

T. C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇAĞRI MERKEZİNDEKİ İŞLERİN İŞ
ÖZELLİKLERİ MODELİNE GÖRE
İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA**

SEÇİL YOLCU

2501990060

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. V. LALE TÜZÜNER

İstanbul 2010

(DÜZELTİLMİŞ TEZ)



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ** Bilim Dalında ders dönemindeki Eğitim - Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **2501990060** numaralı **SEÇİL YOLCU'nun** hazırladığı **“ÇAĞRI MERKEZİNDEKİ İŞLERİN İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİNE GÖRE İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA”** konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **11.10.2010 Pazartesi** günü saat **13.00'te** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin**kabulü**.....'ne* ~~OYBİREĞİ~~ /**OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF.DR.CAVIDE UYARGİL	Kabulü	C. Uyargil
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR	Kabulü	A
PROF.DR.OYA ÖZÇELİK	Kabulü	O. Özçelik
DOÇ.DR.LALE TÜZÜNER	KABULÜ	L. Tüzüner
YRD.DOÇ.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ	Reddi	C. Arslantaş

DÜZELTMELER

s.3-8	1.İş Dizaynı başlığı 1.1. İş Dizaynının tanımı ve 1.2. İş Dizaynının tarihçesi ve gelişimi " olarak iki başlığa ayrılmış ve eklemeler yapılmıştır. Disiplinlerarası yaklaşım bölümü tezin kapsamından çıkarılmıştır ve bu başlık altındaki bilgiler iş dizaynının tanımı başlığı altına alınmıştır.
s.11	Yetkinliğe dayalı iş dizaynı yaklaşımı başlığı tez kapsamından çıkarılmıştır. Bu başlığın yerine iş dizaynının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi açısından önemini kısaca aktaran 1.4.no'lu yeni bir başlık eklenmiştir.
s.15-16	1.6.4. İş Zenginleştirme başlığı altına eklemeler yapılmıştır
s.32-37	1.7.2. İş Özellikleri Modeli'ne Göre İş Memnuniyeti adı altında başlık eklenmiştir.
s.45-47	2.5.Çağrı Merkezlerinde Geribildirim konusunu anlatan başlık yeniden yazılmıştır
s.58-60	2.8.5. Global sanal takımlar konusuna eklemeler yapılmıştır.
s.61-95	Tüm araştırma bölümü en baştan yeniden tasarlanmış ve uygulanmıştır. Jüri tarafından önemi belirtilen araştırma bölümündeki tüm analizler en başından yapılmıştır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarına dair veriler ve araştırmanın bulguları değişmiştir. Genel değerlendirme başlığı altında kısaca araştırma sonuçları anlatılmıştır.
s.ix-x	Tablolar Listesi, Şekiller Listesi ve İçindekiler Bölümü çalışmanın yeni şekline göre düzenlenmiştir.

Çağrı Merkezindeki İşlerin İş Özellikleri Modeline Göre İncelenmesi ve Bir Araştırma

Seçil YOLCU

ÖZ

Teknoloji, artan rekabet ve yeni iş biçimlerinin oluşumu sonucunda geleneksel iş biçimlerine alternatif olarak ortaya çıkan çağrı merkezlerindeki iş özellikleri bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren bir çağrı merkezinin çalışanlarının katılımı ile bir uygulama çalışması yapılmış ve iş özellikleri modelindeki temel iş boyutlarının mevcut durumu gözler önüne serilmiştir. Bu amaçla iş özellikleri modelindeki beş temel iş boyutuna ilişkin çalışan algıları ve bu algıların iş memnuniyetleri ile anlamlı bir ilişki içinde olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada korelasyon analizi, t-testi ve anova gibi temel istatistik testlerinden yararlanılmıştır.

ABSTRACT

Subject of this paper is an examination of call center job characteristics as an alternative working model, as a result of developing new technologies and growing competition in comparison to traditional working models. A survey has been carried out in a call center which is located in Turkey with the participation of the company’s employees and the current situation of the job characteristics dimensions has been revealed. For this reason the relationship between perceptions and satisfaction of callcenter agents, whether existent or not, will be examined according to the five core job dimensions of job characteristics model. Correlation analyses, t-test and and anova test were used for hypothesis testing.

ÖNSÖZ

Son yıllarda dünyadaki globalleşme eğilimleri, artan rekabet, teknolojiye yaşanan değişiklikler beraberinde yeni çalışma şekillerini ve esnekliği de getirdi. Yeni çalışan profilleri ortaya çıktı. Yeni çalışma biçimlerinden biri de geleceğin çalışma biçimi olarak görülen çağrı merkezleridir. Hizmet sektöründe yaşanan yoğun rekabet ve maliyetleri düşürme ihtiyacı müşteri şikayetlerini tek elden çözümleyecek bu merkezlere olan ihtiyacı arttırdı. Bu yeni çalışma biçimi beraberinde bazı sıkıntıları da getirdi. Çünkü kimi akademisyenlere göre panoptikan şebekelere benzetilen çağrı merkezlerinin mevcut iş dizaynında yüksek işgücü devir oranı, yüksek hastalık oranı ve işgücü memnuniyetsizliği vardı. Bu nedenle literatürde artık bu konu üzerinde daha fazla çalışma olmakla birlikte Türkiye’de yapılan çalışma sayısı kısıtlıdır.

Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi en önemli fonksiyonlardan biridir. Çalışan sayısının fazlalığı, işe-alım faaliyetleri ve eğitim faaliyetlerinin müşteri hizmetlerinin kalitesini direkt olarak etkilediği göz önünde tutulursa bu alanda İnsan Kaynakları departmanlarının sorumluluğu inkar edilemez. Ancak işe alınan ve eğitim maliyetleri yüksek olan çağrı merkezleri çalışanlarının yapılan bu yatırımı sağlayacak şekilde verimli olabilmesi için şirkette uzun dönem kalabilmesi ve iş memnuniyetinin sağlanması gereklidir. Burada da iş dizaynı uygulamalarıyla birlikte bu uygulamalarda aktif rol oynayacak insan kaynakları departmanlarına ihtiyaç vardır.

Çağrı merkezleri her ne kadar yüksek teknolojinin nimetlerinden faydalanan örgütler olsalar da müşteri hizmetini sağlayanlar müşteriyle birebir iletişime geçen müşteri temsilcileridir. Çalışmada da bu doğrultuda bir değerlendirme yapılmış ve iş dizaynının Çağrı Merkezi ve İnsan Kaynakları Yönetimi açısından öneminin vurgulanması amaçlanmıştır.

Bu çalışmada İş Özellikleri Modeli yardımıyla bir çağrı merkezinde mevcut iş dizaynı ve buna yönelik çalışan algılamaları temel iş özellikleri boyutuyla

incelemeye çalışılmıştır. Bu iş boyutlarının iş memnuniyeti ile ilişkisi de çalışmanın bir diğer konusudur. Kuşkusuz uzun vadede iş dizaynını ve çalışan algılamalarını etkileyen çok farklı faktörler etkili olacaktır, ancak yapmaya çalışılan kısa vadede ve mevcut durumda var olanı ortaya çıkarmaktır.

Çalışma esnasında benden desteklerini esirgemeyen tüm İ.Ü. İşletme Fakültesi öğretim üyeleri ve asistanlarına, özellikle tez danışmanım, saygıdeğer hocam Doç.Dr.V.Lale Tüzüner'e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmada kullanılan anketi cevaplamayı kabul eden tüm meslektaşlarıma, uygulamaya izin veren şirketin genel müdürü ve insan kaynakları koordinatörüne, sabrı ve desteği için eşim Barış Güney'e ve arkadaşım Esra'ya teşekkür ederim.

Son olarak da anne ve babama, koşulsuz sevgi ve destekleri için teşekkürler...

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
TERİMLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. İŞ DİZAYNI.....	3
1.1. İş Dizaynının Tanımı	3
1.2. İş Dizaynının Tarihçesi ve Gelişimi	5
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Dizaynının Önemi	8
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Dizaynı	11
1.5. İş Dizaynını Etkileyen Faktörler	11
1.6. Temel İş Dizaynı Teknikleri	12
1.6.1. İş Basitleştirme	13
1.6.2. İş Rotasyonu	13
1.6.3. İş Genişletme	15
1.6.4. İş Zenginleştirme	15
1.6.5. Kendi Kendini Yöneten Ekipler(Otonom Çalışma Grupları)	16
1.6.6. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinde Görülen Alternatif Teknikler ve İş Uygulamaları	19
1.7. İş Özellikleri Modeli	22
1.7.1. İş Özellikleri Modeli ve Birey-Çevre Uyumu	31
1.7.2. İş Özellikleri Modeline Göre İş Memnuniyeti Kavramı.....	32

İKİNCİ BÖLÜM	38
2. ÇAĞRI MERKEZLERİ VE ALTERNATİF DİZAYN TEKNİKLERİ.....	38
2.1. Çağrı Merkezleri	38
2.2. Çağrı Merkezlerinde Gerçekleştirilen İşlerin Özellikleri	40
2.3. Çağrı Merkezlerinde Beceri Çeşitliliği ve Dizayn.....	43
2.4. Çağrı Merkezlerinde Özerklik (Otonomi)	44
2.5. Çağrı Merkezlerinde Geribildirim	45
2.5.1. İstatistiksel Performans Geribildirimi	45
2.5.2. Müşterilerden Gelen Geribildirim	46
2.5.3. Yöneticilerden Gelen Geribildirim	47
2.6. Çağrı Merkezi Çalışanlarında Duygusal Emek.....	48
2.7. Çağrı Merkezi Çalışanlarında Olması Gereken Özellikler	50
2.8. Çağrı Merkezi İş Dizaynı Problemleri İçin Alternatif Öneriler ve Düşünceler	52
2.8.1. Seri Üretim Modeli	53
2.8.2. Profesyonel Servis Modeli.....	54
2.8.3. Müşteriye Göre Üretim Modeli	54
2.8.4. Evden Çalışma.....	57
2.8.5. Global Sanal Takımlar	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	61
3. ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ İŞLERİNİ İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİNE GÖRE ALGILAMALARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	61
3.1. Araştırmanın Konusu	61
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	61
3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri.....	62
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	62
3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıklar	65
3.6. Araştırmanın Evreni	65
3.7. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	66
3.8. Verilerin İstatistiksel Analizi	69
3.9. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	70
3.10. Araştırmanın Bulguları	78
3.10.1. Çağrı Merkezinde Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	78

3.10.2.Çağrı Merkezinde Çalışanların İş Özellikleri Modelinin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının ve İş Memnuniyeti Alt Boyutlarının Ortalamaları	80
3.10.3.Çağrı Merkezinde Çalışanların İş Özellikleri Modeli'ne Göre İşe Yönelik Algıları ve İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkiler.....	81
3.10.4.Çağrı Merkezinde Çalışanların İş Özellikleri Modeli'nin Alt Boyutlarındaki Temel İş Özelliklerine İlişkin Algıları ile Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi.....	85
3.10.5.Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutları ile Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkileri	87
3.11.Genel Değerlendirme	92
KAYNAKÇA	95
EKLER.....	106
Ek 1: Araştırmada KullanılanAnket Formu	106
Ek-2: Araştırmada Kullanılan Anketin Değerlendirilmesi	116

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Nicelik/Kaliteye Dayanan ÇM Dizaynlarındaki İş Özellikleri.....	57
Tablo 2. İşe İlişkin Algıları Ölçen Soruların Yapı Geçerliliği (Faktör Analizi).....	72
Tablo 3. İşe İlişkin Algıları Ölçen Soruların Yapı Geçerliliği (Faktör Analizi)- Tekrar.....	72
Tablo 4. İşe İlişkin Algıların Alt Boyutlarını Oluşturan Maddeler.....	73
Tablo 5. İş Memnuniyetini Ölçen Soruların Yapı Geçerliliği (Faktör Analizi).....	74
Tablo 6. İş Memnuniyetini Ölçen Soruların Yapı Geçerliliği Faktör Analizi (Tekrar).....	75
Tablo 7. İş Memnuniyetini Ölçen Soruların Yapı Geçerliliği Faktör Analizi (Tekrar).....	75
Tablo 8. İş Memnuniyeti Alt Boyutlarını Oluşturan Maddeler.....	76
Tablo 9. Çağrı Merkezinde Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	78
Tablo 10. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	78
Tablo 11. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı	79
Tablo 12. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Özellikleri Modeli Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı' na İlişkin Algılarının Ortalamaları	80
Tablo 13. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutlarının Ortalamaları	80
Tablo 14. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Özellikleri Modeli'ne Göre İşe Yönelik Genel Algıları İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişki	81
Tablo 15. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Özellikleri Modeli'ne Göre İşe Yönelik Genel Algıları İle İş Memnuniyeti Alt Boyutları Arasındaki İlişki	81
Tablo 16. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti ile İş Özellikleri Modeli Alt Boyutlarına İlişkin Algıları Arasındaki İlişki	82
Tablo 17. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutları ile İş Özellikleri Modeli'nin Alt Boyutları Aralarındaki İlişkiler	83
Tablo 18. Çağrı Merkezinde Çalışanların İş Özellikleri Modeli'nin Alt Boyutlarındaki Temel İş Özelliklerine İlişkin Algıları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi	85
Tablo 19. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Özellikleri Modeli'nin Alt Boyutlarındaki Temel İş Özelliklerine İlişkin Algıları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi	86
Tablo 20. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Özellikleri Modeli'nin Alt Boyutlarındaki Temel İş Özelliklerine İlişkin Algıları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi	86
Tablo 21. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi	87
Tablo 22. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi	88
Tablo 23. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi	89

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: İş Özellikleri Modeli.....	27
Şekil 2: İş Özellikleri Modeli Kapsamında Uygulanabilecek İş Dizaynı Teknikleri.....	32
Şekil 3: Global Sanal Takımların Temel Boyutları.....	59
Şekil 4. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılım Grafiği.....	78
Şekil 5. Çağrı Merkezinde Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılım Grafiği.....	79
Şekil 6. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılım Grafiği.....	79
Şekil 7. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İ.Ö.M Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalama Puanları Grafiği.....	80
Şekil 8. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutlarının Ortalama Puanları Grafiği.....	81

KISALTMALAR LİSTESİ

CA	Callcenter Agent
CC	Call Center
ÇM	Çağrı Merkezi
ÇMÇ	Çağrı Merkezi Çalışanı
İK	İnsan Kaynakları
İKU	İnsan Kaynakları Uygulamaları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İÖM	İş Özellikleri Modeli
İTA	İş Teşhis Anketi
JCM	Job Characteristics Model
JDS	Job Diagnostic Survey
KPH	Kritik Psikolojik Haller
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
PMS	Potansiyel Motivasyon Skoru
RTA	Requisite Task Attributes (Gerekli Görev Öznitelikleri)
SİKY	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

TERİMLER LİSTESİ

Çağrı Merkezlerinde Sık Kullanılan Terimler¹

ACW :(After Call Work) Çağrı sonrası çalışma demektir. Bu süre içinde çağrı merkezi çalışanı çağrı almaya müsait değildir ve telefon sonrası veri girişi, form doldurma ya da işlemini tamamlayabilmek için geri arama yapmaktadır. Wrap-Up ya da Post Call Processing (PCP) de denir.

AHT: (Average Handling Time) Ortalama İşlem Süresi demektir. Ortalama konuşma süresi ve çağrı sonrası çalışmanın toplamıdır. Bir çalışanın telefon başına ortalama olarak ne kadar zaman ayırdığını gösterir.

ATT: (Average Talk Time) Ortalama Konuşma Süresi demektir. Toplam konuşma süresinin çağrı sayısına bölünmesiyle bulunur.

IVR: (Interactive Voice Responce) Sesli Yanıt Sistemi

Service Level: Hizmet Seviyesi Ölçütü anlamına gelir. Belirlenmiş hedeflere yüzde kaç olarak ulaşıldığını gösteren ölçüttür. Örnek olarak gelen çağrıların yüzde kaçının cevaplandığı ya da belirlenen belli bir süreden fazla hatta yüzde kaç müşterinin beklediği gibi.

Log-in : Sistemde oturum açmak, sisteme girmek

Log-In ID: Sistem Giriş Kodu

Monitoring : Mevcut durumu elektronik olarak gözlemlleme ya da servisi gözlemlleme anlamına gelir. İşgörenlerin telefon görüşmelerini kalite düzeyinin korunması amacıyla dinleme sürecidir.

a) Bu süreç çalışanın izlendiğinden haberi olmadan sessizce yapılabilir.
(Silent monitoring)

¹ (çevrimiçi) <http://callcentervoice.com/glossary.asp/ehost> , 15 Haziran 2009.

b) Ya da gözlemleyen işgörenle yan yana yanına oturarak kulaklıkla telefon görüşmelerini dinler ve işgörenin çalışmasını gözlemler. (Side by side monitoring)

c) Bir başka türü de önce sistem tarafından rastgele seçilen görüşmelerin kaydı ve daha sonra gözlemleyen ile işgörenin beraber değerlendirmesidir. (Record and Review)

Queue : Hatta bekleyen cevaplanmamış çağrı sayısı

Service Level: Hizmet Seviyesi Ölçütü anlamına gelir. Belirlenmiş hedeflere yüzde kaç olarak ulaşıldığını gösteren ölçüttür. Örnek olarak gelen çağrıların yüzde kaçının cevaplandığı ya da belirlenen belli bir süreden fazla hatta yüzde kaç müşterinin beklediği gibi.

GİRİŞ

Endüstri Devriminin başlangıcı işlerin doğasını büyük ölçüde değiştirdi. Seri üretimin ortaya çıkması ve montaj hatlarının uygulanmaya başlaması işgörenin verimliliğini arttıracak ve iş için gerekli işgören becerilerini minimuma indirecekti, en azından o şekilde tasarlanmıştı. Ancak bu iş biçimi işgörenin moral problemlerini, iş koşulları ve iş güvenliğiyle ilgili problemleri de beraberinde getirdi. Bu yaklaşımın sınırlarını gören bazı insan kaynakları uygulayıcıları ve araştırmacılar da motivasyona önem veren yeni yaklaşımlara odaklandılar. İş zenginleştirme, iş genişletme ve motivasyon teorisinden faydalandılar. Toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği gibi değişik yaklaşımlar da ortaya çıktı. Genelde işin yapısının işgören motivasyonunu etkilediği kabul edildi. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimini göz önüne alan birçok araştırmacı da insan kaynakları politikalarının organizasyonda iş yapısına göre farklılık göstermesi gerektiğini iddia ettiler.¹

Değişen iş yapısı ve iş süreçleriyle birlikte yeni çalışma biçimleri gelişti ve geleneksel iş biçimlerine oranla teknolojinin daha çok kullanıldığı, yönetim süreçlerinin ve iş süreçlerinin müşteri isteklerine göre yapılandırıldığı, rekabet odaklı bu çalışma biçimlerinde işin dizaynı daha bir önem kazandı. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle bu alanda çalışan işgören sayısı arttı. Örneğin çağrı merkezlerinde çalışan sayısı Türkiye’de 2008 yılı itibariyle 35.000’dir. Çağrı Merkezi pazarının ekonomik büyüklüğünün 250 milyon dolar seviyesinde olduğu tahmin edilmektedir. Doğrudan yaratılan bu ekonomik değere sektörde çalışanların yarattığı dolaylı ekonomik katkı eklendiğinde pazarın toplam ekonomik büyüklüğünün 375 milyon dolar seviyesine ulaştığı söylenebilir.²

Büyük firmaların ve kimi dış kaynak servis sağlayıcı firmaların çağrı merkezi yatırımlarını Anadolu’ya doğru yaygınlaştırması, büyük şehirlerin dışındaki

¹ Michael A.Campion,Troy V. Mumford, Frederick P.Morgeson ve Jennifer D. Nahrgang; “Work Design: Eight Obstacles and Opportunities” **Human Resource Management**, Vol:4, No:4, Wiley Periodicals Inc.,2005,pp.367-390,

² Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı Özet Raporu, 2008 , www.cmcturkey.com (çevrimiçi) yararlanılan tarih 15 Mayıs 2009

bölgelerde hem ekonomik faaliyetlerin tetiklenmesini hem de istihdamın artmasını beraberinde getirmektedir

Bütün bu süreçte karlılık ve verimliliği düşünürken insan unsurunun önemi daha fazla ön plana çıkmıştır. Düşünülmesi gereken yeni iş süreçleri ve iş biçimleriyle insani bir iş dizaynının nasıl bağdaştırılabileceği, insanın yeni çalışma biçimlerinin neresinde olduğu, ya da daha doğru bir ifadeyle sistemin nasıl yeniden yapılandırılması gerektiğidir. Geleceğin iş dizaynı adı verilen çağrı merkezlerinde işgören sayısının gittikçe arttığı göz önüne alınırsa, bu alanda yapılacak çalışmaların daha da artması gerektiği ortadadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ DİZAYNI

1.1. İş Dizaynının Tanımı

İş Analizi işgörenler tarafından hali hazırda yerine getirilen görevlerin araştırılması sürecidir. İş başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli sorumlulukları, şartları ve mevcut durumu belirler. İş Analizinin amacı işyerindeki içsel eşitliği ve ücret yapısını oluşturmaktır.

İş Dizaynı ise iş analizinin sonuçlarından yola çıkarak işgören memnuniyeti ve organizasyon verimliliğini arttırmak amacıyla işlerin yeniden yapılandırılmasıyla ilgilenir. İş dizaynı organizasyonel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmalıdır. Aynı anda işgörenlerin yetenek ve ihtiyaçlarını teşhis edebilmelidir.

İş dizaynı Toracco' ya göre organizasyonun bir ya da birkaç kademesinde yani sistemin bütününde, bir sürecinde, grup, belli bir iş ya da görev bazında yapılan sistemli organizasyon, dizayn ve iş faaliyetlerinin düzenlenmesi çalışmalarıdır. İş dizaynı sistem bütünündeki iş yapılarından bireysel görevlerin düzenlenmesine kadar olan herhangi bir süreçte gerçekleştirilebilir. ¹

Campion ve Stevens iş ve görev dizaynı arasındaki ayrımı dikkat çekerek bir işin ya da görevin arasındaki ayrımın göreceli olduğunu belirtmiştir. İş tek bir işgören tarafından yerine getirilen görevlerin toplamı iken görev başlı başına tek bir etkinliktir. Alan araştırmaları da iş dizaynı girişimlerinin sonuçlarının sadece tek tek görev değişimlerinin sonuçları hakkındaki bilgilere dayanarak öngörülemeyeceğini

¹ Richard J.Toracco, "Work Design Theory, A Review and Critique with Implications for Human Resource Development", **Human Resource Development Quarterly**, Vol:XVI, No:1, Wiley Periodicals Inc., Spring 2005,pp.85-109

göstermiştir. İş dizaynı sonuçları ve iş dizaynının başarısı diğer faktörlerden de etkilenir.²

Davis'e göre ise iş dizaynı işle ilgili içerik, metod ve işler arasındaki ilişkilerin, teknolojik ve organizasyonel gereklilikleri ve işgörenlerin sosyal-kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmesidir.³

Toracco' nun tanımında iş dizaynının organizasyon içindeki aşamaları ön plana çıkarken Davis' in tanımında ise iş dizaynının amaçlarına vurgu yapılmıştır.

Armstrong'a göre iş dizaynının iki amacı vardır. Birincisi organizasyonun verimliliğinin ve operasyonel etkinliğinin, ürün ya da hizmetin kalitesinin sağlanması, ikincisi de işgörenlerin ilgili ilgi, motivasyon ve başarı ihtiyaçlarının karşılanması, genel anlamda işgören memnuniyetinin sağlanarak işgören bağlılığının artırılmasıdır.⁴

Uyargil'e göre günümüzde iş dizaynında sorun yaratan konular işlerin içeriklerinin örgüt, toplum ve kişiye özgü özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü bu özellikler söz konusu olduğunda iş dizaynı faaliyetlerinde organizasyonlar üç amacı birlikte gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Örgüt verimliliği, kalite ve maliyetler, ikincisi çalışan memnuniyeti ve iş tatminini sağlamak ve üçüncüsü de tüm bu düzenlemeler yapılırken toplumsal kurum ve düzenlemelere, sistemlere ters düşmemektir. Uyargil üçüncü bir amaç olarak iş dizaynının toplumsal boyuttaki amacına değinmiştir.⁵

Campion ve Thayer literatür taraması yaparak iş dizaynıyla ilgili çalışmalarda literatüre göre dört farklı yaklaşım olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar mekanistik yaklaşım, motivasyonel yaklaşım, ergonomik yaklaşım ve algısal-motor yaklaşımlarıdır.

² Michael A. Campion, Michael J. Stevens, "Neglected Questions in job design: How people design jobs, task -job predictability and influence of training", *Journal of Business and Psychology*, Vol:VI, No:II, Winter 1991, pp.169-191.

³ Michael Armstrong, "A Handbook of Human Resources Management Practice", 10th Edition, Kogan Page Ltd, London and Philadelphia, 2006, pp.330-331

⁴ Armstrong, a.e.

⁵ Cavide Uyargil "İş Analizi ve İş Dizaynı", İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü.İşletme Fakültesi İKY Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Beta Basım A.Ş. , İstanbul, Ekim 2009,s.67.

Mekanistik yaklaşım Bilimsel Yönetim Okulu'nun zaman ve hareket etüdü, iş basitleştirme ve uzmanlaşma yöntemlerinden kaynaklanır. Eğitim zamanı kısadır, stres ve aşırı iş yükü pek muhtemel değildir, hatalar pek sıklıkla meydana gelmez. Buna karşın bu yaklaşımın zararları yüksek devamsızlık oranı, mutsuz ve motivasyonu düşük işgörenlerdir. Bu yaklaşımda insan faktörü ikinci plandadır. Motivasyonel yaklaşım iş zenginleştirme iş genişletme gibi temel motivasyon teorilerinden kaynaklanır. Motivasyonel yaklaşım kişiler arası ve sosyal etkileşimi dikkate alan tek yaklaşımdır. Ergonomik yaklaşım işyerindeki fiziksel ortam ile bireyin etkileşimi üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşım ayrıca insanın algısal ve motor becerileri ile çevreden zihinsel bilgi edinme sürecini araştırır. Bu nedenle algı ve motor yetenekler üzerinde durur. Ancak mekanistik yaklaşımın ilgilendiği büyük kas hareketlerini incelemez. Algısal motor yaklaşım daha çok operasyonel ve teknik işlerdeki bireyin ilgisi ve konsantrasyonu veya bunları azaltan faktörlerle ilgilidir. Özellikle bilgisayar operatörlerinin çalışmaları, veri girişleri bu model için en uygun uygulama alanlarıdır.

Araştırmacılar aslında ideal bir iş dizaynının bütün bu yaklaşımların her birinin özelliklerini taşıması gerektiğini öne sürerler.⁶

1.2. İş Dizaynının Tarihçesi ve Gelişimi

Smith(1776) ve Babbage (1835)'in çalışmaları iş dizaynı teorisinin temellerini teşkil etmektedir. Bu teorisyenler işbölümünün işgörenin etkinliği ve verimliliğini nasıl arttırabileceğini düşünmüşlerdir. İş bölümlere ayırmanın uzmanlaşma ve basitleşmeyi sağlaması, işgörenlerin tek bir işte yüksek beceriyi kazanması ve belli görevleri yerine getirirken etkin çalışabilmesi gerekliliğini öne sürmüşlerdir.⁷ Smith işbölümünün üç temel yararından söz eder. Birincisi her bir işçinin becerisi işbölümü sonucu belli bir alanda yoğunlaşarak gelişecektir. İkincisi

⁶ Michael A. Campion, Paul W. Thayer, "Job Design, Approaches, Outcomes and Trade-offs", **Organizational Dynamics**, Winter 1987, Vol:XV, Issue 3, pp.66-79

⁷F.P. Morgeson, M.A. Campion, Work Design in "Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology", Vol:12, 2003, pp. 423-452.

işten işe geçişte yitirilen zaman en alt düzeye inecek ve üçüncü olarak da yeni makine ve teknikler daha iyi kullanılabilir. ⁸

Daha sonra F.W. Taylor'un çalışmaları bilimsel yönetimin temellerini teşkil etmiştir. Taylor verimliliği arttırmak için iş ve yöntem araştırmalarından hareket etmiştir. Zaman-hareket etüdü yapılmaya başlanmıştır. İş gözlemlenebilir en küçük parçalara ayrılacak ve hareketler buna göre ölçümlenebilecektir. Taylor'un felsefesi şu dört ilkeyle özetlenebilir.

- Yönetimin uygulanmasında bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi
- İşçileri işe alırken belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanma
- İşçiye kendini geliştirme olanağı sağlama, işçilerle içten gelen bir işbirliği gerçekleştirme
- Yönetim ve işçilerin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmek

1950'li yıllarda sosyo-teknik sistem yaklaşımı altında yeni bir yaklaşım doğmuştur. Bu deyim ilk olarak Londra'daki Tavistock Beşeri İlişkiler Enstitüsünden Eric Trist ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çeşitli alan araştırmalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Glacier Metal Works'ün Londra'daki fabrikalarında yapılan araştırmaların sonuçları da sözkonusu yaklaşımın gelişiminde önemli rol oynamıştır. Glacier araştırmaları temelde örgütlerin sosyal boyutları ile ilgilenmek amacı ile başlatılmıştır. Elde edilen bulgular örgütlerin, teknik sistemlerinde gerekli değişiklikler yapılmadıkça sosyal boyuttaki sorunlarına çözüm bulunamayacağını araştırmacılara göstermiştir. ⁹

Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsünde, Londra'da ilk defa dile getirilen ve kavramsallaştırılan Sosyo Teknik Sistem Teorisi (STS), daha önce yayımlanan Bertalanffy'nin açık sistem teorisinden etkilenmiştir. STS iş memnuniyeti ve

⁸ Halil Can, "Organizasyon ve Yönetim", 6.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002, s.34.

