5	25,5	34,0
	Takım Çalışması	f	3	8	11
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler	27,3	72,7	
		% Toplam	6,4	17,0	23,4
	Diğer	f	0	5	5
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler	,0	100,0	
		% Toplam	,0	10,6	10,6
	Toplam	f	13	34	47
		% Toplam	27,7	72,3	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,270 ^a	7	,174

Tablo 13: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler & Çalışılan Yer Etkileşimi

			Çalışılan Yer		Toplam
			A	B	
Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	Hedef Belirleme	f	2	3	5
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	40,0	60,0	
		% Toplam	4,3	6,4	10,6
	Yetki ve Sorumluluk Devri	f	1	1	2
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	50,0	50,0	
		% Toplam	2,1	2,1	4,3
	Kararlara Katılım	f	1	0	1
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	100,0	,0	
		% Toplam	2,1	,0	2,1
	Kariyer Olanakları	f	4	1	5
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	80,0	20,0	
		% Toplam	8,5	2,1	10,6
	Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	f	1	1	2
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	50,0	50,0	
		% Toplam	2,1	2,1	4,3
	Örgüt İçi İletişim	f	10	6	16
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	62,5	37,5	
		% Toplam	21,3	12,8	34,0
	Takım Çalışması	f	4	7	11
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	36,4	63,6	
		% Toplam	8,5	14,9	23,4
	Diğer	f	5	0	5
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	100,0	,0	
		% Toplam	10,6	,0	10,6
Toplam		f	28	19	47
		% Toplam	59,6	40,4	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,403 ^a	7	,298

Araştırmaya katılan A firması çalışanları daha istekli çalışmaya yönelten örgütsel-yönetmel faktörlerden örgüt içi iletişimi (%21,3), B firması çalışanları ise takım çalışmasını (%14,9) ön plana çıkarmaktadır.

Tablo 13'teki bulgulardan hareketle, A firmasının B firmasına göre örgütsel kariyer planları açısından çalışanlarını (%8,5) daha istekli çalışmaya yönelttiği belirtilebilir. Bulgulara göre A firmasının örgütsel kariyer planlarının daha motive edici

olduğu ifade edilebilir. B firması kariyer olanakları açısından örgütsel kariyer planlarını motivasyon aracı olarak kullanma bakımından (%2,1) oldukça zayıftır.

Ki kare değerlerine göre daha istekli çalışmaya yönelten Örgütsel-Yönetmel faktörler ile çalışılan yer (0,298) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 14: Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetmel Faktörler & Yaş Etkileşimi

			Yaş				Toplam
			18-25	26-30	31-35	36+	
Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel- Yönetsel Faktörler	Hedef Belirleme	f	3	0	1	1	5
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	60,0	,0	20,0	20,0	
		% Toplam	6,4	,0	2,1	2,1	10,6
	Yetki ve Sorumluluk Devri	f	0	1	1	0	2
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	,0	50,0	50,0	,0	
		% Toplam	,0	2,1	2,1	,0	4,3
	Kararlara Katılım	f	0	1	0	0	1
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	,0	100,0	,0	,0	
		% Toplam	,0	2,1	,0	,0	2,1
	Kariyer Olanakları	f	1	2	2	0	5
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	20,0	40,0	40,0	,0	
		% Toplam	2,1	4,3	4,3	,0	10,6
	Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	f	2	0	0	0	2
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	100,0	,0	,0	,0	
		% Toplam	4,3	,0	,0	,0	4,3
	Örgüt İçi İletişim	f	5	7	2	2	16
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	31,3	43,8	12,5	12,5	
		% Toplam	10,6	14,9	4,3	4,3	34,0
	Takım Çalışması	f	5	5	1	0	11
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	45,5	45,5	9,1	,0	
		% Toplam	10,6	10,6	2,1	,0	23,4
	Diğer	f	2	2	1	0	5
		% Daha İstekli Çalışmaya Yönelten Örgütsel-Yönetsel Faktörler	40,0	40,0	20,0	,0	
		% Toplam	4,3	4,3	2,1	,0	10,6
Toplam		f	18	18	8	3	47
		% Toplam	38,3	38,3	17,0	6,4	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,928 ^a	21	,774

Araştırma kapsamında cevaplayanlar arasında daha istekli çalışmaya yönelten faktörler, katılımcıların yaşları bağlamında değerlendirildiğinde, örgüt içi iletişim ve takım çalışmasının 18-25 (%10,6), örgüt içi iletişimin 26-30 (%14,9), takım çalışmasının 26-30 (%10,6) yaş aralığında daha önemli olduğu görülmüştür. Bu

faktörlerin devamında hedef belirleme faktörü 18-25 (%6,4), kariyer olanakları ise 26-30 (%4,3) ve 32-15 (%4,3) yaş aralığındaki katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Ki kare değerlerine göre daha istekli çalışmaya yönelten Örgütsel-Yönetsel faktörler ile yaş (0,774) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 15: İş Yerindeki Çalışma Süresi & Çalışılan Yer Etkileşimi

			Çalışılan Yer		Toplam
			A	B	
İş Yerindeki Çalışma Süresi	6ay-altı	f	3	4	7
		% İş Yerindeki Çalışma Süresi	42,9	57,1	100,0
		% Toplam	12,0	16,0	28,0
	7-12ay	f	2	2	4
		% İş Yerindeki Çalışma Süresi	50,0	50,0	100,0
		% Toplam	8,0	8,0	16,0
	1-3yıl	f	10	4	14
		% İş Yerindeki Çalışma Süresi	71,4	28,6	100,0
		% Toplam	40,0	16,0	56,0
Toplam		f	15	10	25
		% Toplam	60,0	40,0	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	1,786 ^a	2	,409

Araştırma kapsamında iş yerinde çalışma süreleri değerlendirildiğinde 1-3 yıl arası çalışanların %40'ı A firmasında, %16'sının ise B firmasında yer almaktadır. Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri'ne göre çağrı merkezlerinde müşteri temsilcilerinin çalışma sürelerinin ortalama 1-2 yıldır (Tarakçı, 2017: 16). Katılımcıların %56'sının 1-3 yıl arası, (%28+%16) %44'ünün ise 12 ay altında çalıştığı görülmektedir.

Yüksek orandaki iş gücü devir oranı çağrı merkezleri sektörünün en önemli sorunlarından birini oluşturmaktadır. Çağrı merkezleri Dünya'da iş gücü devir oranı bağlamında kötü bir üne sahipken, müşteri hizmetleri temsilciliği, dünyadaki en yüksek devir oranına sahip işlerden biridir. Çağrı merkezleri genelde %30 ile %45 arasında bir devir oranına sahiptir (Talkdesk, 2016). Türkiye'de çağrı merkezlerinde sirkülasyon

oranlarına bakıldığında, büyük kuruluşlarda, yıllık %25 ile %35 aralığında olduğu görülmektedir (Sözer, 2014). IMI Conferences ve Çağrı Merkezleri Derneği tarafından gerçekleştirilen Türkiye Çağrı Merkezi Araştırma Raporunun 2016 sonuçlarına göre ise, sektördeki müşteri temsilcilerinin yıllık ortalama devir oranı %29 seviyesindedir (Call Center Life, 2017).

Rapora göre, çalışanlar işten ayrılma sebepleri olarak evlilik, eğitim gibi özel sebeplere ilk sırada yer verirken, bunu çağrı merkezi işini geçici bir meslek olarak görülmesi, işin zor olması, daha iyi koşullarda iş bulma isteği, yetersiz ücretler ve uygun olmayan çalışma saatleri takip etmektedir (Call Center Life, 2017).

Ki kare değerlerine göre iş yerindeki çalışma süresi ile çalışılan yer (0,409) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 16: Çalışma Şevkini Kıran Faktörler & Cinsiyet Etkileşimi

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
Çalışma Şevkini Kıran Faktörler	Doğrudan İş ile İlgili Faktörler	f	12	12	24
		% Çalışma Şevkini Kıran Faktörler	50,0	50,0	
		% Toplam	44,4	44,4	88,9
	Müşteri ile İlgili Faktörler	f	1	2	3
		% Çalışma Şevkini Kıran Faktörler	33,3	66,7	
		% Toplam	3,7	7,4	11,1
Toplam		f	13	14	27
		% Toplam	48,1	51,9	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,297 ^a	1	,586

Araştırmaya katılanların çalışma şevkini kıran faktörler açısından doğrudan iş ile ilgili ve müşteri ile ilgili sorunların neler olduğu tespit edilmiştir. Doğrudan iş ile ilgili faktörler, hem erkek (%44,4) hem de kadın (%44,4) katılımcıların çalışma şevkini kıran faktörler olarak bulgulanmıştır.

Katılımcıların belirttikleri doğrudan iş ile ilgili faktörler; çağrı yoğunluğu, hedefteki eksi yöndeki sapmalar, sistemsel problemler, sistem değişikliği, vardiyanın uzaması, çalışma rutinini etkileyen her şey, adaletsizlik, aynı vardiyada sürekli çalışmak, yapılan iyi iş sonucu takdir edilmemek, planlanan mola-yemek saatleri, mola sürelerinin sınırlı olması, üstlerin olumsuz davranışları, ödül mekanizmasının doğru işlememesi, kariyer olanaklarının engellenmesi, otoritenin yargılanması, çağrı merkezinin kaliteli olmaması, performans değerlendirme puanlarının az gelmesi, yöneticilerin çalışanları bireysel değerlendirmemesi (olumlu-olumsuz), önyargı, yöneticilerin üslubu, üstler ile iş dışında iletişim kurulmaması, çağrı uzunlukları konusunda üstlerin baskısı, yoğun çalışma temposu, takım liderinin anlayışlı davranmaması, takım liderinin olumsuz davranışları, alınan ücretlerin düşük olması, çağrı yoğunluğu ve çalışma arkadaşlarının ukala tavırlarıdır.

Çalışanların çalışma şevkini kıran faktörler arasında yer alanlar çağrı merkezi devir oranlarının nedenlerine yönelik belirtilen faktörlerle de benzerlikler göstermektedir. Bu faktörler arasında da uzun çalışma süreleri, işin zor olması, ücretlerin yetersiz olması, işin belli bir süreden sonra monotonlaşması, fiziksel aktivite yetersizliği, devamlı kontrol edilme hissi, çalışanların yaptıkları işi kariyer hedefi olarak görmemeleri ve daha iyi koşullarda başka bir çağrı merkezinde iş bulmaları, uygun olmayan çalışma saatleri yer almaktadır (Sözer, 2014).

Araştırmaya katılan erkek katılımcıların %3,7'si ve kadın katılımcıların %7,4'ü de müşteri ile ilgili faktörleri belirtmiştir. Katılımcıların belirttikleri müşteri ile ilgili faktörler; müşterilerin ukala tavırları, sert üslupları ve olumsuz tepkileridir.

Ki kare değerlerine göre çalışma şevkini kıran faktörler ile cinsiyet (0,586) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 17: Çalışma Şevkini Kıran Faktörler & Yaş Etkileşimi

			Yaş				Toplam
			18-25	26-30	31-35	36+	
Çalışma Şevkini Kıran Faktörler	Doğrudan İş ile İlgili Faktörler	f	8	9	5	2	24
		% Çalışma Şevkini Kıran Faktörler	33,3	37,5	20,8	8,3	
		% Toplam	29,6	33,3	18,5	7,4	88,9
	Müşteri ile İlgili Faktörler	f	1	0	1	1	3
		% Çalışma Şevkini Kıran Faktörler	33,3	,0	33,3	33,3	
		% Toplam	3,7	,0	3,7	3,7	11,1
	Toplam		f	9	9	6	3
% Toplam			33,3	33,3	22,2	11,1	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,813 ^a	3	,421

Çalışanlar üzerinde, çalışma şevkini kıran doğrudan iş ile ilgili faktörler %88,9 oranında etkili iken müşteri ile ilgili faktörler ise %11,1 ile etkisi oldukça düşüktür.

Çağrı Merkezleri Derneği raporunda sektörde çalışanların yaş ortalaması 25 olarak belirtilmektedir (Tarakçı, 2016: 13). Bu açıdan çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilerinin neler olduğunun bilinmesi önemlidir. Buradan hareketle, araştırma bulgularında 18-25 yaş arası çalışanların çalışma şevkini daha çok doğrudan iş ile ilgili faktörlerin (%29,6) etkilediği belirtilebilir.

Çalışma şevkini kıran doğrudan iş ile ilgili faktörlerin olduğu belirtilen söylemler dikkate alındığında 26-30 (%33,3) yaş aralığındaki çalışanları daha fazla demotive etmektedir.

Çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutmak için gerekli araçlardan biri de gerekli ekipmanı sağlamaktır. Kuşkusuz herkes, güzel bir yerde, temiz halılarla, bilgisayarlar ve telefonlar, birkaç güzel bitki olan yerde çalışmayı sever. Çalışanlara doğru araçların ve desteğin verilerek işlerini yapmalarını sağlamak etkili motivasyon uygulamalarından biri olarak belirtilmektedir (Call Center Helper, 2017).

Ki kare değerlerine göre çalışma şevkini kıran faktörler ile yaş (0,421) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 18: Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar & Cinsiyet Etkileşimi

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadı n	
Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar	Hobi	f	5	4	9
		% Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar	55,6	44,4	
		% Toplam	10,9	8,7	19,6
	Hijyen	f	3	4	7
		% Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar	42,9	57,1	
		% Toplam	6,5	8,7	15,2
	Teknik Donanım	f	6	5	11
		% Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar	54,5	45,5	
		% Toplam	13,0	10,9	23,9
	Bireysel/Duygu sal	f	8	11	19
		% Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar	42,1	57,9	
		% Toplam	17,4	23,9	41,3
Toplam		f	22	24	46
		% Toplam	47,8	52,2	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,733 ^a	3	,865

Araştırmada belirtilen çalışma masasında bulunmasından hoşlanılan eşyalardan bireysel/duygusal (%41,3) içerikli eşyaların masalarında bulunmasını daha çok istedikleri görülmektedir. Bireysel/duygusal eşyalardan sonra ise sırasıyla teknik donanım (%23,9), hobi (%19,6) ve hijyen (%15,2) içerikli eşyalardan hoşlanıldığı belirtilmiştir.

Araştırma kapsamında çalışma masasında bulunmasından hoşlanılan eşyaları belirten katılımcıların cinsiyet bağlamındaki bulgulara bakıldığında, kadınlara oranla erkeklerin hobi (%10,9) ve teknik donanım (%13) ile ilgili eşyalara daha ilgili oldukları görülmektedir. Katılımcıların çalışma masalarında bulunması istediği hobi ile ilgili eşyalar, fanus, akvaryum, objeler ve kitaplar iken teknik donanımla ilgili eşyalar ise

kulaklık, kişisel bilgisayar, çalışma envanterleri, saat, not defteri, kalem, iş ile ilgili bilgi veren rahatlatan notlar ve motive edici notlardır.

Çalışma masasında bulunmasından hoşlanılan eşyalardan bireysel/duygusal içerikli eşyalar ise araştırmaya katılan kadın çalışanların (%23,9) daha çok ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Bireysel/duygusal eşyaların neler olduğu ile ilgili katılımcıların belirttiği eşyalar ise fotoğraflar, telefon, termos bardak, suluk, naneli şeker, çalışılan firmanın verdiği hediyeler, yiyecek ve içecektir.

Araştırmaya kapsamında hijyen ile ilgili eşyaları, hem kadınlar (%6,5) hem de erkekler (%8,7) tarafından çalışma masalarında bulunmasını istediklerini ve güzel koku, diş macunu, diş fırçası, ıslak mendil gibi rahatlatıcı malzemelerin tercih edildiği belirtilmiştir.

Ki kare değerlerine göre çalışma masasında bulunmasından hoşlanılan eşyalar ile cinsiyet (0,865) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 19: Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar & Pozisyon Etkileşimi

			Pozisyon		Toplam
			Takım Lideri	Müşteri Temsilcisi	
Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar	Hobi	f	2	7	9
		% Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar	22,2	77,8	
		% Toplam	4,3	15,2	19,6
	Hijyen	f	2	5	7
		% Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar	28,6	71,4	
		% Toplam	4,3	10,9	15,2
	Teknik Donanım	f	3	8	11
		% Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar	27,3	72,7	
		% Toplam	6,5	17,4	23,9
	Bireysel/ Duygusal	f	5	14	19
		% Çalışma Masasında Bulunmasından Hoşlanılan Eşyalar	26,3	73,7	
		% Toplam	10,9	30,4	41,3
Toplam		f	12	34	46
		% Toplam	26,1	73,9	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,101 ^a	3	,992

Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 verilerine göre sektörde çalışan müşteri temsilcilerinin %64'ünü kadınlar oluşturmaktadır (Tarakçı, 2016: 12). Araştırmada müşteri temsilcilerinin (%30,4) ve kadın çalışanların (%23,9) bireysel/duygusal eşyalara daha çok ihtiyaç duyduğu bulgusu sektör için önemli bir veriyi oluşturmaktadır.

Tablo 19'da görüldüğü gibi müşteri temsilcilerinin aynı zamanda teknik donanım (%17,4) ve hobi (%15,2) amaçlı eşyaları da takım liderlerine göre daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Söylemler dikkate alındığında hijyen de her iki cinsiyet ve her iki pozisyon açısından önemliyken müşteri temsilcileri daha fazla önem atfetmektedir.

Yapılan görüşmeler esnasında çalışma masasında bulundurulmasına izin verilemeyen eşyalar olduğu, çalışanlar tarafından bunlardan yiyecek, içecek, telefon, bukalemun/papağan gibi bazılarının bulunmasından mutluluk duyulacağı belirtilmiştir.

Ki kare değerlerine göre çalışma masasında bulunmasından hoşlanılan eşyalar ile pozisyon (0,992) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 20: Motive Eden Maddi Faktörler & Cinsiyet Etkileşimi

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
Motive Eden Maddi Faktörler	Prim	f	4	9	13
		% Motive Eden Maddi Faktörler	30,8	69,2	
		% Toplam	17,4	39,1	56,5
	Tatil	f	2	2	4
		% Motive Eden Maddi Faktörler	50,0	50,0	
		% Toplam	8,7	8,7	17,4
	Ödüller	f	2	4	6
		% Motive Eden Maddi Faktörler	33,3	66,7	
		% Toplam	8,7	17,4	26,1
Toplam		f	8	15	23
		% Toplam	34,8	65,2	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,506 ^a	2	,776

Araştırmadaki bulgular dikkate alındığında motive eden maddi faktörler bağlamında çalışanları prim (%56,5) daha fazla motive etmektedir.

Araştırma kapsamında çalışanları motive eden maddi faktörlerin cinsiyet bağlamında değerlendirilmesinde kadınların prim (%39,1) ve ödüllerden (%17,4); erkeklerin de primden (%17,4) daha fazla motive oldukları görülmektedir. Katılımcıların belirttiği ödüller; başarı primi, ekstra kısa süreli dinlenme imkânlarının sunulması, hediyeler, toplu organizasyonlar, izin kullanımı ve grup ödülleri.

Ki kare değerlerine göre motive eden maddi faktörler ile cinsiyet (0,776) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 21: Motive Eden Maddi Faktörler & Yaş Etkileşimi

			Yaş				Toplam
			18-25	26-30	31-35	36+	
Motive Eden Maddi Faktörler	Prim	f	6	4	2	1	13
		% Motive Eden Maddi Faktörler	46,2	30,8	15,4	7,7	
		% Toplam	26,1	17,4	8,7	4,3	56,5
	Tatil	f	1	3	0	0	4
		% Motive Eden Maddi Faktörler	25,0	75,0	,0	,0	
		% Toplam	4,3	13,0	,0	,0	17,4
	Ödüller	f	3	3	0	0	6
		% Motive Eden Maddi Faktörler	50,0	50,0	,0	,0	
		% Toplam	13,0	13,0	,0	,0	26,1
Toplam		f	10	10	2	1	23
		% Toplam	43,5	43,5	8,7	4,3	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,158 ^a	6	,655

Araştırmada motive eden maddi faktörlerin çalışanların yaşları bağlamında ele alındığında, 18-25 (%26,1) ve 26-30 (%17,4) yaş aralığında olan çalışanların verilen primlerden daha fazla motive oldukları, tatilin ise 26-30 (%13) yaş aralığında olan çalışanları daha fazla motive ettiği bulgulanmıştır.