⁹ Cavide Uyargil, "Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılmasında İş Yapılandırmanın Yeri ve Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması", İ.Ü.İşletme Fakültesi Doktora Tezi, İstanbul, 1983, s.133

verimlilik artışını insan, iş çevresi ve teknoloji arasındaki bağımlılığa odaklanan bir dizayn süreciyle açıklamaya çalışır.

Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü'nden Eric L. Trist ve K.W. Bamfort 'un 1951'de Durham kömür madeninde yaptıkları bir çalışmada geleneksel kısa duvar (short wall) kömür çıkarma yönteminden mekanizasyona dayanan uzun duvar (long wall) kömür çıkarma yöntemine geçişin etkilerini incelemişlerdir. Kısa duvar yönteminde işçörenler tam bir madenci olarak kömür çıkarma yöntemindeki üç işlemide yapıyordu. Bu işlemler kömürün çıkarılması, taşınarak bir merkeze toplanması ve tünelin tavanının desteklenmesiydi. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kömür çıkarma işleminin mekanizasyona dayalı tekniklerle yapılması ve verimliliğin artırılması amaçlandı. Geleneksel kısa duvar yöntemi özerk çalışma gruplarına dayanıyordu. Bu sistemden kütle üretimine geçişle birlikte işçörenlerin memnuniyeti azaldı. Araştırmacılar buna alternatif olarak karma uzun duvar sistemini kullanmış ve sosyal ve teknik sistemin birlikte optimizasyonunu sağlamaya çalışmıştır. Kömür madeni araştırmaları organizasyonların sosyal ve teknik sistemlerden oluşan açık sistemler olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.¹⁰

1960 ve 70' li yıllarda motivasyon ve performansı arttırmak için İK departmanlarının katılımının da sağlandığı iş zenginleştirme uygulamaları yapılmış, İK bölümleri sosyo-teknik dizayn prensiplerini ve takım odaklı yüksek performans sistemlerini uygulamak için fabrikalarda ve idari bölümlerde çok farklı şirketlerde (Shell Oil, Digital Equipment v.b.) mühendislerle beraber çalışmışlardır.

Katz, Kochan ve Gobeille 1983'te yaptıkları bir araştırmada çalışma yaşamının kalitesi (Quality of Worklife –QWL) , kalite çemberleri ve işgücü-yönetim takımlarının verimliliği arttırdığını göstermişler, Guzzo, Jette ve Katzell ise 1985'te gerçekleştirdikleri bir çalışmada eğitim, hedef koyma ve sosyo- teknik

¹⁰ Gökhan Baransel, “İşletmelerde Kendini Yöneten Takım Uygulamaları: Üretim Takımlarının Güçlendirilmesi ile İlgili Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul 2004, s.92-95.

sistem dizaynı gibi uygulamaların verimlilik üzerine anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu ortaya çıkarmışlardır.¹¹

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Dizaynının Önemi

Hem akademisyenler hem de pratikte uygulamacılar için iş dizaynı bugünün İKY'nde özel bir önem taşır. İşin işgörenlerin stresini azaltması, motivasyonu yükseltmesi, işgören memnuniyetini sağlaması ve performansı iyileştirecek şekilde dizayn edilmesi sayesinde organizasyonlar global pazarda daha iyi rekabet edebilirler.

Etkili iş sistemlerinin dizaynı İK profesyonelleri tarafından genellikle göz ardı edilmiştir. Organizasyon dizaynı iş performansı ve kontrolüne odaklanan stratejiye dayalı bir perspektif olmakla birlikte iş sistemi dizaynı organizasyondaki iş faaliyetlerinin değer yaratacak şekilde yapılandırılmasıdır. Elbetteki organizasyondaki işlerin dizaynı organizasyonun genel stratejisi ile ve tüm organizasyon sistemiyle uyumlu olmalıdır. Örneğin ürün geliştiren ve satan Procter&Gamble ve benzeri kuruluşlarda yeni ürün geliştirme süreçleri özellikle bireysel ve takımsal rol ve sorumluluklara dayalı, iletişim ve bilgi paylaşımının olduğu iş sistemleriyle yürütülür. İş Sistemi dizaynı iş sürecindeki her bir adımın nasıl yapılandırıldığını ve koordinasyonun nasıl sağlandığını, etkililik, motivasyon ve kaliteyi sağlamak amacıyla görevlerin hangi rollere nasıl dağıtıldığı, nasıl paylaştırıldığı ve takımların nasıl oluşturulduğu sorularıyla ilgilenir. İş Sistemleri organizasyonun ihtiyacı olan yetenek çeşitlerinin, bilgi ve becerilerin belirlenmesini de sağlar. Her gün yapılan işler başarısız ve yetersiz dizayn edildiğinde İK yönetimi açısından önemli kavramlardan biri olan işgören bağlılığı da sınırlı olur.

¹¹ Mark.A.Huselid, " The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, Vol: XXXVIII, No:3,1995, pp.635-872

Birçok örgütteki rekabetçi strateji, belirsiz ve bilgiye yönelik süreçlere doğru değişimi gerektirdiği için (araştırma ve geliştirme faaliyetleri, pazar ve iş geliştirme faaliyetleri, sistem geliştirme ve entegrasyon) örneğin Hewlett Packard ve Motorola gibi şirketler çok fonksiyonlu takımlara ve bilgi yönetimine odaklanmışlardır. Teknoloji alanındaki gelişmeler iş dizaynında baskın güçler olarak ortaya çıkınca, İKY bu alanı uzmanlaşmış ve genellikle mühendislik bazlı gruplara devretmiş ve kendi kendini bu alandaki yetenek uygulamalarıyla sınırlandırmıştır. Bu İK departmanlarının ciddi bir iş ortağı olmasına engel olmuş ve İK konu ve sorunlarının İş Dizaynı kapsamında ele alınmasını sınırlandırmıştır.¹²

İnsan Kaynakları Yönetimi açısından bir diğer önemli nokta iş dizaynı kararlarına işgören katılımının sağlanmasıdır. Mühendislik odaklı yaklaşımlarla yapılandırılan ve programlanan iş dizaynı uygulamalarında, işlerinin nasıl yerine getirildiğini, günlük uygulamaları, engelleri ve problemleri büyük olasılıkla herkesten, işleri programlayan uzmanlardan bile daha iyi bilen işgörenler çok yüksek becerili ve motivasyona sahip olsalar bile kararların dışında kalmakta ve becerilerini ve yeteneklerini işlerini yerine getirirken nasıl daha iyi kullanabilecekleri konusunda fikir bildirme imkanına sahip olamamaktadırlar. Bu nedenle insan kaynakları uygulamaları işgörenlerin katılımını özendirerek organizasyonel yapıyı etkileyen ve dolayısıyla şirket performansını arttırmaya yönelik iş dizaynı uygulamaları olmak zorundadır.¹³ İş dizaynı uygulamaları şirket verimliliği ve işgören performansı üzerine etkiliyken İnsan Kaynakları profesyonellerinin bu alanda bilgi ve donanımlarının olması gerekliliği ortadadır.

Erdil, Alpkan ve Biber yaptıkları bir araştırmada insan kaynakları uygulamalarıyla örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlar, araştırma bulguları sonucunda İKY uygulamalarından iş zenginleştirme, iş genişletme ve personel seçim sürecinin işgörenlerin yenilikçilik eğilimini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Buna göre mevcut İK politikalarının yönetsel uygulamalara (takım çalışması, güçlendirme v.s.) olumlu olumsuz etkileri de gözlenmeli ve

¹² Susan Albers Mohrman, "Designing Organizations for Growth: The Human Resource Contribution", **HR. Human Resource Planning**, , Vol: XXX, No:4, Human Resource Planning Society, 2007, p.34.

¹³ Mark.A.Huselid, a.g.e ,pp..635-872.

sonuçlara göre firmaların politikalarını yaratıcı etkiler yaratacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir.¹⁴

Çalışmanın da konusunu oluşturan çağrı merkezlerinde İKY açısından iş dizaynının önemi müşterilere verilen hizmetin içeriği açısından önemlidir. Çünkü telefon görüşmelerinin içeriği ve hizmet kalitesi işe alım, eğitim, ödüllendirme gibi temel İKY politikalarından etkilenirken, iş dizaynı ve becerilerin dizaynı da işgören performans ve memnuniyetini etkileyecek, bu da doğal olarak müşterilere verilen hizmet kalitesine yansıyacaktır. Aynı zamanda beceri dizaynı teknolojik sistemle (IVR), işgörenlere dağıtılacak beceri tipini ve dolayısıyla müşterilerin hatta bekleme süresini etkileyecektir.¹⁵ Dizayn yapılırken sosyo teknik sistem yaklaşımında olduğu gibi işin hem insani hem de teknik boyutu göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle İnsan Kaynakları literatürüne göre mükemmel hizmet işgörenlere verilen yönetim desteğine bağlıdır. Lawler şirketlerin insan kaynakları stratejilerinin beceri geliştirme, motivasyon ve işgören bağlılığı üzerine kurulması gerektiğini öne sürmüştür. Duygusal emeğin yoğun olduğu çağrı merkezleri için bu daha da geçerlidir. İşgörenler servis hizmeti için en önemli faktör olduğundan iş güvenliğine, yoğun eğitim faaliyetlerine ve karar verme süreçlerinde bağımsızlığa ihtiyaçları vardır.¹⁶

Çağrı merkezlerinde iş dizaynını etkileyen birçok faktör vardır ve her iş dizaynında olduğu gibi ÇM iş dizaynında da tüm bu faktörlerin maksimum dengesinin sağlanması açısından İK yöneticilerine büyük görev düşmektedir.

¹⁴ Oya Erdil, Lütfi Hak Alpan, Levent Biber, "İnsan Kaynakları uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme", **D.E.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:19, Sayı: 2, 2004, s. 101.

¹⁵ Zeynep Aksin, Fikri Karaesmen , Lerzan Örmeci, "Workforce Cross-Training in Call Centers From An Operations Management Perspective", Working Paper, Koç Üniversitesi, (çevrimiçi), <http://home.ku.edu.tr/zaksin> , originally stated in **Workforce Cross Training Handbook**, ed. D.Nembhard,CRC Press., 2007

¹⁶ Catriona M. Wallas,Geoff Eagleson,Robert Waldersee , "The sacrificial HR strategy in callcenters" , **International Journal of Service Industry Management**, Vol:XI, No:2 ,2000.,pp 174-184.

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Dizaynı

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Dizaynı hakkında ortak yapılan çalışmalar literatürde oldukça azdır. S.İ.K.Y. , İ.K.Y. sistemlerini rekabetçi avantaj olarak görür ve kaynak olarak işgörene stratejik değer verir. S.İ.K.Y. örgütün teknik İ.K. fonksiyonlarının stratejik yaklaşımlardaki gibi örgütün kendi yönetim stratejileri ve iş stratejileri ile bütünleştirilerek, örgütün stratejik hedeflere ulaşmasında gerekli olacak tüm insan kaynağından örgüte en yararlı şekilde faydalanmayı ve bunun için gerekli tüm politika ve uygulamaları hayata geçirmeyi öngören bir yaklaşımdır.¹⁷ İ.K.Y. sistemleri ve işgören yeteneği firmanın finansal performansının temel taşlarıdır. S.İ.K.Y. makro düzeyde bir yaklaşımdır. Buna karşın iş dizaynı literatürü göreceli olarak mikro düzeydedir ve işin kendisinin doğasına ve yapısına odaklanır. S.İ.K.Y. işi organizasyonun hedeflerine ulaşmasında bir araç olarak görür. İş dizaynı ise işin yaşamımızdaki merkezi rolüne odaklanarak işgören üzerindeki sosyal ve psikolojik yönlerini de araştırır. Organizasyonel performans üzerinde işin katkıları dışlanmamakla birlikte iş dizaynı geleneksel İ.K.Y. literatüründe olduğu gibi bireysel performansa odaklanmıştır. Ancak iş dizaynı hakkındaki yeni çalışmalarda da ekonomik ve çevresel etkenlerin önemine işaret ederek S.İ.K.Y. gibi bir yaklaşıma doğru gidilmektedir.¹⁸

1.5. İş Dizaynını Etkileyen Faktörler

İş Dizaynının seçimini çok çeşitli faktörler etkiler ve kısıtlar. Bu faktörler yönetim felsefesi ve biçimi, işgörenlerin bireysel farklılıkları, gerçekleştirilen işlerin özellikleri, organizasyonun dizaynı, kullanılan teknoloji, işyeri kültürü ya da yüksek performans geliştirme gibi organizasyon içi faktörler olabileceği gibi, çevresel belirsizlikler, mevcut teknolojinin değişimi, işgücü pazarı, sendikalarla ilişkiler, ekonomik faktörler gibi dışsal faktörler de olabilir.¹⁹

¹⁷ Tamer Keçecioğlu, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirmeler", *Ege Akademik Bakış*, Vol:IX, No:1,2009, s.159-160.

¹⁸ Brian E. Becker, Mark Huselid, "SHRM and job design: Narrowing the divide" , *Journal of Organizational Behaviour*, No:31,2010, pp.379-388.

¹⁹ Pooja Garg and Renu Rastogi, "New Model of Job Design, Motivating Employees' Performance" , *Journal of Management Development*, Vol: XXV, No:6, 2006, pp.572-587.

Michael Armstrong'a göre iş dizaynını etkileyen faktörler, işgörenin içsel motivasyon süreci, iş yapılarının özellikleri, işin motivasyonel özellikleridir.

İş dizaynı yapılırken içsel motivasyonu sağlamak önemli bir faktördür Zira iş dizaynı yapmanın temel amaçlarından biri de işgören motivasyonunu sağlamak, performansı arttırmak, şirket için gerekli verimliliği sağlamaktır. Yazar yine de iş dizaynı yapılırken organizasyonun genel yapısını, teknolojiyi dikkate almak gerektiğini belirtir.²⁰

İş dizaynı tekniklerini kullanma, performans ve iş akışında memnuniyetin genel olarak içsel motivasyon tarafından sağlandığı önermesine dayanır. Bu da işgörenlerin görevlerini başardıkları zaman motivasyonlarının artmasıyla ilişkilidir. İş para kazandırarak, insanların ihtiyaçlarını gidererek dışsal motivasyonu sağladığı gibi aynı zamanda işgörenin kontrolü altında olan içsel motivasyonu da sağlar.

Her görevin içsel yapısı üç unsurdan oluşur:

Planlama (İş akışına karar verme, zamanlama ve kullanılan kaynaklara karar verme) ,Uygulama ve Kontrol (İşi ve performansı gözlemleme ve gerektiğinde aktif olarak sürece müdahale etme). Tamamlanan bir iş aslında bütün bu unsurları içerir.

Motivasyonu sağlayan bir işte aslında ideal olarak bu unsurlar bulunmalıdır. Pratikte ise genelde yönetim ve takım liderleri bu unsurlardan sorumludur. Aslında bu bir dereceye kadar doğrudur, ancak iş dizaynının amacı aynı zamanda işgörenlerin planlama ve kontrolle ilgili sorumluluklarını da arttırmaktır. İşgörenlerin işle ilgili sorunlarda söz hakkını arttırarak, ya da onlara da söz hakkı tanıyarak bu problem bir dereceye kadar aşılabılır.

1.6. Temel İş Dizaynı Teknikleri

Temel iş dizaynı teknikleri :

- İş Basitleştirme

²⁰ Michael Armstrong, "A Handbook of Human Resource Management Practice", 10.Edition, Kogan Page Ltd., London and Philedelphia, 2006, pp 327-335

- İş Rotasyonu
- İş Genişletme
- İş zenginleştirme
- Kendini yöneten takımlar (Otonom çalışma grupları)
- Yüksek-performans iş tasarımlarıdır. (High performance work design)

İş rotasyonu ve iş genişletme beceri geliştirme ve monotonluğu azaltmak için kullanılıyor olsalar da içsel motivasyonu arttırmada yeterli değildirler ve bir işin motivasyonel özelliklerini tam olarak sağlamaya yönelik oldukları söylenemez.

Buna karşın iş zenginleştirme, otonom çalışma grupları ve yüksek performans iş tasarımlarının motivasyonu arttırmada daha başarılı olduğu görölmüştür.

1.6.1. İş Basitleştirme

Bilimsel yönetimin iş dizaynı konusunda girişimleri 1800'lerin sonları ile 1915'ler arasında Frederick Taylor tarafından ortaya atılmış ve bu yaklaşım işlerin basitleştirilmesi üzerinde odaklanmıştır. İşlerin basitleştirilmesi (work simplification), yapılan işleri standartlaştırıp daraltarak, çalışanların bir tek iş üzerinde odaklanmalarını ifade eder. Taylor işte uzmanlaşmanın işyeri verimliliğini arttırmada en etkili yol olduğunu öne sürmüştür. Henry Ford'un montaj hattı çalışmasında da uzmanlaşma;

- Bir işi en küçük bölümlerine ayırma,
- Her bir bölümün en iyi yapılacağı yolu belirleme,
- İş yerini işi en iyi yapılacak şekilde düzenleme,
- İşgörenleri işin her bir bölümü için uzmanlaştırarak yetiştirme,
- Parayı temel ödüllendirici olarak kullanma gibi uygulamaları içeriyordu.

1.6.2. İş Rotasyonu

İş basitleştirmeden sonra gelen ilk tekniktir. Kişinin belirlenmiş bir program ve öngörülen süreler dahilinde kendi iş faaliyetleriyle ilgili başka görevlere geçmesi ve sırayla gerçekleştirmesidir. İşletmelerde çalışan motivasyonunu arttırmak ve

monotonluğu azaltmak için yaygın olarak tercih edilen bir tekniktir. İşin yapısı aynı kalmakla birlikte amaç ve ilkeleri diğer iş dizaynı teknikleriyle aynıdır. Friedman iş rotasyonu tekniğinin 1940'lı yıllarda Fransa'da bir bisküvi fabrikasında ve daha sonra ABD'de bir akü fabrikasında işçiler düzeyinde denendiğine ve çok başarılı sonuçlar alındığına işaret eder.²¹

Ericsson ve Ortega iş rotasyonunda öne sürülen faydaları üç temel açıdan çalışmalarında şöyle açıklamışlardır.

Birincisi; Rotasyona tabi tutulan işgörenler işin çok çeşitli alanlarında deneyim sağladıkları için insan kaynağının değerini arttırmırlar. Rotasyona tabi tutuldukça daha fazla öğrenirler.

İkincisi; İşveren de her bir görevde işgörenleri sürekli gözlemleyerek işgörenin en iyi performans gösterdiği görevi tespit ederek buna göre yeni iş düzenlemeleri yapabilir ki bu da işverenin çalışanları kapasiteleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olması demektir.

Üçüncüsü de işgörenlerin tekdüze bir biçimde yerine getirdiği görevlerden sıkılacağı ve böyle bir değişikliğin işgören motivasyonunu arttıracaktır. Bu da motivasyon teorisine işaret eder.²²

İş rotasyonu çalışmalarında bazı araştırmacılar için bu bir eğitim faaliyetidir, bir diğer grup işgören ve iş uyumu üzerinde dururken, üçüncü bir grup da motivasyon üzerinde durur. Yine aynı çalışmada Ouchi' nin makalesine atıf yapılarak japon işgörenlerin amerikalı işgörelere kıyasla belli bir alanda uzmanlaşmaktan çok işin her alanında bilgi sahibi olduğu açıklanmaktadır. Buna göre işgörenin eğitim ihtiyacının fazla olduğu firmalarda bu sistem uygulanabilir. Tecrübesi az olan işgörenler iş rotasyonuna tabi tutulursa işveren işgörenin yetenek ve kapasitesi hakkında ayrıntılı bilgi sağlayıp, onu daha iyi tanıyabilir. İşgören motivasyonu açısından da bu teknik işgörenlerin terfi beklentilerinin ve firmadaki terfi olanaklarının az olduğu işletmelerde kullanılabilir.

²¹Cavide Uyargil, a.g.e. , s.73

²² Tor Eriksson&Jaime Ortega,"The Adoption of Job Rotation: Testing the theories", **Industrial and Labour Relations Review**, **ILR Review**,ILR School, Cornell University,Vol:59, No: 4,July 2006, pp. 653-666.

1.6.3. İş Genişletme

“İşlerin yatay olarak yeni görevlerle yüklenmesidir. İşlerin kapsamı sadece yapısal özellikleri aynı olan başka görevler eklenerek genişletilir. Yapılan işlerin güçlük derecesi, kişiye sağladığı sorumluluk duygusu, kullanılan becerilerin çeşitliliği aynı kalır . İş genişletmede yatay iş yüklemesi yapılır.”²³Örneğin yalnızca bir makinayı nasıl çalıştırdığını bilme yerine, işçiye iki ya da üç makinayı çalıştırma sorumluluğu verilir.

1.6.4. İş Zenginleştirme

*“İş genişletme iş sayısını yatay düzlemde arttırarak çalışana yardımcı olurken, iş zenginleştirilmesi çalışanın iş sorumluluğunu dikey boyutta arttırarak fayda sağlamaktadır. Zenginleştirme böylece çalışanlara işlerini planlama ve koordine etmede daha fazla sorumluluk vermektedir. Her ne kadar bazı yazarlar işin zenginleştirilmesinin işin temel karakteristiklerinin arttırılmasına ilişkin bir strateji olduğunu söyleseler de, Herzberg işin zenginleştirilmesinin, ancak çalışanlara sağlanan otonomi ile sorumluluk duygularının arttırılarak verilebileceğini önermektedir. En azından beceri çeşitliliği işin zenginleştirilmesi olarak anlaşılmamalıdır.”*²⁴

İş zenginleştirme (ya da dikey iş yüklemesi) orijinal olarak Herzberg (1967) tarafından Çift-Faktör Kuramı’nın bir parçası olarak öne sürülmüştür. Herzberg tanınma, sorumluluk, ilerleme-gelişme ihtiyacı, başarı duygusu ve işin kendisinin özelliklerinin bireyi motive edeceğini öngörmüştür. İşler bu nedenle bu özellikleri maksimize edecek şekilde tasarlanmalı, işgörenlere kaynaklar üzerinde anlamlı derecede kontrol sağlanmalı ve düzenli geribildirimde bulunulmalıdır.

Campion ve diğerleri iş genişletme ve iş zenginleştirme ayrımının iş dizaynındaki en önemli tercihlerden biri olduğuna dikkat çekmektedirler. Parker’ın çalışmalarına atıfta bulunarak öz yeterlilik (self-efficacy) kavramının önemine

²³ Cavide Uyargil, “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi- Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi”, Arıkan Yayınları, İstanbul 2008

²⁴ Enver Özkalp, “Örgütlerde işin çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, **Kamu-İş**; C: 7, S: 2/2003

dikkat çekmektedirler. Öz yeterlilik kavramı sosyal bilişsel kuramın öğrenilen davranışların performansa dönüşebilmesi sürecini açıklamada kullandığı bir kavramdır. Bandura'ya göre öz yeterlilik bireylerin muhtemel durumlarla başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine dair yargıdır. Diğer bir deyişle bireyin, belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri organize edip, başarılı şekilde yapma yeteneğine dair yargısıdır.²⁵

Campion ve diğerlerine göre işgörenin öz yeterliliğini arttırmanın temel anahtarı işlerin zenginleştirilmesidir. İş genişletme, işler zenginleştirilmeden yapıldığı takdirde, öz yeterliliğin azalmasıyla sonuçlanabilir. Yazarlara göre bu bulgu önemlidir, çünkü uygulamada birçok örgüt işgörenlerini güçlendirdiğine inanır. Ancak gerçekte tek yaptıkları onların görevlerini genişletmektir.

Araştırmacılar iş zenginleştirmeye ilgili üzerinde durulması gereken bir diğer önemli noktanın bir işin zenginleştirilmesinde sınırın ne olduğu sorusunu sorma gerekliliği olduğunu öne sürmektedirler. Bazen daha fazla sorumluluk, görev ve bilgi gereksinmesinin yüklendiği işlerin işgörenin performansında ve iş memnuniyetinde azalmaya yol açtığı bilinmektedir. Bu duruma yol açan da işgörenin kendisinden beklenen beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olmaması ya da değişikliklerin işgörenin bir çok görevi etkin bir şekilde yerine getirebilme kapasitesini aşmasıdır. Bu durumla daha çok yeni işgörenlerin ve yeni görevlere hayır diyemeyen yüksek potansiyelli işgörenlerin işlerinin zenginleştirilmesinde karşılaşılabilir.²⁶

1.6.5. Kendi Kendini Yöneten Ekipler(Otonom Çalışma Grupları)

Kendi kendini yöneten ekipler örgütlerde çok eskiden beri var olan ekiplere göre daha yeni bir kavram olup geleneksel ekip yapısından bazı farklılıklar göstermekle birlikte tarihsel gelişim incelendiğinde, örgütsel yapı içinde 1950'li yıllardan itibaren yer aldıkları görülmektedir. Kendi kendini yöneten ekipler kavramı Trist ve Bamford'un Tavistock Enstitüsü'ndeki çalışmalarından sonra kullanılmaya

²⁵ Veysel Aksoy, İbrahim Diken, "Rehber Öğretmenlerin Özel Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberliğe İlişkin Öz Yeterlilik Algılarının İncelenmesi", Elementary Education Online,2009, Vol:8,No:3,pp. 709-719..

²⁶ Campion et. al. "Work Redesign Eight Obstacles and Opportunities", Human Resource Management, Vol:44,No:4,Winter 2005, Wiley Periodicals, pp.367-390.

başlanmıştır. Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü Lonra'da ilk defa dile getirilen ve kavramsallaştırılan Sosyo Teknik Sistem Teorisi (STS), daha önce yayımlanan Bertalanffy'nin açık sistem teorisinden etkilenmiştir. STS iş memnuniyeti ve verimlilik artışını insan, iş çevresi ve teknoloji arasındaki bağımlılığa odaklanan bir dizayn süreciyle açıklamaya çalışır.

Durham Kömür madeninde yaptıkları çalışmada Trist ve Bamford Manley Maden Ocağındaki tehlikeli koşullara bir yanıt olarak bir iş dizaynı geliştirdiğini ortaya çıkarır. Geleneksel olarak bölümlendirilmiş kömür çıkarma işleminden farklı olarak burada çalışanlar karmaşık, çok becerili, kendiliğinden seçilmiş gruplarla tüm kömür çıkarma işlemini tek vardiyada tamamlamaktadırlar.²⁷

Bu tarihten itibaren kendi kendini yöneten ekipler konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bazı araştırmacılar ise, kendi kendini yöneten ekipler kavramının bir açıdan kalite çemberlerinin ve çalışanların katılımını arttırmaya yönelik birçok kalite arttırım programlarının bir devamı olduğunu düşünmektedirler. Çünkü bütün bu çalışmalarda esas amaç çalışanların yaptıkları işte daha çok söz sahibi olmalarını sağlamaktır.

Takımlarda iş ve görev dizaynı görevlerin, sorumlulukların ve otoritenin paylaşılması amacıyla takım içerisinde rol dağıtımı ve görevlerin biçimlendirilmesi sürecidir. Son yıllarda yapılan birkaç çalışma da takımlarda görev paylaşımı ve karar verme süreçlerinin takım performansı ile ilgisi üzerinedir. Takımların esas unsurlarından birisi aralarındaki görevlerin birbirine bağımlı olmasıdır. Eğer takım üyeleri arasında görevlerin karşılıklı bağımlılığı olmazsa bireyler topluluğu takımdan çok grup işlevi görür. Etkili bir takım dizaynı geleneksel düşünceye göre bu nedenle görevler arasında karşılıklı bağımlılık içermelidir. Ancak Hollenbeck, DeRue ve Guzzo bir çalışmada yine de takımları dizayn etmede en iyi şekil diye bir şey

²⁷ Gökhan Baransel, "İşletmelerde Kendini Yöneten Takım Uygulamaları: Üretim Takımlarının Güçlendirilmesi ile İlgili Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul 2004, s.92-95.

olmadığını ve takımlarda iş ve görev dizaynının çok çeşitli faktörlere bağlı olduğunu öne sürerler.²⁸

Kendini yöneten takımlar temelde sosyo-teknik sistem dizayn yaklaşımı olarak işlerin grup düzeyinde yeniden dizaynı ile ilgili bir tekniktir. Kendini yöneten takımlar genel olarak günlük işlerden ve kendini yönetmekten sorumlu bir grup çalışanı ifade eder. Hemen hemen tüm davranış ve işleyişlerini kendileri belirleyen birbirine bağımlı elemanlardan oluşan takımlardır. Richard J. Hackman, KYT'leri "Bütünlüğü olan bir işi gerçekleştirmek üzere çeşitli roller üstlenen ve bu işlerin planlanmasından ve yürütülmesinden sorumlu, elemanları arasında yakın ilişki bulunan bir takım" olarak tanımlamaktadır.

Kendini yöneten takımlar bir çeşit takım türü olduğu için genel olarak takımların özelliklerine değinmek gerekirse;

Ortak amaç, performans ve hedefleri, karşılıklı sorumluluk, birbirini tamamlayan yetenekler, ortak çalışma yaklaşımı, yeterli sayıda eleman, takım rolleri ve liderlik, takım normları, çok yönlü ve sürekli iletişim, sinerji gibi özelliklerin kendini yöneten takımlarda da olduğunu söyleyebiliriz.

Ancak her takım kendini yöneten takım değildir. KYT'lere bu özelliği kazandıran

1. Ürün ya da hizmetin tamamından ya da belli bir bölümünün üretiminden sorumlu olmak(Bireysel iş zenginleştirme ve iş özellikleri modelinde olduğu gibi)
2. Takım elemanlarının birden çok beceriye,(multiskilling) sahip olmaları
3. Özerklik ya da yarı özerklik
4. Paylaşılan liderlik
5. Güçlendirilmiş takım olmalarıdır.