Katılımcıların belirttiği ödüllerin (aşarı primi, ekstra kısa süreli dinlenme imkânlarının sunulması, hediyeler, toplu organizasyonlar, izin kullanımı ve grup ödülleri) ise sadece 18-25 (%13) ve 26-30 (%13) yaş aralığında olan çalışanları motive ettiği görülmektedir.

Ki kare değerlerine göre motive eden maddi faktörler ile yaş (0,655) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 22: Motive Eden Maddi Faktörler & Medeni Durum Etkileşimi

			Medeni Durum		Toplam
			Evli	Bekâr	
Motive Eden Maddi Faktörler	Prim	f	4	9	13
		% Motive Eden Maddi Faktörler	30,8	69,2	
		% Toplam	17,4	39,1	56,5
	Tatil	f	1	3	4
		% Motive Eden Maddi Faktörler	25,0	75,0	
		% Toplam	4,3	13,0	17,4
	Ödüller	f	0	6	6
		% Motive Eden Maddi Faktörler	,0	100,0	
		% Toplam	,0	26,1	26,1
Toplam		f	5	18	23
		% Toplam	21,7	78,3	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,315 ^a	2	,314

Araştırmada motive eden maddi faktörleri cevaplayanların sayısı açısından değerlendirildiğinde maddi ödüllerin, bekârların (%78,3) motivasyonları üzerinde daha fazla etkili olduğu tespit edilmiştir. Motive eden maddi faktörler bekâr çalışanlar için prim (%39,1) ve ödüller (%26,1), evli çalışanlar içinse prim (%17,4) motivasyonlarını artırıcı faktörler olarak belirtilmiştir.

Ki kare değerlerine göre motive eden maddi faktörler ile medeni durum (0,314) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 23: Motive Eden Maddi Faktörler & Mezuniyet Etkileşimi

			Mezuniyet			
			Lise	Ön Lisans	Lisans	
Motive Eden Maddi Faktörler	Prim	f	2	3	8	13
		% Motive Eden Maddi Faktörler	15,4	23,1	61,5	
		% Toplam	8,7	13,0	34,8	56,5
	Tatil	f	0	1	3	4
		% Motive Eden Maddi Faktörler	,0	25,0	75,0	
		% Toplam	,0	4,3	13,0	17,4
	Ödüller	f	0	2	4	6
		% Motive Eden Maddi Faktörler	,0	33,3	66,7	
		% Toplam	,0	8,7	17,4	26,1
Toplam		f	2	6	15	23
		% Toplam	8,7	26,1	65,2	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,794 ^a	4	,774

Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 bulgularında müşteri temsilcisi çalışanların %52'si yüksekokul, üniversite, lisansüstü mezunu, %36'sı lise mezunu, %12'si ise öğrencidir (Tarakçı, 2017: 13). Araştırma kapsamında katılımcıları motive eden maddi faktörlerin verildiği Tablo 23'teki bulgulara göre prim ile daha fazla motive olan çalışanların %34,8'i, tatil ile daha fazla motive olan çalışanların %13'ü, ödüller ile daha fazla motive olan çalışanların %17,4'ü lisans mezunları olduğu bulgulanmıştır.

Araştırmaya katılan lise (%8,7) ve ön lisans (%13) mezunlarının ise motive eden faktörlerden yoğunlukta primin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Maddi faktörlerin lise mezunlarını %8,7, ön lisans mezunlarını %26,1 ve lisans mezunlarını ise %65,2 oranında motive ettiği bulgusuna dayanarak eğitim düzeyi arttıkça maddi faktörlerin motive etkisi artmaktadır yorumu yapılabilir.

Ki kare değerlerine göre motive eden maddi faktörler ile medeni durum (0,774) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 24: Motive Eden Maddi Faktörler & Pozisyon Etkileşimi

			Pozisyon		Toplam
			Takım	Müşteri	
			Lideri	Temsilcisi	
Motive Eden Maddi Faktörler	Prim	f	4	9	13
		% Motive Eden Maddi Faktörler	30,8	69,2	
		% Toplam	17,4	39,1	56,5
	Tatil	f	2	2	4
		% Motive Eden Maddi Faktörler	50,0	50,0	
		% Toplam	8,7	8,7	17,4
	Ödüller	f	2	4	6
		% Motive Eden Maddi Faktörler	33,3	66,7	
		% Toplam	8,7	17,4	26,1
Toplam		f	8	15	23
		% Toplam	34,8	65,2	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,506 ^a	2	,776

Araştırmaya katılanların motive eden maddi faktörlerden prim cevabını verenler değerlendirildiğinde katılımcıların %39,1'si müşteri temsilcisi, %17,4'ü takım lideridir. Ödüller cevabını verenler değerlendirildiğinde ise %17,4'ü müşteri temsilcisi %8,7'si ise takım lideridir. Bu bulgular dikkate alındığında takım liderlerine göre müşteri temsilcilerinin motive eden faktörlerden prim ve ödüllerden daha fazla motive oldukları görülmektedir.

Motive eden maddi faktörlerden tatil cevabını veren katılımcıların ise hem müşteri temsilcilerinin (%8,7) hem de takım liderlerinin (%8,7) firma tarafından verilen tatilden aynı oranda motive oldukları bulgulanmıştır.

Ki kare değerlerine göre motive eden maddi faktörler ile pozisyon (0,776) bağlamında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 25: Yaş ve Alınan Ücret & Motivasyon Etkileşimi

			Yaş				Toplam
			18-25	26-30	31-35	36+	
Alman Ücret & Motivasyon Etkileşimi	Evet	f	5	7	0	2	14
		% Alman Ücret & Motivasyon Etkileşimi	35,7	50,0	,0	14,3	100,0
		% Toplam	20,0	28,0	,0	8,0	56,0
	Hayır	f	4	2	5	0	11
		% Alman Ücret & Motivasyon Etkileşimi	36,4	18,2	45,5	,0	100,0
		% Toplam	16,0	8,0	20,0	,0	44,0
Toplam		f	9	9	5	2	25
		% Toplam	36,0	36,0	20,0	8,0	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	9,668 ^a	3	,022

Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 verilerine bakıldığında müşteri temsilcilerinin aldığı ortalama ücret, asgari ücrettir (Tarakçı, 2016, 14). Bu veriler dikkate alındığında araştırma kapsamında katılımcıların aldıkları ücretin motivasyonlarını artırıcı bir faktör olup olmadıklarına bakıldığında %56'sı evet derken %44'ü hayır cevabını vermiştir.

Araştırmaya katılanların alınan ücretin motivasyon artırıcı bir faktör olup olmadığı katılımcıların yaşları bağlamında değerlendirildiğinde, evet diyenlerin yoğunlukla 18-25 (%20) ve 26-30 (%28) yaş aralığında, hayır diyenlerin ise yoğunlukla 31-35 (%20) yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında Tablo 25'deki bulgulara göre çalışanların aldığı ücretin motive aracı olması daha genç yaşlarda mümkünken, yaş ilerledikçe motive etme özelliğini yitirmektedir.

Alınan ücretlerin motivasyon üzerindeki etkisi ile yaş (0,022) arasındaki ilişki anlamlıdır.

Tablo 26: Cinsiyet ve Alınan Ücret & Motivasyon Etkileşimi

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
Alınan Ücret & Motivasyon Etkileşimi	Evet	f	5	9	14
		% Alınan Ücret & Motivasyon Etkileşimi	35,7	64,3	100,0
		% Toplam	20,0	36,0	56,0
	Hayır	f	8	3	11
		% Alınan Ücret & Motivasyon Etkileşimi	72,7	27,3	100,0
		% Toplam	32,0	12,0	44,0
Toplam		f	13	12	25
		% Toplam	52,0	48,0	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,381 ^a	1	,066

Araştırmaya katılan çalışanların aldıkları ücretin motivasyonları üzerindeki etkisine bakıldığında katılımcıların %56'sı ücretin motivasyon aracı olduğunu, %44'ü ise ücretin motivasyon aracı olmadığını belirtmiştir. Alınan ücreti motivasyon aracı olarak görenlerden kadınların (%36) ücret ile daha fazla motive olduğu bulgulanmıştır.

Görüldüğü üzere ki kare değeri 0,05'ten büyük olmakla beraber (0,06) aradaki farkın çok büyük olmaması sebebi ile alınan ücretlerin motivasyon üzerindeki etkisi ile cinsiyet arasındaki ilişki anlamlı olarak değerlendirilebilir.

Tablo 27: Pozisyon ve Alınan Ücret & Motivasyon Etkileşimi

			Pozisyon		
			Takım Lideri	Müşteri Temsilcisi	
			Toplam		
Alınan Ücret & Motivasyon Etkileşimi	Evet	f	2	12	14
		% Alınan Ücret & Motivasyon Etkileşimi	14,3	85,7	100,0
		% Toplam	8,0	48,0	56,0
	Hayır	f	6	5	11
		% Alınan Ücret & Motivasyon Etkileşimi	54,5	45,5	100,0
		% Toplam	24,0	20,0	44,0
Toplam		f	8	17	25
		% Toplam	32,0	68,0	100,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,588 ^a	1	,032

Çağrı Merkezleri Derneği tarafından yapılan Pazar araştırmasının verilerine bakıldığında müşteri temsilcilerinin %48'i asgari ücret, %38'i 1.300-2000 arası, %10'u 2.000-2.500 arası, %4'ü ise 2.500 üzeri ücret almaktadır (Tarakçı, 2016: 14). Görüşme sırasında elde edilen verilere göre müşteri temsilcilerinin aldığı ücretlerin farklılığı, performans değerlendirmelerinin sonucu alınan primlerden ve yabancı dilde hizmet veren müşteri temsilcilerinin diğerlerine göre daha fazla ücret almasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılanların %68'i müşteri temsilcisi, %32'si takım lideridir. Tablo 27'de yer alan verilerde görüldüğü gibi alınan ücretin motivasyon artırıcı bir faktör olup olmadığı noktasında evet diyenlerin %48'i müşteri temsilcisi iken hayır diyenlerin %24'ü takım lideridir. Bu verilerden hareketle alınan ücretin, takım liderlerine kıyasla müşteri temsilcileri için daha fazla motive edici bir unsur olduğu belirtilebilir.

Tablo 28: Çalışma Ekipman Yeterliliği

	f	%	Toplam %
Evet	11	44	44
Hayır	14	56	100
Toplam	25	100	

Araştırma kapsamında çağrı merkezi firmalarının çalışma ekipman yeterliliği bulgularına bakıldığında çalışanların %44'ü çalışma ekipmanlarının yeterli olduğunu, %56'sı ise yeterli olmadığını belirtmiştir.

Tablo 29: Çalışma Ekipmanları İsteği & Pozisyon Etkileşimi

			Pozisyon		Toplam
			Takım Lideri	Müşteri Temsilcisi	
Çalışma Ekipmanları İsteği	Kablosuz Ekipmanlar	f	3	2	5
		% Çalışma Ekipmanları İsteği	60,0	40,0	
		% Toplam	15,0	10,0	25,0
	Klavyesiz Ses Kaydının Yapılması	f	2	0	2
		% Çalışma Ekipmanları İsteği	100,0	,0	
		% Toplam	10,0	,0	10,0
	Bilgili Ekip	f	0	2	2
		% Çalışma Ekipmanları İsteği	,0	100,0	
		% Toplam	,0	10,0	10,0
	Sistem Yazılımı Düzeltilmesi	f	1	5	6
		% Çalışma Ekipmanları İsteği	16,7	83,3	
		% Toplam	5,0	25,0	30,0
	Müşteri Temsilcilerinin Takibi İçin Kamera	f	2	0	2
		% Çalışma Ekipmanları İsteği	100,0	,0	
		% Toplam	10,0	,0	10,0
	Masaüstü bilgisayar yerine laptop olmalı	f	0	1	1
		% Çalışma Ekipmanları İsteği	,0	100,0	
		% Toplam	,0	5,0	5,0
	Çalışma Materyalleri	f	1	1	2
		% Çalışma Ekipmanları İsteği	50,0	50,0	
		% Toplam	5,0	5,0	10,0
Toplam		f	9	11	20
		% Toplam	45,0	55,0	100,0

Tablo 28’de yer alan verilerde araştırmaya katılan çalışanların %56’sının çalışma ekipmanlarının yeterli olmadığını vurguladığı görülmektedir. Araştırma kapsamında çalışma ekipmanlarının yeterli olmadığı ve neler olması ile ilgili çalışanlar daha çok (%25) sistem yazılımların düzeltilmesi ve (%15) kablosuz ekipmanların olması gerekliliğini belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında çalışma ekipmanlarının yeterli olmadığını belirten çalışanların pozisyonları bağlamında değerlendirildiğinde, müşteri temsilcilerinin özellikle sistem yazılımının düzeltilmesi ve kablosuz ekipmanların gerekliliğini, takım liderlerinin ise kablosuz ekipmanların gerekliliği ile beraber klavyesiz ses kaydının yapılması ve müşteri temsilcilerinin takibi için kamera olması gerekliliğini belirtmişlerdir.

3.2.1. Motivasyona Yönelik Diğer Belirtilenler

Araştırma kapsamında çalışanlar, yapılan görüşmelerde katılımcıların dinlenme süreleri bağlamında değerlendirmelerinde, molaların daha fazla olması, çalışanların molalarını kendi istedikleri zamanda kullanabilmeleri, yoğun çalışma dönemlerinde molaların artırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

4857 Sayılı İş Kanunu’nda ‘Ara Dinlenmesi’ Madde 68’e göre “*Günlük çalışma süresinin ortalama bir zamanında o yerin gelenekleri ve işin gereğine göre ayarlanmak suretiyle işçilere; a) Dört saat veya daha kısa süreli işlerde onbeş dakika, b) Dört saatten fazla ve yedibuçuk saate kadar (yedibuçuk saat dahil) süreli işlerde yarım saat, c) Yedibuçuk saatten fazla süreli işlerde bir saat, Ara dinlenmesi verilir. Bu dinlenme süreleri en az olup aralıksız verilir. Ancak bu süreler, iklim, mevsim, o yerdeki gelenekler ve işin niteliği göz önünde tutularak sözleşmeler ile aralı olarak kullanılabilir. Dinlenmeler bir işyerinde işçilere aynı veya değişik saatlerde kullanılabilir.*” (İş Kanunu, 2003: 30,31). Bu maddeden hareketle işverenlerin çalışanların hukuki haklarını dikkate aldığı görülmektedir.

Takım liderleri, görüşmelerde, çağrı merkezlerinde motivasyon imkanlarına yönelik değerlendirmelerinde (%25’i) imkanların yeterli olduğunu belirtmiştir. Takım liderlerinin %37,5’i motivasyon sağlama imkanlarının yeterli olmadığını, stresli bir iş

olduğundan daha fazla motivasyon araçlarının kullanılabileceğini; motivasyon alanlarının oluşturulması gerektiğini ve yöneticilerin müşteri temsilcisi ile olan iletişiminin güçlü olması gerektiğini belirtmişlerdir. Takım liderleri (%25'i) motivasyonun rahatlama aracı ve etkili olduğunu belirtirken sorunların hızlı çözüme ulaştırılmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca (%12,5'i) çağrı merkezi çalışanlarını motive etmenin oldukça zor olduğunu ve açık bir iletişimin kurulması gerektiğini vurgulamıştır.

Öte yandan takım liderlerinin kullandığı bireysel motivasyon araçları açısından değerlendirmelerinde, tamamı müşteri temsilcileri için bireysel motivasyon araçlarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Her bir takım lideri kullanılan motivasyon araçlarından birden fazla motivasyon aracını belirtmiştir.

Görüşülen 8 takım lideri müşteri temsilcilerini motive etmek için kullandıkları araçlar arasında ilk sırada (%37,5'i) sarılmak, doğum günü mesajı göndermek ve sevilen yiyecek, içecek vb. hediyeler vermek; ikinci sırada (%25'i) özel sorunlara ilgi göstermek ve iş ile ilgili fikir vermek; üçüncü sırada (%12,5'i) özel ihtiyaçlarını karşılamak, bireysel sosyal alanlarına göre etkinlik yapmak ve birebir fotoğraf çekilmeyi belirtmişlerdir.

Ayrıca araştırmaya katılan çalışanlar ile yapılan görüşmelerde; örgütsel kariyer olanaklarının sunulmasının, çalışanlarda bağlılık yaratarak motive ettiği, müşteri temsilcilerine çağrıdan farklı sorumluluk verildiğinde motivasyonlarının arttığı, yöneticilerin lider vasıflı, sektör ile ilgili bilgi donanımına sahip olması ve güler yüzlü olmasının çalışanları motive ettiği bulgulanmıştır.

B firması tarafından öğrencilere uygun vardiya düzenlemesinin yapılmadığı ve öğrenci çalışan devamlılığının sağlanmadığı tespit edilmiştir. Çağrı merkezleri derneği tarafından yapılan araştırmada sektörde müşteri temsilcilerinin %12'si öğrenci çalışan olduğu (Tarakçı, 2016: 13) dikkate alındığında katılımcıların da belirttiği gibi öğrenci çalışanlara uygun vardiya düzenlemelerinin yapılması gerekmektedir. Araştırma kapsamında B firmasının çalışanlar için iş yeri içinde motivasyon alanlarının oluşturulmadığı gözlemlenmiş ve çalışanlar da motivasyonları için sosyal alanların oluşturmadığını ve motive edici unsur olarak önemini vurgulamıştır. Özellikle B firması

Çalışanları, vardiya sisteminin sürekli değişmesinin ve düzenli olmamasının kendilerini demotive ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca alışanlara iş ile ilgili tatminkâr cevaplar verilmemesinin kuruma saygı duyulmasını yitirdiği ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği belirtilebilir.

Araştırma kapsamında demotive eden unsurların, çalışanlar üzerinde hedef baskının olması, çalışanlara mecburiyet yüklenmesi, çalışanların isteklerinin dikkate alınmaması, nitelikli olmayan çalışma arkadaşları, firmanın marka değerinin olmaması, çalışanların işten kaynaklı sağlık sorunlarının dikkate alınmaması, yoğun çalışma temposu, sistemsel (yazılım) değişiklikleri olarak kaydedilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlar, ağrı merkezi çalışanlarının motivasyonlarını artırıcı önerilerde bulunmuşlardır. Bunlar: Çalışma süresi 8 saati aşmamalı, sistem programları iyileştirilmeli, iş süreçleri iyileştirilmeli, çalışanlar işlerinde teşvik edilmeli, ağrı merkezlerinde yoğun çalışma temposu hafifletilmeli, çalışma ortamının enerjisi yüksek tutulmalı, aktiviteler örgüt içinde daha sık yapılmalı, haftalık etkinlikler daha enerjik ve yoğun olmalı, günlük motivasyon etkinlikleri düzenlenmeli, alınan ücretlerde artış olmalı, yemek çeşitliliği sunulmalı, dışarıdan yemek getirmek yasak olmamalı, kıyafet sınırlandırması olmamalı, eğitim olanaklarının zenginleştirilmesi ve çalışanların donanımlı olması sağlanmalı, işe alımlarda seçici davranılarak mesleğe uygun çalışanlar işe alınmalıdır.

Araştırma kapsamında çalışanlar, motive olmak için çalışma arkadaşlarının donanımlı olmasını önemserken, sektörde yönetici olan Uyanık, mükemmel çalışanların mükemmel deneyimi de sağlayacağını belirtmektedir. Yalnız, sayısı az olan, günü kurtaran çalışanların bir süre sonra yorulacağını ve örgütten uzaklaşacağını vurgulamaktadır (Uyanık, 2017). Buradan hareketle, ağrı merkezlerinde müşteri deneyimi noktasında, nitelikli, işe uygun çalışan sayısının artmasının hem çalışanların motivasyonlarını hem de ağrı merkezlerinin verimliliğini artırıcı etkisinin olduğu belirtilebilir.