²⁸ John.R.Hollenbeck, D.Scott DeRue ve Rick Guzzo, "Bridging the Gap between I/O Research and HR Practice: Improving Team Composition, Team Training and Team Task Design" **Human Resource Management**, Vol. 43, No. 4,2004, pp. 353-366,.

Diğer bir özellik kendini yöneten takımların görevlerinin iş özellikleri modelinin içerdiği beceri çeşitliliği, görev anlamlılığı, görevin kimliği, özerklik, otonomi ve geribildirim gibi temel iş özelliklerini sağlamasıdır..²⁹

1.6.6. Yüksek Performanslı İş Sistemlerinde Görülen Alternatif Teknikler ve İş Uygulamaları

Yüksek performanslı iş sistemleri yüksek organizasyonel performansa yol açan iş düzenlemelerinden oluşan sistemlerdir. Yüksek performanslı organizasyonlarda uygulanan iş dizaynı teknikleri, alternatif iş dizaynı teknikleri ya da alternatif iş pratikleri olarak adlandırılan uygulamalardır. Yüksek performanslı iş sistemleri çok çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte genel olarak üç boyutta ifade edilebilirler. Bunlar göreceli olarak yüksek beceri gerekliliği, işgörenlerin becerilerini kullanmasına olanak sağlayan bir iş dizaynı ve motivasyon ve işgören bağlılığını arttıran kendine özgü bir yapıdır.

Yüksek performanslı organizasyonlar (High performance workplace organizations, HPWO), yüksek performanslı iş sistemleri (High performance work-systems, HPWS), yüksek örgütsel bağlılık sağlayan iş sistemleri (high commitment, high involvement), bu konuda bir çok tanım kullanılsa da temel unsurları aslında aynıdır. Yüksek performanslı iş sistemleri bir çok İ.K. uygulamasının ve iş dizaynı tekniğinin işgören verimliliğini arttırmak için bir arada kullanılmasıdır. Örneğin işgören katılımı çok önemlidir ve program boyutunda işgören katılımını öngören çeşitli katılım programları uygulanabilir. Bu katılım programları iş yaşamının kalitesi (quality of work-life), kaizen yada sürekli iyileştirme (continuous improvement) programları gibi programlardır. Bu programlarda işgörelere yapılan işle ilgili söz sahibi olmaları konusunda olanaklar tanınmıştır.³⁰

Yüksek performanslı organizasyonlarda kullanılan alternatif iş uygulamaları literatürde oldukça dikkat çekmiştir. Bunlar yenileşme (yenileşim, inovasyon), esnek iş sistemleri, iş reformları ve yeni iş uygulamaları olarak adlandırılmışlardır. Godard,

²⁹ Gökhan Baransel, a.g.e., s.21-24.

³⁰ "Work in America: An encyclopedia of history, policy and society", ed:Carl E. Van Horn, Herbert A. Schaffner, pp., 254-255

alternatif iş uygulamalarının iki boyutta uygulanabileceğini öngörmüştür. Bunlardan biri program boyutudur. Godard program boyutundaki uygulamalara Kalite geliştirme programlarını, Tam zamanında üretim sistemlerini (Just in Time) Değişim Mühendisliği Programlarını (Re-engineering) örnek olarak verir. Bu programlar birbirine tamamen karşıt değildir ve birlikte de kullanılabilir.

Bu programlarla birlikte ortaya çıkan bir problem de, işleyişlerinin özgün alternatif iş uygulamalarıyla birlikte sağlandığı görüşüdür. Öyleyse programsal etkileri, özgün(specific) alternatif iş uygulamalarının etkilerinden ayırmak zorunludur. İşte bu alternatif iş uygulamaları da ikinci boyutu oluşturur.

Yine Godard'a göre; bu özgün iş uygulamaları da iki ayrıma tabi tutulabilir.

1.Çevrimiçi alternatif iş uygulamaları

2. Çevrimdışı alternatif iş uygulamaları

Çevrimiçi uygulamalar işin mevcut dizaynıyla yenileştirme (inovasyon) sağlar.

Bunlardan literatürde en çok geçenler; Takıma dayalı iş sistemleri, Takım özerkliği, Takım Sorumluluğu ve iyi servis uygulamaları, Çoklu beceriler ve iş rotasyonudur.

Çevrimdışı alternatif iş uygulamaları ise yenileştirmeyi iş süreci dışında işgören katılımıyla sağlayan uygulamalardır.

1.Bilgilendirici toplantılar ve kısa takım bilgilendirmeleri (takım brifingleri)

2.İşgörenlerin kalite akışıyla ilgili problemleri tartışmasını sağlayacak kalite çemberleri ve problem çözücü gruplar gibi uygulamalar.

3.Daimi olarak kurulmuş komiteler (heyetler), (Kar paylaşım komiteleri, işgören destek komiteleri ,)

4.Birleşik İdare komiteleri (İşyeri hakkında geniş çaplı değişiklik kararlarının alındığı, politikaların belirlendiği, yüksek katılımlı komiteler)³¹

Levine ve Tyson' göre ise katılım sürekli ya da danışmanlık edici olmak üzere iki şekilde görülebilir. Buna göre sürekli katılımda işgörenlerin işin hızı, iş üzerinde takdir hakkı (otonomi) üretim süreçlerini etkileyen seçim hakları varsa buna sürekli katılım denebilir. Sürekli katılımda iş görevleri ve kalite kontrolü hakkında günlük işlerinin bir parçası olarak seçim hakkı bulunan ve iş dizaynının bir parçası olarak katılımda bulunan işgörenler vardır. Bu katılım şekline (on-line) çevrimiçi katılım adı verilir. Günlük işlerin bir parçası olarak değil ve ancak yönetime fikir bildirme, danışmanlık etme anlamında problem çözücü gruplar v.b. uygulamalar yoluyla işgören katılımını sağlama (off-line) çevrimdışı katılım olarak adlandırılır.³²

Simons ise yüksek performans dayalı işlerin dizaynında mevcut dört boyuttan bahsetmiş ve bunları kontrol aralığı, sorumluluk aralığı, etki ve destek aralığı olarak tanımlamıştır. Kontrol aralığı; üzerinde karar verme hakkına sahip olunan kaynakların genişliğidir. Örneğin tüm organizasyon yapısını düşük maliyet esasına göre yapılandırmış olan Wall-Mart'ta strateji pazarlama ve dağıtım süreçlerinde standardizasyon üzerine kuruludur. Bu stratejiye uygun olarak Wall-Mart mağaza müdürlerine çok sınırlı bir kontrol alanı bırakmış, operasyon, çalışma saatleri ve fiyatlandırmada çok fazla karar hakkı tanımamıştır. Buna karşın merkezde çalışan ve ticareti ve diğer operasyonları yöneten yöneticilerin kontrol alanı fazladır. Bu yöneticiler bilgisayar üzerinden Wall-Mart'ın 3500 mağazasındaki sıcaklık ve ışıklandırmayı dahi ayarlayabilmektedirler.

Sorumluluk aralığı çalışanın başarması gereken hedefleri belirler. Örneğin finans şefi ya da belli bir operasyon bütçesinden sorumlu bir çalışanla müşteri memnuniyeti ya da pazarlama müdürü ya da direk karlılıkla ilgili bir başka yöneticinin sorumluluk alanları aynı olmayacaktır.

³¹ John Godard, "High Performance and the Transformation of Work ? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work" **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 54, No. 4, July 2001, pp.776-805.

³² Rosemary Batt, Eileen Appelbaum, "Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome , and if So, Who Benefits?", **British Journal of Industrial Relations**, Blackwell Publishers Ltd./London School of Economics, Vol:XXXIII, No:3, September 1995, p.354

Etki aralığı bireyin yeni bilgileri araştırması ve diğer çalışanların işlerini ne derecede etkilediğidir. Bir işgörenin etki alanı işinin yeniden dizaynıyla, ya da çapraz fonksiyonlu bir takıma yerleştirilmesiyle ya da iki yöneticiye rapor vermesi gereken bir görev verilerek arttırılabileceği gibi kendisine koyulan hedeflerin derecesiyle de arttırılabilir. Gerçekte bir iş ne kadar zorsa ve diğer işlere bağımlılık içeriyorsa etki alanı da o derece yüksektir.

Destek aralığı bireyin işi gerçekleştirirken aynı organizasyondaki diğer çalışma birimlerindeki bireylerden alabileceği yardımın derecesidir.³³ Grup ya da takım bazlı ödüllendirmeye dayalı dizayn yapılarak işgörenlerin destek aralığı arttırılabilmektedir.

1.7. İş Özellikleri Modeli

Dört kavramsal ve yöntembilimsel çalışma modern iş özellikleri çalışmalarına temel oluşturmuştur. İlk olarak Walker ve Guest (1952) montaj hattındaki aralıksız çalışma düzenine verilen tepkiyi grafik tanımlamalarla betimlemişlerdir. Bu çalışma diğer araştırmacıların dikkatini çekmiş ve daha sonra Herzberg iş özelliklerine işgörenlerin cevaplarını açıklamak üzere hijyen teorisini geliştirmiştir. Daha sonra Turner ve Lawrence (1965) deneysel çalışmalarında iş motivasyonunu sağlayan gerekli görev özniteliklerini ölçmüşlerdir. (Requisite Task Attributes-RTA Model)

Turner and Lawrence işgörenlerin objektif iş özelliklerine cevaplarının iş dizaynında önemli bir faktör olabileceğini iddia etmişlerdir. İşlerin davranışsal (işlerin tamamlanması için ne gibi davranışsal özellikler sergilenmesi gerektiği), tekniksel (fiziksel ve mekaniksel olarak yerine getirilmesi gereken görevler, organizasyonel (işin organizasyondaki diğer işlerle birlikte organizasyonel amaçlara ulaşmadaki fonksiyonu) , sosyal (işin sosyal statüsü ve geçerliliği) ve kişisel (kariyer beklentisi) gibi birçok perspektifi olabileceğinden bahsettiler. İşin kendisi açısından değişen derecelerde önemli olabilecek altı çok boyutlu görev özelliğini becerilerin çeşitliliği, otonomi, gereken etkileşim, isteğe bağlı etkileşim, iş için gerekli bilgi ve

³³ Robert Simons, "Designing High Performance Jobs", *Harvard Business Review*, The High Performance Organization, July-August 2005, pp 2-3

beceri ve sorumluluk olarak önerdiler. Ayrıca işin gerçekleştirilmesinde gerekli olmayan ancak tamamlayıcı özellikler görev kimliği, ücret, çalışma koşulları, mekanizasyon derecesi v.s. gibi özelliklerdi. Kırkyedi farklı işteki toplam dört yüz yetmiş işgörenle yaptıkları bir araştırmada bu iş özelliklerini ölçümlemiş ve iş memnuniyeti ve iş devamlılığı ile ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Bunun sonucunda bu özelliklerin kasabalardaki fabrikalarda çalışan işçiler arasında memnuniyet ve iş devamlılığıyla ilişkili olduğu ancak şehir gruplarında etkili olmadığı sonucuna varmışlardır. Bu nedenle kültürel arka planın işgörenlerin görev tercihlerini biçimlendirebildiğini öne sürmüşlerdir.³⁴

İÖM' nin ilk hali Hackman ve Lawler tarafından 1971 yılında yayımlanmıştır. Bu modelde dört temel iş özelliği vardır. Bunlar çeşitlilik, otonomi, görev kimliği ve geribildirimdir. İki tamamlayıcı kişilerarası iletişim boyutu vardır. (Diğerleriyle ilişkiler ve arkadaşlık imkanları) Hackman ve Lawler çeşitlilik ve otonomiye RTA modelinden alarak çalışmalarına eklemişlerdir. Buna ek olarak da görev kimliğini ve işin kendisinden ve diğer bireylerden geribildirimini çalışmalarına temel özellik olarak eklemişlerdir. Gerekli kişilerarası etkileşim ve opsiyonel etkileşimin (arkadaşlık ilişkileri) iş dizaynının kişilerarası özelliklerini belirtmede faydalı olduğu için eklendiğini, ancak direkt olarak işe bağlı motivasyonla ilişkili olmadığını öne sürmüşlerdir.³⁵

Hackman ve Lawler içsel iş motivasyonunu ölçümlemek üzere Yale İş Envanteri'ni (1971) geliştirmişlerdir. Bütün bu çalışmalar İÖM'ne temel oluşturmuştur.³⁶

Bir çok örgütün iş genişletme ve iş zenginleştirme programlarını uygulamış ve karma sonuçları almış olmasına karşın, bu yaklaşımların hiçbirisi işleri analiz etme ve motive edici işleri tasarlama açısından kavramsal bir çerçeve sağlamamıştır.

³⁴ Adam M. Grant, Yitzhak Fried, Tina Juillerat , "Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives"(Forthcoming), **American Psychological Association Handbook of Industrial and Organisational Psychology**, Washington D.C., Apa Books .

³⁵ Mary Crabtree Tonges, "An Extension of the Job Characteristics Model for Service Economy",Doktora Tezi,Graduate Faculty in Business, The City University of New York,1997,p.36

³⁶ Tom.D.Taber,Elisabeth Taylor, "A.Review and Evaluation of the psychometric properties of the job diagnostic survey", **Personal Psychology**,1990,43,Blackwell Published Limited, pp. 467-468.

Ancak Hackman ve Oldham' ın iş zenginleştirme modeli olarak bilinen iş karakteristikleri modeli iş tasarımına böyle bir kavramsal çerçeveyi getiren etkili bir yaklaşımdır. Bu model beş ana iş karakteristiğini, bu karakteristikler arasındaki ilişkileri ile bunların işgören verimliliği, motivasyonu ve tatmini üzerindeki etkilerini tanımlamaktadır.³⁷

Teori üç kritik psikolojik halin beş ana iş boyutunun varlığı halinde oluştuğunu öne sürer. Beş ana iş boyutu ya da karakteristiği şunlardır:

a) Beceri Çeşitliliği: Bir işi yerine getirirken işin gerektirdiği çeşitlilik ve farklı faaliyetlerin derecesidir. İşgörenin farklı becerilerini ve yeteneklerini de kapsar.

b) Görev Kimliği (Görev Bütünlüğü) : Bir işin bütünü veya belirli bir parçasının yerine getirilme derecesi, bir işin başından sonuna kadar görülebilir bir sonuçla yapılmasıdır. Bir çağrı merkezi çalışanının müşteri hizmetleri sürecindeki görevini düşünelim; Bu çalışanın bir müşteri telefonla aradığında, müşterinin bütün problemini, ya da probleminin bir bölümünü çözmesiyle, bu şikayeti çözülmek üzere başka departman ya da süreçlere iletmesi arasında çok büyük farklılık vardır. Çalışan görevi başından sonuna kadar takip edip kendi sonuçlandığında işin sonuçlarını daha iyi anlayabilecektir.³⁸

c) Görevin Anlamlılığı: Bir işin diğer insanların yaşantıları veya işleri üzerindeki etkisidir. Doğrudan organizasyondaki ya da dış çevredeki etkileri kapsar.

d) Özerklik (Otonomi) :Bir işin çalışmayı programlamada ve onu icra ederken kullanılacak işlemleri belirlemede bireye sağladığı özgürlüğün, bağımsızlığın ve inisiyatif kullanmanın derecesidir.

Strohm ve Ulich otonomiye, amaçları kendi başına belirleme, kendi başına iş hazırlıkları yapma, beklenen iş taleplerine dair çözümlerin seçilmesi ve işgörenin

³⁷ Dursun Bingöl, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Arıkan Yayıncılık, 6.Baskı, Eylül 2006, İstanbul, s.108.

³⁸ Tahir Gökhan Ünüvar, **An integrative model of job characteristics ,job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviour**, A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, yayınlanmamış doktora tezi, Temmuz 2006,p.35.

kendisinin yaptığı işlerin sonuçlarını kendine koyduğu amaçlar ve geribildirim doğrultusunda karşılaştırabilmesi ve kontrol edebilmesi olarak tanımlarlar.³⁹

e) Geribildirim: Bir işin fiili sonuçları hakkında işgörenin gerçekleştirdiği işten performansı ile ilgili elde ettiği bilginin derecesidir. İşin kendisinin, bireysel başarısına dair kişiye, ne derecede açık ve doğrudan bilgi sağladığının ölçüsüdür. Modelde dikkat edilmesi gereken nokta, geri bildirimin dolaysız olarak işin kendisinden elde edilmiş olmasıdır; bir televizyon tamircisinin, onarımdan sonra düğmeyi çevirdiği anda televizyonun çalışıp çalışmadığını görmesi, bir satıcının ilgilendiği müşteriye satış yapması veya bir doktorun tedavi ettiği hastanın iyileştiğini görmesi gibi.⁴⁰

Geribildirim modern iş düzenlemeleriyle özellikle de günümüzdeki elektronik performans ölçümleme yöntemiyle oldukça sessiz bir biçimde yapılmaktadır. Elektronik performans ölçümlemenin etkisi de geçmişteki geribildirim yöntemlerine göre oldukça farklıdır. Kimi araştırmacılar işgörenlerin EPÖ sistemlerinden hatasız, daha adil ve zamanında yapıldığından dolayı yarar sağlayacağını savunmakta diğer araştırmacılar azalan mahremiyet ve artan iş yükü dolayısıyla dezavantajları üzerinde durmaktadır.⁴¹

Aşkun, Türkiye’deki çağrı merkezlerinde yaptığı bir araştırmada iş yaşamının kalitesi boyutları ve çağrı merkezi çalışanlarının algılamaları üzerinde durmuş. Görevle ilgili özellikleri ölçümlemede İş Teşhis Anketi’nden faydalanmıştır. Araştırma sonucuna göre ÇM çalışanlarının görevle ilgili özelliklerden otonomi ve görev kimliği, görevin anlamlılığı ve işin kendisinden kaynaklanan geribildirim algılamaları iş yaşamının genel kalitesi boyutlarında genel olarak aracılık rolü yapmamaktadır. Ancak tek tek faktörlere bakıldığında organizasyon tarafından takdir görme, destekleyici liderlik algılamaları ve gelişme olanakları açısından anlamlı bir

³⁹ Arno Gerg, Wolfgang Hien, Gerd Peter, “Neue Autonomie in der Arbeit und die Bewertung von Arbeit und Gesundheit” *Beiträge aus der Forschung*, Band 155, Universitaet Dortmund, Sozial Forschungsstelle Dortmund, Dortmund 2007

⁴⁰ Mehmet Kaşlı, “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2) 2007, s.159-174

⁴¹ Sharon K. Parker, Toby D. Wall, John L. Cordery, “Future Work Design Research and Practice: Towards an elaborated model of work design”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001, 74, 413-440, The British Psychological Society

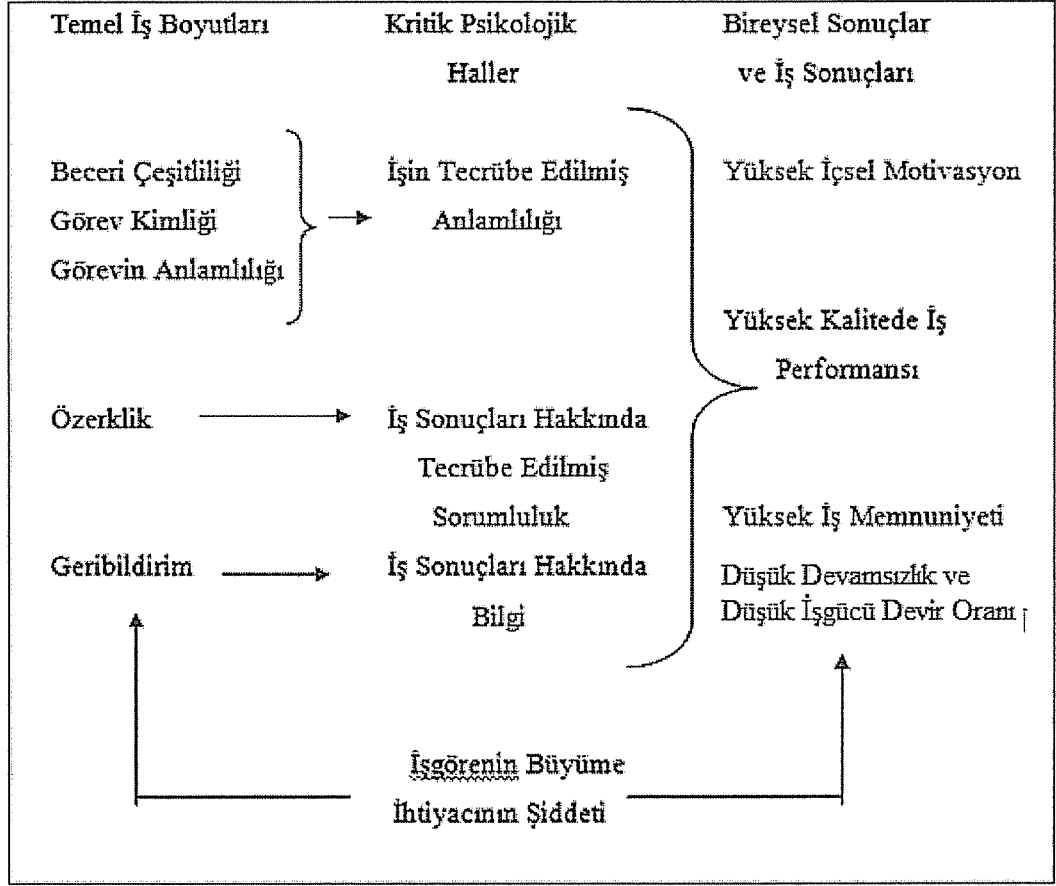
etkinin bulunduğu söylenebilir. Aşkun faktör analizi sonucunda otonomi ve görev kimliğini bir faktör, görevin anlamlılığı ve geribildirim de ikinci bir faktör olarak bulmuş ve incelemelerini bu bulguyla devam ettirmiştir.⁴²

Fried ve Ferris ise iş özellikleri modelindeki beş boyutun çoğunlukla kabul edildiğini ancak bu beş boyutun tüm iş özelliklerini ayrıntılı olarak vermediğini belirtmektedirler. Buna rağmen araştırmalar özerklik, geribildirim, beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görevin anlamlılığının iş memnuniyetiyle anlamlı şekilde ilişki içinde olduğunu destekler.

Beş ana boyuta bağlı olarak bir işin motivasyonel potansiyelini yansıtan bir skor (puan) hesaplanabilir. Bu puan: Potansiyel Motivasyon Skorudur. (Motivating Potantiel Score, MPS). Aşağıdaki şekilde gösterilir.

$$PMS = \frac{1}{3} (Beceri \ Çeşitliliği + Görev \ Kimliği + Görevin \ Anlamlılığı) \\ \times Otonomi \times Geri \ Bildirim$$

⁴² Duysal Aşkun, "The Effect of Quality of Worklife in callcenters on the perceptions and turnover intertions of employees", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul 2007, pp.51-55.



Şekil 1: İş Özellikleri Modeli

Kaynak: J.Richard Hackman, Greg R. Oldham, *The Job Diagnostic Survey : An Instrument for the Diagnosis of Jobs and Evaluation of Job Redesign Process*, Technical Report No :4 , Department of Administrative Sciences , Yale University, May 1974

İş özellikleri modeli yönetsel uygulamalarla (İş tanımlarının yapılması, görev içeriklerinin belirlenmesi, işgörenlerin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, performans değerlemesi ve geribildirim gibi) psikolojik süreç arasında tamamlayıcı bir bakış açısı kullanır. Yönetim uygulamalarının işgörenlerin psikolojik hallerini, davranışlarını ve motivasyonel sonuçları etkileyebileceğini öngörür.⁴³

Kuvaas, işgörenlerin performans değerlendirmeden duyduğu memnuniyetle iş performansı, duygusal bağlılığı ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri

⁴³ Sukumar C.Debnath, Sudhir Tandon, Lucille W.Pointer “Designing Business School Courses to Promote Student Motivation, An Application of the Job Characteristics Model”, *Journal of Management Education*, Vol:31, No:6, December 2007, pp 812-831.

incelediği bir çalışmada içsel motivasyonun aracı rol oynadığını kanıtlamıştır. Yine Kuvaas'a göre Fried ve Ferris bir çalışmalarında iş özellikleri modelindeki özelliklerin potansiyel motivasyon skorlarıyla iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır ve bu çalışma da dolaylı olarak içsel motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi kanıtlamaktadır.⁴⁴

İş Özellikleri modelindeki beş ana iş özelliğine ek olarak işleri daha iyi anlamak amacıyla iş teşhis anketinde iki boyut daha ölçümlenmektedir. Beş ana iş boyutu içinde tanımlanmasalar da bu boyutların açıklanması da modele katkı sağlamaktadır. Diğer iki boyut meslektaşlardan geri bildirim ve diğerleriyle birlikte çalışma olarak tanımlanabilir.

a) Meslektaşlardan Geribildirim:

İşgörenin performansı hakkında yöneticilerinden ve meslektaşlarından aldığı geribildirim derecesidir. İşin kendisiyle ilgili bir özellik değildir, yani işten alınan geribildirimden farklıdır. Ancak işten alınan geribildirimle birlikte iş özelliklerini daha iyi anlamamıza yardımcı olur.

b) Diğerleriyle Birlikte Çalışma:

İş yerine getirirken işgörenin diğerleriyle ne derecede birlikte çalıştığını ifade eder. Bu terim hem organizasyondaki diğer insanlarla birlikte çalışma hem de organizasyon dışındaki müşterilerle ne derecede beraber çalışıldığını açıklamak üzere kullanılmıştır.

İş Özellikleri Modeli pozitif kişisel sonuçların ve iş sonuçlarının; yüksek içsel motivasyon, yüksek iş başarısı, yüksek kalitede performans, düşük devamsızlık oranı (absentizm) ve düşük işgücü devir oranı gibi sonuçların üç kritik psikolojik durumun mevcut olması durumunda elde edildiğini öngören bir modeldir. Bu üç kritik durum;

- İşin tecrübe edilmiş anlamlılığı,

⁴⁴ Bard Kuvaas, "Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation", **International J. Of Human Resources Management**, Vol:17, No:3, March 2006 , pp 504-522

- İş sonuçları hakkında tecrübe edilmiş sorumluluk,
- İş faaliyetlerinin sonuçları hakkında bilgidir.

Hackman ve arkadaşları kritik psikolojik halleri içsel motivasyon ve algılanan iş özellikleri arasında kuramsal bir bağlantı kurmak için aracı olarak kullanmışlardır.

a) İşin tecrübe edilmiş anlamlılığı:

İşgörenin işi ne kadar değerli ve faydalı gördüğüne ve bunun derecesine işaret eder. Beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görevin anlamlılığı gibi üç temel iş boyutuna bağlıdır ve bunların derecesi arttıkça işin tecrübe edilmiş anlamlılığı da artar.

İşin tecrübe edilmiş anlamlılığına ilişkin Türkiye’de yapılmış bir çalışma Kaşlı’nın otel işletmelerinde yaptığı bir araştırmadır. Kaşlı yaptığı çalışmada işin anlamlı hissedilmesine yönelik iş özelliklerinin otel işletmelerinde geçerli olup olmadığını araştırmıştır. İşle ilgili özellikleri açıklayıcı faktör analizine tabi tutarak yaptığı çalışmada 3 faktör boyutunu tespit etmiştir. İşin anlamlı hissetmeye ilişkin üç temel iş özelliği ile (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin anlamlılığı) otel çalışanlarının işi anlamlı hissetmesi ve iş motivasyonlarının artması arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Araştırmacıya göre Hackman ve Oldham tarafından işi anlamlı hissetmeye neden olduğu belirtilen iş özellikleri otel işletmelerinde de mevcuttur ve bu özellikler otel işletmelerinde de işin anlamlı hissedilmesine neden olmaktadır.⁴⁵

b) İş sonuçları hakkında tecrübe edilmiş sorumluluk:

İşgörenin iş sonuçları hakkında kendisini sorumlu hissetme derecesidir. İş sonuçları hakkında tecrübe edilmiş sorumluluk bir işte otonomi arttıkça artar.

c) İş sonuçları hakkında bilgi:

⁴⁵ Mehmet Kaşlı, a.g.e., s.172

İşgörenin yaptığı işin verimliliği hakkında düzenli bir şekilde edindiği bilginin derecesidir. Geribildirim arttıkça iş sonuçları hakkında bilgi de artar.⁴⁶

Büyüme ve gelişme ihtiyacının şiddeti çalışmada aracı değişken olarak kullanılmıştır. Hackman ve Oldham'a göre modelin her koşulda aynı etkililiği göstermesi beklenemez. Hackman ve Oldham'ın 1974'de sunduğu ilk modelde yer alan aracı değişken olan büyüme ve gelişme ihtiyacının şiddeti iş dizaynında bireysel farklılıklara dikkati çekmektedir. Buna göre başarıya önem veren ve kişisel gelişim ve başarı arzusu içinde olan işgörenler motivasyonel potansiyeli yüksek olan bir işe daha olumlu şekilde cevap vereceklerdir. Kişisel başarı ve gelişime o kadar çok önem vermeyen bir kısım işgören de bu tarz işleri anksiyete uyandırıcı, zorlayıcı olarak hissedebilecektir.