Çağrı merkezlerindeki görüşmeler neticesinde elde edilen tüm veriler ışığında, çalışanları motive etmeye yönelik uygulanan “Örgütsel-Yönetsel, Psiko-Sosyal ve Maddi faktörler” dikkate alınarak genel bir görünüm, katılımcıların söylemleri çerçevesinde Tablo 30’da ortaya çıkartılmıştır. Bu tablodaki resim bizlere örneklemimizi oluşturan iki çağrı merkezinde çalışanları motive etmek için uygulanan motivasyon araçları hakkında genel bir bilgi sunmaktadır.

Tablo 30: Motivasyon Uygulamaları

	f	%	Toplam %
Örgütsel-Yönetsel Faktörler	47	49,48	52
Psiko-Sosyal Faktörler	25	26,31	75,79
Maddi Faktörler	23	24,21	100
Toplam	95	100	

Tablo 30 verilerinden hareketle araştırma yapılan çağrı merkezlerinde çalışanları motive etmek için en fazla örgütsel ve yönetsel faktörlerin kullanıldığı (49,48), daha sonra psiko-sosyal faktörlerin ikinci sırada (%26,31) ve son olarak da maddi faktörlerin (%24,21) geldiği görülmektedir. Maddi faktörlerin motivasyon açısından daha az motive edici faktörler olduğu göze çarpmaktadır.

SONUÇ

21. yy da örgütlerin odak noktalarının müşteri memnuniyetini sağlamak olmasıyla beraber, teknolojik alt yapıların da hızla gelişiyor olması, müşterinin her istediği an, istediği kanalla firma ile iletişim kurması, bilgi ve yardım almasını da mümkün kılmaktadır. Firma ile müşteri arasında kurulacak iletişimin hani kanal üzerinden olacağına müşteri karar vermektedir. İletişim kanalının müşterinin kontrolünde olması ise firmaların profesyonel bir hizmet sunumu gerektirir. Profesyonel iletişim de ancak çağrı merkezlerinin verdiği hizmet ile mümkün kılınabilir.

Çağrı merkezleri, iş dünyasında hızla yaygınlaşmaktadır. 7/24 hizmet vererek müşteri memnuniyetini sağlayan çağrı merkezleri, iş yaşamında örgütlerin başarı elde etmesine imkân sunmaktadır. Çağrı merkezlerinde çalışmak, genelde geçici bir iş olarak görülmekte olup sadece Türkiye’de değil, dünyada da bir kariyer olarak algılanmamaktadır. Çağrı merkezi sektörü, hızla büyümekle beraber departmanların yapılanması, en alt basamaktaki çalışandan yöneticilere kadar özenle seçilmiş insan kaynağı, bu insan kaynağına ilişkin politikalarının yan sıra çalışma tarz ve yapısı ile dikkat çekmektedir. Farklı departmanlara sahip olan, çalışanlara kariyer olanakları sunan çağrı merkezlerinin önemli sorunlarından biri de iş gücü devir oranının yüksekliğidir. Uzun çalışma süreleri, işin stresli olması, ücretlerin yetersiz olması, işin belli bir süreden sonra monotonlaşması, fiziksel aktivite yetersizliği, devamlı kontrol edilme hissi, hedef baskısı, deneyimsiz ekip liderleri, sağlık problemleri, çalışanların yaptıkları işi kariyer hedefi olarak görmemeleri ve daha iyi koşullar sunan başka bir çağrı merkezinde iş bulmaları, çalışan sirkülasyonun yüksek olmasının başlıca nedenlerindendir.

Çağrı merkezleri derneği ve IMI Conferences’in “Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016” verilerine göre çağrı merkezi pazar büyüklüğü 4,45 milyara, istihdam 85 bin kişiye ulaşmıştır. İstanbul, Ankara gibi büyük illerin yanında Anadolu’da da hızla yayılmakta olan bu sektörde, kadın istihdamının giderek arttığı, daha nitelikli çalışanların tercih edildiği görülmektedir. Sektörün ileri gelen firmaları da kadın çalışanlarının sayılarının artması yönünde politikalar izlemektedir. Mezuniyetleri

ağırlıklı olarak yüksekokul, lisans ve lisansüstü olan müşteri temsilcilerinin işe alımlarında 30 yaş altı tercih edilmektedir

Müşteri odaklı rekabet ortamının önem kazandığı günümüzde çağrı merkezi hizmetleri ayrıcalıklı bir konuma sahiptir. Müşteri memnuniyetinin esas alındığı çağrı merkezlerinin verimliliği ise motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olunmasına bağlıdır. Bunun farkındalığında olarak araştırmada, yüksek istihdam oranlarına sahip çağrı merkezi çalışan verimliliğinin artırılması ve devir oranlarının düşürülmesi noktasında katkı sağlamak ve çalışanların motivasyonlarını etkileyen maddi ve maddi olmayan faktörlerin tespiti amaçlanmıştır.

Farklı bölgelerde ve hizmet çeşitliliği noktasında ayrışan A ve B olmak üzere iki çağrı merkezi firmasının 25 çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Katılımcılar ile yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler nicel içerik analizi çerçevesinde kategorilendirilerek SPSS 18 programı ile görselleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında çağrı merkezleri çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörler cinsiyet bağlamında değerlendirildiğinde; motivasyon araçlarından statünün erkek çalışanlar için takdir edilmenin ise kadın çalışanlar için daha etkili motivasyon aracı olduğu bulgulanmıştır.

Kadın çalışanları, örgütte kariyer olanaklarının ve hedeflerin net olması, erkeklere oranla daha istekli çalışmaya sevk ettiği, alınan ücreti kadın çalışanların motivasyon aracı olarak gördükleri tespit edilmiştir. Kadın çalışanlar, masalarında bireysel/duygusal eşyalara, erkek çalışanlar hobi ve teknik donanım ile ilgili eşyalara ihtiyaç duymaktadır. Hijyen ile ilgili eşyaların çalışma masalarında bulundurulması noktasında ise hem fikir olan çalışanlar, rahatlatıcı malzemelerin çalışmalarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Katılımcıların çalışma masalarında bulunması istediği hobi ile ilgili eşyalar, fanus, akvaryum, objeler ve kitaplar iken teknik donanım ile ilgili eşyalar ise kulaklık, kişisel bilgisayar, çalışma envanterleri, saat, not defteri, kalem, iş ile ilgili bilgi veren rahatlatan ve motive edici notlardır. Bireysel/duygusal eşyaların neler olduğu ile ilgili

katılımcıların belirttiği eşyalar ise fotoğraflar, telefon, termos bardak, suluk, naneli şeker, çalışılan firmanın verdiği hediyeler, yiyecek ve içecektir. Hijyenle ilgili ise güzel koku, diş macunu, diş fırçası, ıslak mendil gibi rahatlatıcı malzemeler tercih edilmektedir.

Araştırmaya katılan kadın çalışanların maddi faktörler olan prim ve ödüllerden, psiko-sosyal faktörlerden sosyal katılım; erkek çalışanların ise psiko-sosyal faktörlerden takdir edilme ve statüden daha çok motive oldukları görülmektedir.

Araştırmada, kadınların erkeklere oranla çalışma şevklerini kırıncı faktör olarak müşterilerin ukala tavırları, sert üslupları ve olumsuz tepkilerinden daha çok etkilenecek demotive oldukları bulgulanmıştır.

Katılımcıların belirttiği ödüller; başarı primi, ekstra kısa süreli dinlenme imkânlarının sunulması, hediyeler, toplu organizasyonlar, izin kullanımı ve grup ödülleriştir.

Çalışanların daha etkili ve rahat çalışmalarını sağlamanın önemli olduğu çağrı merkezi sektöründe, kadın istihdamının fazla olduğu ve örgütlerin politikaları dikkate alındığında kadın çalışanları motive eden araçların tespiti ve uygulanması, üzerinde durulması gereken konulardandır.

Çağrı merkezlerinde uygulanacak motivasyon araçları bağlamında çalışanların yaşları da belirleyici bir değişkendir. Araştırmaya katılanların daha istekli çalışmaya yönelmelerinde psiko-sosyal faktörlerden sosyal katılım ve takdir edilme ile ilgili bulgulara, çalışanların yaşları arttıkça faktörlerin etkisinin azaldığı görülürken, bağımsız çalışma isteğinin, 31-35 yaş aralığındaki çalışanları daha istekli çalışma noktasında motive ettiği görülmektedir. Katılımcıların yaşları ile bağımsız çalışma isteği arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur.

Örgüt içi iletişim ve takım çalışmasının, 18-25 ve 26-30 yaş aralığında, kariyer olanaklarının ise 26-30 ve 32-35 yaş aralığında daha istekli çalışılma için etkili olduğu görülmektedir.

Doğrudan iş ile ilgili faktörler, araştırmada 18-25 yaş aralığındaki çalışanların çalışma şevkini kıran etkilerin başında gelmektedir. Çalışanların belirttikleri çalışma şevkini kıran doğrudan iş ile ilgili faktörler; çağrı yoğunluğu, hedefteki eksi yöndeki sapmalar, sistemsel problemler, sistem değişikliği, vardiyanın uzaması, çalışma rutinini etkileyen her şey, adaletsizlik, aynı vardiyada sürekli çalışmak, yapılan iyi iş sonucu takdir edilmemek, planlanan mola-yemek saatleri, mola sürelerinin sınırlı olması, üstlerin olumsuz davranışları, ödül mekanizmasının doğru işlememesi, kariyer olanaklarının engellenmesi, otoritenin yargılanması, çağrı merkezinin kaliteli olmaması, performans değerlendirme puanlarının az gelmesi, yöneticilerin çalışanları bireysel değerlendirmemesi (olumlu-olumsuz), önyargı, yöneticilerin üslubu, üstler ile iş dışında iletişim kurulmaması, çağrı uzunlukları konusunda üstlerin baskısı, yoğun çalışma temposu, takım liderinin anlayışlı davranmaması, takım liderinin olumsuz davranışları, alınan ücretlerin düşük olması, çağrı yoğunluğu ve çalışma arkadaşlarının ukala tavırlarıdır.

Araştırmada motive eden maddi faktörlerden prim 18-25, tatil ise 26-30 yaş aralığında olan çalışanları daha fazla motive etmektedir. Katılımcıların belirttiği ödüllerin (başarı primi, ekstra kısa süreli dinlenme imkânlarının sunulması, hediyeler, toplu organizasyonlar, izin kullanımı ve grup ödülleri) ise sadece 18-25 ve 26-30 yaş aralığında olan çalışanları daha çok motive ettiği görülmektedir.

Alınan ücret, genç yaşlarda bir motive aracı iken, yaş ilerledikçe motive etme özelliğini yitirdiği görülmektedir. Alınan ücretin motivasyon artırıcı olmadığını yoğunlukla 31-35 yaş aralığında olan çalışanlar belirtmiştir.

Çağrı merkezi sektör araştırmaları sonucunda müşteri temsilcilerinin yaş ortalamasının 25 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çağrı merkezi çalışanlarının ücretleri konusunda genel bir düzenlemeye gidilmesinin gerekliliği vurgulanabilir.

Sektörde istihdam oranı yüksek olan lisans mezunu çalışanların, maddi faktörlerden prim, tatil ve ödüllerden daha fazla motive oldukları bulgulanmıştır. Buradan hareketle çağrı merkezlerinde prim, tatil ve ödüller motivasyon yükseltmek için kullanılması gereken araçlardandır.

Sektör araştırmaları verilerinde 1-2 yıl arası olan çalışma süresi, araştırmaya katılanlar çerçevesinde değerlendirildiğinde sektörde çalışanların çalışma süresinin yoğunlukta 1-3 yıl arası olduğu görölmektedir.

Araştırma kapsamında çalışanların günlük çalışma sürelerinin uzun olması demotive edici bir unsur olarak bulgulanmıştır.

A firmasında, B firmasına göre günlük 10 saat çalışanların sayısının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Günlük 10 saat çalışanların sayısında iki firma arasındaki bu önemli farkın sebebinin firmaların hizmet farklılığından kaynaklandığı belirtilebilir. A firmasında birden fazla markaya hizmet sunulmasından dolayı ağrı yoğunluğu daha fazla yaşanmaktadır.

ağrı merkezi firmaları, işlerin yoğun olduğu dönemlerde çalışanlarının, standart 7,5 saat olan çalışma sürelerini 4857 Sayılı İş Kanunu çerçevesinde 11 saate kadar uzatabilmektedir. ağrı merkezlerinde işe alım sürecinde çalışma sürelerinin esnekliği bilgisi verilmektedir. Buna rağmen yoğun tempo ve stresli iş doğası sebebiyle vardiya uzaması, ağrı merkezi çalışanlarını demotive eden bir unsurdur.

Araştırmaya katılan çalışanların istekle çalıştıkları vardiyaların, genellikle sabah vardiyaları olduğu, gece vardiyasının ise hiç belirtilmediği bulgulanmıştır.

Araştırma kapsamında daha istekli çalışmaya yönelten psiko-sosyal faktörlerden sosyal katılım ve takdir edilmenin, daha istekli çalışmaya yönelten örgütsel ve yönetsel faktörlerden ise örgüt içi iletişimi ve takım çalışmasının müşteri temsilcilerinin motivasyonunda daha etkilidir. Takım liderlerinin daha istekli çalışmalarında ise psiko-sosyal faktörlerden statü motive edicidir.

Müşteri temsilcilerinin çalışma masalarında teknik donanım ve hobi amaçlı eşyaların bulunmasından takım liderlerine göre daha fazla tercih ettikleri ve hoşnut oldukları görölmektedir. Hijyen ile ilgili eşyaların ise her iki pozisyon açısından da olmazsa olmaz bir unsur olduğu dikkat çekmektedir.

Yapılan görüşmeler esnasında çalışma masasında bulundurulmasına izin verilemeyen eşyalar olduğu, çalışanlar tarafından bunlardan yiyecek, içecek, telefon,

bukalemun/papağan gibi bazılarının bulunmasından mutluluk duyulacağı belirtilmiştir. Sektörde yönetici olan Adem Uyanık ile yapılan görüşmede, çalışma ortamında yiyecek tüketiminin çalışan performansı ile beraber hizmet kalitesini de düşüreceğinden, içecek tüketiminin de dökülme riskine bağlı olarak teknolojik ekipmanlara zarar verme durumundan dolayı yasak olduğu belirtilmiştir. Uyanık, telefon ve diğer yasak olan araçlar ile ilgili “Banka işlemlerinin hizmet verildiği bölümlerde bilgi güvenliği için telefon, kalem, kâğıt gibi kayıt yapılmasını sağlayan araçlar yasakken, diğer hizmet verildiği bölümlerde ise örgüte bağlı olarak izin verilebilmektedir.” açıklamasını yapmıştır. Ayrıca telefonun, çalışanı motive eden bir unsur olduğunu, çalışma ortamında izin verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Görüşmenin devamında telefonun en önemli gereksinimi olan Y ve Z kuşağının iş hayatında yer aldığını, bu kuşaklara telefonun yasak olmasının, motivasyon düşürücü etkisiyle beraber iş gücü devir oranının yükselmesine neden olduğunu ve örgütsel bağlılığı engellediğini; bu nedenlerden dolayı telefonların çalışanlara serbest olması gerektiğini ifade etmiştir.

Araştırma kapsamında çalışma ekipmanlarının yeterli olmadığını belirten çalışanların pozisyonları bağlamında değerlendirildiğinde, müşteri temsilcileri özellikle sistem yazılımının düzeltilmesi ve kablolu ekipmanların gerekliliği, takım liderleri ise kablolu ekipmanların gerekliliği ile beraber klavyesiz ses kaydının yapılması ve müşteri temsilcilerinin takibi için kamera olması gerekliliğini belirtmişlerdir. Uyanık, takım liderlerinin müşteri temsilcilerinin takibi için kamera isteğinin, her çağrı merkezinde kamera sisteminin var olmasından, müşteri temsilcilerinin ekranda yaptığı bütün işlemlerinin kaydedildiğinden ve takım liderinin müşteri temsilcisi üzerindeki ilgiyi azaltarak motivasyonu düşüreceğinden hayata geçirilmemesi gerektiğini belirtmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcıları motive eden maddi faktörlerden prim ve ödüllerden, müşteri temsilcilerinin daha fazla motive oldukları bulgulanmıştır. Motive eden maddi faktörleri cevaplayan bekâr çalışanları prim ve ödüllerin, evli çalışanları ise primin motivasyonlarını artırıcı olduğu görülmektedir.

Alınan ücretin motivasyon artırıcı bir faktör olup olmadığı noktasında elde edilen veriler dikkate alındığında alınan ücretin, takım liderlerine kıyasla müşteri temsilcileri için daha fazla motive edici bir unsur olduğu belirtilebilir.

Firmaların iş hacimleri ve personel politikası noktalarında iki firmanın motivasyon kaynakları açısından farklı yöntemleri seçmiş olması çalışanların değerlendirmesini de farklılaştırmıştır.

Daha istekli çalışmaya yönelten psiko-sosyal faktörlerden takdir edilmenin A firması çalışanları üzerinde, statünün ise B firması çalışanları için istekli çalışmalarında daha önemli olduğu görülmektedir. Katılımcılar, “işe gösterilen enerjinin karşılığını alacağını bilmenin” daha istekli çalışmada etkili olduğuna dikkat çekmiştir.

Psiko-sosyal faktörlerden sosyal katılımın, A ve B firmaları çalışanları üzerinde daha istekli çalışmalarında oldukça etkili olduğu bulgulanmıştır. Görüşmeye katılan çalışanlar, sosyal katılım çerçevesinde şehir dışı seyahat imkânı, grup etkinlikleri, arkadaş ilişkisinin kurulması, organizasyonlar (etkinlik), takım lideri ile iş dışında zaman geçirmek ve takım liderinin müşteri temsilcileri ile arkadaşlık ilişkisi kurmasının daha istekli çalışmada motive edici olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan A firması çalışanları daha istekli çalışmaya yönelten örgütsel-yönetsel faktörlerden örgüt içi iletişimin, B firması çalışanları ise takım çalışmasının daha motive edici olduğunu belirtmişlerdir.

A firması, B firmasından örgüt içinde sunduğu kariyer imkânları ile farklılık yaratmaktadır. B firmasının örgütsel kariyer planlarını motivasyon aracı olarak kullanma bakımından oldukça geride olduğu, A firmasının ise bu noktada oldukça yüksek oranda çalışanları daha istekli çalışmaya yönelttiği bulgulanmıştır. Ayrıca söylemler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların motivasyonu yüksek olmasında örgütsel-yönetsel faktörler (%49,48), motivasyon araçları bağlamında bakıldığında ilk sırada yer almaktadır.

Çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutmak için kullanılması gereken araçlardan biri de gerekli ekipmana sahip olunmasıdır. Araştırmada çalışanların çoğunluğu çalışma ekipmanlarının yeterli olmadığını belirtmiştir. Özellikle sistem yazılımlarının düzeltilmesi ve kablosuz ekipmanların olması gerekliliğini vurgulamışlardır.

Araştırma kapsamında takım liderleri çağrı merkezlerinde motivasyon sağlama imkanlarının yeterli olmadığını, stresli bir iş olduğundan daha fazla motivasyon araçlarının kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Takım liderlerine göre çalışanlara özel motivasyon alanları oluşturulmalı ve yöneticilerin müşteri temsilcisi ile olan iletişiminin güçlü olması gerekmektedir.

Takım liderleri, müşteri temsilcilerini motive etmek için sarılmak, doğum günü mesajı göndermek, sevilen yiyecek, içecek vb. hediyeler vermek, özel sorunlara ilgi göstermek ve iş ile ilgili fikir vermek, özel ihtiyaçlarını karşılamak, bireysel sosyal alanlarına göre etkinlik yapmak, birebir fotoğraf çekilmek gibi bireylere özel motivasyon araçlarını kullanmaktadır.

Sektörde istihdam edilen öğrenci çalışanlar için vardiya planlamalarına her örgütün dikkat etmediği, iş gücü devir oranının artmasında da etkili olduğu belirtilebilir. Buradan hareketle vardiya planlamalarında, öğrenci çalışanların çalışabileceği uygun vardiyalara da yer verilmelidir.