Hackman, Oldham ve Stapina 1978'de yayınladıkları diğer bir raporda ise aracı değişken olarak çalışmaya durumsal memnuniyetler (context satisfactions), ya da işle ilgili özel memnuniyetler adı verilen kavramı eklemişlerdir. Buna göre işle ilgili özel memnuniyetler ,ücret ve diğer ödüllendirmeler, işgüvenliği, sosyal ilişkiler ve yönetimden memnuniyet adı altında dört boyutla açıklanmıştır. İşgören bu konularda memnuniyet hissetmiyorsa motivasyon potansiyeli yüksek işlere karşı olumlu cevaplar verme kabiliyeti azalmaktadır. Bu sorunlar yüzünden dikkati ve enerjisini işinden çok diğer problemlerle uğraşmaya vermektedir. Sadece işgörenlerin bu alt boyuttaki memnuniyetleri yüksekse işgören zenginleştirilmiş işlere olumlu cevaplar vermektedir⁴⁷.

İş Özellikleri Modeli bunlardan başka kişisel sonuçları da ölçümler;

Bunlar; İş Memnuniyeti, İçsel motivasyon ve gelişim memnuniyetidir. Gelişim memnuniyeti diye açıkladığımız kavram işgörenin işindeki gelişme ve ilerleme imkanlarından duyduğu memnuniyetin derecesidir.

⁴⁶ J.Richard Hackman, Greg R. Oldham , **The Job Diagnostic Survey : An Instrument for the Diagnosis of Jobs and Evaluation of Job Redesign Process**, Technical Report No :4 , Department of Administrative Sciences , Yale University, May 1974

⁴⁷ Greg R.Oldham, J.Richard Hackman, Lee. F.Stepina, **"Norms for the Job Diagnostic Survey "**, Technical Report No:16, School of Organization and Management Yale University, July 1978,p.4.

İş Memnuniyetine modelde, genel iş memnuniyeti (general job satisfaction) adı verilir ve modele göre işin kendisinden duyulan memnuniyeti, işverenin işi gerçekleştirirken ne kadar mutlu ve memnun olduğunun derecesini gösterir.

İçsel iş motivasyonu ise işgörenin işi gerçekleştirirken ne derecede kendiliğinden motive olduğu, ve işe karşı ne derece olumlu duygular beslediğidir.

1.7.1. İş Özellikleri Modeli ve Birey-Çevre Uyumu

İş dizaynında birey-çevre uyumu iki şekilde düşünülebilir:

Kişinin ihtiyaç ve değerleriyle çalıştığı çevrenin sağladığı fırsat ve olanakların uyumu ve çevrenin talepleri ile kişinin bu talepleri karşılamak için gerekli yetenekleri.

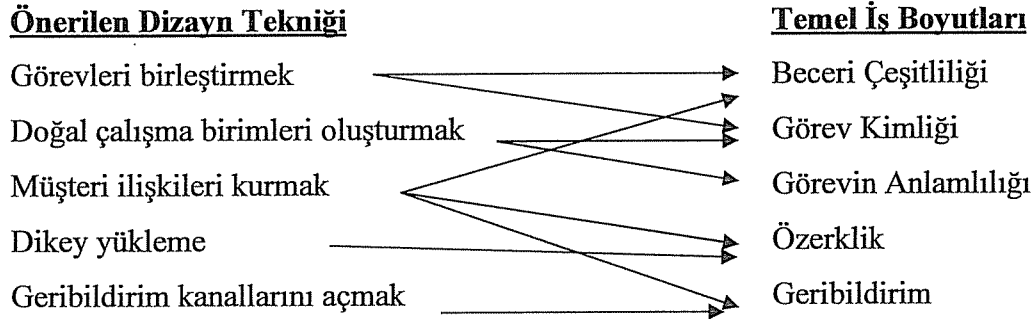
Bazen birey ve çevre uyumunu sağlamak için işlerin yapılışını yeniden düzenlemek gerekebilir. Eğer iş özellikleri ve çalışan özelliklerinde problemler varsa bunu iyileştirebilmek için değişim stratejileri uygulanabilir. Örneğin problem yetersiz bilgi ve beceri ise, işgörenlerin eğitimi bir değişim stratejisi olarak uygulanabilir. Ancak eğer problem bireyin işin gereklerinden daha kalifiye bir işgören olması ya da bireyin işin sunduğu olanaklardan daha fazla gelişme ihtiyacı içinde olması ise daha geçerli olabilecek bir strateji işlerin işgörenlerin yeteneklerini kullanabileceği ve ihtiyaçlarını karşılayabileceği şekilde yeniden dizaynı doğrultusunda bir değişim stratejisidir.⁴⁸

İş Özellikleri Modeli'ni kullanarak yapılabilecek bir iş teşhisi ve işgörenlerle yapılabilecek görüşmeler, beş temel iş boyutundan özellikle hangisinde problemler olduğunu gösterebilir ve bu boyutlarda iyileştirmeler yapılabilir. Örneğin işgörenlerin yaptığı çoğu iş bütün bir iş sürecinin birbirinden bağımsız küçük alt parçalarıysa, bu bölünmüş görevler bazen yeni ve daha geniş iş bölümleriyle birleştirilebilir. Görevler birleştirildiğinde işin tek tek ve küçük görevlerini tek başına yerine getiren bireyler yerine, işin belirlenmiş bir bölümünü tamamlamak için gerekli

⁴⁸ Carol T.Kulik, Greg. R. Oldham, J. Richard Hackman, "Work Design as an Approach to Person – Environment Fit", *Journal of Vocational Behaviour* 31, 1987, pp278-296.

görevleri yerine getiren birçok çalışandan oluşan yeni bir düzenleme yapılabilir. Bu değişiklik aynı zamanda becerilerde de bir çeşitliliğe yol açar ve görev kimliği boyutunda da iyileşmeler olur. Çünkü işgören geniş ürün ve hizmet ağı içinde yerine getirdiği görevin anlamını ve önemini ayrıntılı olarak görebilir.

Ör: Müşterilerle ilişki kurmayı gerektiren bir işte, işi yeniden dizayn etmenin bir yolu, bu müşterilerle işgörenlerin direkt iletişim kurmasını sağlamaktır. İşgörenlerin, işlerinden etkilenen müşterilerle direk iletişime geçmesini sağlamak birçok temel iş özelliğinde değişikliğe yol açar. Geribildirim artar çünkü işgören hizmet alan müşterilerden olumlu –olumsuz eleştirileri direk olarak almaya başlar. Beceri çeşitliliği artar çünkü işgören müşteri ilişkilerini sağlayabilmek için kişisel iletişim becerilerini ve kişilerarası ilişkilerini geliştirmek durumunda olacak ve görevleri yerine getirebilmek için teknik iş becerilerini de arttıracaktır. Otonomi de artacaktır çünkü işgörenler müşterilerle ilişkileri nasıl yürütebilecekleri hakkında kişisel sorumluluğa sahip olacaklardır.



Şekil 2: İş Özellikleri Modeli Kapsamında Uygulanabilecek İş Dizaynı Teknikleri

Kaynak: Stephen P.Robins , San Diego State University, “Organizational Behaviour”, Prentice Hall Inc, 1995

1.7.2. İş Özellikleri Modeline Göre İş Memnuniyeti Kavramı

İş memnuniyeti, işgörenlerin işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur. İş memnuniyeti, en genel anlamda, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir.

Özellikle iş memnuniyetinin, işgören duyguları ve tecrübeleri ile doğrudan ilgili olması; işgörenlerin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri konuları araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda ise, iş memnuniyetinin sadece işgörenlerin tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, işgörenlerin kendisi için nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Bir işgörenin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ise, ücret, iş güvenliği, yükselme olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliği gibi unsurlar bulunmaktadır ve bu değişkenlerin her biri iş memnuniyetini farklı biçimlerde etkilemektedir.⁴⁹

İnsan kaynakları yöneticilerinin iş doyumu üzerinde durmasının nedenleri doyumsuz personelin işten kaçması ve mümkün olduğunca başka işlere geçmenin yolunu aramasıdır.

İş memnuniyetinin işe çok önemli iki etkisi vardır. Devamsızlık ve personel devir oranı. Buna göre devamsızlık yapan personelin personel devir oranını arttıracak düşünölmektedir. İş memnuniyetini sağlayamayan işletmeler birçok sorunla karşı karşıya kalırlar. Düşük örgüt sadakati, yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması, grevlerin gündeme gelmesi, bütün bunlar çalışma koşullarının kötüleşmesi, verimliliğin düşmesine yol açar. Çalışma yerinin örgütlenmesi ve işlerin dizaynı iş memnuniyetini önemli ölçüde etkiler. İş dizaynı çalışanlarla işin doğası ve memnuniyeti ile görevleri arasındaki ilişkiyi temel alan ve işin yeniden düzenlenmesi ya da yapılandırılması yoluyla bireylerin işteki sosyal, kişisel gereksinimlerini karşılamayı sağlar.⁵⁰

İş memnuniyeti, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. İş memnuniyeti, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik

⁴⁹ Baran Toker, "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik değişkenlerin iş doyumu faktörleri üzerine bir araştırma", *Journal of Yaşar University*, Vol: 2, No: 6, s. 591-614.

⁵⁰ Meltem Dil, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetiminin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005, s. 81-83.*

ve ruhsal duyguların bir belirtisidir. İş memnuniyeti denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve ürün meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir, işi tutkuyla yapmak gibi bireysel süreçlerin yanı sıra, kararlara katılmak gibi toplumsal etkenlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır. İlk iş memnuniyeti araştırmaları Taylor tarafından gerçekleştirilmekle beraber bu çalışmalarda bilimsel yönetim anlayışının uygulanmasıyla iş memnuniyetinin sağlanacağı iddia edilmiş ve insanların sosyal yönleri ihmal edilmiştir. Daha sonra 1927 yılında başlayan Hawthorne araştırmaları ise yaklaşık 12 yıl sürmüş ve bu çalışmalarda insanın tüm yönleriyle bir bütün olarak dikkate alınmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur.⁵¹

Smith, Kendall ve Hulin tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, iş memnuniyetine ilişkin temel olarak beş boyut saptanmıştır. Ücret, İşin Kendisi, Çalışma Koşulları, Yönetim Politikaları, Çalışma Arkadaşları.⁵²

Munchinsky ' e göre yıllar boyunca iş memnuniyetinin araştırmalara bu kadar konu olmasının üç nedeni vardır. Birincisi kültürel nedenlerdir. Örneğin Amerika'da bireysel bağımsızlığa ve bunun yanında kişisel gelişim ve kişisel olanaklara çok fazla önem verilmektedir. İkincisi fonksiyonel nedenlerdir. İş memnuniyeti kavramı içsel bir değere sahip olduğu kadar organizasyonun başarısı için anlamlı olan performans, işe devamsızlık (absenteeism) ve işgücü devir oranlarına (turnover) da önemli ölçüde etkiler. Bir diğer neden ise tarihsel nedenlerdir. Özellikle Hawthorne çalışmalarından sonra araştırmacıların iş memnuniyeti hakkındaki görüşleri değişmiştir.⁵³

Pınar, Kamaşak ve Bulutlar gıda, tekstil ve otomotiv alanında faaliyet gösteren beş firmada mavi yakalı çalışanlar üzerine gerçekleştirdikleri bir araştırmada çalışanların iş tatminini en çok etkileyen boyutun işin kendisi olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacılara göre işin kendisinden sonra ödeme ve terfiler iş

⁵¹ İlker H. Çarıkçı, Aygen Oksay, "Örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerindeki etkileri: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma" Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.IX, Sayı.2, 2004, s.157-172

⁵² Aşkın Keser, "Çağrı Merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisinin araştırılması", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol:11 No:1, 2006, s.100-119

⁵³ Michelle Romilla Gordi, "Job satisfaction of Call Centre Representatives ", A mini-thesis in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in the Faculty of Industrial Psychology, University of Western Cape, March 2006, pp.33-34.

tatminini etkileyen ikinci en önemli boyuttur, ancak ülkemizin içinde bulunduğu koşullar dolayısıyla ücret ve diğer iyileştirmeler konusunda yapılabilecekler sınırlı olduğundan dolayı yöneticilerin işin kendisinin dizaynına vermesi gereken önem artmıştır. Araştırmacılar iş dizaynı yaparken beceri çeşitliliğini arttırmaya ve bir görevin başından sonuna kadar bütünlük içerisinde gerçekleştirilmesini sağlamaya katkıları yönünden Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modelinden yararlanılabileceğini vurgulamışlardır.⁵⁴

1965 yılında Turner ve Lawrence 47 farklı işten 470 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmadan yola çıkarak “Gerekli Görev Öznitelikleri”, (Theory of Requisite Task Attributes) adını verdikleri teorilerini açıklamışlardır. Gerekli görev öznitelikleri özerklik, gerekli etkileşim, isteğe bağlı etkileşim, bilgi, beceri ve sorumluluktur. Araştırmacılar bütün bu görev özelliklerinin iş memnuniyetiyle ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir.

Turner ve Lawrence'in modelinden sonra bunu esas alan Hackman ve Lawler 1971'de İş Özellikleri Modeli'ni geliştirmişlerdir. Buna göre işgöreni motive etmek ve yüksek iş memnuniyetini sağlamak için işlerin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir.

- İşteki başarı kişinin kendi çabaları sonucunda ortaya çıkmaktadır.
- Her birey için işin sonuçları anlamlılık içermelidir.
- Her işgörenin performansına bağlı olarak gerekli geribildirim yapılmalıdır.

Yukarıdaki özelliklere dayanarak Hackman ve Lawler iş özelliklerinin altı boyutunu belirlemişlerdir. Buna göre bu boyutları çeşitlilik, özerklik, geribildirim, görev kimliği, işbirliği ve arkadaşlık olanakları olarak adlandırmışlardır. İlk dört iş özelliğini temel iş özellikleri (core job dimensions) olarak tanımlamışlardır. Eğer bir

⁵⁴ İbrahim Pınar, Rıfat Kamaşak, Füsun Bulutlar, “İş tatmini oluşturan boyutların toplam tatmin üzerindeki etkilerinin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesi üzerine Türk işletmelerinde bir araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:37,Sayı:2,2008,s.151-166.

işte çeşitlilik, özerklik, geribildirim ve görev kimliği (bütünlüğü) varsa işgörenler yüksek performansla sahip olacak ve yüksek iş memnuniyeti göstereceklerdir.⁵⁵

Hackman ve Oldham tarafından ilk olarak 1974 yılında öne sürülen İş Özellikleri Modeli'ne göre iş memnuniyeti işgörenin işinde ne kadar mutlu olduğunun genel derecesidir. Genel iş memnuniyeti (general satisfaction) kavramıyla işin kendisinden duyulan memnuniyet ifade edilmektedir. Bundan başka durumsal memnuniyetler (context satisfactions) adı verilen ücret,iş güvenliği, sosyal ilişkiler, yönetimden memnuniyet ve gelişme ve ilerleme imkanlarından duyulan memnuniyet de iş özellikleri modeli içerisinde yer alır. Bunlara özel memnuniyetler adı da verilmektedir.

Durumsal memnuniyetler modelin 1974'deki ilk halinde yer almamakla birlikte, Hackman,Oldham ve Stapina'nın 1978'de yaptıkları ikinci çalışmada aracı değişken olarak yer almaktadır. Hackman, Oldham ve Stapina 1978'de yayınladıkları raporda aracı değişken olarak çalışmaya durumsal memnuniyetler (context satisfactions), ya da işle ilgili özel memnuniyetler adı verilen kavramı eklemişlerdir. Buna göre işle ilgili özel memnuniyetler ,:ücret ve diğer ödüllendirmeler, işgüvenliği, sosyal ilişkiler ve yönetimden memnuniyet adı altında dört boyutla açıklanmıştır. İşgören bu konularda memnuniyet hissetmiyorsa motivasyon potansiyeli yüksek işlere karşı olumlu cevaplar verme kabiliyeti azalmaktadır. Bu sorunlar yüzünden dikkati ve enerjisini işinden çok diğer problemlerle uğraşmaya vermektedir. Sadece işgörenlerin bu alt boyuttaki memnuniyetleri yüksekse işgören zenginleştirilmiş işlere olumlu cevaplar vermektedir⁵⁶.

İş Özellikleri ve İş memnuniyeti alanında yapılan çalışmalar iki gruba ayrılabilir. Birinci grupta yapılan araştırmalarda iş özelliklerinin iş memnuniyeti üzerinde direkt etkisi ölçümlenmiştir. İkinci gruptaki çalışmalarda ise kişisel gelişim

⁵⁵ Li Ye, "Job Characteristics and Job Satisfaction in China", A thesis submitted to the College of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Human Resource Management, Universiti Utara Malaysia,2009, pp.13-24.

⁵⁶ Greg R.Oldham, J.Richard Hackman, Lee.F.Stepina, "Norms for the Job Diagnostic Survey ", Technical Report No:16, School of Organization and Management Yale University,pp.4., July 1978

ihtiyacının şiddeti ve özel memnuniyetler denilen grubun aracılık etkisi de incelenmiştir.

Ünüvar, Ankara’da altmış şirketten 300 çalışanla gerçekleştirdiği araştırmada iş özelliklerinden görev kimliği ve otonominin iş memnuniyetini anlamlı şekilde arttırdığı bulgularına ulaşmıştır. Buna göre iş özelliklerinden beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, geribildirim ve özerklik arttıkça iş memnuniyeti ve işgören bağlılığı da artacaktır.⁵⁷ Ünüvar’ın çalışması İş Özellikleri Modeli’nin Türk iş ortamında gösterilmesi ve ortaya çıkan bulguların literatürü desteklemesi açısından önemlidir. Ünüvar, görevler çeşitlilik, bütünlük, önem, özerklik ve geri bildirim özelliklerini taşıdıklarında, çalışanların daha tatmin olduklarını ve işlerine daha fazla bağlandıklarını, dolayısıyla örgütsel etkinliğe neden olan örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla gösterdiklerine işaret etmektedir.

⁵⁷ Tahir Gökhan Ünüvar, a.g.e, s.92-93.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇAĞRI MERKEZLERİ VE ALTERNATİF DİZAYN TEKNİKLERİ

2.1. Çağrı Merkezleri

Yirmi birinci yüzyılın başlangıcı telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelerden dolayı iş düzenini başından sonuna kadar etkiledi. Her şeyin, vardiya programlamanın, işgörenlere merkezi telefon dağıtımının, işin sırasının, hızının ve iş değerlemesinin, sisteme girilen kurallar dahilinde telekomünikasyon ve bilgisayar sistemleriyle idare edildiği yeni bir iş düzeni ortaya çıktı. Çağrı Merkezleri. İngilizce karşılığı olarak Call Center terimi ülkemizde ve dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır.

Çağrı merkezi sistemini uygulayan ilk firma bilinen kadarıyla, Ford firmasıdır. 1960'ların sonlarında Ford firması tarafından, müşterilerin hatalı ürünleri (arabaları) şirkete bildirmeleri için çağrı merkezi kurulmuştur. Şikayetleri toplayabilmek için Ford ve AT&T firması 800 ile başlayan bir danışma hattını devreye sokmuşlardır. 30 sene önce Amerika'da destek hatları ile müşterilerine bir temas noktası yaratmış şirketler rekabette öne çıkarken, bugün bu imkanı sunmayanlar parmakla gösterilmektedirler. 1970'lerin başında Continental Havayolları'nın tedarik ettiği ilk ACD (Automatic Call Distributor – Otomatik Çağrı Dağıtımıcısı) uygulaması bugünkü ile kıyaslanamayacak derecede pahalı ve az fonksiyoneldi. Diğer alanlarda olduğu gibi çağrı merkezi teknolojileri de zaman içinde küçülmüş, ucuzlamış ve irili ufaklı işletmelerin de satın almasıyla çağrı merkezleri süratle yayılmıştır.¹

¹ Aşkın Keser, "Çağrı Merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisinin araştırılması", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol:11 No:1, 2006, s.100-119

Çağrı Merkezleri özellikle müşterilerle iletişim için kurulmuş organizasyon ya da departmanlardır. Çağrı merkezi bir yardım masası ya da organizasyon içinde müşteri hizmetleri departmanı olabilir ya da şirketler, çeşitli organizasyonlar için müşteri hizmeti veren uzmanlaşmış bir çağrı merkezinden de bu hizmeti alabilirler.²

Diğer bir tanıma göre çağrı merkezi telefonla hizmet veren işyerlerinin hizmet niteliğinin yükseltilmesi (örneğin firmaya ulaşılabilirliğin düzeltilmesi yoluyla) ve ekonomik koşullarının en iyileştirilmesi amacıyla oluşturulmuş örgüt biçimleridir.³

Çağrı Merkezleri sipariş almadan, tıbbi yardıma, bilinmeyen numaralar servisinden bankacılık hizmetlerine kadar çok geniş faaliyet alanlarında çalışıyor olabilirler bu nedenle tek bir branştan çok hizmet sektöründeki yeni bir organizasyon biçimi olarak tanımlanabilirler.

Bir diğer tanıma göreyse çağrı merkezi gelen telefon çağrılarını yanıtlayan merkezdir. Bir çağrı merkezi müşterilere dış arama yapan bir ofis de olabilir. (Telefonda pazarlama) Böyle bir ofis aynı zaman da mektup, faks, e-mail gibi yollarla müşterilerle yazılı iletişimden sorumlu da olabilir. Bununla beraber tüm bu fonksiyonlar bir arada olduğunda Amerika ve İngiltere’de İletişim Merkezi (Contact Center) terimi de kullanılır.⁴

Bir çağrı merkezi denildiği zaman nasıl örgütlendiklerine ya da ne tür işlemler gerçekleştirdiklerine bakmaksızın rezervasyon merkezleri, yardım masaları, bilgilendirme hatları, müşteri hizmet merkezleri gibi merkezler kastedilir. Bu çalışmada da tüm bu hizmet merkezleri için genel anlamda çağrı merkezi terimi kullanılacaktır.

² Christian Dormann, Fred.R.H. Zijlstra, Callcentres: High on technology- high on emotions”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:XII, No:4, pp.305-310

³ Bodo Böse; Erhard Flieger, “Callcenter, Mittelpunkt der Kundenkommunikation” Fridr. Vieweg&Sohn Verlagsgesellschaft mbH Braunschweig- Wiesbaden,1999

⁴ Fernie, Sue and Metcalf, David, “ (Not)hanging on the telephone: payment systems in the new sweatshops” **CEPDP Discussion Paper No: 390**, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London, UK, 1998

Çağrı Merkezi müşteri ya da potansiyel müşteri olarak arayan kişi için her şey demektir. Arayan kişiye göre; Çağrı Merkezi = Şirket'tir.

2.2. Çağrı Merkezlerinde Gerçekleştirilen İşlerin Özellikleri

Çağrı Merkezlerinde gerçekleştirilen işler genel anlamda hizmet işleridir. Hizmet işleri gerçekleştirilirken farklı amaçları olan üç aktör bu hizmetin gerçekleşmesinde rol oynar. Bunlar şirket, müşteri ve iletişimde bulunulan hizmet yetkilisidir. Şirketin yapı ve süreçleri bu hizmet işinin oluşturulmasına bağlıdır ve şirket çalışanlarının davranış ve iş yapış şekillerini şirket amaçlarına uygun şekilde yönetir. Hizmet yetkilisinin iş yapış şekli ve davranışları da şirketin amaçları ve kendi kişisel çıkarları doğrultusunda şekillenir. Müşteri de yine kendi çıkarları doğrultusunda şirketin hizmet yetkilisiyle iletişime geçer. Dolayısıyla birbirinden farklı amaçları ve çıkarları olan üç aktör hizmet işleri gerçekleştirilirken etkileşim içindedir.⁵

Çağrı Merkezi çalışanları müşterilere yedi gün yirmi dört saat kesintisiz, canlı ve profesyonel bir iletişim sunmaktadır. Müşteri Çağrı Merkezini aradığında karşısına önce sesli yanıt sistemi (IVR) çıkmaktadır ve ulaşılmak istenen bölüme yönlendirmeyi sağlamaktadır. Daha sonra otomatik telefon dağıtıcı belli bir sırayla gelen çağrının sıradaki müşteri temsilcisine iletilmesini sağlar. Müşteri Temsilcisi daha önce şirketin belirlediği standart karşılama cümlesi ile telefonu açıp yardım önerisinde bulunur. Bütün bu işlemlerin gerçekleşebilmesi için sicil numarası ya da kimlik kodunu (genelde ÇM' lerinde kullanıldığı adıyla Log-In ID) sisteme girmek zorundadır. Sistemi açarken bir ÇMÇ çok fazla sayıda şifreyi sisteme girmek zorundadır. Otomatik çağrı dağıtıcı bir ÇMÇ' nin ne zaman sisteme girdiğini ve sistemde ne kadar süre çalıştığını, bir saatte alınan çağrı miktarını, çağrıların ne kadar sürdüğünü, işgörenlerin mola sürelerini aşp aşmadığını, günün sonunda alınan toplam çağrı sayısını ÇMÇ bazında hesaplar ve anlık durumu da bilgisayar monitörüne aktarır. Böylece aynı zamanda çalışanların verimliliğini de birbirleriyle

⁵ Florian Theiβing, "Shared Service Space , Arbeits- und akteursorientierte Gestaltung computerunterstützter Kundeninteraktion", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Mühendislik Bilimleri (Matematik-Informatik), Bremen Üniversitesi, 2006, pp.16-22.

karşılaştıracak raporlar oluşturur. Çağrı merkezi çalışanları da telefon programı aracılığıyla ekranlarından gelen çağrıyı yapan müşterinin hatta kaç dakika beklediğini, çağrı başına ortalama konuşma süresini(ATT) ve çağrı başına ortalama işlem sürelerini, çağrı başına ortalama telefon sonrası çalışmalarını ve mola sürelerini, tüm bu sürelerin hedeflenen performans dahilinde olup olmadığını sürekli kontrol edebilirler. Eğer bir müşterinin ortalama olarak hatta bekleme süresi uzunsa, örneğin; 5 dakikaya çıkmışsa ÇMC temposunu ona göre hızlandırarak maksimum çağrıyı yanıtlamaya çalışır.⁶

Hizmet seviyesi ölçütü (Service Level) de çağrı merkezlerinde önemli bir kavramdır. Buna göre gelen çağrıların yüzde sekseni en fazla yirmi saniye içinde bir çalışana bağlanmalıdır. Genelde kabul gören bu orana bağlı olarak elbette ki yüzde seksen ve yirmi saniye her çağrı merkezinin kendi seçimidir. Çağrı merkezi türleri ve faaliyet alanlarına göre bu oran her çağrı merkezi tarafından farklı belirlenebilir.⁷

Çağrı Merkezlerinde Gelen arama(Inbound) ve Dış arama(Outbound) olmak üzere, teknik anlamda iki çalışma şekli uygulanabilir. Gelen arama; Müşterilerin şirketi aradığında karşılandığı, gelen çağrılara yanıt verildiği türdeki teknik bölümlerdir. Bunlar genellikle hizmet, destek, yardım, bilgi alma, işlem yapma, satın alma gibi ihtiyaçlara cevap vermektedirler. Dış arama ise belirli bir amaç için, bir grup çalışan tarafından müşterilerin aranması ile pazarlama ve satış aktivitelerinin gerçekleştirildiği, müşterilerin verilen hizmetlerden memnuniyetinin sorgulandığı, özel günlerde müşterilerin aranıp çeşitli konularda bilgi verildiği aktivitelerdir.⁸

Çağrı merkezleri hızla büyüyen teknoloji bazlı satış ve servis kanallarıdır. Buna karşın çağrı merkezlerinde insan kaynakları açısından yapılmış az çalışma bulunmaktadır. Az çalışma yapılmış olmasına karşın yapılan çalışmalarda birbirine zıt iki iş düzenlemesi karşımıza çıkmaktadır. Birinci görüş çağrı merkezindeki iş yapılarının kısıtlı doğasına vurgu yapar ve çağrı merkezlerini panoptikan kablolu

⁶ Donald J. Winiecki "Callcenter and its many players" **Organization**, Vol:16(5), pp..705-731.

⁷ Lerzan Örmeci, Deniz Asken, Aslı Erdem, F.Sibel Salman, Selçuk Savaş, "Çağrı Merkezleri İçin İşgücü Planlaması", Tübitak Proje No:106M175, Kasım 2008, s.34

⁸ Özlem Turan, "Çağrı Merkezlerinde çalışanların iş tatminlerinin performansa etkisi ve iletişim sektöründe bir araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.5.

kafeslere (panopticon wired cage) ve az para verip çok iş yaptıran elektronik işyerlerine benzetir. (electronic sweatshops) . Bu görüşe göre işgörenler işleri otomatik olarak dağıtan ve bitirilmesini kolaylaştıran ve aynı zamanda gözlemleyen (monitoring) teknolojik enformasyon sistemlerine bağlanırlar.

İşler diğer işgörenlerden göreceli olarak bağımsız şekilde, fakat enformasyonun yapılandırılmasından sorumlu olan yönetimin sürekli gözlemi altında yürütülür. ⁹

Fernie ve Metcalf 1998 yılında yayımladıkları bir makalede Bentham ve Foucault'ya atıfta bulunarak, Bentham' ın 200 yıl önce geliştirdiği bir hapisane dizaynından yol açarak bunu, bir metafor olarak gelecekteki iş yerleri için kullanan Foucault'nun düşüncelerine çağrı merkezlerinin uygun bir örnek olduğunu iddia etmişlerdir. Buna göre çağrı merkezlerindeki monitoring, elektronik gözlemleme v.b. uygulamalar Foucault' nun düşünceleriyle paralellik içindedir. ¹⁰

Literatürde çağrı merkezleri kimi akademisyenler tarafından elektronik panoptikonlar, karanlık satanik fabrikalar (darc satanic mills) , az paraya çok iş yaptıran elektronik işyerleri (electronic sweatshops, elektronik terhaneler) olarak etiketlenmiştir. Bunun nedenlerinden biri de çağrı merkezlerindeki koşulların işgören memnuniyeti üzerindeki önemli etkileridir.

Holman işgören memnuniyetine anlamlı etkide bulunabilecek noktalara işaret etmiş ve çağrı merkezlerinde iş dizaynı yapılırken işgörenlerin iş üzerindeki kontrolleri arttırıldığı, aşırı konuşma senaryolarına karşı çıkıldığı ve destekleyici ve yönetim konusunda eğitilmiş takım liderleri istihdam edildiği takdirde işgören memnuniyetinin artacağını belirtmektedir. ¹¹

Singh, Goolsby ve Rhoads 1994 yılında yaptıkları bir çalışmada tükenmişlik sendromu (burn-out) üzerine çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptıkları bir

⁹ Stephen J. Frenkel, May Tam, Marek Korczynski and Karen Shire, " Beyond Bureaucracy? Work organization in Callcenters ",**The International Journal of Human Resources Management**, Vol:IX, Issue:6, Routledge, December 1998,pp.957-959.

¹⁰ Fernie Sue and Metcalf David , a.g.e.

¹¹ David Holman, University of Sheffield , "Employee wellbeing in call centres", **Human Resources Management Journal**, VolXII, No:4, Blackwell Publishing Ltd. , 2002, pp.34-50,

araştırmanın sonuçlarını literatürdeki diğer meslek gruplarında yapılan çalışmalarla kıyasladıklarında çağrı merkezi çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin duygusal tükenmişlik, kendine yabancılaşma, azalmış kişisel beceriler gibi temel boyutlarda polislerden, hemşirelerden, psikiyatri çalışanlarından, sosyal hizmet uzmanlarından öğretmenlerden ve yoğun duygusal emek gerektiren bazı meslek gruplarından daha fazla olduğunu ortaya çıkarmışlardır.¹²

2.3. Çağrı Merkezlerinde Beceri Çeşitliliği ve Dizaynı

Dormann and Zijlstra 'ya göre çağrı merkezi işlerinin hepsi düşük beceri gerektiren işler olarak görülemez, teknolojinin gelişimiyle birlikte çok çeşitli işler ve iş alanları ortaya çıkmıştır ve çağrı merkezlerinin de değişen oranlarda beceri çeşitliliği vardır. Düşük beceri gerektiren çağrı merkezi işlerinin yanı sıra teknolojik hizmet servisi veren, karmaşık problemleri çözmeye yardımcı olan bazı çağrı merkezlerinde beceri çeşitliliği ve görev üzerinde kontrol fazladır.¹³

Çağrı Merkezlerinde beceri çeşitliliği oluşturmada en yaygın olarak kullanılan tekniklerden biri çapraz eğitimin(cross- training) verilmesi ve buna göre iş genişletme çalışmalarının uygulanmasıdır.

Çağrı merkezlerinde becerilerin dizaynı ve buna göre çapraz eğitimlerin verilmesi yönetimin ve dolayısıyla İKY bölümlerinin vereceği en önemli kararlardan birini oluşturmaktadır. Beceri dizaynının ve beceri setlerinin oluşturulması özellikle iki kritere bağlıdır. Bunlar maksimum müşteri memnuniyetinin sağlanması (hem verilen hizmetin içeriği hem de hatta bekleme süresi yani hızlı servis alabilme açısından), hem de buna uygun verilecek kararlara ilişkin firmanın finansal durumunun ve eğitim maliyetlerinin hesaplanmasıdır. Burada da yine İKY uzmanlarının firmanın genel stratejisi ve hesaplanan eğitim maliyetlerine göre karar vermesi firmanın finansal performansını etkileyecektir. Dolayısıyla beceri dizaynı

¹² Jagdip Singh, Jerry R. Goolsby, and Gary K. Rhoads, "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives" **Journal of Marketing Research**, Vol:XXXI ,November, 1994, pp. 558-569

¹³ Dormann, Zijlstra, a.g.e. , p,7.

yapılırken müşteri memnuniyeti ve eğitim maliyetleri arasında önemli bir dengenin kurulması gerekmektedir.

Ayrıca işin bir parçası olarak eğitim yoluyla, insan kaynakları bölümlerinin aracılığı, desteği ve beklentileri doğrultusunda kazanılan beceriler işgörenlerin gerçekten sahip olduğu ve beraberinde çalışma ortamına getirdikleri kişisel becerileriyle örtüştüğü oranda işgören memnuniyeti artar. Beceri geliştirme olmadan yapılan kontrol uygulamaları ve elektronik gözlem ÇMÇ'nın iş yükünü ve işgörenlerin çalışmasından beklentileri arttırır ve işgören memnuniyeti üzerine negatif etkileri vardır.¹⁴

2.4. Çağrı Merkezlerinde Özerklik (Otonomi)

Grebner ve diğerleri 234 çağrı merkezi çalışanıyla diğer işlerde çalışan 572 çalışanı karşılaştırmış bunun sonucunda çağrı merkezinde çalışanların diğer çalışanlara oranlara anlamlı derecede düşük seviyede özerklik – iş kontrolü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre yine aynı çalışmada ÇM çalışanlarının görevlerinin karmaşıklık, güçlük derecesi de diğer işlerde çalışanlara göre daha azdır.¹⁵

Mukherjee ve Malhotra İngiltere’de bir bankanın kendi bünyesinde faaliyet gösteren bir çağrı merkezinin üçyüzkırkiki çalışanına uygulanan anket çalışmasında otonominin iş memnuniyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmacılara göre çağrı merkezlerinde tam olarak bir standartlaştırma işin özelliğinden dolayı mümkün değildir ve çağrı merkezi çalışanlarının müşteriye hizmet verirken özerkliği ve takdir haklarının olması çalışanlara işte kullanmaları gereken esnekliği tanımaktadır.¹⁶

¹⁴ Ed Rose and Gillian Wright “Satisfaction and Dimensions of control among call center customer service representatives” , *Int. J. of Human Resource Management*, Vol:XVI, No:1 Routledge Taylor&Francis Group, January 2005, pp, 136-160.

¹⁵ Simone Grebner et.al. “Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:XII, No:4, Psychology Press Ltd, 2003, p.341.

¹⁶ Avinandan Mukherjee, Neeru Malhotra, “Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres”, *International Journal of Service Industry Management* ,Vol:XVII , No:5, 2006 pp.444-473.

Metz, Rothe and Degener 2001 yılında yaptıkları bir analizde 37 ÇMÇ üzerinde araştırma yapmışlardır., Bunun sonucunda karar alma konusunda takdir hakkının azlığı, işlerin karmaşıklık derecesinin azlığı ve işlerdeki yüksek bölünmüşlük derecesini eleştirmişlerdir. Onlara göre çalışanlar profesyonel bilgi ve birikimlerini kullanmak yerine aynı işlemleri defalarca tekrarlıyorlardı. Birçok ÇMÇ telefon başına geçmeden önce yeterli eğitim almamaktaydı. Bu nedenle tecrübesiz ÇMÇ'lerinin hata yapmasını engellemek amacıyla işin karmaşıklık derecesi sınırlanıyordu. Bunu gerçekleştirmek amacıyla birçok telefon görüşmesi önceden yapılandırılmış belli konuşma kalıpları veriliyor ve ÇMÇ'nin bu kalıplara uygun konuşması bekleniyordu. Çalışanların özerklik ve takdir hakkı ve işin üzerinde kontrolü yoktu. Müşteri taleplerini karşılamak amacıyla dahi olsa bu kalıpların dışına çıkma hakkı tanınmıyordu. Aynı iletişim şekli ve konuşma yapılarını günde yaklaşık yüz defa kullanmak zorunda kalan çalışanlar monotonluk ve can sıkıntısı hissetmeye başlıyordu.¹⁷

2.5. Çağrı Merkezlerinde Geribildirim

2.5.1. İstatistiksel Performans Geribildirimi

İstatistiksel kontrol ile çalışanlara belirlenen hedefler üzerinde geribildirim yapılabildiği gibi kalite kontrolü ve bu konudaki geribildirimler de oldukça yoğundur. İstatistiksel kontrol ÇM'lerinde kullanılan elektronik performans izleme sistemleri kullanılarak yapılır. Bunun sonucunda aylık olarak işgörene istatistik performans göstergeleriyle ilgili geribildirim raporu verilir. Bu raporda yer alan değerler işgörenin aylık bazda aldığı çağrı sayısı, verilen satış hedefleri varsa bu hedefleri ne kadar tutturduğu, mola süreleri ile bilgiler, mola süresinin belirlenen süreleri aşıp aşmadığı, uygulanması gereken teknik işlemlere uygun olarak kayıt tutulmadıysa ya da işlemde hatalar varsa hata sayısı gibi istatistiksel bilgilerdir.

¹⁷ Madelein Visagie, B.Comm Honours, "Job Characteristics, Emotional Labour and Work Related Flow In An Insurance Industry Call Centre", Mini-dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Magister Commercii in Industrial Psychology at the Potchefstroom Campus of the North-West University, p.12., Potchefstroom, South Africa

2.5.2. Müşterilerden Gelen Geribildirim

İstatistiksel bilgilere ek olarak müşterilerden gelen geribildirim de oldukça yoğundur. ÇM'lerinde gizli müşteri adı verilen kontrol yöntemiyle kalite kontrol çalışması yapılır. Arayan gizli müşteriler tek tek her çalışan hakkında değil genel olarak ÇM çalışanlarının belirlenen hedeflere ve kalite standartlarına uygun çalışıp çalışmadığını denetler. Bu raporlar gerek takım liderleri ve şefler(supervisörler) ve gerekse İnsan Kaynakları Yöneticileri tarafından aylık bazda çalışanlara duyurulur. Bununla ilgili olarak aylık toplantılar yapılarak şirketin alması gereken aylık hedef çağrı sayısı bildirilir. Hedef çağrı sayısının takibi şirket intraneti üzerinden verilen düzenli bilgilerle sağlanabilir. Bunun dışında çoğu ÇM'nin elektronik tablolar aracılığı ile gerek monitör üzerinden gerek ise çalışma ortamına asılan tablolar aracılığı ile hatta bekleyen müşteri sayısını çalışanlara iletebildiği sistemleri vardır. İşgörenler bu sistemler üzerinden çalışma tempolarını mevcut duruma göre ayarlama imkanı bulur.

Çoğu ÇM'de ayrıca sesli yanıt sistemleri aracılığı ile kaliteye yönelik müşteri geribildirimini almaya dayalı sistemler bulunur. Müşteriler standart sorulara tuş sistemlerini kullanarak yanıt verebilirler. Bu sonuçlar da toplu olarak işgörelere açıklanır. Bunun dışında müşterilerden alınan e-mail adreslerine telefon görüşmelerinin hemen sonrasında anket formları gönderilerek hizmet ölçümü yapılması sağlanabilir. Telefon görüşmeleri sırasında da aslında müşterilerden direk olarak geribildirim alınabilir. Bu gibi geribildirimler çoğu zaman subjektif geribildirimlerdir.

- Örneğin biraz daha hızlı çalışamaz mısınız? Bu işlem ne kadar uzun sürdü ya da
- 15 dakikadır hatta bekliyorum gibi cümleler işgörelenin çalışma hızını ayarlamasını sağlar.¹⁸

¹⁸ Çalışmayı hazırlayanın kendi deneyim ve gözlemleridir.

2.5.3. Yöneticilerden Gelen Geribildirim

Performans görüşmeleri ve coaching sırasında alınan geribildirimlerdir. Ayrıca telefon görüşmelerinin dinlenmesi yoluyla (electronic monitoring) yöneticinin direk olarak verdiği bilgilerdir. Telefon görüşmelerinin dinlenmesi işgörenlerin telefon görüşmelerini kalite düzeyinin korunması amacıyla dinleme sürecidir. İşgörenin bağlı olduğu yönetici, şef tarafından yapılabildiği gibi şirket içinde bulunan kalite kontrol departmanlarının yaptığı dinlemeler de buna dahildir.

a) Bu süreç çalışanın izlendiğinden haberi olmadan sessizce yapılabilir. (Silent monitoring)

b) Ya da gözlemleyen işgörenle yan yana yanına oturarak kulaklıkla telefon görüşmelerini dinler ve işgörenin çalışmasını gözlemler. (Side by side monitoring) Buna çift soket sistemi de denir. Aynı anda iki kulaklık gerektirir biri üzerinden çağrı merkezi çalışanı görüşmelerini sürdürürken diğeri üzerinden koç ya da takım lideri aynı anda telefonları dinler. Genellikle koç ya da takım lideri çalışanın yanında oturur ve en az on telefon görüşmesini gözlemler. Her telefon görüşmesi sonrası çalışanın görüşme teknikleri ve iletişim becerilerini geliştirmesi için geribildirim verilir ve bu görüşmeler sonucunda çalışanın gerekli eğitim ihtiyaçları da tespit edilir.¹⁹

c) Bir başka türü de önce sistem tarafından rastgele seçilen görüşmelerin kaydı ve daha sonra gözlemleyen ile işgörenin beraber değerlendirmesidir. (Record and Review)

¹⁹ ICT Strategic Plan For The Malaysian Public Sector, **Standart, Policies and Guidelines, Establishing a Callcenter**, Versiyon 1., s.56., Mart 2004.(çevrimiçi), <http://www.scribd.com/doc/16919884/Standards-Policies-Guidelines-for-Call-Center>, (5 Ocak 2010)

2.6. Çağrı Merkezi Çalışanlarında Duygusal Emek

Müşteri memnuniyetini gerçekleştirmeye çalışırken, yönetimin beklentisi, müşterilerin duygusal emek beklentisi, memnuniyetsizliği müşteri memnuniyetine dönüştürme çabası çağrı merkezi çalışanlarının iş biçimini de oldukça etkilemektedir. Çağrı merkezlerindeki iş biçimi duygusal emeğe yönelik beklentiye arttırmakta ve bunun bir sonucu olarak müşteriden kaynaklanan tacize karşı çalışandan daha toleranslı olması beklenmektedir. Bu durum çalışanın duygusal emeği üzerindeki beklentinin artmasına yol açmaktadır.

Duygularımız ve işletmelerdeki rolleri hakkında yapılan çalışma sayısı çok olmamakla birlikte kişilerarası ilişkilerde duygular ve etkileme şekilleri hakkında yapılmış bazı araştırmalar mevcuttur. Örneğin Hochschild “The Managed Heart” , “Yönetilen Kalp” adlı ünlü eserinde havayolu şirketlerinde çalışanlardan beklenen davranış biçimleri üzerinde durmuş ve bazı davranış kalıplarının ve duygusal tavırların eleman seçiminde kriter olarak alındığını ifade etmiştir. Örneğin Delta Havayolları ve günümüzde birçok havayolu şirketi çok uzun süreli uçuşlarda dahi gülümsemeyi yüzünden eksik etmeyecek ve duygularını kontrol edebilecek hostesler istemektedir. Şirketler günümüzde duygularını kontrol edebilecek elemanları tercih eder ve duygusal tepkilerin denetlenmesiyle müşterilerin kuruluşa yönelik algılamalarını olumlu yönde değiştirebileceklerini düşünürler.²⁰

Bu davranış biçimlerini ve duygusal tavırları çalışanlarında görmek isteyen şirketlerin aynı zamanda çalışan memnuniyetini de sağlaması gerekir, çünkü işgörenler mutlu ve pozitif olmadıkça, gerçek olmayan duyguları gerçekmiş gibi aktarmaya çalışmaları üzerlerinde baskı hissetmelerine neden olacaktır. Moris ve Feldman duygusal emeği kişiler arası ilişkilerde organizasyonlarca istenen duyguları ifade etmek için gösterilen çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamıştır. Araştırmacılara göre duygusal emeğin özellikleri şunlardır:

²⁰ Jeffrey Pfeffer, **Güç Merkezli Yönetim, Örgütlerde Politika ve Nüfuz** ,Boyner Holding Yayınları,1999,s.252-257.

a) Müşterilerle yüz yüze ya da ses sese (voice to voice) etkileşim ve iletişim sonucunda ortaya çıkması,

b) Diğer insanların duygu, tutum ve davranışlarını değiştirmek amacıyla yapılması,

c) Duyguları göstermenin şirketçe katı ve kesin kurallara bağlı olması.²¹

Hochschild, Gofmann'ın rol yapma adını verdiği kavrama işaret eder. Gofmann'a göre dışavurum ve ifadelerimizi düzenlemek için yoğun çaba sarfederiz. Buna rol yapma denir ve sosyal kurallara uymak için çoğu zaman hepimiz rol yaparız. Hochschild bir adım daha ileri giderek yüzeysel eylem (surface acting) ve derin eylem (deep acting) adını verdiği rol yapma biçimlerinden bahseder. Yüzeysel eylemde davranışların, dışa vurulan izlenim ve etkilerin yönetiminden bahsederken, derin eylemde dışa vurulan bu davranış biçimlerine yol açan duygulardan da bahseder.²²

Yüzeysel eylemde kişi gerçekten hissetmez ancak hissedermiş gibi rol yapar. Derin eylemde ise kişi gerçekten dışa vurduğu davranışsal etkiye yol açan duyguları hisseder. Tıpkı bir aktörün kendisini rolüne kaptırması gibi...²³

Duygusal emek modern işletmecilik anlayışı açısından rekabet baskılarına karşılık vermede yeni bir araç konumundadır. İşletmelerin işi yoğunlaştırma çabaları fiziksel emek yanında duygusal emeğe de uygulanmaktadır. Fiziksel emek, çalışma saatlerinin uzatılması ve artan iş yükü yoluyla maksimize edilirken, duygusal emeğin yoğunlaştırılması çalışanlardan artan ölçüde müşteri taciziyle daha fazla karşı karşıya kalmaları ile talep edilebilmektedir.

Nitekim çağrı merkezleri, perakende sektörleri ve benzeri interaktif hizmet işletmelerinde yapılan araştırmalar ön ofis çalışanlarının duygusal emeği üzerindeki

²¹ Dieter Zapf, "Emotion Work and psychological well-being A review of literature and some conceptual considerations", *Human Resource Management Review*, Vol XII, 2002, pp 237-268.

²² Arlie Russel Hochschild, "Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure" , *The American Journal of Sociology*, Vol:85, No:3, University of Chicago Press, November 1979, p.558.

²³ Cihan Selek Öz, Fuat Man , "Çalışma ve Toplum" Vol:1 , No:20 , DİSK-Birleşik Metal-İş Sendikası, 2009

beklentinin gerçekte artan müşteri saldırganlığının bir gerekçesi olduğunu ortaya koymaktadır. Sorunun bir diğer boyutu ise, duygusal emek yaklaşımının sadece işletmeler tarafından değil aynı zamanda çalışanlarca da içselleştirilmesidir. Bu nedenle duygusal emeğe ilişkin yüksek talepler hizmet sektörlerinde artan bir trend haline gelmektedir. Böylece emtialaşma sürecine giren duygusal emek, hizmet sektörünün tüm alanlarına yayılmaktadır. Bu sektörde, çalışandan kaynaklanan duygusal yatırımın, “dostça, keyifli ve yardımsever duygusal tutum ve davranışların özellikle interaktif hizmet çalışanlarından giderek artan ölçüde beklendiği açıktır.”²⁴

2.7. Çağrı Merkezi Çalışanlarında Olması Gereken Özellikler

Daha önceki çalışmalar göstermiştir ki çağrı merkezinde çalışmak birçok bakımdan çok emek isteyen bir iştir. İşlerini doğru yapabilmek için ÇM çalışanlarının aynı anda çok dikkat gerektiren birçok görevi bir arada yapması beklenir. Görüşmenin kontrolünü karmaşık ve aktif dinleme ve soru sorma teknikleriyle ele almak, bu esnada klavye üzerinden bilgisayara veri girişi yapmak, ekrandan aynı zamanda detaylı bilgileri müşteriye bilgi vermek amacıyla okumak (ürün bilgisi gibi) ve tüm bunları yaparken aynı zamanda müşteriyle konuşmak.

Birçok müşteri hatta uzun süre kaldığında memnuniyetleri olumsuz yönde etkilendiğinden bir ÇM çalışanı tüm bu işlemleri yüksek bir zaman baskısı altında yapmak zorundadır. Dahası müşterilerle telefon görüşmeleri genelde çok kısadır ve öyle olması da istenir. (ör: görüşme başına 2- 5 dakika gibi.)Bu nedenle bir çağrı merkezi çalışanı her gün çok farklı müşterilerle iletişim kurar, bu sayı bazen 8 saatlik bir vardiyada yüz müşteriye kadar çıkabilir.²⁵

Frenkel’e göre bir ÇM çalışanında olması gereken ölçülebilir beceriler şunlardır:

²⁴ Tekin Akgeyik, Meltem Güngör, “Müşteri Saldırganlığı:Sonuçları ve Mücadele Stratejisi” **Kamu-İş**; Cilt:X, s.3.,2009

²⁵ Jürgen Wegge, Rolf Van Dick, Garry K. Fischer, Christiane Wecking,Kai Moltzen, “Work Motivation, Organizational Identification and Well-Being In Callcenters”, **Work & Stress**, Vol:XX, No:1, Taylor&Francis Group, March 2006,p. 61.

- Veri girişi, kelime işlem bilgisi, M'ne özel bilgisayar yazılımlarını kullanabilme

- Duygusal emek becerisi (Bu kavramdan sürüp giden telefon yoğunluğu içinde saygısız ve kötü sözler söyleyen müşterilere rağmen arkadaşça davranabilme becerisi, soğukkanlılığını koruyarak yine de pozitif ve nazik olmayı ve duyguları düzenleme becerisini anlayabiliriz.)

- Müşteri saldırganlığına karşı kendini koruyabilme becerisi; müşteri saldırganlığı denildiği zaman müşterilerin sergilemekte olduğu kaba ve saygısızca konuşmak, çalışanın zekası ya da uzmanlığı ile ilgili olumsuz yorumlarda bulunmak, çalışanın işine karışmak, bağırmak veya azarlamak, hakaret ve küfür etmek, rencide edici sözler söylemek kastedilmektedir.

- Müşteri tarafından söylenenleri aktif olarak dinleyebilme becerisi (rneğin; müşteriye sorusunu tekrarlatmama)

- Müşteri çok kızgın olsa dahi sabırlı olma ve empati gösterebilme becerisi, Müşteri taleplerini hızlı ve etkili şekilde araştırmak da çok değerli bir beceridir.

- Hızla değişen ürün, sistem ve prosedürlere ayak uydurabilme becerisi, kendi kendini yönetebilme ve sistemde önemli bilgileri çabuk ve etkili biçimde bulabilme, hızlı çalışma becerisi.²⁶

Müşteri Hizmetlerinde alışan birini işe almak için gerekli yetkinlikler İş – yetkinlik analiziyle şu şekilde belirlenmiştir.

- Müşteri ihtiyaçlarını, istek ve ilgilerini önceden sezmek, belirlemek ve anlamak
- Müşteriye acil ve öncelikli biçimde yanıt vermek
- Müşteri taleplerini gerçekleştirmek

²⁶ Rose, Wright, a.g.e. , p.143.

- Müşteriye sabırlı ve saygılı davranmak
- Müşterilerin sorun ve şikayetlerini müşteri memnuniyeti sağlayacak şekilde çözmek
- Müşteri memnuniyetini sağlamak için sıra dışı çaba göstermek
- Müşterilerle ilişkileri geliştirmek
- Müşterilerin hedeflerine ulaşmasında eşlik etmek
- Müşteriyi savunucu bir tavır içinde olmak
- Müşteri ihtiyaçlarının hatırına profesyonel riskler almak²⁷

2.8. Çağrı Merkezi İş Dizaynı Problemleri İçin Alternatif Öneriler ve Düşünceler

Murrey, Jordan ve Bowden Avustralya'daki çağrı merkezlerinde yaptıkları bir araştırmada birbirine karşıt iki iş dizaynı uygulamasından bahseder. Birincisi yönetsel perspektif, diğeri de davranışsal perspektiftir. Yönetsel perspektif ÇM kullanımıyla beraber verimliliği arttırmaya ve ekonomik faydaya odaklanırken, diğeri perspektif çağrı merkezindeki iş süreçlerinin işgörenler üzerindeki etkilerine ve bunun sonucunda meydana çıkan stres, tükenmişlik sendromu ve işgücü devrine dikkati çekerler.

Taylor ve Bain gibi davranışsalcılar ÇM' deki iş sürecini "Beyaz Yaka" üretim hattına benzetirler. Araştırmacılar ÇM' lerinde İÖM'nin uygulanabilirliği üzerine yaptıkları çalışmada ÇM çalışanlarının beceri çeşitliliğinin az olduğunu, işlerinde özerkliğin az olduğunu, geri bildirimin az olduğunu ve yönetsel olarak koyulan üretim hedefleriyle müşteri memnuniyeti için ulaşılması gereken pozitif sonuç arasında uyumsuzluk olduğuna dikkat çekmiş ve bu iddialar, çalışmalarında kısmen ya da tamamen desteklenmiştir. Bu nedenle ÇM' lerinde iş sonuçlarını ve

²⁷ Natalie L. Petouhoff, "Recruiting and Retaining Call Center Employees: In Action Case Study Series", America Society For Training and Development, p.19.

kişisel sonuçları iyileştirmede İÖM' nin kullanılabileceğini öne sürmüş ve modelin endüstriye uyarlanmasıyla büyük çapta kullanım alanı bulabileceğini belirtmişlerdir.²⁸

Batt and Moynihan 2002 yılında yaptıkları bir çalışmada çağrı merkezindeki üretim modellerini, yani alternatif iş dizaynı modellerini 4 boyut üzerinden ele alırlar. Onlara göre belirleyici olan dört boyut işte kullanılan teknoloji, işin gerektirdiği beceriler, iş düzeni ve çabayı ödüllendirmek için gereken insan kaynakları uygulamaları, teşvikleridir. Bu boyutlar üzerinden varolan çağrı merkezi iş dizaynlarını alternatif olarak üç şekilde gruplandırır. Bu üretim biçimleri:

Seri üretim modeli, Profesyonel servis modeli, Müşteriye göre Üretim Modelidir.

2.8.1. Seri Üretim Modeli

Klasik seri üretimde üretilen miktarı yükseltme ve maliyetleri azaltma amaçtır. Bu hedefe ulaşmak için firmalar üretim verimini mekanikleştirme ve Taylorist iş dizaynıyla sağlar. Teknoloji olabildiği kadar makineleşme ve otomatizasyon için kullanılır. Taylorist iş dizaynı prensiplerine göre işler uzmanlaşma, zaman ve harekete dayalı dizayn edilir. Beceri gerekliliği, takdir hakkı ve iş çevrim zamanı azalır. İnsan Kaynakları uygulamaları genelde işi kaybetme korkusuyla kaygı yaratmaya yöneliktir ve/veya parça başı ücretlendirmeye dayanır. Çağrı merkezlerinde bu bireysel komisyonlar, bonus ve prim uygulamaları şeklinde uygulanır. İnsan Kaynakları yaklaşımı yoğun işgücü devrine karşı yeri doldurulabilir işgörenlerle daima tedbirli olmayı gerektirir.

Fakat seri üretim prensiplerinin servis hizmetlerine uygulanmasının iki nedenden dolayı sınırları vardır:

Servis hizmetinin manevi boyutu makine kullanımını sınırlandırır ve müşteri üretim sürecinde olduğu gibi yönetimin kontrolü altında değildir. Yine de çağrı

²⁸ Jane Murray, Peter Jordan and Braedley Bowden, "An Empirical Study of Job Design in the Austrian Callcenter Industry", *International Journal of Employment Studies*, Vol:XII, No:2, Group Researching, Organizations, Work, Employment&Skills (GROWES), October 2004

merkezleri mekanizasyonun servis hizmetlerine sığdığı istisna örneklerden biridir.²⁹

2.8.2. Profesyonel Servis Modeli

Seri üretim modelinin tam tersi olan bu model kaliteli hizmet vermeyi amaçlar. Böyle olması için de teknolojiyi işgücünü tamamlayıcı şekilde kullanır. İşgörenlerin eğitimleri ve alanlarındaki beceri düzeyleri çok yüksektir. İş dizaynı işgörenlerin bağımsız inisiyatiflerine ve aynı zamanda gerektiğinde diğer uzmanlarla işbirliği içerisinde çalışmasına dayanır. Bunun karşılığında göreceli olarak yüksek ücretlere iş güvencesine sahiptirler ve diğer sosyal yardımlardan faydalanırlar. Bu dizayn-avukatlarda ve sağlık çalışanlarında ispat edildiği üzere - profesyonel hizmet sağlayıcı ve müşteri arasında karşılıklı güvene ve uzun vadeli kişisel ilişkilere dayanır. İlişki yönetimi olarak da adlandırılır. Bu modelde işgörenler eğitilmiş, firmanın ürünleri hakkında bilgi ve beceri sahibi ve müşteri ilişkileri konusunda da eğitilmiştir.