Çağrı merkezlerinde çalışanları motive edici faktörlerin, sektörün iş hacmi dikkate alarak çalışanlara uygun belirlenmesinin önemi yanında, çalışanları demotive edici faktörlerin neler olduğunun da bilinmesi gerekmektedir.

Araştırma kapsamında yukarıda belirtilenlerin yanı sıra demotive eden unsurlar, çalışanlar üzerinde hedef baskının olması, çalışanlara mecburiyet yüklenmesi, çalışanların isteklerinin dikkate alınmaması, nitelikli olmayan çalışma arkadaşları, çalışanların işten kaynaklı sağlık sorunlarının dikkate alınmaması, yoğun çalışma temposu, sistemsiz (yazılım) değişikliklerin yaşanmasıdır.

Çağrı merkezi çalışanlarını motive edici faktörler açısından katılımcılar; çalışma süresi 8 saati aşmamalı, sistem programları iyileştirilmeli, iş süreçleri iyileştirilmeli, çalışanlar işlerinde teşvik edilmeli, çağrı merkezlerinde yoğun çalışma temposu hafifletilmeli, çalışma ortamının enerjisi yüksek tutulmalı, aktiviteler örgüt içinde daha sık yapılmalı, haftalık etkinlikler daha enerjik ve yoğun olmalı, günlük motivasyon etkinlikleri düzenlenmeli, alınan ücretlerde artış olmalı, yemek çeşitliliği sunulmalı, dışarıdan yemek getirmek yasak olmamalı, kıyafet sınırlandırması olmamalı, eğitim

olanaklarının zenginleştirilmesi ve çalışanların donanımlı olması sağlanmalı, işe alımlarda seçici davranılarak mesleğe uygun çalışanlar işe alınmalı şeklinde önerilerde bulunmuşlardır.

Ülkemizde, giderek iş hacmi ve istihdam olanakları açısından hızla gelişen ve büyüyen çağrı merkezleri, her geçen gün daha da önemli bir sektör haline gelmektedir. Çalışan devir oranlarının ve işe alım ve eğitim maliyetlerinin düşürülebilmesi için çağrı merkezleri, çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen kaynaklara önem vermeli ve çalışanlarına uygun motivasyon araçlarını belirlemelidir. Bu çalışma, çağrı merkezi yöneticilerine çalışanların motivasyon kaynaklarını belirlemeleri açısından çalışanların gözünden bir resim sunması adına önem taşımaktadır. Araştırma, geniş kapsamlı biçimde tekrarlanarak sonuçların genelleştirilebilmesi ve sektörün geleceği açısından katkı sağlayacak şekilde gelişmeye açıktır.

KAYNAKÇA

- Ağaç, Fatma. (2012). “Çağrı Merkezleri Pazarı, Dünyada 340 Dolar, Türkiye’de 2 Milyara Dayandı”. *Bilişim Dergisi*, Temmuz-Ağustos. S.145. s.104-145.
- Akçakaya, Murat. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulama*. Adalet Yayınevi. Ankara.
- Aksu, Gündüz. (2012). “Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi”. *Akademik Bakış Dergisi*. Eylül-Ekim. S.32. s.1-21.
- Akşin, Zeynep. Armony, Mor, Mehrotra. (2007). “The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research”. *Production and Operations Management*. 16(6). 665-688.
- Allan, John. (1998). *Motive Etme*. Çev. Ali Çimen. Timaş Yayınları. İstanbul.
- Baltaş, Acar. (2005). *Ekip Çalışması Ve Liderlik*. Remzi Kitabevi. İstanbul. Ağustos.
- Bagnara, Sebastiano, Marti, Patrizia. (2001). “Human Work In Call Centres: A Challenge For Cognitive Ergonomics”. *Theor. Issues In Ergon. SCI*. 2(3). 223-237.
- Baransel, Atilla. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın. No:163. İkinci Baskı, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.
- Başaran, İbrahim Ethem. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Umut Yayınları. Ankara.
- Bayraktaroğlu, Serkan. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayıncılık. İstanbul.
- Baysal, A. Can. Tekarslan, Erdal. (2004). *Davranış Bilimle.*, Avcıol Basım Yayın. İstanbul.
- Berman, Eileen L. (1999). “Motivation Through Teamwork”. *Endustrial Management*. 41(5).
- Bennington, Lynne. Cummane, James. Conn, Paul. (2000). Customer Satisfaction and Call Centers: An Australian Study. *International Journal of Service Industry Management*. 11(2). 162-173.
- Bentley, Trevor. (2003). *İnsanları Motive Etme*. Çev. Onur Yıldırım. Hayat Yayıncılık. İstanbul.
- Boone, Louis E. (2003). “One More Time: How Do You Motivate Employees? Harward Businness Review”. *Irwin Mcgraw Hill*.

Brown, Gavin. Maxwell, Gillian. (2002). "Customer Service in UK Call Centres: Organisational Perspectives and Employee Perceptions". *Journal of Retailing and Consumer Services*. 9. 309-316.

Can, Halil. (2002). *Organizasyon Ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi.

Can, Halil. Kavuncubaşı, Şahin. Yıldırım, Selami. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi. Ankara.

Candaner, Pembe. Kohen, Alp. (2011). Bu Yerin Kulağı Var!, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. İstanbul.

Carson, C. M. (2005). "A Historical View Of Douglas McGregor's Theory Y". *Management Decision*. 43(3). 450-460.

Çelik, Nermin. (2016). "Türkiye'de Çağrı Merkezi Sektörü Sorunlarının Çözümüne Yönelik Bir Karar Destek Sistemi Geliştirme". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. C.9. S.42. s.1445-1453.

Çetinkanat, Canan. (2000). *Örgütlerde Güdüleme Ve İş Doyumu*. Anı Yayıncılık. Ankara.

Çiçek, Dursun. (2005). "Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma". *Doktora Tezi*. Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Adana.

Dartey-Baah, Kwasi. Amoako, George Kofi. (2011). "Application Of Frederick Herzberg's Two-Factor Theory In Assessing And Understanding Employee Motivation At Work: A Ghanaian Perspective". *European Journal Of Business And Management*. 3(9). 1-9.

David A., DeCenzo. Stephen, P. Robbins. (1996). Ed. John Wiley, *Human Resource Management*, Wiley series in management.

Davis, Keith. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı*. Çev. Kemal Tosun. İstanbul Üniversitesi Yayın No:3028. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları. İstanbul.

Dinçer, Ömer. (2004). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları. İstanbul.

Dormann, Christian. Zijlstra, Fred. (2003). "Call Centres: High on Technology-High on Emotions". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12(4). 305-310.

Drucker, Peter F. (1994). *Etkin Yöneticilik*. Çev. Ahmet Özden. Nuray Tunalı. Eti Kitapları. İstanbul.

Dündar, Gönen, (2013), "Kariyer Geliştirme". *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi. İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. Beta Yayınları. İstanbul.

Erdoğan, İlhan. (1994). *İşletmelerde Davranış*. Beta Yayınları. İstanbul.

- Eren, Erol. (2012). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Eren, Erol. (2010). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Eren, Erol. (1998). *Yönetim Ve Organizasyon*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah. (2009). *Davranış Bilimleri*. Beta Yayınları. İstanbul. Şubat.
- Kartal, Handan. İşler, Lütfiye. Bilişli Yasemin. (2015). “Örgütsel Bağlılık ve İşle Bütünleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Örneği”. *Electronic Journal Of Vocational Colleges 14.Bürokon Özel Sayısı*. Kasım. s.325-338.
- Keenan, Kate. (1996). *Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon*. Remzi Kitabevi. İstanbul.
- Keser, Aşkın. (2006a). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Akademi Yayınları. Bursa.
- Keser, Aşkın. (2006b). “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C.11. S.1. s.100-119.
- Keser, Aşkın. (2012). *Çalışma Psikolojisi*. Ekin Yayınevi. Bursa.
- Kobjoll, Klaus. (1996). *Motivasyon*. Evrim Yayınevi. İstanbul.
- Koçel, Tamer. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Korkmazi, Sezer. (2014). “Sağlık Sektöründe Çağrı Merkezi Temsilcilerinin Davranışlarına İlişkin Tüketici Beklentilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*. C.7. S.13. s.45-67.
- Kraemer, Tobias. Gouthier, Matthias H.J. (2014). “How Organizational Pride and Emotional Exhaustion Explain Turnover Intentions in Call Centers”. *Journal of Service Management*. 25(1). 125-148.
- Kumkale, Tahir Tamer. (2006). *Türk İnsan Mühendisliği*. Pegasus Yayınları. İstanbul.
- Oluç, Mehmet. (1969). *İşletme Organizasyonu Ve Yönetimi*. Duran Ofset Basımevi. İstanbul.
- Onaran, Oğuz. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Sevinç Matbaası. Ankara.
- Öge, H. Serdar. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eğitim Kitabevi. Konya.
- Gökçe, Orhan. (2006). *İçerik Analizi Kuramsal ve Pratik Bilgiler*. Siyasal Kitabevi. Ankara.
- Güney, Salih. (2011). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayınları. Ankara.

- Hagemann, Gisela. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. Çev. Göktuğ Aksan. Rota Yayınları. İstanbul.
- Hatiboğlu, Zeyyat. (1994). *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, Haziran.
- Hatiboğlu, Zeyyat. (1995). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Sedok Yayınları. İstanbul.
- Hodges, C. B. (2004). “Designing To Motivate: Motivational Techniques To Incorporate In E-Learning Experiences”. *The Journal Of Interactive Online Learning*. 2(3). 1-7.
- İş Kanunu. (2003). “4857 Sayılı İş Kanunu”. *Resmi Gazete*. C.42. S.25134. Tertip.5. 10 Mayıs.
- Parlak, Zeki. Işıl Çetin, Başak. (2007). “Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam”. *Sosyal Siyaset Konferansları*. S.52. s.107–134.
- Robbins, Stephen P. Decenzo, David A. Coutter, Mary. (2013). *Yönetimin Esasları*. Çev. Edit. Adem Öğüt. Nobel Yayınları. Ankara.
- Robinson, George. Morley, Clive. (2006). “Call Center Management: Responsibilities and Performance”. *International Journal of Service Industry Management*. 17(3). 284-300.
- Seçkin, Ebru. Ökten, Ayşe Nur. (2009). “Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri”. *Megaron*. C.4. S.3. s.191-202.
- Snow, Jon. (2005). “Practice Briefing UK Call Centres: Crossroads Of An Industry”. *Journal Of Property Investment & Finance*. 23(6). 525-532.
- Silah, Mehmet. (2005). *Sosyal Psikoloji*. Seçkin Yayınları. Ankara.
- Simpson, William A. (2001). *Motivasyon*. Çev. Mesut Aykan. Yeryüzü Yayınevi. Ankara.
- Stringer, Robert A. (1971). “Achievement Motivation And Management Control”. *Motivation And Control In Organizations*. Edit. By Gene W. Dalton And Paul D.
- Şimşek, M. Şerif. (1998). *Yönetim Ve Organizasyon*. Damla Matbaacılık. Konya.
- Şimşek, M. Şerif. Akgemci, Tahir. Çelik, Adnan. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Tevruz, Suna. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişi.*, Edit. A. Esra Aslan. Nobel Yayınları. Ankara.
- Tınaz, Pınar. (2009). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Tosun, Kemal. (1992). *İşletme Yönetimi*. Savaş Yayınları. Ankara.

Truman, Bewley. (1999). “Work Motivation”. *Review: Federal Reserve Bank of Louis*. 81(3). 35-39.

Tuncer, Polat. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları. İstanbul.

Tutar, Hasan. (2013). *İşletme & Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Detay Yayıncılık. Ankara.

Vira, Bhaskar. James, Al. (2012). “Building Cross-Sector Careers in India’s New Service Economy? Tracking Former Call Centre Agents in the National Capital Region”. International Institute of Social Studies. *Development and Change*. 43(2). 449-479.

Weinkopf. Claudia. (2009). “Job Quality In Call Centres In Germany”. *International Labour Review*. 148(4). 395-411.

Yalçın, A. Selçuk. (2002). *Personel Yönetimi*. Beta Yayınları. İstanbul.

Yıldırım, Ali. Şimşek, Hasan. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.

The International Journal of Human Resource Management,

Vol. 24, No. 2, January 2013, 436–452

The experience of work in India’s domestic call centre industry

Phil Taylor, Premilla D’Cruz, Ernesto Noronha and Dora Scholarios

İnternet Kaynakları

- Arslan, Zekeriya. (2016a). “Çağrı Merkezini "Outsource" Etmek”.
<http://www.vodasoft.com.tr/makaleler-33.html>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- Arslan, Zekeriya. (2016b). “Çağrı Merkezleri ve CRM İlişkisi”.
<http://www.vodasoft.com.tr/makaleler-33.html>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- Arslan, Zekeriya. (2016c). “Çağrı Merkezi Kurulumu”.
<http://www.vodasoft.com.tr/makaleler-33.html>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- Arslan, Zekeriya. (2016d). “Çağrı Merkezini Ne Zaman Kurmalıyım?”.
<http://www.vodasoft.com.tr/makaleler-33.html>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- Baş, Pınar. (2016). “Çağrı Merkezleri ve İşgücü”.
<http://www.vodasoft.com.tr/makaleler-33.html>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- Başal, Akın. (2016). “Çağrı Merkezi Çalışanlarının Motivasyon Nasıl Sağlanır?”.
http://www.akinbasal.com/makaleoku-gri_merkezi_calisanlarinin_motivasyon_nasil_saglanir. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- Bozgeyik, Abdullah. (2016). “Çağrı Merkezi Sorunları ve Yöneticileri”.
<http://www.vodasoft.com.tr/makaleler-33.html>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- Butik. (2016). “En Başarılı Çağrı Merkezleri'nin Performans Göstergeleri”.
<http://www.butik.cc/BlogDetay/en-basarili-cagri-merkezlerinin-performans-gostergeleri-/32206>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- Callcentrehelper. (2017). <https://www.callcentrehelper.com/25-tips-for-motivating-staff-10974.html>. (Erişim Tarihi: 12.05.2017).
- Call Center Life. (2017). “Çağrı Merkezlerinde Çalışan Devir Hızı nasıl önlenebilir?”.
<http://www.callcenterlife.com.tr/kapak-konusu/>. (Erişim Tarihi: 11.07.2017).
- ÇMD. (2016a). “Çağrı Merkezi Sektörünün Büyüklüğü, Yarattığı İstihdam, İş Alanları İle İlgili Gelişmeler Nelerdir?”. Çağrı Merkezleri Derneği.
<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/sikca-sorulan-sorular>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- ÇMD. (2016b). “Çağrı Merkezlerinin Kariyer Yapmak İsteyen Kişilere Sunduğu İmkânlar Nelerdir?”. Çağrı Merkezleri Derneği.
<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/sikca-sorulan-sorular>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- ÇMD. (2016c). “Çağrı Merkezi Terimleri”. Çağrı Merkezleri Derneği.
<http://www.cagrimerkezleridernegi.org/cagri-merkezi-terimleri>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

ÇMD. (2015). “Mesleki Sertifikasyon”. Çağrı Merkezleri Derneği. <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/4M888U5R6NEOPXH.pdf>. (Erişim Tarihi: 15.05.2016).

ÇMD. (2012). “Türkiye Çağrı Merkezleri Sektör Araştırması”. Çağrı Merkezleri Derneği. <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/RI2LGDMZNTMZ3I.pdf>. (Erişim Tarihi: 15.05.2016).

ÇSGB. (2013). “Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesine Yönelik Programlı Teftiş Sonuç Raporu”. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. İş Teftiş Kurulu Başkanlığı. Yayın No:58. Ankara. Temmuz. http://www3.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/itkb/dosyalar/yayinlar/yayinlar2013/2013_58. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

Erkan, Karin. (2017). “CMC Bu Yıl Kadın Çalışan Sayısını Yüzde 60’a Çıkaracak”. <http://www.callcenter.com.tr/call-center-haberleri-2/call-center-insan-kaynaklari/cmc-bu-yil-kadin-calisan-sayisini-yuzde-60a-cikaracak/>. (Erişim Tarihi: 15.07.2017).

Haberler.com. (2017). “Çağrı Merkezleri Sektörü 85 Bin İstihdama Ulaştı”. 9 Mayıs. <https://www.haberler.com/cagri-merkezleri-sektoru-85-bin-istihdama-ulasti-9594724-haber/>. (Erişim tarihi: 12.04.2017).

Karadaş, Kürşat. Demirkıran, Mustafa, Alemdaroğlu. Karataş, Ayşe. Savaş, Fuat. (2013). “Çağrı Merkezleri Kuruluşlarında Yapılan Hatalar ve Etkileri”. <http://ab.org.tr/ab13/bildiri/207.pdf>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

Karel. (2016). “Çağrı Merkezi Nedir?”. <http://www.karel.com.tr/sites/default/files/belge/doc/cagri-merkezi-nedir.pdf>. (Erişim Tarihi: 12.04.2016).

Kohen, Alp. (2012a). “Çağrı Merkezinde Kariyer Yolları”. <http://alpkohen.com/cagri-merkezinde-kariyer-yollari-2012-501.html>. (Erişim Tarihi: 04.05.2016).

Kohen, Alp. (2012b). “Çağrı Merkezlerinin Korkulu Rüyası: Staff Turnover”. <http://alpkohen.com/cagri-merkezlerinin-korkulu-ruyasi-staff-turnover-2012-496.html>. (Erişim Tarihi: 04.05.2016).

Kohen, Alp. (2010a). “10 Çağrı Merkezi Yanlışı”. <http://alpkohen.com/10-cagri-merkezi-yanlisi-2010-488.html>. (Erişim Tarihi: 04.05.2016).

Kohen, Alp. (2010b). “Çağrı Merkezlerinde Kalite Ölçüm Yöntemleri”. <http://alpkohen.com/cagri-merkezinde-kalite-olcum-yontemleri-2010-486.html>. (Erişim Tarihi: 04.05.2016).

Kohen, Alp. (2009a). “Çağrı Merkezi Performans Göstergeleri”. <http://alpkohen.com/cagri-merkezi-performans-gostergeleri-2009-478.html>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

Kohen, Alp. (2009b). “Başarılı Çağrı Merkezlerinin 10 Karakteristiği”. <http://alpkohen.com/basarili-cagri-merkezlerinin-10-karakteristigi-2009-482.html>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

Kohen, Alp. (2008). “Agent Hedefleri”. <http://alpkohen.com/agent-hedefleri-2008-474.html>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

Kohen, Alp. (2007). “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”. <http://www.uniq-tr.com/cagri-merkezleri-yararlari-ve-bilesenleri>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

Milliyet. (2011). “Türkiye’nin İlk Çağrı Merkezi Ön Lisans Programı Açıldı”. 22 Haziran. <http://www.milliyet.com.tr/turkiye-nin-ilk-cagri-merkezi-on-lisans-programi-acildi-gundem-1405497/>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

Orhon, Nazlı. (2015). “Metin Tarakçı: Yeni İzinli Pazarlama Konusu, Çağrı Merkezleri Açısından Hem Olumlu, Hem Sorunlu”. <http://www.turk-internet.com/portal/yazigoster.php?yaziid=48925>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

Radikal. (2014). “Çağrı Merkezlerine Çağrı: Bu Konulara Özen Gösterin”. <http://www.radikal.com.tr/radikalist/cagri-merkezlerine-cagri-bu-konulara-ozen-gosterin-1205040/>. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

Salom. (2008). “Alp Kohen’in gözüyle Call Center”. http://www.salom.com.tr/haber-62735-alp_kohenin_gozuyle_call_center.html. (Erişim Tarihi: 10.04.2016).

Sözer, Burcu Özçelik. (2014). “10 adımda çalışan sirkülasyonu nasıl düşürülür?”. <http://www.hurriyet.com.tr/10-adimda-calisan-sirkulasyonu-nasil-dusurulur-26788941>. (Erişim Tarihi: 7.04.2017).