2.8.3. Müşteriye Göre Üretim Modeli

Seri üretim ve profesyonel hizmet modellerinin arasında kalan ve genel olarak müşteriye göre üretim adı altında toparlanabilecek dizayn modelleri de vardır. Amaç kaliteye ve müşteriye göre verilen hizmette rekabet ederken aynı zamanda fiyatta da rekabettir. Bu amaca ulaşmak için firmalar otomatizasyon ve kitle üretime dayalı iş sürecini yeniden yapılandırmaya yönelik politikalar uygularken bunları servis kalitesine ve müşteri bağlılığına dikkat ederek uyguladılar. Bu yaklaşım aslında seri üretime kıyasla ekonomik açıdan daha uygun olabilir, çünkü bugünün tüketicileri makul fiyatlar kadar kalite ve değişim beklentisi içindedirler de.³⁰

Dormann ve Ziljstra çağrı merkezleriyle ilişkilendirilen problemlerin organizasyonları sosyo-teknik sistemler olarak görmeme ihmalinden kaynaklandığını

²⁹ Rosemary Batt, Cornell University, Lisa Moynihan, London Business School, "The viability of alternative callcenter production models" , **Human Resource Management Journal** , Blackwell Publishing Ltd. Vol:XII, No:4, 2002, pp 14-34

³⁰ Batt, Moynihan A.e

öne sürer. Çağrı merkezleri sözkonusu olduğunda teknolojik sistemdeki gelişmenin sosyal sistemdeki gelişmeleri baskı altına aldığı bir yapıdan sözederler. Ancak geleneksel sosyo-teknik sistem yaklaşımı da bu problemleri açıklamaya yeterli değildir. Gerçekte bütün servis organizasyonları gibi ÇM leri de onlara göre sosyo-sosyo teknik sistemlerdir. Sosyal sisteme odaklanmak genellikle işgörenlerin seçimi ve eğitimiyle ve onların tutum, değer ve davranışlarının eğitimiyle sınırlıdır. Diğer yandan müşterilerin işgörenlerden talepleri, istekleri ve müşteri davranışları da bir diğer sosyal sistemi oluşturur. Müşteri sosyal sisteminin işgörenler üzerindeki etkisi ve işgörenleri nasıl etkilediği, nasıl bir iş yapısına yol açtığı üzerinde pek durulmamıştır. Teknolojiye odaklanmak da müşteriyi göz ardı etmiş, örneğin girdi – çıktı akışı ya da eğitim amacıyla yapılan monitoring ve dinleme uygulamalarında müşteriye dinlendiği ve gözlemlendiğine dair bilgi verilmiş, ancak bu açıklamalar sonucunda müşteri memnuniyetsizliği ya da müşterilerden gelen sözel şiddetle karşılaşmıştır. Çağrı merkezlerinde yapılacak bir iş dizaynı bütün bu sistemleri ör: işgörenleri (İnsan Kaynakları departmanlarını) , teknolojiyi ve Müşterileri (pazarlama departmanlarını) bütünleştirebilecek bir strateji içermelidir. İşgören sistemini müşteri sistemine adapte etmek için yapılmış bir uygulama duygusal emek kavramını ortaya çıkarmıştır. İşgörene o anki duygularından bağımsız olarak müşterilerle gerçekten ilgiliymiş gibi davranmaları ya da pozitif davranışlar sergilemeleri için para ödenmektedir. Duygusal emeğin müşteri memnuniyetine olumlu etkisi henüz kanıtlanmamıştır, ancak işgörenler üzerindeki zararlı etkileri birçok çalışmada ortaya konmuştur. Çağrı merkezlerindeki gerçek problemler iş yükü, baskı ve stres değildir, iş dizaynıdır ve bunları ve işgücü devir oranını azaltmak için işlerin güçlük, çeşitlilik ve kontrol gibi bazı temel özelliklerinde zenginleştirme yapmak gerekmektedir.³¹

Çağrı merkezlerinde iş dizaynı ve üretim modelleri aslında temel olarak kalite ve nicelik kavramlarına ve bu kavramların iş dizaynı yapılırken ÇM yönetim hedefleriyle ne derecede ilgili olduğuna bağlıdır. Stratejilerine göre ÇM yöneticileri

³¹ Christian Dormann, Fried R.H.Zijlstra “Call centres : High on technology- high on emotions” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:XII, No:4, 2003, pp.305-310.

bu kavramlara uygun iş dizaynlarını tercih edebilir ve iş özelliklerini ulaşılması gereken hedeflere göre ayarlayabilirler.³²

Kinnie'ye göre ÇM işleri otonomi ve inisiyatif kullanma üzerine ya da tekrarlayıcı, rutin ve yapılandırılmış konuşma senaryolarına dayalı olarak dizayn edilebilir. İnsan Kaynakları Sistemi eğitime yatırım yapabilir, destekleyici bir yönetim sergileyebilir, takım çalışmasını teşvik edebilir ya da kişiselleştirilmiş prim sistemleri, işyeri disiplini ya da işgüvenliğinin olmaması üzerine de kurulabilir. Verilen kararlarda organizasyonun amaçları, hizmet verilen müşteri, sektör ve işgücü piyasasının durumu da önemli rol oynar.

Taylor yaptığı bir araştırmada sigorta-finance hizmetler veren, kamu hizmeti sunan, seyahat hizmeti sunan ve kablolu tv hizmeti sunan dört farklı çağrı merkezi üzerinde incelemeler yapmış İki yıl süren çalışma sonunda kaliteye odaklı iş dizaynı uygulayan ÇM'lerinde çalışanların kendilerinden beklenen performansı daha yüksek olarak algıladıkları, daha çok çalıştıklarını algıladıkları,işten sonra işi düşünmeye devam ettikleri ve uykularının etkilendiği sonucuna varmıştır. İddia edilenin aksine kaliteye odaklı ÇM'lerde de iş stresi açısından diğer ÇM'lerine oranla pek bir fark bulunmamaktadır. Niceliğe ve karlılığa dayalı iş dizaynlarında ise tekrarlayıcı işler, zaman ve metod kontrolünün olmaması, problem çözme ya da kişisel inisiyatif kullanma gibi bilişsel kapasite ve yaratıcılığın kullanılamaması gibi özellikler göze çarpmaktadır.³³

³² Phil Taylor,Gareth Mulvey,Jeff Hyman and Peter Bain, "Work Organization,Control and The Experience of Work in Call Centres", **Work Employment Society**, Vol:XVI, 2002, p.133.

³³ Philipp Taylor, Future of Work Programı ,Economic and Social Research Council araştırma projesi. "Employment and Working Life Beyond the Year:2000 , Two Emerging Employment Sectors",Proje No L212 25 2006, İngiltere

Tablo 1: Nicelik/Kaliteye Dayanan ÇM Dizaynlarındaki İş Özellikleri

NİCELİK	KALİTE
Basit Müşteri Etkileşimi	Karmaşık Müşteri Etkileşimi
Rutinizasyon	Bireyselleştirme/Özgünleştirme
Zor Hedefler	Belirsiz Hedefler
Katı Konuşma Senaryoları	Esnek Senaryo ya da senaryo yok
Ortalama Konuşma Süresi Az	Ortalama Konuşma Süresi Esnek
Çağrı Sonrası İşlem Süresi Kısıtlı	Müşteri Memnuniyeti Önceliği
Telefonda Geçen Zaman Süresi Yüksek	Telefon Dışında Görev İmkânı
İstatistik Odaklı	İstatistikler Kaliteye Uyarlanmış
Çağrı Sayısı Yüksek	Çağrı Sayısı Az
Görüşme Yapısı Basit	Görüşme Yapısı Karmaşık
Operatör İnsiyatifi Yok	Operatör İnsiyatif Kullanabilir

Kaynak: Phil Taylor, Gareth Mulvey, Jeff Hyman and Peter Bain, “Work Organization, Control and The Experience of Work in Call Centres”, **Work Employment Society**, Vol: XVI, 2002, p.133

2.8.4. Evden Çalışma

Teknoloji analizi firması IDC Corp. yaptıkları bir araştırmada ABD’de 2007 yılında 112.000 adet evden çalışan çağrı merkezi çalışanı olduğunu ortaya çıkarmış ve bu trendin giderek yükseleceğini, 2010 yılında bu sayının 300.000’den fazla olacağını tahmin etmişlerdir. Bu yeni trend şirketlerin çağrı merkezlerini off-shore olarak başka ülkelerde kurmalarının bir alternatifi olarak görülmektedir. Bu yeni çalışma kavramına off-shore kavramından esinlenerek homeshoring adı verilmiştir.

Örneğin New York’taki Jet Blue Airways adlı bir Amerikan Hava yolu Şirketi rezervasyon işlemlerini Salt Lake City’deki rezervasyon merkezi üzerinden yürütmekte, fakat bu rezervasyon merkezinde fiziki olarak çalışan bulunmamaktadır. Çalışanlar burada eğitim almakta ve burada yönetici ve şefler bulunmaktadır. Çağrı Merkezi çalışanları genellikle Salt Lake City civarında oturanlardan seçilmekte, ayda bir şefleriyle görüşerek rapor vermektedirler. Otuz çağrı merkezi çalışanına bir şef atanmıştır. Çalışanlar periyodik olarak şirket tarafından sağlanan bilgisayarlarının güncellenmesi için şirkete gelmekte ve yine yılda birkaç kere yüzyüze sosyal toplantılara katılmaktadırlar.³⁴

³⁴ Martha Frase-Blunt , “Call Centers Come Home”, **HRMagazine, Society For Human Resource Management**, Vol: II, No:1, January 2007

Bilişim sektörü üzerinden verilebilecek bir örnek de IBM firmasıdır. Yazılım şirketi IBM çalışanlarının yüzde yetmiş hafta içinde çeşitli günlerde evden çalışırken, yöneticilerin yüzde yetmiş beşinin evden çalışan elemanları bulunmaktadır. Şirket 2008 yılı boyunca yöneticilerin uzaktan çalışan işgörenlerin gücünü daha etkili şekilde yönetebilmeleri amacıyla verilen eğitimleri üç katına çıkarmıştır ve IBM'den yapılan açıklamaya göre şirketin yeni çalışma dünyası konsepti yarı zamanlı çalışma, iş paylaşımı ve sıkıştırılmış haftalardan oluşmaktadır ve üst yönetim danışmanı Alison Gregory bile yarı zamanlı çalışmaktadır. IBM'e göre esnek çalışma opsiyonlarının şirkete faydası çok büyüktür, çünkü bu sistemle çalışanlar iş ve kişisel hayatlarındaki talepleri daha iyi yönetmektedir. Dolayısıyla bu ortamı cazip bulan çalışanlar motive oldukça şirketin çalışan kayıpları da azalmaktadır.³⁵

2.8.5. Global Sanal Takımlar

Global sanal takımlar uzmanlıkları bölünmüş şekilde farklı zaman dilimlerinde, farklı coğrafyalarda çalışan, üyeleri farklı kültürlerden ve farklı uluslardan oluşan takımlardır. Yüzyüze iletişimleri çok azdır ve ortak çalışma amaçlarına ulaşabilmek için bilgisayar ve elektronik destekli iletişim kanallarını kullanırlar.³⁶

Çalışanlar birbirleriyle hiç yüz yüze gelmeden elektronik sistemler aracılığıyla birbirlerini tanımadan aynı projenin içinde yer alabilir, bir nihai ürün yada hizmetin üretilmesi için birlikte çalışırlar.

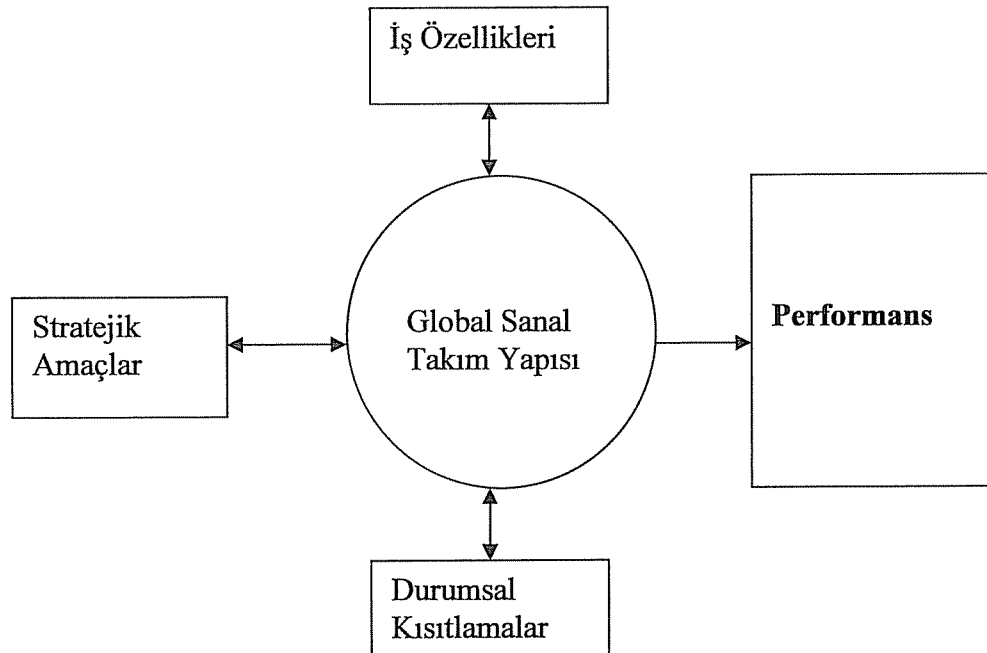
Örneğin araştırmanın yapıldığı çağrı merkezinde uçak bileti için rezervasyonu alınan müşterinin biletleme işlemi için arka ofis (Back Office ,yada fulfillment denilen ,ilgili merkezlere gönderilmektedir. Ödemeler, çeşitli yazışmalar, müşteri taleplerinin yönlendirilmesi gibi durumlarda, müşteri temsilcileri ve back Office çalışanları ortak çalışmak durumundadır. Araştırmanın yapıldığı Ç.M'de tüm ofis

³⁵ "IBM'den esnek çalışmaya övgü", İşte İnsan, Sabah İşDünyası ve Yönetim Portalı, Sabah Gazetesi, 23.10.2009

³⁶ Krishna Prasad,K.B. Akhilesh, "Global Virtual Teams: what impacts their design and performance ?", "Team Performance Management: An International Journal" ,Vol:VIII, No:5/6,2002, pp.102-112.

işleri yurtdışından gerçekleştirilmektedir ve Ç.M.Ç sürekli olarak bu birimlerle iletişim kurmak durumundadır. Tüm bu iletişim belli modüller üzerinden sanal ağıla gerçekleştirilmekte, Ç.M.Ç gerçekte kiminle işbirliği yaptığını bilmemektedir. Ç..M.Ç.'nın işbirliği yaptıkları çalışanlar hakkında bazen tek bildiği, isim sicil numarası olabilmektedir. Back Office işleri de çağrı merkezinde gerçekleştirilen işler gibi tek bir merkezden yürütülmekte, yapılması gerekli işlemler işlem kodu ile beraber gönderildikten sonra birkaç merkezden birine iletilmekte ve Ç.M. çalışanı mesajın hangi merkeze iletildiğini bilememektedir. Bu merkezlerde yine sistem üzerinden ancak, gönderilen mesaj ya da işlemlerde hata ya da problem varsa bunu gönderen çalışana sistem üzerinden hata mesajı ya da başka iletiler göndererek iletişim kurmakta ve problem giderilmeye çalışılmaktadır.

Çağrı merkezi çalışanları işleri esnasında yurtdışındaki pazarlara hizmet verdikleri için sürekli yabancı dilde konuşmaktadırlar. Yine yurtdışındaki bu departmanlarla olan bütün iletişimleri de yabancı dilde kurulmaktadır. Bu durum durumsal kısıtlamalara bir örnek teşkil etmektedir.



Şekil 3: Global Sanal Takımların Temel Boyutları

Kaynak: Krishna Prasad,K.B. Akhilesh,“Global Virtual Teams: what impacts their design and performance? “, **Team Performance Management: An International Journal** Volume 8, Nr:5/6, 2002,pp.102-112

Günümüzdeki iş dizaynı çalışmaları alternatif, yer ve mekandan bağımsız çalışma biçimlerine de önem vermektedir. Bu çalışma biçimlerinden elde edilen zaman ve para tasarrufu iş dizaynı kararlarında anlamlı derecede etkili olmaktadır.

İnsan Kaynakları uygulamaları için önemli bir alan sanal ve alternatif iş çevreleri adı verilen bu iş biçimleridir. Bu çalışma biçimlerinde işgörenin sahip olması gereken bilgi ve beceriler geleneksel iş düzenlemelerinde gereken bilgi ve becerilerden çok farklıdır. Bu çalışma biçimi ile birlikte iletişim konusundaki engeller, işbirliği, problem çözme becerileri gibi işgören becerilerinin önem kazanmasına yol açmıştır.

Son olarak, bu yeni çalışma biçimlerinde önem kazanan bir diğer kavram sürekli öğrenme kavramıdır. İşgören belirsiz iş ortamlarının getirdiği sürekli değişikliklere uyum sağlayabilir, sürekli öğrenmeyi çalışma biçimi haline getirebilir ve İnsan Kaynakları departmanları da bu yönde işgörene destek olabilirse yeni çalışma biçimlerinin getirdiği koşullarda daha etkin çalışılması mümkün olabilecektir.³⁷

³⁷ Richard J.Toracco, "Work Design Theory, A Review and Critique with Implications for Human Resource Development", **Human Resource Development Quarterly**, Vol:XVI, No:1, Wiley Periodicals Inc., Spring 2005,pp.85-109

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ İŞLERİNİ İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİNE GÖRE ALGILAMALARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Ç.M çalışanlarının, İş Özellikleri Modeli'ndeki temel iş boyutlarına (Beceri Çeşitliliği, Görev Kimliği, Görevin Anlamlılığı, Özerklik ve Geribildirim) ilişkin algılarının belirlenmesi ve bu algıların iş memnuniyetleri ile anlamlı bir ilişki içinde olup olmadığının incelenmesi, araştırmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Bu temel konu doğrultusunda araştırmanın gerçekleştirildiği Ç.M.' de, çalışanların demografik özelliklerine göre, işlerini İ.Ö.M' ne göre algılayış biçimlerinin ve memnuniyetlerinin değişiklik gösterip göstermediği de araştırmanın temel konusuna ek olarak araştırılan konulardır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı çağrı merkezindeki iş özelliklerinin iş memnuniyeti ile ilişkisinin tanımlanmasıdır. .

Türkiye'de Ç.M. sektörü son yıllarda hızla gelişen bir iş kolu haline gelmiştir. Pazarın ekonomik büyüklüğünün yaklaşık 315 milyon dolar (1.2 milyar TL) seviyesine ulaşması beklenmektedir. Türkiye'de yaklaşık 40.000 kişiye istihdam sağlayan ve sadece 15 yıllık bir geçmişi olan sektörün küresel ekonomik krize rağmen büyümesini sürdürmesi de dikkat çekmektedir.¹ Bu nedenle bu iş alanı hakkında da akademik çalışmaların yapılması önemlidir.

Çağrı merkezleri ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış olmakla birlikte, çalışanların İ.Ö.M'indeki iş boyutlarına göre işe yönelik algıları ve iş

¹ "Türkiye'de Çağrı Merkezleri Sektörü Büyüyor" , <http://www.biltekhaber.com/web/Haber> (çevrimiçi), 09.Ağustos 2010

memnuniyetlerini birlikte ele alan bir yüksek lisans çalışması da bulunmamaktadır. Bundan dolayı yapılmış olan araştırmanın Ç.M. çalışanlarının iş algılamaları ve iş memnuniyetleri konusunda literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca araştırmanın gerçekleştirildiği çağrı merkezinde daha önce bu konuda hiçbir araştırma gerçekleştirilmemiştir. Bu hususu da göz önüne alarak araştırmanın amacı araştırmanın gerçekleştirildiği Ç.M.' de mevcut durumun belirlenmesidir. Araştırmanın gerçekleştirildiği çağrı merkezinin yöneticileri ve İ.K.Y. uzmanları da çalışanlarının işe yönelik algılarının iş memnuniyeti algıları ile ilişkisi hakkındaki araştırma sonuçlarını inceleyerek gerekli gördükleri takdirde mevcut iş düzenlemelerinde bir takım değişikliklere gidebilirler.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Gerçekleştirilen araştırmanın türü tanımlayıcı-betimsel araştırma türüne girmektedir. Tanımsal araştırma modelinde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır. Böyle bir tanımlama yapıldıktan sonra, bu tanıma dayanılarak ileriye dönük tahminler yapmak da mümkün olacaktır.² Tanımlayıcı araştırma modelleri araştırma problemi oluşturan değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisine girmeksizin, bu değişkenlerle ilgili doğru tanımlar yapılmasını amaçlamaktadır.³

Araştırmamızda korelasyon analizlerinde İ.Ö.M. 'ne göre çalışanların işin alt boyutlarına ilişkin algıları ve iş memnuniyetinin alt boyutları hem bağımlı hem bağımsız değişken olarak alınmıştır. Fark testlerinde ise bağımlı değişkenler işin alt boyutlarına ilişkin çalışan algıları ve iş memnuniyetinin alt boyutları, bağımsız değişkenler cinsiyet, yaş ve eğitimidir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Genel olarak hipotez, karşılaşılan özel duruma ilişkin bir önermedir. İstatistiksel hipotez, bir araştırmada ilgilenilen bir ya da daha fazla parametrenin

² Kemal Kurtuluş, "Pazarlama Araştırmaları", Altıncı Baskı, Avcıol Basım-Yayın, s.310, İstanbul,1998

³ Cemal Yükselen, "Pazarlama Araştırmaları", Detay Yayıncılık, Ankara,2000,s.50.

değeri hakkında ileri sürülen ve doğruluğu, geçerliliği bu parametre hakkında bilgi üreten istatistiklerden ve bu istatistiklerin örnekleme dağılımıyla ilgili bilgilerden yararlanarak araştırılabilen önermelerdir. Yorumsal istatistikte geleneksel karar alma işlemi olarak hipotez testi, örneklem bilgilerinden yararlanarak bu örneklemin çekildiği ana kütlenin bir ya da daha fazla parametresi hakkında yorum yapma konularını içerir. Burada, örneklem gözlem değerleri kullanılarak hesaplanan istatistiğin değeriyle, bu istatistiğin bilgi ürettiği parametrenin önceden belirlenmiş, bilinen değeri arasındaki farklılıkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenir. Farklılık varsa, bu farklılıkların öneminin, sıfır hipotezini reddetmek için yeterli olup olmadığına karar verilir. Eğer söz konusu farklılık anlamlı bir farklılıkta sıfır hipotezi reddedilir, tersi durumda kabul edilir⁴.

Hipotez, ortaya çıkmış ve çıkacak belirli davranışlar, olgular ve olaylar hakkında varsayım olarak yapılan açıklamalardır. Hipotez araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür ilişkilerin olduğuna dair beklentileri ifade eder⁵. Sunulan bilgilerin sınanması hipotez testleri ile yapılmaktadır. Sıfır (H_0) hipotezine karşı mutlaka bir alternatif hipotez (H_1) oluşturulmalı ve hipotez testi sürecinin başında oluşturulması gerekmektedir. Hipotez kurulduktan sonra söz konusu hipotezi test etmeye olanak verecek uygun bir test tekniğinin seçilmesi gerekir⁶.

Araştırma ilgili olarak kurulan hipotezler aşağıdadır.

Hipotezler:

H1: Çağrı merkezi çalışanlarının İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin genel algıları ile genel iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H2: Çağrı merkezi çalışanlarının İ.Ö.M alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin genel algıları ile genel iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çağrı merkezi çalışanlarının İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin genel algıları ile iş memnuniyeti alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

⁴ Hipotez Testleri, <http://web.sakarya.edu.tr/~adurmus/statistik/acikogretim/unite09.pdf>, s.213

⁵ Remzi Altunışık ve diğerleri., “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, 2. Basım, Sakarya Kitabevi Yayınları, Sakarya, 2002, s. 18.

⁶ Remzi Altunışık ve diğerleri, a.g.e, s. 150.

H4: Çağrı Merkezi çalışanlarının İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin genel algıları ile iş memnuniyeti alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çağrı Merkezi çalışanlarının genel iş memnuniyeti ile İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H6: Çağrı Merkezi çalışanlarının genel iş memnuniyeti ile İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

Ha0: Çağrı merkezinde çalışanların İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin algıları arasında çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

Ha1: Çağrı merkezinde çalışanların İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin algıları arasında çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

Hb0: Çağrı merkezinde çalışanların İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin algıları arasında çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark yoktur.

Hb1: Çağrı merkezinde çalışanların İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin algıları arasında çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark vardır.

Hc0: Çağrı merkezinde çalışanların İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin algıları arasında çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir fark yoktur.

Hc1: Çağrı merkezinde çalışanların İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin algıları arasında çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir fark vardır.

Hd0: Çağrı merkezinde çalışanların iş memnuniyetinin alt boyutları arasında çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

Hd1: Çağrı merkezinde çalışanların iş memnuniyetinin alt boyutları arasında çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

He0: Çağrı merkezinde çalışanların iş memnuniyetinin alt boyutları arasında çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark yoktur.

He1: Çağrı merkezinde çalışanların iş memnuniyetinin alt boyutları arasında çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark vardır.

Hf0: Çağrı merkezinde çalışanların iş memnuniyetinin alt boyutları arasında çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir fark yoktur.

Hf1: Çağrı merkezinde çalışanların iş memnuniyetinin alt boyutları arasında çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir fark vardır.

3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıklar

Araştırmaya katılan Ç.M. çalışanlarının cevapları içtenlikle ve doğru biçimde anlayarak verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları ise araştırmanın sadece bir çağrı merkezindeki çalışanlar üzerinde yapılmış olması ve çalışanların birtakım bireysel ve örgütsel nedenler dolayısı ile doğru cevaplar vermemiş olabilecekleridir.

3.6. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni; uluslararası bir havayolu şirketinin İstanbul'daki çağrı merkezidir. Uluslararası bir havayolu şirketler grubuna bağlı şirket dünyadaki dokuz noktada birbirine sanal olarak elektronik iletişim sistemleriyle bağlı çoklu ortam müşteri etkileşim merkezleri olarak faaliyet göstermektedir. Sanal iletişim merkezi dünya çapında yaklaşık 1400 çalışanla 16 dilde 24 saat kesintisiz hizmet vermektedir. Tüm rezervasyonlar, bilet satışları ve tüm değişiklik işlemleri, bu ağ üzerinden yapılmaktadır. Müşterilerden gelen çağrının zamanına göre ise çağrılar o zaman diliminde hangi çağrı merkezi aktif olarak çalışıyorsa ona yönlendirilebilmektedir. Ya da günün belli saatlerinde aynı anda hizmet veren iki çağrı merkezi varsa yolcu bir çağrı merkezindeki görevliyle konuştuğundan sonra tekrar aradığında diğer bir çağrı merkezindeki görevliye telefon düşebilmektedir.

Araştırmanın ana kümesini oluşturan çağrı merkezindeki 134 çalışanın hepsine ulaşılmış, 107 çalışandan cevap alınmıştır. Ankete geri dönüş oranı %79,8'dir. Cevaplanan 107 anketten 5 tanesi yanlış ve eksik doldurulmaları nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye alınan toplam anket sayısı 102'dir.

3.7. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmanın temel aracı Ek-1’de örneği sunulan anket formudur. Anketler yüzyüze görüşme yöntemiyle doldurulmuştur. Anket soruları Hackman ve Oldham’ın İş Özellikleri Teşhis Anketi’nden (Job Diagnostic Survey)⁷ türkçeye çevrilmiştir. Orjinal anket yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümdeki sorular o işteki iş özelliklerini ölçmektedir. Üçüncü ve beşinci bölümdeki sorular karışık olarak kritik psikolojik haller ve iş sonuçlarına karşı tepkiyi ölçmektedir. (iş sonuçlarına karşı tepki içsel iş motivasyonu ve işin kendisinden kaynaklanan memnuniyet olmak üzere iki boyutta verilmiştir.) Kritik psikolojik halleri ve içsel iş motivasyonunu ölçen sorular, bu yönde bir hipotezimiz olmadığından araştırma kapsamına alınmamıştır. Dördüncü bölümdeki sorular Hackman ve Oldham’ın özel memnuniyetler diye adlandırdığı memnuniyetleri ölçmektedir. (Ücret, yönetimden memnuniyet, sosyal ilişkiler v.b.) Altıncı ve yedinci bölümdeki sorular kişisel gelişim ihtiyacının şiddetini ölçmektedir. Bu araştırmada kişisel gelişim ihtiyacının şiddetiyle ilgili bir hipotezimiz olmadığından anketin bu bölümleri araştırma kapsamı dışındadır.

Çalışanların işle ilgili algılarını ölçebilmek için sorular puanlandırılırken orjinal anketteki puanlama sistemi esas alınmıştır. Ankete verilen cevapların değerlendirilmesinde Ek-2’de örneği sunulan formdan yararlanılmıştır.

İş Özellikleri Teşhis Anketi Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen, iş dizaynı öncesinde belli bir işteki mevcut iş özelliklerini, işgörenlerin mevcut iş özelliklerini karşılamaya ne kadar hazır olduklarını, yani kritik psikolojik haller dediğimiz durumlarını ve çeşitli kişisel sonuçları ve iş sonuçlarını ölçümleyen bir ankettir. İş dizaynı sonucunda da sonuçların ölçümlemesiyle iş dizaynı öncesi ve sonrası durum hakkında karşılaştırma yapma imkanı sağlar.

İş Özellikleri Modelinde kullanılan her bir değişkenin kısa bir tanımı ve puanlama sistemi aşağıda açıklanmıştır. Daha kolay anlaşılması ve puanlanabilmesi için orjinal anketteki her bölüm başında soru numaralarını 1’den başlatmak

⁷ J.Richard Hackman, Greg R. Oldham, **The Job Diagnostic Survey : An Instrument for the Diagnosis of Jobs and Evaluation of Job Redesign Process**, Technical Report No :4 , Department of Administrative Sciences , Yale University, May 1974

şeklindeki numaralandırma sistemi yerine, anketteki bütün sorular 1'den itibaren numaralandırılmış, her bölümde soru numaraları kaldığı yerden devam etmiştir. Sorular puanlandırılırken orijinal anketteki puanlama sistemi esas alınmıştır.

Anketin orijinaline göre her bir iş boyutunu ölçen sorular aşağıdaki şekildedir.

Anketin birinci ve ikinci bölümündeki sorular o işte bulunan iş özelliklerini ölçer.

Beceri Çeşitliliği: İşin yerine getirilmesi için gereken, işgörenin farklı becerileri ve yeteneklerini de içine alan birçok farklı faaliyetin derecesi.

Soru 4, 8 ve soru 12 (s.12 'de ters puanlama yapılır. Cevaplayıcının verdiği cevap numarası sekizden çıkarılır.)

Görev Kimliği: İşin tamamının ya da tam ve belirli bir bölümünün işgören tarafından yapılmasının derecesini ifade eder. İşgörenin işi gerçekleştirirken başından sonuna kadar ve belirgin bir sonuç gözlemleyerek yapmasıdır.

Soru 3,18 ve soru 10 (s.10 ters puanlama)

Görevin Anlamlılığı: İşin diğer insanların yaşantıları üzerindeki etkisinin derecesi.(Bu organizasyon içindeki diğer kişiler olabileceği gibi dış çevredeki insanlar üzerindeki etkinin de ölçümlemesidir.)

Soru 5, 15 ve soru 21 (s.21 ters puanlama)

Özerklik (Otonomi): İşin işi gerçekleştirirken işgörene sağladığı takdir hakkı, zamanlama ya da diğer prosedürlerde işgörenin sahip olduğu bağımsızlık ve özgürlüğün derecesidir.

Soru 2, 20 ve soru 16 (s.16 ters puanlama)

İşin Kendisinden Geribildirim: İş gerçekleştirirken yapılması gereken faaliyetlerin işgörenin performansı hakkında sağladığı geribildirim.

Soru 7,11 ve 19 (s.19 ters puanlama)

Anketin üçüncü ve beşinci bölümündeki sorular kritik psikolojik halleri ve iş sonuçlarına karşı tepkileri ölçümleri ölçmektedir. Kritik psikolojik haller araştırmamızın kapsamında olmadığından analizlerimizde iş sonuçlarına karşı tepkileri ölçümleyen sorular kullanılmıştır. İş memnuniyetini ölçen sorular aşağıdaki gibidir.

İş Memnuniyeti: İşgörenin o işte çalışmaktan dolayı memnun ya da mutlu olup olmadığının genel bir ölçümüdür ve işgücü devri ve devamsızlık oranını tahmin etmekte kullanılır. (Memnuniyet azaldıkça işgücü devri ve devamsızlık oranı artar.)

Soru: 24, 34 ve 30 (s.30. ters puanlama),52 ve 58 (s.58 ters puanlama)

Anketin dördüncü bölümü iş memnuniyetine ilişkin Hackman ve Oldham'ın özel memnuniyetler dediği işin kendisinden kaynaklanmayan dışsal faktörlere ilişkin memnuniyeti ölçümler.

Özel Memnuniyetler: Bu kısa ölçekler işle ilgili diğer memnuniyet koşullarını ölçer ve genel iş memnuniyetiyle bağlantılıdır. Ancak gelişme imkanından duyulan memnuniyet daha çok işin kendi özellikleriyle ilgilidir.

Ücret Memnuniyeti: Soru 38 ve 45

İş Güvenliği Memnuniyeti: Soru 37 ve 47

Sosyal memnuniyet: Soru 40,43 ve 48

Yönetimden Memnuniyet: Soru 41, 44, 50

Gelişme İmkanından Duyulan Memnuniyet: Soru 39, 42, 46, 49

Çalışanların işe ilişkin algılarını ve iş memnuniyetlerini ölçen sorular anketin orijinalinde likert tipi skalayla hazırlanmıştır. Buna göre işe ilişkin algıları ölçen sorular toplam 15 madde ve iş memnuniyetini ölçen sorular 19 maddeden oluşmaktadır.

Anketi yanıtlayan kişilere verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre;

- (7) kesinlikle katılıyorum
- (6) katılıyorum
- (5) biraz katılıyorum
- (4) tarafsızım
- (3) biraz katılmıyorum
- (2) katılmıyorum
- (1) kesinlikle katılmıyorum.

şeklinde cevaplar kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 7.00-1.00=6.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik yediye bölünerek çağrı merkezi çalışanlarının iş memnuniyeti ve işle ilgili algılamaları düzeyi aralıkları belirlenmiştir

3.8. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 15.0 programı ve Microsoft Office programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testleri olarak t-testi, anova, korelasyon analizleri yapılmıştır.

Bağımsız örnek t – testi, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır⁸. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz ikiden daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır.⁹

Post hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça

⁸ Şener Büyüköztürk, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı , 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara,2002, s.39.

⁹ Şener Büyüköztürk, a.e.,s.39.

önemlidir. Anova tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak söylemektedir. 3 grup da olsa, 10 grup da olsa bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder. Sadece iki grup arasında farklılık olsa ve diğerleri arasında fark olmasa, varyans analizi “gruplar arasında fark vardır” sonucunu verir. Fakat farklılığını nereden kaynaklandığını, hangi gruplar arasında olduğunu sonuçlarının post hoc testi açıklayacaktır. Post hoc testleri içinde çalışmalarda en yaygın kullanılan Tukey testidir.¹⁰

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir.¹¹

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

3.9. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Güvenilirlik analizleri sonrasında çalışanların iş boyutlarına ilişkin algılarını ölçen soruların güvenilirlik değeri $\alpha = 0,809$, “İş memnuniyetini ölçen soruların güvenilirlik değeri $\alpha = 0,914$ olarak yüksek bulunmuştur. Elde edilen güvenilirlik katsayılarının katsayısının 0,8 – 1,0 düzeylerinde veya daha fazla olması eldeki verilerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir¹².

Çalışanların iş boyutlarına ilişkin algılarını ölçen soruların güvenilirlik analizleri yapıldığında güvenilirlik $\alpha = 0,761$ olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeği oluşturan maddelerin iç tutarlılıkları incelendiğinde 3, 10, 15, 18 ve 20. sorularının ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkiledikleri görülerek çıkartılmıştır. Tekrarlanan güvenilirlik analizi sonucunda $\alpha = 0,809$ olarak yüksek bulunmuştur.

¹⁰ Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayınları, 2005, s.135

¹¹ Şeref Kalaycı, a.e., s.115

¹² Kazım Özdamar, Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004, s.633.

Çalışanların iş memnuniyetlerini ölçen soruların güvenilirlik analizleri yapıldığında güvenilirlik $\alpha=0,899$ olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeği oluşturan maddelerin iç tutarlılıkları incelendiğinde 37, 38, 52 ve 58. sorularının ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkiledikleri görülmüş ve çıkarılmıştır. Tekrarlanan güvenilirlik analizi sonucunda $\alpha=0,914$ olarak yüksek bulunmuştur.

Güvenilirlik aynı değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılık-kararlılık durumudur¹³. Yani güvenilirlik, çalışma yapılırken oluşabilecek rastgele hataları dışlamaktır. Aynı çalışma farklı zamanlarda tekrar yapıldığında aynı cevaplar alınıyorsa yapılan çalışma güvenilir ve bir test güvenilir veya güvenilir değil değildir. Güvenilir ya da güvenilir olmayan ölçümlerdir. Güvenilirlik testlerin değil, elde edilen verilerin ya da ölçümlerin bir özelliğidir. Bir diğer deyişle güvenilirlik testin kendisinin değil elde edilen ölçümlerinin bir özelliğidir. Testin güvenilirliği yerine test ölçümlerinin güvenilirliği demek daha doğrudur. Çünkü güvenilirlik bir aracın değil ölçmenin bir özelliğidir.¹⁴ Bu aşamadan sonra ölçeğin alt boyutlarını belirlemek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmekte ve ortaya çıkan faktörlerin tek tek güvenilirlik testleri yapılmaktadır. Ayrıca faktörlerin varyans açıklama yüzdelerine de bakılmaktadır.

Faktör analizi verileri daha az sayıya indiren ve özetleme işlemi yapan bir grup çok değişkenli istatistiksel yöntemdir. Bu yöntem çok sayıda değişken içindeki karşılıklı ilişkileri analiz etmekte ve bu değişkenleri, ortak belirleyici yönleri (faktörleri) bakımından açıklamaktadır.

Her iki ölçeğin de faktör yapısının belirlenmesinde temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmıştır. Analiz öncesinde kullanılan örneklemelerin yeterlilik düzeyi KMO ve Bartlett testleri kullanılarak ölçülmüştür. Testler sonucunda KMO değerinin 1'e yakın olması gözlem sayısının faktör analizi yapmak için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testinin de anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ olması beklenir. İşe ilişkin algıları ölçen sorular için KMO değeri 0,775 iş memnuniyetine ilişkin algıları ölçen sorular için KMO değeri 0,811 olarak bulunmuştur. Ayrıca Bartlett testi

¹³ Mustafa Ergün, Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Bazı Temel Kavramlar, <http://www.egitim.aku.edu.tr/temelkavramlar.ppt>

¹⁴ Vahit Bademci, "Güvenilirliği doğru anlamak ve bazı klişeleri yıkmak: Bilinenlerin aksine Cronbach'ın alfa katsayısı negatif ve "-1" den küçük olabilir.", İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: VII, Sayı: II, Güz 2006, s.3-26.

sonuçlarının $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu veriler araştırmada kullanılan örneklemin büyüklük ve dağılımının yeterli olduğunu göstermektedir. Temel bileşenler analizi sonrasında İ.Ö.M. alt boyutlarına ilişkin algıların 2, İş memnuniyeti alt boyutlarının 4 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Bu faktörler “İş boyutlarına ilişkin algılar” için “Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı” ve “Otonomi”, “İşten duyulan memnuniyetin alt boyutları için, “Kurumun sağladığı olanaklar”, “Görev memnuniyeti”, “Sosyal ilişkiler” ve “Yönetimden memnuniyet”tir.

Tablo 2. İşe İlişkin Algıları Ölçen Soruların Yapı Geçerliliği (Faktör Analizi)

	Faktörler	
	1	2
S.21	,782	
S.5	,755	
S.4	,754	
S.8	,601	
S.12	,577	
S.7	,490	
S.11	,472	
S.2		,856
S.16		,787
S.19	,386	,527

İşe ilişkin algıları ölçen soruların faktör yükleri incelendiğinde 7. ve 11. Soruların faktör yükleri 0,5’den küçük olduğu için 7. ve 11. sorular çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Yenilenen faktör analizi sonucunda oluşan yeni faktör yükleri tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3. İşe İlişkin Algıları Ölçen Soruların Yapı Geçerliliği (Faktör Analizi)-Tekrar

	Faktörler	
	1	2
S.21	,808	
S.4	,759	,307
S.5	,752	
S.8	,670	
S.12	,581	
S.2		,860
S.16		,793
S.19	,340	,531

Faktör analizi sonucunda İşe ilişkin algıları ölçen soruların oluşturduğu faktör yapısı aşağıdadır:

Faktör 1: Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı

Faktör 2: Otonomi

Oluşan faktörler için ayrı ayrı iç tutarlılığı test etmek için yapılan güvenirlik analizlerinde elde edilen güvenirlik katsayıları (α) Tablo 4’de görülmektedir. Beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı faktörünün iç tutarlılığını olumsuz etkileyen maddeler olmadığından maddeler faktör yapısını korumaktadır. Otonomi faktörünün iç tutarlılığını olumsuz etkileyen 19. madde faktör yapısından çıkartılmıştır. Hackman ve Oldham’ın orijinal modelindeki beşli faktör yapısını desteklemeyen bir çok çalışma bulunmaktadır. Örneğin Fried ve Ferris 1986’da 6930 çalışan üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma geniş kapsamlı bir çalışma olup 876 ayrı iş grubundan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yöneticiler, genç çalışanlar ve eğitim düzeyi yüksek çalışanlarda beş faktörlü model desteklenmekle birlikte¹⁵, yönetici olmayan çalışanlar, yaşlı çalışanlar ve eğitim düzeyi düşük çalışanlarda beş faktörlü model desteklenmemiştir.

Tablo 4. İşe İlişkin Algıların Alt Boyutlarını Oluşturan Maddeler

Boyutlar	Maddeler	Varyans(%)	alpha
Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı	S.21, S.4, S.5, S.8, S.12	41,814	0,792
Otonomi	S.2,S.16	15,946	0,683

Buna göre Beceri çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı alt boyutunu ölçen sorular aşağıdaki gibidir.

S.21. Genel anlamda bakacak olursak işin kendisi anlamlı ve önemli değil.

S.4. İşinizde ne kadar çeşitlilik var? İşiniz çeşitli beceri ve yeteneklerinizi kullanarak ne derece çeşitli işler yapmanızı gerektiriyor?

S.5. Genelde işiniz ne kadar anlamlı ve önemli? İşinizin sonuçları diğer insanların yaşamı ve mutluluğunu anlamlı şekilde etkiliyor mu?

¹⁵ Yitzhak Fried, Gerald R. Ferris, “The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta Analysis” *Personnel Psychology*, Inc. Vol: 40, p.312.

S.8. İş birtakım karmaşık ve yüksek derecede beceriyi kullanmamı gerektiriyor

S.12. İş basit ve tekrar edici.

Otonomi alt boyutunu ölçen sorular aşağıdaki gibidir.

S.2. İşinizde ne kadar özerklik var? (Bu, işiniz size işi nasıl yapacağınıza dair ne derece karar hakkı tanıyor anlamına gelir.)

S.16 İş kişisel inisiyatifimi ya da görüşlerimi kullanmak için bana hiç şans tanımıyor

İş Memnuniyetini ölçen soruların faktör yapısı tablo 5’te incelenmiştir.

Tablo 5. İş Memnuniyetini Ölçen Soruların Yapı Geçerliliği (Faktör Analizi)

	Faktörler			
	1	2	3	4
S.47	,821			
S.50	,771			
S.42	,738			
S.46	,724	,316		
S.45	,594			,478
S.39	,552			
S.24	,315	,847		
S.30	,366	,718	,305	
S.34	,472	,675		,311
S.49		,532	,336	,317
S.44			,851	
S.41	,315	,356	,667	
S.40		,567	,624	
S.48				,844
S.43		,313		,736

İş memnuniyetini ölçen soruların faktör yükleri incelendiğinde 40. Sorunun faktör yükleri birbirine çok yakın olduğu için 40. Soru çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Yenilenen faktör analizi sonucunda oluşan yeni faktör yükleri tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. İş Memnuniyetini Ölçen Soruların Yapı Geçerliliği Faktör Analizi (Tekrar)

	Faktör Analizi			
	1	2	3	4
S.47	,822			
S.50	,776			
S.46	,726	,311		
S.42	,703	,327		,330
S.45	,587		,495	
S.39	,486			,331
S.24		,872		
S.30	,328	,766		
S.34	,493	,639	,338	
S.49		,618		,366
S.48			,844	
S.43			,753	
S.44				,885
S.41	,336	,357		,603

İş memnuniyetini ölçen soruların faktör yükleri incelendiğinde 39. Sorunun faktör yükü 0,5'den küçük olduğu için 39. Soru çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Yenilenen faktör analizi sonucunda oluşan yeni faktör yükleri tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. İş Memnuniyetini Ölçen Soruların Yapı Geçerliliği Faktör Analizi (Tekrar)

	Faktör Analizi			
	1	2	3	4
S.47	,833			
S.50	,770			
S.46	,722	,322		
S.42	,702	,334		,332
S.45	,583		,499	
S.24		,876		
S.30	,328	,766		
S.34	,489	,640	,342	
S.49		,621		,359
S.48			,848	
S.43			,753	
S.44				,900
S.41	,327	,381		,584

Faktör 1. Kurumun sağladığı olanaklar

Faktör 2. Görev memnuniyeti

Faktör 3. Sosyal ilişkiler

Faktör 4. Yönetimden memnuniyet

İş memnuniyetini ölçen alt faktörlerin tutarlılıklarını test etmek için yapılan güvenirlik analizlerinde elde edilen güvenirlik katsayıları (α) Tablo 8’te görülmektedir. Kurumun sağladığı olanaklar faktörünün iç tutarlılığını olumsuz etkileyen maddeler olmadığından faktör yapısını korumaktadır. Görev memnuniyeti faktörünün iç tutarlılığını olumsuz etkileyen 34 ve 49. maddeler faktör yapısından çıkartılmıştır. Sosyal ilişkiler faktörünün iç tutarlılığını olumsuz etkileyen maddeler olmadığından faktör yapısını korumaktadır. Yönetimden memnuniyet faktörünün iç tutarlılığını olumsuz etkileyen maddeler olmadığından faktör yapısını korumaktadır.

Tablo 8. İş Memnuniyeti Alt Boyutlarını Oluşturan Maddeler

Boyutlar	Maddeler	Varyans(%)	alpha
Kurumun sağladığı olanaklar	S.47, S.50, S.46, S.42, S.45	47,356	0,870
Görev memnuniyeti	S.24,S.30	9,504	0,891
Sosyal ilişkiler	S.48,S.43	9,003	0,714
Yönetimden memnuniyet	S.41,S.44	7,766	0,621

Kurumun sağladığı olanaklar: Bu boyut altında sadece somut ödüllendirmeler, ücretlendirme v.b. değil aynı zamanda soyut olanaklar da ölçülmektedir. Şirkette hissedilen başarı hissi, kullanılmasına imkan tanınan bağımsız düşünce ve faaliyetler gibi..

“İşinizin bu yönünden ne kadar memnunsunuz?” sorusuyla yönlendirilen ifadelerden oluşmaktadır.

S.47. Organizasyondaki koşulların gelecekte benim için ne kadar güvenli olduğu.

S.50. İşimde aldığım gözetim ve denetimin kalitesi

S.46 İşimde kullanabildiğim bağımsız düşünce ve faaliyetlerin miktarı

S.45 Şirkete katkıda bulunduğum için açıkça ödenen bedelin derecesi.

S.42 İş yapmakla elde ettiğim başarı hissi

Görev memnuniyeti:

S.24. Genel olarak konuşmak gerekirse bu işten çok memnunum

S.30. Sıklıkla bu işten çıkmayı düşünüyorum

Sosyal İlişkilerden memnuniyet:

İşinizin bu yönünden ne kadar memnunsunuz?

S.48 İsteyken diğer insanlara yardım etme imkanı.

S.43 İş esnasında diğer insanları tanıma fırsatı.

Yönetimden Memnuniyet:

İşinizin bu yönünden ne kadar memnunsunuz?

S.41 Patronumun bana gösterdiği saygı ve adil muamele derecesi

S.44 Yöneticimden aldığım destek ve rehberlik miktarı

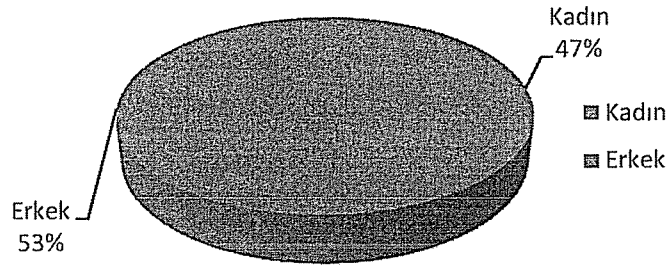
3.10. Araştırmanın Bulguları

3.10.1. Çağrı Merkezinde Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 9. Çağrı Merkezinde Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
Kadın	48	47,1
Erkek	54	52,9
Toplam	102	100,0

Ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 9’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının 48’i (% 47,1) kadın, 54’ü (% 52,9) erkektir.

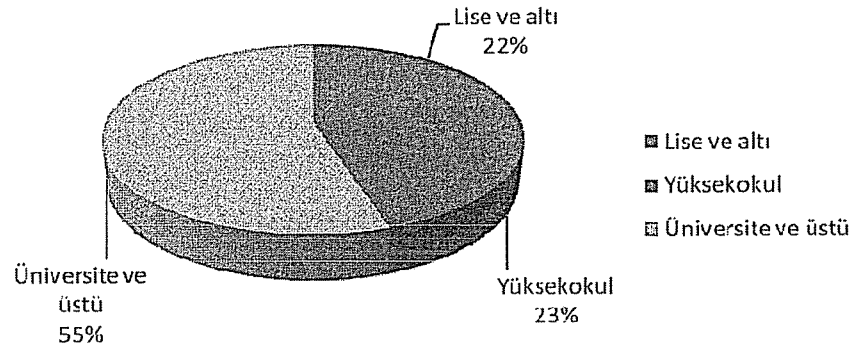


Şekil 4. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılım Grafiği

Tablo 10. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
Lise ve altı	22	21,6
Yüksekokul	24	23,5
Üniversite ve üstü	56	54,9
Toplam	102	100,0

Ç.M. çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 10’da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının 22’si (% 21,6) lise ve altı, 24’ü (% 23,5) yüksekokul, 56’sı (% 54,9) üniversite ve üstü eğitim düzeyindedir.

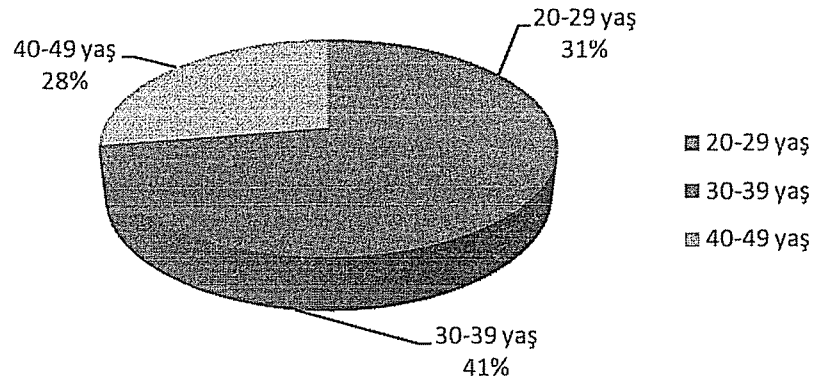


Şekil 5. Çağrı Merkezinde Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılım Grafiği

Tablo 11. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
20-29 yaş	32	31,4
30-39 yaş	42	41,2
40-49 yaş	28	27,5
Toplam	102	100,0

Çalışanların yaşlarına göre dağılımı Tablo 11’de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının 32’si (% 31,4) 20-29, 42’si (% 41,2) 30-39, 28’i (% 27,5) 40-49 yaş aralığındadır.



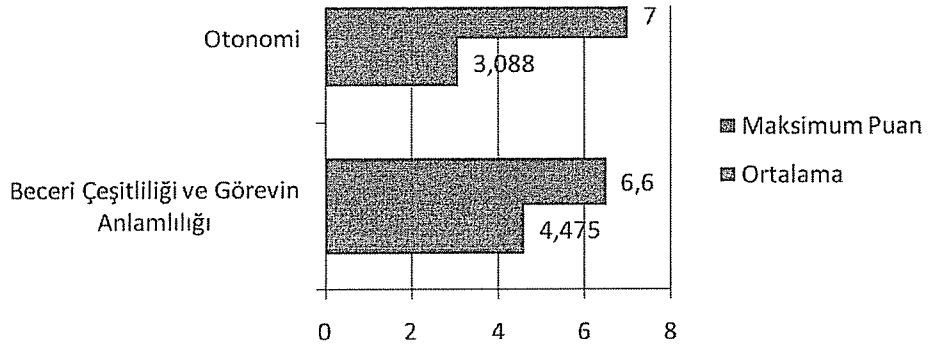
Şekil 6. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılım Grafiği

3.10.2. Çağrı Merkezinde Çalışanların İş Özellikleri Modelinin Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının ve İş Memnuniyeti Alt Boyutlarının Ortalamaları

Tablo 12. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Özellikleri Modeli Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı' na İlişkin Algılarının Ortalamaları

	N	Min.	Max.	Ort	S.s
Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı	102	1,800	6,600	4,475	1,297
Otonomi	102	1,000	7,000	3,088	1,381

Tablo 12’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının İş Özellikleri Modeli’nin alt boyutlarına ilişkin algılarının ortalamaları incelendiğinde, beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı alt boyutunun ortalamasının en yüksek, otonomi alt boyutunun ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.

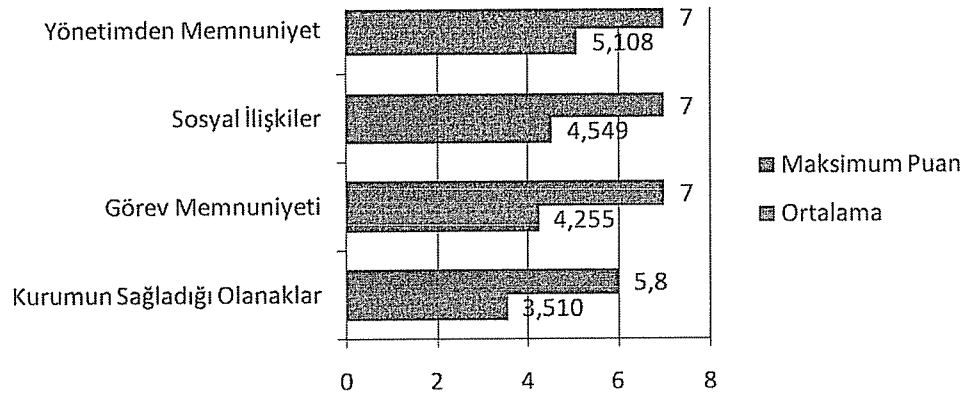


Şekil 7. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İ.Ö.M Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalama Puanları Grafiği

Tablo 13. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutlarının Ortalamaları

	N	Min.	Max.	Ort	S.s
Kurumun Sağladığı Olanaklar	102	1,000	5,800	3,510	1,314
Görev Memnuniyeti	102	1,000	7,000	4,255	1,781
Sosyal İlişkiler	102	1,000	7,000	4,549	1,542
Yönetimden Memnuniyet	102	1,000	7,000	5,108	1,394

Tablo 13’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının iş memnuniyeti alt boyutlarının ortalamaları incelendiğinde, yönetimden memnuniyet alt boyutunun ortalamasının en yüksek, kurumun sağladığı olanaklar alt boyutunun ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir.



Şekil 8. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutlarının Ortalama Puanları Grafiği

3.10.3. Çağrı Merkezinde Çalışanların İş Özellikleri Modeli'ne Göre İşe Yönelik Algıları ve İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkiler

Tablo 14. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Özellikleri Modeli'ne Göre İşe Yönelik Genel Algıları İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Boyut	Boyut	N	r	P
İşe Yönelik Algı	İş Memnuniyeti	102	0,455	0,000

Tablo 14'den anlaşılabacağı üzere, araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının işe yönelik algılarının genel puanları ile iş memnuniyeti genel puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($R=0,455$; $p<0.05$)

(H2: Çağrı merkezi çalışanlarının İ.Ö.M alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin genel algıları ile iş memnuniyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H2 hipotezi kabul edilmiştir.)

Tablo 15. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Özellikleri Modeli'ne Göre İşe Yönelik Genel Algıları İle İş Memnuniyeti Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Boyut	Boyutlar	N	r	P
İşe Yönelik Algı	Kurumun Sağladığı Olanaklar	102	0,370	0,000
	Görev Memnuniyeti	102	0,411	0,000
	Sosyal İlişkiler	102	0,336	0,001
	Yönetimden Memnuniyet	102	0,119	0,232

Tablo 15'den anlaşılabacağı üzere, araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının işe yönelik genel algıları ile kurumun sağladığı olanaklardan memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($R=0,370$; $p<0.05$)

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının işe yönelik genel algıları ile görev memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($R=0,411$; $p<0.05$)

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının işe yönelik genel algıları ile sosyal ilişkilerden memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($R=0,336$; $p<0.05$)

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının işe yönelik genel algıları ile yönetimden memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. ($R=0,119$; $p>0.05$)

(H4:Çağrı Merkezi çalışanlarının İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin genel algıları ile iş memnuniyeti alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H4 Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.)

Tablo 16. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti ile İş Özellikleri Modeli Alt Boyutlarına İlişkin Algıları Arasındaki İlişki

Boyutlar	Boyut	N	r	P
İş Memnuniyeti	Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı	102	0,405	0,000
	Otonomi	102	0,349	0,000

Tablo 16'dan anlaşılabacağı üzere, araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının iş memnuniyeti ile İş Özellikleri Modeli. alt boyutlarından beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığına ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($R=0,405$; $p<0.05$)

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının iş memnuniyeti ile otonomiye ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($R=0,349$; $p<0.05$)

(H6: Çağrı Merkezi çalışanlarının iş memnuniyeti ile İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H6 Hipotezi kabul edilmiştir.)