Talkdesk, (2016). “Understanding Call Center Turnover”. <https://www.talkdesk.com/blog/understanding-call-center-turnover>. (Erişim Tarihi: 11.06.2017).

Tarakçı, Metin. (2016). “4. Müşteri Hizmetleri Zirvesi ÇMD Sunumu”. Haziran. <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/QF25DJCTW4LMOTI.pdf>. (Erişim Tarihi: 02.10.2016).

Tarakçı, Metin. (2017). “Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri”. <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/9HTOZ98QR9JKRHL.pdf>. (Erişim Tarihi: 12.04.2017).

Tarakçı, Metin. (2015). “Elektronik Ticaretin Düzenlemesi Hakkındaki Kanun”. Haziran. <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/K9FAQ5WLO46S9Q6.pdf>. (Erişim Tarihi: 15.05.2016).

TBMM. (2016). “Çağrı Merkezi Sektörü”. https://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf. (Erişim Tarihi: 02.10.2016).

Uyanık, Adem. (2017). “Mükemmel Çalışanlar İçin ‘Mükemmel Çalışanlar’ Olmalı”. 8 Mart, <http://www.callcenter.com.tr/makaleler/mukemmel-deneyim-icin-mukemmel-calisanlar-olmalı/>. (Erişim Tarihi: 15.05.2017).



EKLER

Ek 1. Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı : Yeşim ÇİL

Doğum Yeri ve Yılı : Havza/1986

Medeni Hali : Bekar

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü
2009

Yüksek Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi : İngilizce/Orta

İş Deneyimi:

2. Uluslararası İktisadi ve İdari Perspektifler Kongresi Ciep 2017, Sekreteryası, Haziran 2017-Devam ediyor.
- Süleyman Demirel Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi (Sözleşmeli), Eylül 2016 – Haziran 2017.
- Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu, Öğretim Görevlisi (Sözleşmeli), Şubat 2017 – Haziran 2017.
- Süleyman Demirel Üniversitesi Gönen Meslek Yüksek Okulu, Öğretim Görevlisi (Sözleşmeli), Eylül 2012 – Ocak 2015.
- Süleyman Demirel Üniversitesi Atabey Meslek Yüksek Okulu, Öğretim Görevlisi (Sözleşmeli), Eylül 2012 – Ocak 2012.
- Esperer Cafe at Snack / İstasyon Caddesi-Isparta, İşletme Müdürü, Eylül 2010 / Haziran 2012.
- Samsun Gazi Devlet Hastanesi Halkla İlişkiler, Stajyer, Temmuz 2009 – Ağustos 2009.

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

KOLUKIRIK, Suat ve ÇİL, Yeşim (2008). “Bir Rüya İçin Ağıt: Genç Kimliği ve Madde Bağımlılığı”, Arayışlar, İnsan Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Yıl:10 Sayı:19, s.101-110, Bahar.

Ek 2. Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Kavramlar

ACD (Automatic Call Distribution): Otomatik çağrı dağıtımı anlamına gelmektedir.

ACD Dışı Çağrılar (Non ACD In Calls): Genel bir gruptan ziyade sadece bir temsilcinin dâhilisine yönlendirilen çağrılardır. Bu çağrılar, kişisel veya temsilcinin dâhili hattını bilen bir müşteriden de olabilir.

Açık Bilet (Open Ticket): Henüz sonuçlanamamış veya çözümlenememiş müşteri temasıdır/işlemidir.

Ağ Kontrol Merkezi (Network Control Center): Trafik Kontrol Merkezi de denilir. Ağ çağrı merkezi ortamında, insanların ve ekipmanların merkezler arasındaki gerçek zamanlı durumları denetleyen, gerek olduğunda eşiklerin yönlerini değiştiren, bazı personel gereksinimlerini etkileyen olayları koordine eder.

Ağ Taşması (Network Interflow): Çok siteli çağrı merkezlerinde merkezler arası daha etkin çağrı dağılımını sağlamayı hedefleyen bir teknolojidir. Ağ devrelerini (T1 devresi gibi) ve ACD yazılımlarını kullanarak, bir merkeze yönlendirilen çağrılar uzak merkezlerdeki temsilci gruplarına da aynı anda sıralanabilir. Bakınız Call by Call Routing and Percent Allocation.

Akış (Overflow): Bir grup veya merkezden diğerine akan çağrılardır. Intraflow çağrılarının temsilciler arası akışı Interflow ise ACD' den diğer merkezlere akışıdır.

Aktif Dinleme / Active Listening: Görüşmeciyi(araman veya aranan) dikkatle dinlemek ve karşı tarafın konuşması esnasında, "evet", "anlıyorum", "hıhı" şeklinde kısa tepkiler vererek onu anladığınızı göstermektir.

Anahtar Performans Göstergeleri / KPI / Key Performance Indicators: Organizasyonların, birimlerin, bölümlerin veya çalışanların performans seviyelerini gösteren ve periyodik olarak ölçümlenen, bu ölçümlerin sonucunda gerekli durumlarda aksiyon alınan veriler setidir.

Analog (Analog): Telefon iletişiminin dijital olmadığı durum. Sinyaller analogdur.

Anons (Announcement): Arayanlara dinletilmek üzere kayıt edilmiş sözlü mesaj

Aranan Numara / Dialed Number / DN: Arayanın aramayı başlatmak için çevirdiği numaradır.

Arayan Numara / CLID / Caller Line Identification: Analog, dijital ve çoğu VoIP uygulamalarında arayanın telefon numarasını aranan tarafın telefon cihazına, telefonun çalması esnasında veya bağlantı kurulduğunda, aktaran telefon servis hizmetidir.

Arka Ofis (BO - Backoffice): İlk kontakta cevaplanamayan çağrılarının işlemlerinin yapıldığı ve müşteriye geri dönüşün gerçekleştirildiği bölümdür.

Arrival Rasgele Gelen Çağrı (Random Call): Gelen çağrılarının rastgele gelmesi.

Audiotex (Audiotex): Arayanların otomatik olarak daha önceden kayıt edilmiş anonslara ulaşabileceği ses işlemcisi imkânı.

Average Time to Abandon (ATA): Cevaplanamayan çağrılarının ortalama hatta bekleme süresidir. $ATA = (\text{Toplam Abandoned Time}) / (\text{Abandoned Calls})$ Çağrılarının hattan düşene kadar kuyrukta geçen bekleme süresinin toplam cevaplanamayan çağrılara oranıdır.

Azalan Değer Kuralı (Law of Diminishing Returns): Sisteme eklenen her temsilcinin belirli bir noktadan sonra Hizmet Seviyesinde yarattıkları azalışı gösteren marjinal artıştır.

Basic Rate Interface (BRI): ISDN servisinin iki ana derecesinden biridir. Bir BRI hattı, ses ve veri için iki, sinyalleme için bir kanal sağlar. (genelde 2B + D olarak da ifade edilir.)

Baş Bilgi Yöneticisi / Chief Information Officer / CIO: Bir organizasyonun enformasyon sisteminden sorumlu en üst rütbeli yöneticisine verilen tipik bir unvandır.

Baz Çalışan Adedi / Base Staff / Seated Agents: Belirli bir zaman diliminde servis seviyesi ve cevaplama süresi hedeflerini karşılamak için gerekli olan minimum çalışan adedini gösteren bir değerdir. Bu model tüm operatörlerin vardiya saatlerinde yerlerinde olacağını varsayar.

Bilgisayar Simülatörü (Computer Simulation): İleride karşılaşılabilecek birçok farklı durumun sonucunu tahmin eden bir bilgisayar tekniğidir. Birçok değişkenin olduğu bir durumda simülatör neredeyse sonucu tahmin eden tek makul yoldur.

Bilgisayar Telefon Entegrasyonu / CTI / Computer Telephony Integration: Telefon ve bilgisayar sistemlerinin çağrı kontrolü ve veritabanı bazlı işlemler amacıyla birbirleri ile entegre şekilde çalışması esasına dayalı bir teknolojidir.

Bip Sesi (Beep Tone): Bir çağrı geldiğine dair sesli bir bildirimdir. (Zip Tone da denir.) Bip Sesi, duyulabilecek bir uyarı olarak aynı zamanda bir çağrının denetlendiğini de gösterir.

Bir Sonraki Uygun Temsilci (Next Available Agent): Çağrıları müsait hale gelen bir Temsilciye aktaran bir çağrı dağıtım metodudur. Metot, beceri grupları veya servisleri arasında eşit yük sağlama amacını güder. Kuyruk yoksa bir sonraki boş temsilci en uzun süredir bekleyen temsilci haline döner.

Birden Fazla Lisan Bilen (Multilingual Agents): Birçok dilde akıcı konuşan Temsilciler.

Blockage (Tıkanma): Bir sıraya giren arayanların önünün tıkanması.

Boştaki trunklar (Trunks Idle): Trunk grubundaki meşgul olmayan trunklar.

Bölgesel Alan Şebekesi / Local Area Network / LAN: Bir binadaki birçok bilgisayarın bilgi alışverişinde bulunmasını sağlayan bağıdır. Bakınız Wide Area Network

CD-ROM: Compact Disk Read Only Memory baş harflerinin kısaltmasıdır. Bu diskler 800 megabayta kadar bilgi depolayabilirler.

Centum Çağrı Saniyeleri / Centum Call Seconds / CCS: 100 çağrı saniyelik bir telefon trafik ölçüm ünitesidir. İlk C, Roma rakamı olarak 100'dür. 1 saat = 1 Erlang = 60 dakika = 36 CCS dir.

Cevap Verme Süresi / Response Time: Telefon haricindeki kanallardan gelen taleplerin incelenerek müşteriye ilk cevabın verilmesi anına kadar geçen zamandır. Faks için 1 gün, mail için 2 saat gibi.

Cevaplanamayan Çağrı / Abondned Call: Kaybedilen çağrı olarak da adlandırır, arayanın müşteri temsilcilerinin yer aldığı kuyruğa dahil olduktan sonra, bir temsilciye ulaşmadan telefonu kapatmasıdır.

Cevaplanan Çağrı (Answered Call): Bir temsilci grubuna atıfta bulunulduğunda, bir çağrının bir temsilciye ulaştığı zaman yanıtlanmış sayılmasını ifade eder.

Churn Rate / Attrition Rate: Bir firmanın müşterilerinin memnuniyetsizlik, fiyatlar, yer değiştirme benzeri sebeplerden dolayı başka bir firmadan hizmet almaya başlayanlarının oranını gösterir.

Common Causes (Yaygın Nedenler): Zaman içinde bir sürece has değişikliklerin nedenleridir. Sebepler sisteminde ritmik ve yaygın değişikliklere yol açarlar ve süreçlerin ve bu süreçlerle ilgilenen herkese etki ederler. Bakınız Special Causes.

Computer Telephony Integration (CTI): Bilgisayarları ve telefonları birlikte ve zekice çalışmalarını sağlamak için gerekli yazılım, donanım ve programlamadır.

Çağrı Merkezi Bilgisayar Uygulamaları: Aynı anda farklı kapsamdaki işlemlerin gerçekleşmesine imkân sağlayan, birbiri ile entegre olan veya olmayan sistemler bütünüdür.

Çağrı / Call: Transaction (İşlem) veya Customer Contact (Müşteri Teması) olarak ta ifade edilir. Telefon çağrıları, video çağrıları, web ve diğer tip temaslardır.

Çağrı / Temas / Call / Contact: Bir müşteri ile değişik kanallardan(telefon, video, faks, e-mail, chat, sms vb.) gerçekleştirilen her türlü iletişime verilen genel bir isimdir.

Çağrı Başı Maliyet / CPC / Cost Per Call: Belli bir zaman dilimi için çağrı merkezinin tüm operasyonel maliyetlerinin gelen çağrılara oranını gösteren finansal tabanlı bir çağrı merkezi performans verisidir.

Çağrı Detay Kaydı (Call Detail Recording): Her bir çağrıya ait veri ACD tarafından elde edilir ve depolanır. Kullanılan trunkı, sıradaki zamanı, çağrı süresini, çağrıyı yanıtlayan kişiyi, aranmış numarayı (dış aramalar için) ve diğer bilgileri içerir.

Çağrı Giriş Numarası / Caller - Entered Digits / (CED): Arayanların telefon tuşlarını kullanarak girdikleri numaralardır.

Çağrı Harmanlama (Call Blending): Geleneksel olarak ayrı olan inbound ve outbound temsilci gruplarını hem inbound hem de outbound temasları birlikte yürütmekten sorumlu bir grupta birleştirir. Gelen çağrı yüküne göre outbound arama yapan temsilcileri inbound moduna veya tam tersini otomatik olarak harmanlayan bir sistemdir.

Çağrı Kalitesi / Call Quality: Müşteri ile yapılan gelen veya giden temasın belirtilen kalite standartlarına hangi oranda uyduğunu gösteren bir veridir.

Çağrı Karşılama Oranı / AR / Answer Rate: Müşteri temsilcisi tarafından cevaplanan çağrıların müşteri temsilcisine gelen toplam çağrı sayısına oranıdır.

Çağrı Kontrolü Değişkenleri (Call Control Variables): Çağrıları işleme sokabilmek için ACD'nin kullandığı bir dizi kriterdir. Yönlendirme kriteri, çağrı taşıma parametreleri, kaydedilen mesajlar ve eşik zamanlaması gibi örnekler verilebilir.

Çağrı Merkezi / Temas Merkezi / Call Center / Contact Center / Interaction Center: Çağrı Merkezi, kurumların müşterileriyle olan ve değişik kanallardan gerçekleşen “etkileşimlerini” belirli bir strateji çerçevesinde yönettikleri, “İnsan, Teknoloji ve İş Süreçlerinden” oluşan organizasyonel birimdir.

Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi / Agent: Gelen ve giden çağrıları ele alan kişidir. (Müşteri hizmetleri sorumlusu, telefonla satış ve hizmet temsilcisi, temsilci, çalışan, eleman, danışman, mühendis, operatör, teknik eleman, müşteri yöneticisi, takım üyesi, müşteri hizmetleri profesyoneli, uzman gibi diğer isimler de alabilir.)

Çağrı Sırası Tanıma / Calling Line Identity / CLI: Bakınız Automatic Number Identification.

Çağrı Sonrası İşlem / Çağrı Toparlama Süresi / ACW / After Call Work / Wrap Up Time: Operatörün çağrı sonrasında yeni bir çağrı almadan veri girişi, formların doldurulması, dış arama gibi o çağrı ile ilgili yapılması gereken işlere harcanan süredir. Telefon seti bu modda iken operatöre yeni çağrı aktarılmaz.

Çağrı Yönlendirme ile Arama (Call By Call Routing): Gerçek zamandaki duruma göre, her bir çağrıyı en uygun yöne yönlendiren yöntemdir.

Çağrı Yüğü (Call Load): İş yüğü olarak da ifade edilir. Çağrı Yüğü, belirlenen bir süre için, (Average Talk Time + Average After Call Work) x çağrı sayısıdır.

Çağrıyı Sessize Alma (Mute): Müşteri temsilcisinin zorunlu hallerde (öksürmek, hapşırma vb.) müşterinin ses duymaması için kullandığı tuşlamayı ifade eder (Müşteriyi bekletme amaçlı kullanılamaz).

Çapraz Satış / Cross Selling: Müşteriye genel satın alma eğilimini analiz ederek birbiriyle ilişkili ürün veya hizmetleri satma stratejisidir.

Çift Taraflı İzleme / Peer Monitoring: Bir operatörün diğer bir operatörün çağrı karşılama ve ele alma şeklini izlemesi ve gelişimine katkıda bulunmak amacı ile yorum yapmasıdır.

Dahili Cevaplama Süresi (Internal Response Time): Diğer temsilci grupları destekleyen bir temsilci grubunun geldiklerinde cevaplamak zorunda olmadıkları temaslara verdikleri yanıt için harcanan süre. (örneğin, e-mail) Bakınız Response Time ve Service Level.

Dahili Numara (Extension): Müşteri temsilcisinin girişi yaptığı telefonun kısa numarasıdır.

Dahili Yardım Masası (Internal Help Desk): Diğer dahili temsilci gruplarını destekleyen grup. Örneğin, karmaşık veya yavaş çağrılar.

Değişmez Kanun (Immutable Law): Hayati ve değişmez bir doğa kuralıdır (Örneğin, yerçekimi kanunu). Bir çağrı merkezinde Hizmet Seviyesinin artarken, Doluluğun düşmesi bir "Değişmez Kanundur".

Deneme Çağrısı / Sahte Çağrı / Fake Call: Çağrı merkezinin test edilmesi veya müşteri temsilcilerinin eğitimi amacıyla yapılan çağrı.

Denetleme (Monitoring): Aynı zamanda Service Observing veya Position Monitoring de denir. Kaliteyi ölçmek için temsilcilerin telefonlarını dinleme yöntemidir. Denetleme: A) Temsilcilerin kendilerinin ne zaman denetlendiklerini bilmedikleri "sessiz" şekildir. B) Denetleyen kişinin Temsilcinin yanına oturup çağrıları gözlemlediği "yan yana" şekildir. C) Kayıt ve değerlendirme. Çağrıların kayıt edilip daha sonra dinlenip değerlendirilmesidir.

Devre (Circuit): Bir ağ içinde iki nokta arasındaki iletişim yoludur.

Dış Arama (Outbound): Satış, şikâyet, bilgilendirme, memnuniyet, anket, bilgi güncelleme v.s. ile ilgili olarak belirli faaliyetler için müşteri temsilcisinin müşteriye telefon aracılığı ile ulaşmasına denir.

Dış Kaynak Kullanım Şirketi / Service Bureau / Servis Bürosu: Gelen ve giden çağrıları başka bir organizasyon için ele alan şirkettir.

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Çağrı merkezinin sadece bazı veya tüm hizmetlerini dışarıya vermek.

Dışarıyı Arama (Agent Out Call): Bir temsilci tarafından dışarıya gerçekleştirilen aramadır.

Dijital (Digital): Bilgileri gösteren 1 ve 0'ların kullanıldığı ikili kodlardır.

Dinamik Cevaplama (Dynamic Answer): Gerçek-Zaman sırası bilgilerine dayanarak, sistem çağrılara cevap vermeden önce otomatik olarak zil sayısını belirleyen bir ACD özelliğidir. Uluslararası çağrılar ile ilgili ücretin olduğu durumlarda, maliyet ACD'nin çağrıyı yanıtlamasından sonra başlayacağı için bu özellik çağrı merkezinin ve arayanların tasarruf yapmasına imkân tanır.

Direkt Raftan (Off the Shelf): Piyasadaki kullanıma hazır donanım ve yazılım programlarıdır.

Doluluk / Utilization / Occupation: Operatörlerin belli bir zaman diliminde çağrılar için harcadıkları sürenin (çağrı süresi ve çağrı sonrası işlem süresi) toplam login süresine oranını gösteren bir performans verisidir. Bu hesaplama belli bir zaman aralığı ve belli bir operatör grubu veya tüm çağrı merkezi için de yapılabilir.

Dual -Tone Multifrequency (DTMF): Telefon tuşlarındaki dijitleri göstermek için gönderilen bir çift audio frekansı sinyal sistemidir. DTMF, çoğunlukla Touchtone kavramı ile birbirlerinin yerine geçecek şekilde kullanılır.

Duration: Cevaplanan çağrılar için müşteri temsilcisinin hizmet verdiği sürelerinin toplamıdır.
 $Duration = ((\text{Talk Time}(\text{sn})) + (\text{ACW Time}(\text{sn}))) / 60$

Düzenli Gelen Çağrılar (Smooth Call Arrival): Belirli bir zaman aralığıyla düzenli olarak gelen çağrılardır. Çağrı alan (inbound) çağrı merkezlerinde gerçekte bulunmazlar.

Ekran Denetimi (Screen Monitoring): Bir temsilcinin bilgisayardaki aktivitelerinin bir yönetici veya müdür tarafından denetlenmesini sağlayan bir sistemdir.

Ekran Yenileme (Screen Refresh): anki bilgilerin göstergede update edilme oranıdır. (Ör., 5 veya 15 saniyede bir). Gerçek zaman için kullanılan hesaplamalarda ekran yenilemenin zaman dilimi ile bir ilişkisi yoktur.

Ele Alma Süresi (Handling Time): Temsilcinin konuşma süresi için ve çağrı sonrası işinde harcadığı toplam süredir. Bir aygıtında bir işlemi ele alması için harcadığı zaman için de bu terim kullanılır.

Elektronik Posta / Electronic Mail / E- mail: Elektronik metin postası.

Empati: Empati, Kişinin kendisini psikolojik olarak bir başka kişinin yerine koyabilmesi, o kişinin hissettiklerini hissedebilmesidir.

En Uzun Bekletme / En Eski Çağrı / Longest Delay / Oldest Call: Arayanların kapamadan veya bir temsilciye ulaşmadan sırada bekledikleri en uzun zamandır.

En Uzun Süredir Müsait Temsilci (Longest Available Agent): En uzun boş kalan temsilciye çağrı dağıtma metodudur. Bir kuyruğun var olması durumunda, en uzun boş kalan temsilci "sıradaki müsait temsilci" olur. Bakınız Next Available Agent.

En Yoğun Saat / Peak Hour / Rush Hour: Genellikle bir gün veya belli günler için yapılan ölçümlerde elde edilen ve çağrılarının en yoğun geldiği saatleri gösteren zaman dilimidir.

Ergonomi: Yunanca Ergon (iş) ve Nomoi (doğa kanunları) kelimelerinden meydana gelen ve objelerin insan bedenine uygun şekilde dizayn edilmesi anlamına gelen bilim dalıdır. İçinde bulunulan mekân, kullanılan ofis eşyaları ve iş makineleri gibi objelerin insan anatomisine uygunluğu üzerine çalışır.

Erlang: Bir saatlik bir zaman içinde bir saatlik telefon trafiğidir. Örneğin, devreler 1 saat içinde 120 dakikalık trafik taşırsa, bu 2 Erlang'dır.

Erlang A.K: 1900'lerin başında Kopenhagen Telefon Şirketinde çalışmış Erlang B, Erlang C ve diğer telefon trafik mühendisliği formüllerini geliştirmiş Danimarkalı bir mühendistir.

Erlang B.: A.K. Erlang tarafından geliştirilmiş, bir saatlik zaman dilimi içinde gelen çağrı yükünü karşılamak için gerekli trunk sayısını hesaplamaya yarayan bir formüldür. Formül, arayanların meşgul sinyali alırlarsa, bir daha dönmeyecek şekilde gideceklerini, bir daha denemeyeceklerini varsayar. Bazı arayanların tekrara aradığı düşünülürse, Erlang B gerekli trunk sayısını gereğinden az hesaplayabilir. Yine de, Erlang B az sayıda meşgul sinyalinin olduğu durumlarda genellikle doğrudur.

Erlang C: Agner Krarup Erlang tarafından geliştirilmiş olan ve çağrı merkezlerinde arayanların muhtemel bekleme sürelerini hesaplamakta kullanılan bir trafik modelleme sistemidir. Bekleme süresini hesaplarken vardiyada bulunan operatör adedi, gelen çağrı adedi ve ortalama işlem süresini baz alır.

Eskalasyon / Escalation: Temasların durumu hakkında bilgisi olması gereken üst kademe kişilerin uyarılması, gerekli durumlarda desteklerinin talep edilmesi ve yapılanlar hakkında bilgi aktarılması amacıyla genellikle sistem üzerinden yapılan bilgilendirmelerdir.

Eşik (Threshold): Bir hareketin, değişimin veya yöntemin başladığı noktadır.

Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi / IVR / Interactive Voice Response: Uzak bilgisayar sistemlerine telefon üzerinden erişerek, telefon tuşları ve/veya sesli komutlar kullanarak interaktif (veritabanı bazlı) işlem yapmayı sağlayan sistemlerdir. IVR aynı zamanda kurumların dış arama uygulamaları için de kullanılmaktadır.

Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi / IVR / Interactive Voice Response

Uzak bilgisayar sistemlerine telefon üzerinden erişerek, telefon tuşları ve/veya sesli komutlar kullanarak interaktif (veritabanı bazlı) işlem yapmayı sağlayan sistemlerdir. IVR aynı zamanda kurumların dış arama uygulamaları için de kullanılmaktadır.

Ev Operatörü / Home Agent: Kendi evinden veya çağrı merkezi lokasyonu dışındaki bir yerden çağrı merkezine bağlanarak çalışan operatörlere verilen isimdir.

Faks isteği (Fax on Demand): Arayıcıları telefon tuşlarını kullanarak doküman talep etmesini sağlayan bir sistemdir. Arayanların seçtikleri dokümanlar belirttikleri numaralara gönderilir.

Full -Time Equivalent (FTE): Planlanmış toplam çalışma saatinin, bir haftada bulunan toplam iş saatine bölünmesidir. Birçok "part time" çalışanın çalıştığı saatlerin toplamı 1 FTE'ye eşit olabilir.

Gecikme (Delay): Aynı zamanda Sıra Süresi de denilir. Arayanın bir temsilci boşalana kadar sırada geçirdiği süredir. Ortalama Gecikme, Ortalama Cevap Hızı ile aynı şeydir. Aynı zamanda bakınız Delay of Delayed Calls.

Gecikme Anonsları (Delay Announcements): Arayanları, bir temsilci boşalana kadar beklemeleri, hesap numaralarını hazırlamaları, görüşme seçenekleri konusunda bilgi vermek için teşvik eden kaydedilmiş anonslardır. Bazı sistemlerde gecikme anonsları, önceden kaydedilmiş anons yönlendirmeleriyle yapılır.

Gecikme Maliyeti (Cost of Delay): Ücretsiz servis verdiğiniz durumlarda, arayanların sırada tutulmasının maliyetidir.

Gecikmiş Çağrı (Delayed Call): Hemen cevaplanamayan ve sıraya sokulan çağrıdır.

Gecikmiş Çağrıların Ortalama Gecikmesi (Average Delay of Delayed Calls): Gecikmiş çağrılarının ortalama gecikmesidir. Bütün çağrılarının gecikmesinin, sırada beklemek zorunda kalan çağrılara bölünmesidir.

Geçmiş Raporlar (Historical Reports): Belirli bir süre için çağrı merkezi ve müşteri temsilcisi performansını takip eden raporlardır. Geçmiş raporlar, ACD'ler, ACD software paketleri, VRU ve Call Detail Recording Systems gibi aygıtlar tarafından üretilirler. Geçmişe ait verilerin depolanması ve raporlanması sistemden sisteme değişir.

Gelen Çağrı / Inbound Call / Incoming Call: Müşterinin başlatmış olduğu ve çağrı merkezine doğru yapılan çağrıdır.

Gelen Çağrılar (Received Calls): Bir trunk tarafından fark edilen ve yakalanan çağrı. Kabul edilen çağrılar ya terk edilir ya da temsilciler tarafından ele alınır.

Geniş Ağ Şebekesi / Wide Area Network / WAN: Normal olarak dijital data devrelerinde kullanılan, geniş bir alan içinde çoklu bilgisayarlar arasındaki bağlantıdır.

Gerçek Zaman Yönetimi (Real-Time Management): Güncel kuyruk durumuna göre çalışanlarla ilgili veya sistem eşiklerinde ayarlamalar gerçekleştirmektir.

Gerçek-Zaman Uyumu Yazılımı (Real -Time Adherence Software): Temsilcilerin vardiya planlarına ne kadar uyduklarını göstermeye yarayan bir yazılımdır.

Gerçek-Zamanlı Veri (Real-Time Data Anlık): Güncel durumlarla ilgilidir. Bazı anlık bilgiler en "gerçek zamanlı" bilgilerdir. (örneğin, kuyruktaki çağrılar ve kuyruktaki en uzun bekleme). Bazı anlık raporlar ise hesaplama yapmak için (örneğin, servis seviyesi ve ortalama yanıt hızı) geçmiş zaman içerir (örneğin, en son x çağrı sayısı veya x dakika).

Geriye Bakarak Sıraya Sokma (Look Back Queuing): Bir sistem veya şebekenin çağrıyı ikinci bir sıraya taşıdıktan sonra tekrar ilk sıraya dönüp bakabilmesi, durum değerlendirmesi yapabilmesi yeteneğidir. Tıkanıklık açılırsa çağrı tekrar ilk sıradaki yerine gönderilir.

Giden Çağrı / Dış Çağrı / Outbound Call / Outgoing Call: Çağrı merkezinin başlatmış olduğu ve müşteriye doğru yapılan çağrıdır.

Giriş (Gateway): Bir şebekeye işlem sağlamayı amaçlayan bir sunucudur.

Gizli Müşteri Uygulaması / Mysterious Call: Kurumların çağrı merkezlerinin ve zaman zaman da rakiplerin iletişim ve bilgi seviyesini ölçmek amacıyla gerçek ya da potansiyel müşteri gibi davranan kişiler tarafından aranarak (kurumun kendi ekibi veya dış kaynak yoluyla) bu aramaların objektif kriterlere göre değerlendirilmesi ve farklı bakış açılarından raporlanmasıdır.

Görünmez Sıra (Invisible Queue): Arayıcıların sıranın ne kadar uzun ve ne kadar hızlı ilerlediğini bilmedikleri kuyruk türüdür. Bakınız Visible Queue.

Haftalık Gün Rotası (Day of Week Routing): Haftanın günlüne göre, çağrıları alternatif lokasyonlara yönlendiren bir ağ sistemidir. İstenirse o günün belirli saatleri için de yönlendirme opsiyonu bulunmaktadır.

Handled Calls: Santralin giriş noktasından sonra tuşlama sonucuna göre Müşteri temsilcisi kuyruklarına gelen ve Müşteri Temsilcileri tarafından cevaplanan çağrıların toplamıdır.

Hat (The Line): Geniş bir alan üzerinde iki tane ACD veya PBX' i bağlayan özel bir devredir.

Hata Oranı (Error Rate): Ya kusurlu işlerin sayısı ya da bir işlemi yaparken atılan kusurlu adımların sayısıdır.

Havuz Prensibi (Pooling Principle): Kaynakları konsolide etmeye / birleştirmeye yönelik girişimler trafik taşıma verimini arttırmakla sonuçlanır. Tersine bir hareket verimi düşürmekle sonuçlanır.

Hızlı Terk Eden (Fast Clear Down): Gecikme anonsunu duyduğu zaman hemen kapatan arayandır.

Hilekarlık / Fraud: Sistemin açıklarını kullanarak kişisel kazanım elde etme veya sisteme hasar verme amaçlı kasıtlı yapılan aldatmadır.

Hold Time: Müşteri temsilcisinin hattındaki müşteriye bekletme süresidir.

Home Agent: Bir organizasyonun binasının içinde çalışmaktansa telekomünikasyonu kullanarak evden veya diğer yerlerden çalışmaktır

Hoşgeldin Çağrısı / Happy Call / Welcome Call: Müşterilerin, almış oldukları ürün veya hizmet ile ilgili olarak aranmasıdır. Memnuniyet belirleme veya anket uygulamaları için yapılır.

Imaging: Dokümanların taranarak elektronik olarak stoklanması işlemidir.

Index Faktörü (Index Factor): Tahmin yaparken başka bir sayıyı ayarlamak için çarpan olarak kullanılan orandır.

Integrated Services Digital Network (ISDN): Telefon iletişimi için alınmış bir dizi uluslararası standarttır. ISDN "end to end dijital ağ", "out of band" sinyali sağlar ve eski telefon servislerinden daha geniş band ağına sahiptir. . ISDN' nin iki standart seviyesi Basic Rate Interface (BRI) ve Primary Rate Interface (PRI) dir. Bakınız Basic Rate Interface ve Primary Rate Interface.

Inter Exchange Carrier (IXC): Uluslararası telefon şirketi.

Interactive Voice Response (IVR): Bakınız Voice Response Unit.

Internet "Ara Beni" İşlemi (Internet "Call Me" Transaction): Web sayfasını incelerken, Çağrı Merkezi tarafından geri aranmak isteyen müşterinin işlemidir.

Internet Telefonu (Internet Phone): Kullanıcıların telefon konuşmalarını Internet aracılığı ile yapmalarını ve böylelikle telekomünikasyon sağlayıcılarını kullanmamalarını sağlayan bir teknolojidir.

Intraflow: Bakınız Overflow.

Intranet: Müşteriden gelen taleplerin hızlı ve doğru bir şekilde ele alınabilmesi için gerekli bilgilere hızlı erişimi sağlamak amacıyla oluşturulan ve sadece kurum içine açık olan internet tabanlı bilgi havuzu sistemidir.

İlave Değer Analizi (Incremental Revenue (Value) Analysis): Bir temsilciyi ekleme veya çıkarma değerini (maliyet ve gelir) tahmin eden metodoloji.

İleriye Bakarak Sıraya Sokma (Look Ahead Queuing): Bir sistemin veya şebekenin ilk sıradaki çağrılar taşınmadan önce ikincil bir sırayı araştırması ve durum değerlendirmesi yapabilmesi yeteneğidir.

İlk Aramada Çözüm / FCR / First Call Resolution: Müşteri ile yapılan ilk çağrıda çözümlenen ve o konu ile ilgili tekrar çağrı gerektirmeyen temasların tüm temaslara oranını gösteren bir çağrı merkezi performans verisidir.

İlk Temasta Çözüm (FCR / First Contact Resolution): Bir müşteri için belli periyotta aynı konu(request)da atılmış birden fazla request, mükerrer request (çağrı) olarak adlandırılmaktadır.

İnteraktif Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi (IVR): Telefonda tuşlama yapmak ya da sesle yönlendirmek suretiyle bilgi alışverişinde bulunulmasını ve işlem yapılmasını sağlayan bir sistemdir.

İş Akış Diyagramı (Flowchart): Bir sürecin adım adım diyagramıdır.

İş Gücü Yönetim Yazılımı (Workforce Management Software): Vardiya planlarını organize etmeye, grupların ve bireylerin anlık performanslarına, personelin gereksinim hesaplarına, çağrı yükü tahminlerine imkân tanıyan yazılımdır.

İş Kodları (Wrap Up Codes): Temsilcilerin ne tür çağrılarla ilgilendiklerini tespit etmek için ACD' ye girdikleri kodlardır. ACD daha sonra bu bilgilerden çeşitli raporlar üretir.

İş Üzerinde Eğitim / OJT / On The Job Training / Hands On Training: Genellikle klasik sınıf eğitimi ile desteklenen ve operatörün çalışma ortamında planlanan, organize edilen ve yürütülen bir eğitim programıdır. Bu modelde profesyonel bir eğitimci veya deneyimli bir çalışan kurs eğitici olarak görev yapar.

İşlek Saat (Busy Hour): Bir trunk grubunun, gün içinde en yoğun trafiği taşıdığı saati açıklayan bir telefon trafik mühendisliği terimidir. Ortalama işlek zaman, gün veya iki hafta gibi

belirli bir süreyi yansıtır. İşlek saat çağrı merkezleri için fazla anlam ifade etmez, daha spesifik kaynak kullanım hesaplama metodolojilerine ihtiyaç vardır.

İşlem (Process): Sebepler sistemidir.

İş Yüğü (Workload): Bazen çağrı yükü olarak da kullanılır. Aynı zamanda çağrı dışı aktiviteleri de kapsar.

İzinli Pazarlama / Permission Based Marketing: Tüketicilerin değişik yollarla kendi izinleri doğrultusunda vermiş oldukları kişisel bilgilerinin kullanılarak ilgi alanları ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan pazarlama çalışmalarının tümünü kapsamaktadır.

Kanısallık Tahmin (Judgmental Forecasting): Salt istatistiksel teknikleri aşır, ileride ne olacağına dair kişinin inançlarıdır.

Kapanan Çağrı / Terk Çağrı / Abandoned Call: ACD kuyruğuna alınan fakat bir operatör tarafından cevaplanmadan önce müşteri tarafından kapatılan çağrılardır. Dış aramalarda otomatik arama sonucu müşteri bağlandığında müsait operatör olmaması dolayısı ile hattın kapatılması durumu da abandone olma durumudur.

Kar Merkezi (Profit Center): Bir organizasyonda kar getiren departman veya iş birimine verilen muhasebesel bir terimdir.

Kara Liste / Black List: Kötü Niyetli Çağrılara ait CLID (Caller ID) bilgisinin tutulduğu ve sistem tarafından bu numaralardan gelen çağrılar özel olarak işlenmesini (bazen kapatılmasını) sağlayan sistem tablosudur.

Karma Operatör/Blended Agent / Universal Agent /: Çalıştığı vardiyada gelen (Inbound) ve giden (Outbound) çağrıları ele alabilen operatördür.

Karşılama Oranı (Answer Rate): Operatörler tarafından cevaplanan çağrılar gelen tüm çağrılara oranını gösteren bir çağrı merkezi performans verisidir.

Kısa Çağrı / Short Call: Kuyruğa aktarılan çağrılardan müşteri tarafından beklemeksizin kısa sürede kapatılanlarına denir. Bu süre genel olarak 5 sn civarında olmakla birlikte her çağrı merkezinin bir short call süresi vardır.

Kıyaslama (Benchmark): Tarihi olarak, iki aygıtın birbirine karşı imkânlarını ölçen standardize edilmiş işleme verilen addır. Kalite terimleri içinde ise kıyaslama; ürünleri, hizmetleri ve süreçleri yeni fikirler edinmek ve iyileştirme fırsatlarını değerlendirmek için gerçekleştirilen karşılaştırmalardır.

Knowledge Base: İçerisinde kurumsal bilgileri, deneyimleri, problem çözümlerini vb konuları içeren bilgisayar tabanlı bilgi yönetimi için oluşturulmuş ve kolay erişilebilen özel bir veritabanıdır.

Kontrol Çizelgesi (Control Chart): Bir işlemdeki genel ve özel nedenler gibi iki ayrı tip değişkeni ayırt ederek tanımlayan bir kontrol çizelgesidir. Bakınız Common Causes and Special Causes.

Kontrollü Meşguller (Controlled Busies): Gelen çağrılar programlanmış bir eşiği aşması durumunda, ACD'nin meşgul sinyali üretmesidir.

Konuşma Süresi (Talk Time): Bir temsilcinin görüşme sırasında arayan ile geçirdiği süredir. "Merhaba" ile "güle güle" arasındaki her şeyi içerir.

Koşullu Yönlendirme (Conditional Routing): ACD' nin çağrıları o anki duruma bağlı olarak yönlendirebilme yeteneğidir. "Eğer-öyleyse (if-then) programlamaya dayanır. Örneğin, "birinci temsilci grubuna gelen çağrı sayısı 10'u aşarsa ve eğer grup ikide en azından 2 temsilci müsaitse, o zaman çağrıları ikinci gruba yönlendir" gibi.

Kullanıcı Numarası (Login ID): Müşteri temsilcisinin çağrı merkezi sistemine giriş yapmak için kullandığı numaradır.

Kuyruğa Geri Gönderme / Return To Queue: Çağrı kuyruğundan operatöre aktarılan çağrının operatörün inisiyatifiyle (cevaplamadan Not Ready tuşuna basarak) veya çağrıyı cevaplamaması üzerine tekrar kuyruğa alınması durumudur.

Kuyruk / Queue / ACD Queue / Pilot: Çağrıların operatörlere aktarılmadan önce uğradığı mantıksal çağrı havuzudur.

Kuyruk Dışına Atmak (Flushing Out the Queue): Bir temsilci grubu için bekleyen çağrıları daha kısa bir kuyruk ve boş temsilcilerin olduğu başka bir gruba yönlendiren sistem dönüşüm eşikleridir.

Kuyrukta Bekleyen Çağrı Adedi / Calls In Queue: ACD Kuyruğuna gelmiş ama henüz bir ACD operatörüne düşürülmemiş durumda olan ve hatta bekleyen çağrılardır.

Local Exchange Carrier (LEC): Bölgesel bağlantı ve hizmetten sorumlu telefon şirketleridir.

Logged On: Temsilcilerin bir çağrı cevaplamaya hazır olsalar da olmasalar da, sisteme giriş yaptıkları durumdur.

Malicious Call: Çağrı merkezini arayarak, sistemi veya operatörleri taciz eden kişilerin oluşturdukları çağrılardır. Bu tür çağrılar, özellikle ücretsiz telefon numaralarından hizmet veren çağrı merkezlerinde (112, 155, 0800 gibi) daha sık yaşanmaktadır.

Maliyet Merkezi (Cost Center): Organizasyondaki kar sağlamayan departman veya işlemlere verilen bir muhasebe terimidir. Bakınız Profit Center.

Merkez Ofis / Central Office / CO: Telefon şirketi şebeke merkezi olarak veya telefon şirketi şebekesi tarafından kullanılan bir tür telefon santrali olarak iki farklı şekilde ifade edilebilir. Lokal merkez ofisi yerel bölgelerden çağrılar alır ve onları yerel olarak veya bir başka taşıyıcıya (inter-exchange carrier -IXC) yönlendirir. Alıcı tarafında, merkez ofis diğer IXC'lerden gelen çağrıları alır.

Metinden Sese / TTS / Text To Speech: Yazılı metinleri bilgisayar aracılığı ile sanal insan sesine dönüştüren bir çeşit ses sentezleme uygulamasıdır.

Middleware: Farklı tiplerdeki donanım ve yazılımların birlikte faaliyet göstermelerine olanak tanıyan yazılımdır.

Mimari (Architecture): Sistemin basit tasarımı. Bilişenlerin nasıl birlikte çalıştıklarını, sistem kapasitelerini, upgrade edilebilirliklerini, diğer sistemlerle birlikte çalışabilirliğini belirler.

Modem (Modem): Modulator Demodulator terimlerinin kısaltılmasıdır. Modem analog sinyallerini dijital çevirir veya tam tersini yapar.

Motivasyon / Güdülenme / Motivation: Kökü “Motus”, yani hareketten gelen bir kelimedir. Tüm organizmaların eylemlerinin ardında yatan yönlendirme/güdüleme gücüdür. Diğer bir deyimle bir işi yapmak için kişilerin içlerinde duydukları güçlü istektir. Motivasyon davranışı başlatmayı, yönlendirmeyi, yoğunlaşmayı ve azmi de içermektedir.

Multimedya (Multimedia): Bilginin aktarılması için çeşitli medyaların birleştirilmesidir. (Örneğin, geleneksel telefon konuşması “monomedia”, videolu konuşma “multimedya”dır).

Murphy Kanunu (Murphy's Law): Eğer bir şey kötü gidecekse gidecektir. İyi bakış açısı olmasa da Temsilci gruplarını düzenleme, çağrı aktarma konfigürasyonlarını oluşturma veya felaket durumu planı yapmada düşünmeye değer bir kuraldır.

Müsait Durum (Available State): ACD' ye giriş yapmış, çağrılarının gelmesini bekleyen temsilcilerin durumudur.

Müsait Olunmayan İş Durumu (Unavailable Work State): Telefon çağrılarını cevaplamayan temsilci konumunu açıklayan bir durum.

Müsait Zaman (Available Time): Temsilci veya temsilci gruplarının belirli bir zaman içinde çağrılarının gelmesini bekledikleri toplam süredir.

Müşteri / Customer / Consumer: Müşteri, bir şirketten ürün veya servis satın almış veya satın alması olası olan kişidir. Müşteri, pazardaki kıt kaynaktır. Sınırlıdır ve pazarda rekabet eden tüm şirketler Pazar paylarını arttırmak için daha fazla müşteriye ulaşmaya ve mevcut müşterilere daha fazla ürün satmaya çalışmak gerekmektedir.

Müşteri Geri Kazanma / Customer Recovery: Belli bir süre alışveriş yapmamış olan bir müşterinin, kaybedildiği veya kaybedilme riski olduğu varsayımı ile tekrar kazanılmak üzere aranması, gönderi veya promosyon verilmesi gibi çalışmalardır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi / CRM / Customer Relationship Management: Ürünün veya hizmetin satışından önce başlayıp, satış ile süren ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan karşılıklı, uzun vadeli bir değer ilişkisi yaratmak için müşteriler ile gerçekleştirilen ilişkilerin, teknoloji, insan ve iş süreçlerinin etkin ve koordineli şekilde kullanılarak yürütülmesini ifade eden bir yönetim felsefesidir. CRM; satış, pazarlama ve hizmet süreçlerinin müşteri odaklı bir felsefe etrafında yeniden tanımlanmasını gerektirir.

Müşteri Memnuniyeti / CSAT / Customer Satisfaction: Firmanın ve/veya markanın müşterisinin iş ile ilgili, duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir.

Müşteri Sadakati / Customer Loyalty: Bir firmanın müşterilerinin, o firmanın ürün ve hizmetlerini kullanmaya devam etme, alternatif ve/veya rekabetçi teklifleri geri çevirme isteğinin derecesidir.

Müşterinin Sesi / VOC / Voice Of Customer: Müşterilerin firmadan beklenti ve tercihlerini ayrıca firma ile ilgili rahatsız oldukları konuları detaylı bir şekilde öğrenebilme adına yapılan uygulamaları içeren bir kavramdır. Çağrı merkezlerinde gelen şikâyet ve taleplerden elde edilen veriler, anketler ve ürün alımında yapılan hoş geldin çağrıları ile birlikte alınan bazı bilgiler bu tip uygulamalara örnektir.

Müşteriyi Elde Tutma / Customer Retention: Firma ile çalışmayı bırakma riski taşıyan ve alternatifleri değerlendirmeye başlayan müşterilerin çeşitli ikna argümanları kullanılarak elde tutulup rakip ürünleri kullanmasının önüne geçmek ve sadakatini sağlamaya çalışmak adına uygulanan bir pazarlama stratejisidir.

Nicel Tahmin (Quantative Forecasting): Gelecek olayların tahmininde istatistiksel tekniklerin kullanılması. Bütün tahminlerin ana kategorileri zaman serilerini (time series) ve açıklayıcı yöntemleri (explanatory approaches) kapsar. Zaman serileri tekniği gelecek olayları tahmin için geçmiş trendleri kullanır. Açıklayıcı teknikler ise iki ya da daha fazla değişken arasında ki bağlantıyı / ilişkiyi bulmayı hedefler.

Odaklı Yönlendirme (Skills - Based Routing Beceri): Arayanın özel ihtiyaçlarını, çağrıyı ele alabilecek yeteneğe sahip olan bir temsilciyle o anda buluşturan bir ACD yeterliliğidir.

Offered Calls: Santralin giriş noktasından sonra tuşlama sonucuna göre Müşteri Temsilcisi kuyruklarına gelen çağrılarının toplamıdır.

Operasyonel Verimlilik: Müşteri temsilcilerinin normal mesai boyunca gösterdikleri performansın verimidir. Operasyonel verimlilik= (Üretim)/ (Normal Mesai)

Operatör / Müşteri Temsilcisi / Agent / CSR / Customer Service Representative: Bir çağrı merkezinde, gelen ve giden çağrıları belirtilen iş akışları çerçevesinde ele alan kişilere verilen isimdir.

Ortalama Bekleme Süresi / AWT / Average Waiting Time: Bir operatörün ACD çağrı almak için ortalama beklediği süredir. Toplam çağrı bekleme süresinin gelen çağrı sayısına bölünmesi ile elde edilebilir.

Ortalama Cevap Verme Süresi / ASA / Average Speed Of Answer / Average Time To Answer: Bir ACD kuyruğuna gelen tüm cevaplanmış çağrıların, operatörler tarafından cevaplanmadan önce ortalama ne kadar süre beklediğini gösteren saniye cinsinden bir performans verisidir.

Ortalama Çağrı İşlem Süresi / Ortalama Ele Alma Süresi / AHT / Average Call Handling Time: Bir çağrının ortalama ne kadar sürdüğünü gösterir. Bu süre; telefonda görüşme, arayan kişiyi bekletme ve çağrı sonrası işlem süreçlerini kapsar. $ACHT = ((\text{Talk Time}) + (\text{Hold Time}) + (\text{ACW Time}))$

Ortalama Çözümleme Süresi / ART / Average Resolution Time: Çağrı merkezinde temaların geldikleri andan tüm süreçlerin tamamlanarak kapanmaları anına kadar geçen süreyi gün/saat/dakika cinsinden belirten bir performans verisidir.

Ortalama Konuşma Süresi / ATT / Average Talk Time: Belli bir zaman diliminde çağrıda geçirilen toplam sürenin toplam karşılanan/yapılan çağrı adedine bölünmesi ile bulunan ve bir çağrının ortalama görüşme süresini gösteren bir performans verisidir.

Ortalama Temsilci Sayısı (Average Number of Agents): Arayanların, terk etmeden önce sırada beklediği ortalama süre. Hesaplamalar sadece terk eden çağrıları göze alır.

Ortalama Temsilci Sayısı (Average Number of Agents): Arayanların, terk etmeden önce sırada beklediği ortalama süre. Hesaplamalar sadece terk eden çağrıları göze alır.

Ortalama Terk Süresi (Average Time to Abandonment): Arayanların, terk etmeden önce sırada beklediği ortalama süre. Hesaplamalar sadece terk eden çağrıları göze alır.

Oto Karşılama (Auto Greeting): Çağrı geldiğinde otomatik olarak çalan temsilci tarafında önceden doldurulmuş karşılama mesajı

Oto Toparlama (Auto Wrap-up): ACD'nin programlanması sayesinde temsilcileri çağrıları yanıtlayıp bağlantıyı kestikten sonra otomatik olarak çağrı sonrası iş durumunda getiren bir ACD özelliği. Gerekli çağrı sonrası işi bitirdikten sonra temsilciler kendilerini tekrar uygun durumuna getirirler.

Oto Uygun (Auto Available): ACD'nin programlanması sayesinde temsilcileri çağrıları yanıtlayıp bağlantıyı kestikten sonra otomatik olarak uygun durumda getiren bir ACD özelliği. Eğer çağrı sonrası iş durumuna geçmek isterlerse, temsilciler bunu manuel olarak yapmak zorundadırlar.

Otomatik Çağrı Dağıtıcısı / ACD / Automatic Call Distributor: Gelen çağrıları önceden belirlenmiş bir akış planına göre karşılayan, sıraya sokan, müsait operatör olmadığında hatta bekleme sürecini yöneten ve operatörlere adil bir şekilde dağıtan, aynı zamanda bu çağrılarla ilgili detaylı raporlama üreten santral uygulamasıdır.

Otomatik Çağrı Dizimcisi / Automatic Call Sequencer / (ACS): ACD'ye benzer işlevsel özellikler gösteren fakat ACD'den daha az gelişmiş olan basit bir sistemdir.

Otomatik Ekran Açma / Screen Pop-Up: Hizmet hız ve kalitesinin artırılması amacıyla, arayan ile ilgili bazı bilgilerin bulunduğu bir yazılım ekranının, operatörün telefonunun çalışmasıyla birlikte önüne açılması esasına dayalı bir CTI uygulamasıdır.

Otomatik Görevli (Automated Attendant): Görevlinin vereceği hizmeti otomatik hale getiren gibi hizmet veren bir ses işlemcisidir. Sistem arayanları seçeneklere yönlendirir (örneğin, bu seçenek için bire, iki için şuna gibi) ve ACD ile birlikte çalışarak arayanları belirli bir yöne yönlendirir. Bu fonksiyon, yerleşik sistemde veya bir ağ içinde yer alır.

Otomatik Karşılama / Auto Greeting: Operatörün kendi sesini kaydettiği ve çağrı geldiğinde ACD sistemi tarafından otomatik olarak müşteriye iletilen karşılama mesajıdır.

Otomatik Numara Tespiti / Automatic Number Identification / ANI: Arayıcının çağrı merkezini aramak için kullandığı telefon numarasını, çağrı merkezine eş zamanlı olarak sunabilen bir telefon şebekesi özelliğidir. ANI, ISDN PRI devresinin D kanalından (out of band sinyali) veya tek bir hat üzerindeki ilk çalıştan önce ulaşabilir (in band sinyali). Arayıcının ID' si ANI'nin bölgesel telefon şirketi versiyonudur ve in band olarak dağıtılır. ANI bir Kuzey Amerika terimidir, CLI (Calling Line Identification) ise bu terimin diğer yerlerde kullanılan alternatifidir.

Ömür Boyu Değeri / Life Time Value: Bir müşterinin firma ile ilk temasından son temasına kadar geçen sürede oluşturacağı muhtemel finansal getiridir.

Öngörülü Otomatik Arama / Predictive Dailing: Çağrı merkezlerinde dış arama operatörlerinin zamanlarını daha efektif kullanma ve maliyet avantajı sağlama amaçlı olarak çalışan bir dış arama çağrı işleme sistemidir. Bu modelde otomatik arama sistemi yüklenmiş olan telefon listesini arar, mesaj sistemi, meşgul tonu, kapalı hat gibi gereksiz numaraları eleyerek cevap veren müşterileri ilgili operatör grubuna aktarır.

Özel Ağ (Private Network): Bir organizasyonun veya ona bağlı diğer organizasyon gruplarının özel kullanımı için devrelerden oluşmuş bir şebekedir. Bölgesel, ulusal veya uluslararası alanda genellikle büyük organizasyonlar tarafından kullanılır.

Özel Sebepler (Special Causes): Süreçte özel durumlar nedeniyle oluşan farklılıklardır.

Pareto Çizelgesi (Pareto Chart): Olayları sıklık derecesine göre düzenleyen bir grafik çizelgedir. 19. yüzyıl ekonomisti Vilfredo Pareto'dan adını almaktadır.

Pareto Kuralı: Pareto Kuralı, 19. yüzyılda yaşamış bir sosyolog ve ekonomist olan Vilfredo Pareto tarafından geliştirilen ve “80:20 Kuralı” olarak da bilinen prensiptir. Bir şirketin gelirlerinin %80'inin müşterilerinin %20'sinden geldiğini belirten model en çok kullanılan şeklidir.

PBX / ACD: ACD fonksiyonlarıyla donanmış bir PBX'tir.

Personel Sirkülasyonu / Employee Turnover: Belli bir zaman aralığında, ayrılan personel adedinin ortalama personel adedine bölünmesi ile elde edilen yüzdesel orandır.

Plana Uyum İstisnası (Scheduling Exception): Bir temsilcinin normal planlanan vardiya planı dışındaki faaliyetlerde yer alması.

Poisson: Trunkları hesaplamak için zaman zaman kullanılan bir formüldür. Arayanların meşgul sinyali aldıkları takdirde, düşüne kadar arayacaklarını varsayar. Bazı arayanlar aramaktan vazgeçeceği için Poisson talep edilen trunkları olduğundan daha fazla hesaplayabilir.

Predictive Dialing: Dışarıdan gelen çağrıları temsilcilere yönlendiren ve otomatik olarak temsilciye dışarıyı arama imkânı veren sistemdir. Sistem aranan numaradan meşgul sinyali, telesekreter veya cevap yok sinyali alırsa, aranmak için tekrar sıraya sokar.

Primary Rate Interface (PRI): ISDN servisinin iki seviyesinden birisidir. Kuzey Amerika'da PRI ses ve bilgi için bearer kanalı, sinyal bilgisi için bir kanalı sağlar (23B+D olarak ifade edilir.) Avrupa'da PRI 30 bearer hat (130B+D) dir.

Private Automatic Branch Exchange (PABX): Bakınız Private Branch Exchange.

Private Branch Exchange (PBX): Müşteri lokasyonunda yer alan gelen ve giden çağrıları ele alan bir telefon sistemidir. ACD yazılımları, PBX'ler, ACD fonksiyonletisi sağlar.

Public Switched Network (PSN): Herhangi bir evin veya ofisin bir diğeri ile iletişimini imkânlı kılan telefon şebekesidir.

Readerboards: Diğeri bir deyişle wallboard. Kuyruk durumu, temsilci statüsü ve çağrı merkezi performansı ile ilgili anlık veya geçmiş bilgileri gösteren genelde duvara veya tavana monte edilmiş bir gösterge cihazıdır.

Referans Toplama / Reference Collection: Tele Pazarlama ve Tele Satış amaçlı aramalarda, aranan kişiden, aynı konuda kendi ismini vererek aranılacak diğeri kişilerin bilgilerinin istenmesidir.

Risk: Tehlikeden kaynaklanacak kayıp, yaralanma ya da başka zararlı sonuç meydana gelme ihtimalidir.

Round Robin Distribution: Temsilcileri önceden kararlaştırılmış listeye göre dağıtımını yapan bir metottur.

RSF / Rostered Staff Factor / Overlay: Bir vardiyada gerekli olan minimum personel adedi belirlendikten sonra hedeflenen servis seviyesini yakalamak için mola, eğitim, hastalık benzeri muhtemel sebeplerden dolayı vardiyada olmayan personelin eksikliğini kapatmak amacıyla gereken ilave personelin oranını gösteren rakamsal bir veridir.

Saat Başına Düşen Gerçek Çağrı (True Calls Per Hour): Bir kişi veya grubun belirli bir süre içinde ele aldığı çağrı sayısının ele alınan sürede gerçekleşen verimlilik (occupancy) oranına bölünmesi.

Sadakat / Loyalty: Belli bir tercihin, olumlu nedenlerden dolayı devam etmesi, alternatiflerin değerlendirilmemesi ve/ya buna ihtiyaç duyulmaması, gerek görülmemesi ve/ya arzulanmamasıdır.

Sanal Çağrı Merkezi (Virtual Call Center): Çağrı yanıtlama ve raporlama konusunda tek bir çağrı merkezi şeklinde çalışan birden fazla merkezdir.

Screen Pop: Bir CTI yeteneğidir. Arayanların kayıtları çağrılarla aynı anda otomatik olarak (Anı veya VRU/IVR'daki kodlama ile) temsilcinin önüne getirilir.

Script: Müşteri temsilcilerinin müşterilerle görüşmeleri esnasında nasıl ve hangi akışı takip edeceklerine yönelik önceden hazırlanmış örnek metinler.

Sebeup ve Sonuç Şeması (Cause - and - Effect Diagram): Olayların gerçek sebebini bulmaya yarayan sebeb sonuç seması Dr. Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilmiştir.

Self Service: Çağrı merkezlerinde genellikle IVR kullanılarak birtakım hizmetlerin "arayanın kendisi tarafından", herhangi bir canlı operatöre bağlanmadan alınabilmesini sağlamaktır.

Serpme Diagram (Scatter Diagram): İki değişken arasındaki ilişkiyi anlatan bir çizelgedir.

Servis Seviyesi (Grade of Service): Bir çağrının bütün trunkları dolu olduğu için bağlanamaması olasılığıdır. Servis seviyesi genelde "p.01" olarak ifade edilir çağrıların %1inin "bloke olacağı" anlamına gelir. Bazen bu terim diğeri Service Level (Servis Seviyesi) terimi ile aynı anlamda kullanılır, fakat iki terimin farklı anlamları vardır. Bakınız Service Level

Servis Seviyesi (Service Level): Telefon Servis Faktörü veya TSF de denir. Gelen çağrıların belirli bir süre içinde ele alınması. "Gelen çağrıların %X'inin Y saniyede cevaplandırılması".

Servis Seviyesi / SL / Service Level: Gelen çağrının yüzde kaçının belirlenen hedef sürenin altında karşılandığını belirten bir performans verisidir. Farklı formüllerle de hesaplanabilmektedir.

Servis Seviyesi Anlaşması (Sevice Level Agreement): Kullanıcı ve bir servis sağlayıcısı arasında ortaklaşa varılan performans hedefleridir. Servis seviyesi anlaşması "servis seviyesi hedefini" içeren veya içermeyen çeşitli performans standartlarını belirtir.

Servisteki Trunklar (Trunk in Service): Trunk grubunda çalışan trunkların sayısı.

Ses Cevaplama Ünitesi / Voice Response Unit / VRU: Aynı zamanda Interactive Voice Response Unit'te denir (IVR) veya Audio Response Unit (ARU). VRU arayanların dijital girişlerine veya ses tanımaya, geleneksel bir bilgisayarın tuş veya mouse vuruşuna benzer bir tepki gösterir. VRU database bilgisayarları ile birleştğinde arayıcılar databaselerle iletişim kurup güncel bilgiyi kontrol edebilirler. (Ör., hesap hareketleri) Bakınız Voice Processing.

Ses İşleme (Voice Processing): Ses işlem teknolojisinin her türlü kombinasyonunu sarmalayan bir terimdir. Sesli Mail, Automated Attendant, Audiotex, Voice Response Unit (VRU) ve Faxback.

Ses Kesen Kulaklık (Noise Canceling Headset): Fondaki sesi azaltan teknolojiyle donatılmış kulaklıktır.

Ses Tanıma (Speech Recognition): Konuşulan kelimeleri ve cümleleri çözebilen ses işlem sistemidir.

Ses Tanıma / Speech Recognition / Voice Recognition: Telefon veya mikrofon kanalı ile alınan sözleri yazılı hale getirebilen bir bilgisayar teknolojisidir. Bu sözler çoğu zaman komutlar olarak algılanmakta ve bilgisayar tarafından bu komutlara bağlı olarak işlem yapılmaktadır.

Sessiz Denetim / Silent Monitoring: Genellikle yetkiye dayalı olan ve operatör ile müşteri arasında yapılan görüşmenin arasına girerek her iki tarafında duymayacağı şekilde görüşmenin dinlenmesi uygulamasıdır.

Sıcak Çağrı / Warm Call: Tanıdığınız veya referansla tanıdığınız birisini çağrı merkezinden aramaktır. Özellikle satış aramalarında kullanılan bir terimdir.

Sık Sorulan Sorular / SSS / FAQ / Frequently Asked Questions: Belli konularda sık olarak sorulan soru ve bunların cevaplarını içeren listelerdir.

Sınıfta En İyi (Best in Class): Belirlenmiş bir kategoride diğerlerini geride bırakan organizasyonları tanımlamak için kullanılan bir benchmarking terimidir.

Sıradaki Çağrılar / Calls In Queue: ACD sistemi tarafından alınmış fakat henüz bir temsilciye bağlanmamış çağrının sayısını ifade eden gerçek zamanlı bir rapordur.

Soğuk Çağrı / Cold Call: Daha önce kurumla hiçbir teması olmayan müşteri adayının firma tarafından doğrudan tanıtım veya satış amacıyla aranmasıdır.

Sunulan Çağrılar (Offered Calls): Arayanların çağrı merkezine ulaşmak için yaptıkları girişimlerin tümü. Sunulan çağrılar için üç olasılık vardır. 1) Meşgul sinyali alabilirler. 2) Sistem tarafından cevaplanırlar fakat bir temsilciye bağlanamadan kapatılırlar. 3) Temsilci tarafından yanıtlanırlar. ACD' lerdeki sunulan çağrı bilgileri genellikle sadece sistem tarafından alınan çağrıları kapsar.

Süreç / Process: Belli bir çıktı/sonuç oluşturan, doğal olarak veya bilinçli olarak dizayn edilmiş iş akışlarıdır.

Sürekli İyileştirme (Continuous Improvement): Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmeleridir.

SWOT Analizi: SWOT (Strength – güçlü, Weakness – zayıf, Opprtunities – fırsatlar, Threads – tehditler) analizi, incelenen kuruluşun, birimin, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir.

Şef (Supervisor): Bir grup temsilci adına ilk sırada sorumluluğu olan kimsedir.10-15 temsilciye bir yönetici tipik oranlardır. Bununla birlikte yardım masalarında her 5 kişiye bir ve bazı rezervasyon şirketlerinde 30-40 temsilciye bir şef bulunmaktadır. Genelde şefler temsilcilerin aktivitelerini denetleyen özel telefonlar ve bilgisayar terminallerine sahiptir.

Şef Ekranı (Supervisor Monitor): Şeflerin temsilci gruplarını yönetirken kullandıkları çağrı ele alma istatistiklerini gösteren bilgisayar monitörleridir.

T1 Devresi (T1 Circuit): Bant aralığı saniyede 1.544 megabayt olan ses, data veya video için kullanılan çok hızlı bir dijital devredir. T1 devresi yirmi dört (24) analog ses trunkına eşittir.

Tam Zamanlı Çalışma / FTE / Full Time Equivalent: Vardiya çalışması ve bütçeleme için kullanılan ve operatörün çalıştığı sürenin(saat) tüm çalışma süresine bölünmesi ile elde edilerek kullanılan bir veridir. 45 saatlik haftalık bir çalışma planında 22,5 saat çalışan personel 0,5 FTE çalışmıştır.

Tarihsel Raporlama / Historical Reporting: Genellikle ACD sistemlerinin üretimi olan ve çağrı merkezinde gerçekleşen çağrı trafiği ile ilgili tüm raporların detaylı bir şekilde geçmişe dönük olarak tutulması ve gerektiğinde ilgili zaman dilimlerini içerecek şekilde sunulmasıdır.

Taşıyıcı (Carrier): Telekomünikasyon devrelerini sağlayan şirkettir. Hem bölgesel telefon şirketlerini hem de uzak mesafe sağlayıcılarını içerir.

Tehlike: İşyerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek, çalışanı veya işyerini etkileyebilecek, zarar veya hasar verme potansiyelini ifade eder.

Tekrarlayıcı (Retrial): Meşgul sinyali alınca tekrar deneyen arayandır.

Tekrarlayıcı Sıralar (Retrial Tables): Bazen trunkların ve sistem kaynaklarının hesaplanmasında kullanılır. Bazı arayanların meşgul sinyali alırlarsa çağrı merkezine ek girişim yapacaklarını varsayar.

Telecommuting: Bir organizasyonun binasının içinde çalışmaktansa telekomünikasyonu kullanarak evden veya diğer yerlerden çalışmaktır.

Telefon hattı (Trunk): Hat da denilir. Hat veya devre alışverişi. İki tane santral sistemini birbirine bağlayan bir telefon hattıdır.

Telefon Servis Faktörü / Telephone Service Factor / TSF: Bakınız Service Level.

TelePazarlama / Telemarketing: Müşteri adaylarına ve mevcut müşterilere, ürünler ve hizmetler hakkında bilgi sunma ve bu çalışmanın satışa dönüşmesini sağlayacak ön aktivitelerin gerçekleştirilmesi anlamına gelen doğrudan pazarlama şeklidir.

Telephony Applications Programming Interface / TAPI: Microsoft ve Intel tarafından geliştirilmiş CTI protokolüdür.

Telephony Services Application Programming Interface / TSAPI: Novell ve AT&T tarafından geliştirilmiş CTI protokolüdür.

Temsilci Durumu (Agent Status): Temsilcinin bulunduğu durum (konuşma, çağrı sonrası iş, uygun değil gibi)

Temsilci Grubu (Agent Group): Ayırım, Kapı, Kuyruk ve Beceri Grubu olarak da adlandırılır. Ortak becerilere sahip (örneğin müşteri şikayetlerini ele almak) bir grup temsilciye verilen addır.

Temsilciler: Agents

Tıkalı Çağrılar (Blocked Call): Hemen bağlanamayan çağrılar. Çünkü A) Çağrı geldiğinde hiç bir hat müsait değildir veya B) Belirlenen eşiği aşan sıralarda ACD çağrılarının sıraya girmelerini engellemek için programlanmıştır.

Tırmandırma Planı (Escalation Plan): Oluşan kuyruğun kabul edilebilir derecelerin üzerine çıktığında atılacak adımları açıklayan bir plandır.

Toplam Verimlilik: Müşteri temsilcilerinin toplam mesailerini boyunca gösterdikleri performansın verimini ifade eder.

Touchtone: Bir AT&T markasıdır.

Transmission Control Protocol / Internet Protocol (TCP/IP): Düzenli bilgi alışverişini yöneten bir protokoldür. TCP / IP, çeşitli şebekeler içindeki farklılıklar arasında bağlantı kurmak için Birleşik Devletler Savunma Bakanlığı tarafından dizayn edilmiştir. Ticari ekipman ve uygulamalar için alışlagelmiş bir standart olmuştur.

Trunk Yüğü (Trunk Load): Trunkların taşıdığı yüküdür. Gecikme ve Konuşma Süresini kapsar.

Trunklardaki Ortalama Bekleme Süresi / Average Holding Time on Trunks / AHT: Gelen işlemlerin trunkları meşgul ettiği ortalama süredir. (Konuşma Süresi + Gecikme Süresi) / Alınan Çağrılar. AHT, aynı zamanda Average Handling Time'in da kısaltması olarak kullanılır fakat anlamı tamamen farklıdır.

Tuşlanan Numara Tanı Servisi / Dialed Number Identification Service / DNIS: Telefon şebekesinin; ACD, VRU veya diğer aygıtlara arayanın hangi numarayı aradığını gösteren bir rakam dizgisidir. Bir trunk grubunda birçok DNIS numarası bulunabilir.

Tükenmişlik Sendromu / Burn-Out Stress Syndrome: Genellikle sürekli stres altında çalışan kişilerde görülen kişinin bedensel ve ruhsal olarak tükenmesi halidir. Örnek fiziksel tükenmişlik belirtileri; kronik yorgunluk, güçsüzlük, sık baş ağrıları, uyku bozuklukları. Örnek duygusal tükenmişlik bulguları depresif durumlar, güvensiz hissetme, ümitsizlik, evde gerilim ve tartışma artışı, kızgınlık. Örnek zihinsel tükenmişlik bulguları doyumsuzluk, kendine, işine ve genel olarak yaşama karşı negatif tutumlardır.

Tüm Trunklar Dolu: Belirli bir trunk grubundaki tüm trunkların meşgul olması durumu. Genellikle raporlar trunkların toplam ne kadar süreyle ve kaç kere dolu olduğunu belirtir. Raporların sunmadığı ise tüm trunklar dolu olduğu için kaç arayanın meşgul sinyali aldığıdır.

Ulaşım Oranı / Hit Rate / Hit Ratio: Yapılan dış aramalarda cevaplanan telefonların tüm dış aramalara oranını gösteren bir performans verisidir.

Uniform Call Distributor (UCD): Temsilci gruplarına çağrıları dağıtan ve rapor sağlayan basit bir sistemdir. Bir ACD kadar gelişmemiştir.

Universal Agent: Hem A) Her tip gelen çağrı ile ilgilenebilen temsilciyi B) hem de inbound ve outbound çağrıları cevaplayabilen temsilciyi kasteder.

Uygulama Bazlı Yönlendirme ve Raporlama (Application Based Routing and Reporting): İşlemleri geleneksel trunk ve temsilci grubuna göre yönlendirme ve izleme yerine, çağrı veya uygulama türüne (örneğin satış, hizmet vb) göre yönlendirme ve izleme.

Uygunluk (Availability): ACD' ye giriş yapmış, çağrılarının gelmesini bekleyen müşteri temsilcilerinin durumunu ifade eder.

Uzun Çağrı (Long Call): Personel hesaplamaları ve trafik mühendisliği kavramında 30 dakikaya varan veya aşan görüşmelerdir .

Ulaşım Oranı / Hit Rate / Hit Ratio: Yapılan dış aramalarda cevaplanan telefonların tüm dış aramalara oranını gösteren bir performans verisidir.

Uniform Call Distributor (UCD): Temsilci gruplarına çağrıları dağıtan ve rapor sağlayan basit bir sistemdir. Bir ACD kadar gelişmemiştir.

Universal Agent: Hem A) Her tip gelen çağrı ile ilgilenebilen temsilciyi B) hem de inbound ve outbound çağrıları cevaplayabilen temsilciyi kasteder.

Uygulama Bazlı Yönlendirme ve Raporlama (Application Based Routing and Reporting): İşlemleri geleneksel trunk ve temsilci grubuna göre yönlendirme ve izleme yerine, çağrı veya uygulama türüne (örneğin satış, hizmet vb) göre yönlendirme ve izleme.

Uygunluk (Availability): ACD' ye giriş yapmış, çağrıların gelmesini bekleyen müşteri temsilcilerinin durumunu ifade eder.

Uzun Çağrı (Long Call): Personel hesaplamaları ve trafik mühendisliği kavramında 30 dakikaya varan veya aşan görüşmelerdir .

Vardiya Planına Uyum / Adherence To Schedule: Operatörlerin planlanan vardiyaya ne oranda uyduğunu gösteren genel bir terimdir.

Veri Ambarı Çağrı Ele Alma (Database Call Handling): ACD'nin veri ambarındaki bilgilere dayanarak çağrıları işleme sokmak için veri ambarı bilgisayarı ile birlikte eşzamanlı olarak çalışan bir CTI uygulamasıdır. Örneğin bir arayan ses işlem sistemine bilgilerini girdiğinde veri ambarı bu müşteri ile ilgili bilgileri alır ve bu bilgileri ACD'ye iletir. (Örneğin, çağrıyı nereye yönlendirmeli, sırada bu çağrıya ne tür bir öncelik verilmeli, dinletilecek anonslar, vs.)

World Wide Web (WWW): Kullanıcılara internetteki grafiksel bölgeden bilgi çekme imkanı veren kapasitedir.

Yan Görevler (Collateral Duties): Çağrı yükünün yavaş olduğu zamanlarda, esnek ve bir süreliğine programlanabilen, telefon dışında yapılan işlerdir (Ör., data girişi).

Yanıt Denetimi (Answer Supervision): Yerel veya uluslararası telefon operatörüne çağrıyı kabul etmesi için ACD veya diğer bir cihaz tarafından gönderilen sinyal. Eğer uluslararası tarifeler uygulanacaksa, bu arayana veya çağrı merkezine maliyetin başlayacağı zamandır.

Yanıt Süresi (Response Time): Çağrı merkezlerinin geldikleri zaman ele alınması gerekmeyen temasları cevaplamak için geçirdikleri süre (Ör., mektuplar, e-mailler).

Yanıtlanan Çağrı (Answered Call): Bir temsilci grubuna atıfta bulunulduğunda, bir çağrı bir temsilciye ulaştığı zaman yanıtlanmış sayılır.

Yardım Masası (Help Desk): Ürün kurulumu, kullanım veya problemleriyle ilgili sorularla ilgilenmek için kurulan çağrı merkezleri için kullanılan genel terimdir. Terim, genelde bilgisayar yazılım ve donanım destek merkezleri kavramı içinde kullanılır.

Yardımcı İş Konumu (Auxiliary Work State): Genellikle, telefon çağrılarını yanıtlamakla ilgili iş yapmayan bir temsilcinin bulunduğu konuma verilen addır. Temsilciler bu konumdayken gelen çağrıları yanıtlamayacaklardır.

Yeniden Yapılanma (Reengineering): Yönetim danışmanı Micheal Hammer tarafından popülerite edilmiş kavram; etkinliği ve hizmeti geliştirmek için süreçlerin radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır.

Yetenek Tabanlı Yönlendirme / SBR / Skill Based Routing: ACD sistemlerinin, operatörleri yetkinlik gruplarına ayırarak, gelen çağrıyı tipine veya arayan kişiye göre (gerekli durumlarda

veritabanı ile de entegre şekilde) en uygun operatöre yönlendirme esasına dayalı bir çağrı dağıtım yöntemidir.

Yönetim Özeti (Executive Summary): Daha detaylı rapor veya çalışmanın temel noktalarının kısa özetidir.

Yukarı Satış / Up-Selling: Müşteriye, satılmış bir ürünün yeni versiyonunun veya ilave modüllerinin genellikle makul karşılanabilecek bir fiyat farkıyla satılarak kuruma daha fazla gelir sağlanmasıdır.

Yük Dengesi (Load Balancing): İki veya daha fazla nokta arasındaki dengeleyici trafik.

Yüzde Dağılımı (Percent Allocation): Birden fazla merkez (multi-site) lerce bazen kullanılan çağrı yönlendirme stratejisidir. Bir ağ tarafından karşılanan çağrılar kullanıcının belirlediği yüzdelere dayanarak bir siteden ötekine yönlendirilir. Bakınız Call by Call Routing ve Network Interflow.

Zarf Stratejisi/ Envelope Strategy: Zarf stratejisi operatörlerin çağrı karşılamanın yanında eğer servis kalite hedeflerinin yakalanması konusunda problem yoksa ilave iş yapabilmesi esasına dayanır. İlgili zaman diliminde operatör adedi hem çağrıları karşılamaya hem de bazı ilave işleri yapmaya yetiyorsa operatörlerin bir kısmı bu ilave işler için ayrılabilir. Genellikle bu işler zaman kısıtı olmayan işlerdir. Çağrı trafiği artarsa operatörler tekrar çağrıya dönerler.

Zirve Çağrılar (Peaked Call Arrival): Gelen çağrı sayısının kısa bir süre içinde tavan yapması aniden artmasıdır. Gelişigüzel gelen çağrı akışı dışındaki trafiktir.

Zirve Dışı (Off - Peak): Çağrı merkezlerinin en yoğun olduğu zamanların dışında kalan zaman dilimidir. Telekomünikasyon şirketlerinin genelde düşük tarife oranı sağladığı zaman dilimlerini de açıklamak için kullanılan bir terimdir.

Zor Çağrı / Hard Call: Genellikle, belli bir rasyonel dayanağı olmasa da, çağrı merkezinin genel atmosferi içerisinde, gelen çağrıların içerisinde diğerleri ile karşılaştırıldığında yönetilmesi zor olan çağrıları ifade eder. Çağrının zorluğu, talep edilen içerik ile veya arayanın kişiliği, yaklaşımı, tarzı ile ilgili de olabilir.

Zorunlu Çağrı (Call Forcing): Çağrıları, müsait olan ve çağrı almaya hazır olan temsilcilere otomatik olarak dağıtan bir ACD özelliğidir. Temsilciler, çağrının geldiğine dair bir uyarı duyarlar (örneğin bir bip sesi), fakat çağrıyı cevaplamak için bir tuşa basmaları gerekmez.

Ek 3. Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

1. Cinsiyetiniz? 1) Erkek 2) Kadın
2. Yaşınız? 1) 18-25 2) 26-30 3) 31-35 4) 36+
3. Medeni Durumunuz? 1) Evli 2) Bekar
4. Mezuniyetiniz?
5. Bu iş yerindeki çalışma süreniz? 1) 6ay-altı 2) 7-12ay 3) 1-3yıl 4) Üstü
6. Çağrı Merkezindeki göreviniz?
NOT: Çalışan takım lideri değil ise 11. sorudan devam edilecektir.
7. Takım lideri olarak kararlarınızı çalışanlarınızla beraber alır mısınız?
8. Takım lideri olarak çalışanların bireysel özelliklerini biliyor musunuz?
9. Takım lideri olarak bireylere özgü motivasyon araçlarını kullanıyor musunuz?
10. Kullanıyorsanız nelerdir?
11. Takım lideri olarak motivasyon sağlama imkanlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
12. Aldığınız ücret sizin için bir motivasyon aracı mıdır?
13. Günlük ortalama çalışma süreniz?
14. Çağrı merkezlerinde planlanan vardiyanın uzaması motivasyonunuzu etkiliyor mu?
15. Kendinizi en verimli gördüğünüz vardiya hangisidir?
16. Çağrı Merkezine iş başvurunuzda, örgütün kariyer imkânlarından haberdar mıydınız?
17. Çağrı merkezi çalışanı olarak sizi daha istekli çalışmaya sevk eden şeyler nelerdir?
18. Çağrı merkezi çalışanı olarak çalışma şevkinizi kıran şeyler nelerdir?
19. Çalışma masanızda/ortamında bulunmasından hoşlandığınız eşyalar nelerdir?
20. Çalışma masanızda/ortamında izin verilmeyen eşyalardan nelerin olmasını isterdiniz?
21. Sabit bir çalışma masanız var mı?
22. Sabit bir masa sizin motivasyon kaynağınızı artırır mı?
23. Çağrı merkezinde çalışma ekipmanlarınız yeterli mi?
24. Yeterli değil ise nasıl olmasını istersiniz?
25. Çağrı merkezi çalışanı olarak sizi motive eden maddi ve maddi olmayan faktörler nelerdir?
26. Çağrı merkezi çalışanı olarak sizi ne tür ödüller daha çok motive eder?
27. Motivasyon konusunda eklemek istediğiniz şeyler varsa belirtir misiniz?