Tablo 17. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutları ile İş Özellikleri Modeli'nin Alt Boyutları Aralarındaki İlişkiler

Boyutlar	Boyut	N	r	P
Kurumun Sağladığı Olanaklar	Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı	102	0,311	0,001
Kurumun Sağladığı Olanaklar	Otonomi	102	0,328	0,001
Görev Memnuniyeti	Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı	102	0,372	0,000
Görev Memnuniyeti	Otonomi	102	0,303	0,002
Sosyal İlişkiler	Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı	102	0,283	0,004
Sosyal İlişkiler	Otonomi	102	0,298	0,002
Yönetimden Memnuniyet	Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı	102	0,149	0,135
Yönetimden Memnuniyet	Otonomi	102	-0,008	0,940

Tablo 17'den anlaşılabacağı üzere, araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının kurumun sağladığı olanaklardan memnuniyeti ile beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı alt boyutuna ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($R=0,311$; $p<0.05$)

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının kurumun sağladığı olanaklardan memnuniyeti ile otonomi alt boyutuna ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($R=0,328$; $p<0.05$)

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının görev memnuniyeti ile beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı alt boyutuna ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi

belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($R=0,372$; $p<0.05$)

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının görev memnuniyeti ile otonomi alt boyutuna ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($R=0,303$; $p<0.05$)

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının sosyal ilişkilerden memnuniyetleri ile beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı alt boyutuna ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($R=0,283$; $p<0.05$)

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının sosyal ilişkiler memnuniyetleri ile otonomi alt boyutuna ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($R=0,298$; $p<0.05$)

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının yönetimden memnuniyetleri ile beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı alt boyutuna ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. ($R=0,149$; $p>0.05$)

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının yönetimden memnuniyetleri ile otonomi alt boyutuna ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. ($R=-0,008$; $p>0.05$)

3.10.4. Çağrı Merkezinde Çalışanların İş Özellikleri Modeli'nin Alt Boyutlarındaki Temel İş Özelliklerine İlişkin Algıları ile Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

Tablo 18. Çağrı Merkezinde Çalışanların İş Özellikleri Modeli'nin Alt Boyutlarındaki Temel İş Özelliklerine İlişkin Algıları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

	Grup	N	Ort	S.s	t	P
Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı	Kadın	48	4,875	1,185	3,059	0,003
	Erkek	54	4,119	1,298		
Otonomi	Kadın	48	3,354	1,292	1,855	0,067
	Erkek	54	2,852	1,426		

Tablo 18'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($t= 3,059$; $p<0.05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, kadın çağrı merkezi çalışanlarının algıladığı beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı, erkek çağrı merkezi çalışanlarının algıladığı beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığından yüksektir.

(Ha1: Çağrı merkezinde çalışanların İş Özellikleri Modeli. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin algıları arasında çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır hipotezi beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı boyutu için kısmen kabul edilmiştir.)

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının otonomiye ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t= 1,855$; $p>0.05$).

Tablo 19. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Özellikleri Modeli'nin Alt Boyutlarındaki Temel İş Özelliklerine İlişkin Algıları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı	Lise ve altı	22	4,364	1,157	0,797	0,454
	Yüksekokul	24	4,767	1,217		
	Üniversite ve üstü	56	4,393	1,382		
Otonomi	Lise ve altı	22	3,091	1,509	2,264	0,109
	Yüksekokul	24	3,583	0,717		
	Üniversite ve üstü	56	2,875	1,505		

Tablo 19’da görüldüğü gibi; araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının, beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığına ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, eğitim durumu gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F= 0,797$; $p>0.05$).

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının otonomi alt boyutuna ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, eğitim durumu gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F= 2,264$; $p>0.05$).

(H_{b0} : Çağrı merkezinde çalışanların İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin algıları arasında çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark yoktur hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir.)

Tablo 20. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Özellikleri Modeli'nin Alt Boyutlarındaki Temel İş Özelliklerine İlişkin Algıları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı	20-29 yaş	32	4,050	1,335	2,783	0,067
	30-39 yaş	42	4,591	1,217		
	40-49 yaş	28	4,786	1,289		
Otonomi	20-29 yaş	32	2,969	1,431	1,451	0,239
	30-39 yaş	42	2,929	1,161		
	40-49 yaş	28	3,464	1,592		

Tablo 20’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı alt boyutuna ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F= 2,783; p>0.05$).

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının otonomi alt boyutuna ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F= 1,451; p>0.05$).

(Hc0: Çağrı merkezinde çalışanların İ.Ö.M. alt boyutlarındaki iş özelliklerine ilişkin algıları arasında çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir fark yoktur hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir.)

3.10.5. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutları ile Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkileri

Tablo 21. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

	Grup	N	Ort	S.s	t	P
Kurumun Sağladığı Olanaklar	Kadın	48	3,750	1,209	1,758	0,082
	Erkek	54	3,296	1,377		
Görev Memnuniyeti	Kadın	48	4,521	1,741	1,429	0,156
	Erkek	54	4,019	1,799		
Sosyal İlişkiler	Kadın	48	4,542	1,529	-0,045	0,964
	Erkek	54	4,556	1,568		
Yönetimden Memnuniyet	Kadın	48	5,125	1,496	0,117	0,907
	Erkek	54	5,093	1,311		

Tablo 21’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının kurumun sağladığı olanaklardan memnuniyetinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t= 1,758; p>0.05$).

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının görev memnuniyetinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t= 1,429$; $p>0.05$).

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının sosyal ilişkilerden memnuniyetinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t= -0,045$; $p>0.05$).

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının yönetimden memnuniyetinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t= 0,117$; $p>0.05$).

(H_0 : Çağrı merkezinde çalışanların iş memnuniyetinin alt boyutları arasında çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark yoktur hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir.)

Tablo 22. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutları ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kurumun Sağladığı Olanaklar	Lise ve altı	22	3,473	1,313	1,094	0,339
	Yüksekokul	24	3,850	1,150		
	Üniversite ve üstü	56	3,379	1,375		
Görev Memnuniyeti	Lise ve altı	22	4,909	1,688	2,103	0,128
	Yüksekokul	24	4,250	1,713		
	Üniversite ve üstü	56	4,000	1,809		
Sosyal İlişkiler	Lise ve altı	22	4,682	1,402	1,289	0,280
	Yüksekokul	24	4,917	1,316		
	Üniversite ve üstü	56	4,339	1,668		
Yönetimden Memnuniyet	Lise ve altı	22	5,000	1,773	0,509	0,603
	Yüksekokul	24	4,917	1,653		
	Üniversite ve üstü	56	5,232	1,091		

Tablo 22’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının kurumun sağladığı olanaklardan memnuniyetinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, eğitim durumu gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F= 1,094$; $p>0.05$).

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının görev memnuniyetinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, eğitim durumu gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F= 2,103; p>0.05$).

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının sosyal ilişkilerden memnuniyetinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, eğitim durumu gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F= 1,289; p>0.05$).

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının yönetimden memnuniyetlerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, eğitim durumu gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F= 0,509; p>0.05$).

(H_0 : Çağrı merkezinde çalışanların iş memnuniyeti alt boyutları arasında çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark yoktur hipotezi bu nedenle kabul edilmiştir.)

Tablo 23. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Memnuniyeti Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşma Durumu İlişkisi

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kurumun Sağladığı Olanaklar	20-29 yaş	32	3,700	1,134	2,984	0,055
	30-39 yaş	42	3,143	1,357		
	40-49 yaş	28	3,843	1,349		
Görev Memnuniyeti	20-29 yaş	32	3,906	1,677	3,592	0,031
	30-39 yaş	42	4,024	1,728		
	40-49 yaş	28	5,000	1,816		
Sosyal İlişkiler	20-29 yaş	32	4,875	1,454	1,339	0,267
	30-39 yaş	42	4,286	1,635		
	40-49 yaş	28	4,571	1,476		
Yönetimden Memnuniyet	20-29 yaş	32	5,469	0,958	7,062	0,001
	30-39 yaş	42	4,524	1,581		
	40-49 yaş	28	5,571	1,230		

Tablo 23’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının kurumun sağladığı olanaklardan memnuniyetinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ($F= 2,984; p>0.05$).

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının görev memnuniyetinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 3,592; p<0.05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, 40-49 yaş aralığındaki çağrı merkezi çalışanlarının görev memnuniyeti, 20-29 ve 30-39 yaş aralığındaki çağrı merkezi çalışanlarının görev memnuniyetinden fazladır.

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının sosyal ilişkilerden memnuniyetinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F= 1,339; p>0.05$).

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarının, yönetimden memnuniyetinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F= 7,062; p<0.05$). Ortalamalar arasındaki farka göre, 20-29 ve 40-49 yaş aralığındaki çağrı merkezi çalışanlarının yönetimden memnuniyeti, 30-39 yaş aralığındaki çağrı merkezi çalışanlarının yönetimden memnuniyetinden fazladır.

(Hf1: Çağrı merkezinde çalışanların iş memnuniyetinin alt boyutları arasında çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir fark vardır hipotezi bu nedenle görev memnuniyeti ve yönetimden memnuniyet alt boyutları için kısmen kabul edilmiştir)

Araştırmadan elde edilen bulgular beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı boyutunun otonomiye oranla daha yüksek derecede algılandığını göstermektedir. Beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığının yüksek olarak algılanması; çağrı merkezi

alışanlarının birtakım karmaşık bilgisayar programlarını kullanmaları, işin yüksek iletişim becerileri gerektirmesi ve çağrı merkezinde hizmet veren çalışanların yurtdışındaki müşterilere hizmet vermeleri ve işlerini yaparken sürekli yabancı dil becerilerini kullanmaları gerekliliğinden kaynaklanabilir.

Otonomi genel olarak çağrı merkezlerinde düşük olarak bulunan bir iş özelliğidir. Çalışmanın sonucu da bu doğrultuda literatürü desteklemektedir. Grebner ve diğerleri 234 çağrı merkezi çalışanıyla diğer işlerde çalışan 572 çalışanı karşılaştırmış bunun sonucunda çağrı merkezinde çalışanların diğer çalışanlara oranlara anlamlı derecede düşük seviyede özerklik – iş kontrolü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre yine aynı çalışmada ÇM çalışanlarının görevlerinin karmaşıklık, güçlük derecesi de diğer işlerde çalışanlara göre daha azdır. Bu araştırmanın sonucu da Grebner'in çalışmasını otonomi boyutu açısından desteklemektedir.¹⁶

Çağrı merkezi çalışanlarının yönetimden memnuniyeti yüksek, kurumun sağladığı olanaklardan memnuniyeti ise daha düşüktür. Kurumun sağladığı olanaklar düşük olarak algılanmasına rağmen yönetimden memnuniyetin yüksek olması nedeniyle çağrı merkezindeki yönetim kalitesinin yüksek olduğu savunulabilir.

İşe yönelik algı ve genel iş memnuniyeti arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Çağrı merkezi çalışanlarının iş memnuniyetleri ile beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı ve otonomi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu sonuca göre eğer çalışanların iş özelliklerine ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyecek iş düzenlemeleri yapılırsa memnuniyet oranları da artacaktır.

Yine araştırma sonuçlarına göre kadın çalışanların algıladığı beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı erkek çalışanlarınkinden yüksektir.

İş Memnuniyeti alt boyutlarının yaş grubuna göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak için yapılan analizler sonucunda çalışanların yaşları arttıkça görevden memnuniyetlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu da genç çalışanların iş

¹⁶ Simone Grebner et.al. "Working conditions,well-being, and job-related attitudes among call centre agents", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:XII, No:4, Psychology Press Ltd, 2003, p.341.

hayatlarının erken döneminde olmalarından dolayı işten beklentilerinin yaşlı çalışanlara göre daha fazla olmasından kaynaklanabilir.

Yönetimden memnuniyet ise 20-29 ve 40-49 yaş grubunda 30-39 yaş grubuna göre anlamlı derecede daha yüksektir.

3.11. Genel Değerlendirme

Bu çalışmada, araştırma yapılan çağrı merkezindeki çalışanların algıları, İş Özellikleri Modeli'ndeki temel iş özelliklerine ve iş memnuniyeti alt boyutlarına göre incelenmiştir. Çağrı merkezinde çalışan bireylerin İş Özellikleri Modeli'ndeki temel iş özelliklerine ilişkin algılarının iş memnuniyeti alt boyutları ile anlamlı bir ilişki içinde olup olmadığı sınanmıştır. Ayrıca çalışanların temel iş özelliklerine ilişkin algıları ile iş memnuniyetlerinin demografik özelliklere göre farklılaşma durumu incelenmiştir.

Çağrı merkezinde çalışanların İ.Ö.M. 'deki iş boyutlarına ilişkin algıları ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişki araştırmanın temel hipotezini oluşturmaktadır. Bu çerçevede iş ile ilgili algının olumlu yönde gelişmesinin çalışanların iş memnuniyetlerini arttırması beklenmiştir

Araştırma sonuçları çağrı merkezi çalışanlarının “Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı” boyutuna, “Otonomi” boyutuna göre daha yüksek puan verdiklerini göstermiştir. Buna göre çağrı merkezlerinde çalışanlara orta düzeyde bir otonomi sağlanmaktadır. Bunun yanında çalışanlar kendilerinde çok çeşitli beceriler arandığını ve yaptıkları görevin anlamlı olduğunu düşünmektedirler. İnsanların daha çok otonomisi yüksek işleri anlamlı buldukları dikkate alınırsa¹⁷ çağrı merkezlerinin bu konuda bir istisna oluşturduğu söylenebilir.

Çalışanların işten duydukları memnuniyete ilişkin veriler incelendiğinde ise kurumun sağladığı olanakların çalışanları orta düzeyde tatmin ettiği göze çarpmaktadır. Bu faktöre ilişkin ortalama değer diğer faktörlerin belirgin bir şekilde altında kalması çağrı merkezi yöneticilerinin çalışanlarına sunmuş oldukları imkanları tekrar gözden geçirmelerini gerekli kılmaktadır. Bunun yanında çağrı

¹⁷ Balkin, D., & Griffeth, R. “The determinants of employee benefit satisfaction.” *Journal of Business and Psychology*, Vol:VII, No:3, pp. 323-339.

merkezi çalışanlarının görev memnuniyeti ve sosyal ilişkilerinin iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yönetimden duyulan memnuniyet ise çok iyi düzeydedir. Bu bulgular bir bütün olarak incelendiğinde kurumun sağladığı olanaklar yetersiz olmasına rağmen görev memnuniyetinin iyi düzeyde çıkması çağrı merkezindeki yönetim kalitesinin yüksek olmasının bir sonucu olarak görülmüştür.

Çağrı merkezi çalışanlarının iş ile ilgili algı düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde sadece “Beceri Çeşitliliği ve Görevin Anlamlılığı” boyutu ile “Cinsiyet” arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu çağrı merkezi çalışanlarının iş ile algılarının demografik özelliklerinden büyük ölçüde bağımsız olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile farklı cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyindeki çalışanların iş ile ilgili algıları arasında belirgin bir fark bulunmamaktadır. Bu durumun tek istisnası kadın çalışanların çağrı merkezinin gerektirdiği becerileri daha çeşitli ve görevlerini daha anlamlı bulmalarıdır. Araştırmacının informal görüşmelerle Ç.M.Ç’ larından aldığı geribildirimlerde de kimi kadın çalışanlar Ç.M.’de yapılan işlerin kendilerine daha uygun olduğunu, erkek çalışanlar açısından tatmin edici bir iş olamayacağını ifade etmişlerdir.

İşten duyulan memnuniyetin demografik özelliklere göre farklılaşma durumu incelendiğinde ise, Görev Memnuniyeti ve Yönetimden Memnuniyetin yaşa bağlı olarak farklılık gösterdiği görülmüştür. Bunlardan görev memnuniyeti yaşa bağlı olarak artarken, 40-49 yaş arasındaki çalışanların görevlerinden en çok memnuniyet duyan çalışan grubu olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni bu yaş grubundaki çalışanların kariyerlerinin geç döneminde olmaları, yeni iş arayışları ve yüksek beklentiler içinde olmaları olabilir. Bu konu detaylı olarak başka çalışmalarda da incelenebilir. Yönetimden duyulan memnuniyet 20-29 ve 40-49 yaş grubunda yüksek, 30-39 yaş grubunda ise daha düşük düzeydedir.

İşten duyulan memnuniyetin kontrol değişkeni durumundaki cinsiyet ve eğitim düzeyi faktörlerine göre farklılık göstermemesi iş dizaynının etkilerinin daha net tanımlanmasını sağlaması açısından önemlidir. Diğer bir ifade ile işten duyulan memnuniyet demografik özelliklere göre önemli bir farklılık göstermediği için, memnuniyet düzeyindeki gözlenecek değişimin büyük ölçüde iş özelliklerinden yani

beceri çeşitliliği ve görevin anlamlılığı ve özerklik boyutları gibi diğer bağımsız faktörlerden kaynaklanacağı savunulabilir.

Araştırma kapsamında “Temel İş Özelliklerine İlişkin Algılar” ve “İş Memnuniyeti” boyutları arasındaki ilişkiler de incelenmiş ve sadece “Yönetimden Duyulan Memnuniyet” ile “İş Algısı” arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Buna göre çalışanlara sağlanan otonomi ve beceri çeşitliliği/görevin anlamlılığı, kurumun sağladığı olanaklar, görev memnuniyeti ve sosyal ilişkilerden duyulan memnuniyeti anlamlı düzeyde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile çalışanlara sağlanacak otonomi, becerilerin çeşitlendirilmesi ve görevin anlamlı hale getirilmesi çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti yükseltecektir.

Sonuç olarak çağrı merkezlerinde sağlıklı bir iş dizaynı yapılmasının yöneticiden duyulan memnuniyet dışında, kurumun sağladığı imkanlardan duyulan memnuniyet, görev memnuniyeti ve sosyal ilişkilerden duyulan memnuniyeti arttıracığı söylenebilir. Yöneticiden duyulan memnuniyet karşılıklı etkileşimin bir sonucu olduğu için iş dizaynından etkilenmemesi beklenen bir sonuçtur. Bunun yanında iş dizaynının daha sağlıklı yapıldığı bir ortamda kurum çalışanlarına daha iyi imkanlar sağlayacak, çalışanlar arasında daha güçlü sosyal ilişkiler kurulabilecek bunun sonucunda görev memnuniyeti yükselecektir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler iş dizaynının çalışan memnuniyetine olan etkisini göstermesi açısından önemlidir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda iş dizaynı sonucunda artan memnuniyetin, örgütsel bağlılık, performans ve firmanın finansal performansı gibi bireysel ve örgütsel çıktılara etkileri incelenebilir. Ayrıca iş dizaynı çalışan memnuniyetini etkileyen çok sayıda değişkenden sadece biridir. Bu çerçevede iş memnuniyetini etkileyen diğer değişkenlerin iş dizaynı ile birlikte çalışan memnuniyeti üzerindeki bütünlük etkisi araştırılabilir. Son olarak araştırma sadece çağrı merkezi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle bu çalışmanın verilerinden yola çıkılarak farklı sektörler ve çalışma biçimleri için genellemeler yapmak kesinlikle doğru değildir. Her sektör ve çalışma biçimi için iş özellikleri modelinin uygulanması sonucu farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. İş dizaynı, çalışan memnuniyeti ilişkisi farklı sektörlerde incelenerek bu çalışmada elde edilen sonuçların genellenebilirliği artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, Tekin, Güngör, Meltem: : “Müşteri Saldırganlığı: Sonuçları ve Mücadele Stratejisi” **Kamu-İş**; C:10, S:3, 2009, s.33-69.
- Aksin, Zeynep, Karaesmen, Fikri, Örmeci, Lerzan: “Workforce Crosstraining İn Callcenters From An Operations Management Perspective”, **Working Paper**, Koç Üniversitesi, (çevrimiçi) <http://home.ku.edu.tr/zaksin>, originally stated in **Workforce Cross Training Handbook**, ed. D.Nembhard, CRC Press, 2007
- Altunışık, Remzi ve diğerleri: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 2. Basım Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2002
- Armstrong, Michael: **A Handbook of Human Resources Management Practice**, 10th Edition, Kogan Page Ltd, London and Philedelphia, 2006.
- Aşkun, Duysal: “The Effect of Quality of Worklife in callcenters on the perceptions and turnover intertions of employees”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul, 2007.
- Bademci, Vahit: “Güvenilirliği doğru anlamak ve bazı klişeleri yıkmak: Bilinenlerin aksine Cronbach’ ın alfa katsayısı negatif ve “-1” den küçük olabilir.”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: VII, Sayı: II, Güz 2006, s.3-26.
- Balkin D., Griffeth R.: “The determinants of employee benefit satisfaction.” **Journal of Business and Psychology**, Vol:VII, No:3, pp.323-339.

- Baransel , Gökhan: **“İşletmelerde Kendini Yöneten Takım Uygulamaları: Üretim Takımlarının Güçlendirilmesi ile İlgili Araştırma”**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul 2004,
- Batt,Rosemary,Appelbaum,Eileen: **“Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome , and if So,Who Benefits?”**, **British Journal of Industrial Relations**, Blackwell Publishers Ltd./London School of Economics,Vol:XXXIII,No:3, September 1995,pp.354-375.
- Batt, Rosemary, Moynihan, Lisa: **“The viability of alternative callcenter production models”**,**Human Resource Management Journal**, Blackwell Publishing Ltd.,Vol:XII,No:4,2002,pp 14-34
- Becker,Brian E.,Huselid,Mark: **“SHRM and job design: Narrowing the divide”** , **Journal of Organizational Behaviour**, No:31,2010,pp.379-388.
- Belt,Vicki,
Richardson,Ranald,Webster,Juliet: **“Women, social skill and interactive service work in telephone call centres”** , **New Technology, Work and Employment**, Vol: XII, No:1,2002,pp.20-32.
- Bingöl, Dursun: **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Arıkan Yayıncılık, 6.Baskı, Eylül 2006, İstanbul
- Böse Bodo, Flieger, Erhard: **Callcenter, Mittelpunkt der Kundenkommunikation**, Fridr. Vieweg&Sohn Verlagsgesellschaft mbH Braunschweig- Wiesbaden,1999.
- Büyüköztürk, Şener: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**,2.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara ,2002
- Campion, MichaelA., Mumford,Troy V : **“Work Design: Eight Obstacles and Opportunities”**, **Human Resource Management**, Winter 2005,Vol:IV No:4, pp.367-390.

- Campion, Michael A., Thayer, Paul W: "Job Design: Approaches, Outcomes and Trade-offs, **Organizational Dynamics**, Winter 1987, Vol: XV, Issue 3, pp: 66-79
- Campion, Michael A., Stevens, Michael J.: "Neglected Questions in job design: How people design jobs, task-job predictability and influence of training", **Journal of Business and Psychology**, Vol: VI, No: II, Winter 1991, pp. 169-191.
- Crabtree-Tonges, Mary: "An Extension of the Job Characteristics Model for Service Economy", Doktora Tezi, Graduate Faculty in Business, The City University of New York, 1997
- Çarıkçı, İlker. H., Oksay, Aygen: "Örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerindeki etkileri: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma" Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. IX, Sayı. 2, 2004, s. 157-172
- Debnath, Sukumar C., Tandon Sudhir, Pointer Lucille V.: "Designing Business School Courses to Promote Student Motivation", **Journal of Management Education**, Sage Publications Ltd. Vol: XXXI No: 6, December 2007
- Dormann, Christian, Zijlstra, Fred R. H.: "Callcenters, High on technology-, high on emotions", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Psychology Press Ltd., Vol: XII, Issue 4, 2003, pp. 305-310
- Dil, Meltem: "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetiminin İş Doyumuna Etkisi ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya 2005
- Erdil, Oya, Alpan, Lütfi Hak, Biber, Levent: "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme", **D.E.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 2, 2004, s. 101-122

- Eriksson,Tor,Ortega,Jaime:
 “The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories”,**Industrial and Labor Relations Review**, ILR School, Cornell University, Vol:59 No:4, July 2006, ,pp:653-666.
- Frase-Blunt, Martha:
 “Call Centers Come Home”, HR Magazine, Society for Human Resource Management, Vol:2,No:1, January 2007
- Fernie Sue, and Metcalf, David :
 “(Not) hanging on the telephone:payment systems in the new sweatshops” **CEPDP, Discussion Paper No:390**, Centre for Economic Performance,London School of Economics and Political Science, London,UK,1998
- Frenkel et.all
 “Beyond Bureaucracy? Work Organization in Callcenters”, **The International Journal of Human Resources Management**, Vol: IX, Issue:6, pp:957-979, Routledge, 1998
- Fried,Yitzhak,Ferris Gerald R.:
 “The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta Analysis” **Personnel Psychology**, Inc.Vol: 40, Blackwell Publishing Ltd.
- Garg,Pooja,Renu,Rastogi:
 “New Model of Job Design, Motivating Employees’ Performance”, **Journal of Management Development**, Vol:25, No:6,2006,pp:572-587.
- Gerg,Arno,Hien ,Wolfgang, Peter,Gerd:
 “Neue Autonomie in der Arbeit und die Bewertung von Arbeit und Gesundheit”**Beitraege aus der Forschung , Band 155**, Universitaet Dortmund,Sozial Forschungsstelle Dortmund, Dortmund 2007
- Godard, John:
 “High Performance and The Transformation of Work? The Implications for Alternative Work Practices fort he Experience and Outcomes of Work”, **Industrial and Labor Relations Review**, Cornell University, pp.776-805.

- Gordi, Michelle Romilla:
"Job satisfaction of Call Centre Representatives", A mini-thesis in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in the Faculty of Industrial Psychology, University of Western Cape, March 2006, pp.33-34.
- Grant,Adam
M., Yitzhak,Fried,Juillerat,Tina:
"Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives"(Forthcoming), **American Psychological Association Handbook of Industrial and Organisational Psychology**, Washington D.C., Apa Books .
- Grebner,Simone et all
"Working conditions,well-being and, job related attitudes among call centre agents",**European Journal of Work and Organizational Psychology**, Psychology Press Ltd., Vol:XII,Iss:3 ,2003,p.341,
- Hochschild,Arlie Russel
"Emotion Work, Feeling and Social Structure", **The American Journal of Sociology**, Vol:85, No:3, University of Chicago Press, November 1979, p.558.
- Hollenbeck, John.R.,De Rue , D.Scott ,
Guzzo,Rick:
"Bridging the Gap between I/O Research and HR Practice: Improving Team Composition, Team Training and Team Task Design", **Human Resource Management**, Winter 2004, Vol:43, No:4, pp:353-366
- Holmann,David:
"Employee wellbeing in call centres", **Human Resources Management Journal**, Blackwell Publishing Ltd. , Vol XII No:4, 2002, pp.34-50,
- Huselid, Mark A:
"The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover,Productivity and Corporate Financial Performance",**Academy of Management Journal**, , Pace University,New York, 1995, Vol:38,No:3, pp.635-872.
- Kalaycı, Şeref:
SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayınları, Ankara,2005

Kaynak, T.et all.

İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.İşletme Fakültesi İKY Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Beta Basım A.Ş., İstanbul 2009

Kaşlı, Mehmet:

“İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma”,**Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol:8,İss:2,s.159-174,İstanbul

Keçecioğlu, Tamer:

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirmeler”,**Ege Akademik Bakış**, Vol: IX, No:1,2009

Keser, Askın:

“Çağrı Merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisinin araştırılması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11,2006, s.100-119.

Kurtuluş, Kemal:

Pazarlama Araştırmaları,Altıncı Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul,1998

Kuvaas, Bard:

“Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation”, **International J. Of Human Resources Management**, Vol:17, No:3, March 2006,pp.504-522.

Li Ye:

“Job Characteristics and Job Satisfaction in China”, A thesis submitted to the College of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Human Resource Management, Universiti Utara Malaysia,2009

Mohrmann, Susan Albers:

“Designing Organizations for Growth: The Human Resource Contribution”, **HR.Human Resource Planning**, Human Resource Planning Society,New York, 2007, Vol:30, İss:4, p:34,

- Mukherjee,Ayinandan,Malhutra, Neeru: “Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres”, **International Journal of Service Industry Management** ,Vol:XVII , No:5, 2006,pp.444-473
- Murray,Jane, Jordan
Peter,Bowdan,Braedly: An Empirical Study of Job Design in the Austrian Callcenter Industry”, **International Journal of Employment Studies**, Vol:XII,No:2, October 2004, yayıncı: Group Researching, Organizations, Work,Employment&Skills (GROWES)
- Oldham,Greg R, Hackman J, Richard, Stepina,Leo P.: **Norms for the Job Diagnostic Survey**, School of Organizational Management, Yale University, Technical Report No:16, July 1978.
- Örmeci, Lerzan, et.all: “Çağrı Merkezleri İçin İşgücü Planlaması”, **Tübitak Proje No:106M175**, Kasım 2008,
- Öz, Cihan Selek, Man, Fuat: “Çalışma ve Toplum” Vol:1, No:20, DİSK-Birleşik Metal-İş Sendikası, 2009, p.79.
- Özdamar, Kazım: **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004
- Özkalp, Enver: “Örgütlerde İşin çalışanlar İşin Anlamı ve İş Dizaynı” **Kamu-İş**, Cilt:7, S:2,2003
- Parker, Sharon K.,Wall,Tobby D. ,Cordery,John L.: “Future Work Design Research and Practice: Towards an elaborated model of work design”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**,2001, The British Psychological Society
- Pfeffer, Jeffrey: **Güç Merkezli Yönetim, Örgütlerde Politika ve Nüfuz** ,Boyner Holding Yayınları, İstanbul,1999.
- Petouhoff, Natalie L. **Recruiting and Retaining Call Center Employees:In Action Case Study Series**,Ed.Natalie L.Petouhoff

- Pınar, İbrahim, Kamaşak, Rıfat, Bulutlar, Füsün:
“İş tatmini oluşturan boyutların toplam tatmin üzerindeki etkilerinin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesi üzerine Türk işletmelerinde bir araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:37,Sayı:2, 2008,s.151-166.
- Prasad,Krishna,Akhilesh, K.B.:
“Global Virtual Teams: what impacts their design and performance ?”, “**Team Performance Management: An International Journal**”, Vol:VIII, No:5/6,2002,pp.102-112.
- Robins, Stephen P:
San Diego State University,
“**Organizational Behaviour**”, Prentice Hall Inc, 1995
- Rose, Ed, Wright, Gillian:
“Satisfaction and Dimensions of control among call center customer service representatives”, **Int. J. of Human Resource Management** Vol:16, İss:1 January 2005, pp.136-160.
- Singh, Jagdip, Goolsby, Jerry. R. ,Rhoads, Gerry K:
“Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives” **Journal of Marketing Research**, Vol.XXXI ,November 1994, pp.558-569.
- Simons, Robert:
“Designing High Performance Jobs”, **Harward Business Review**, The High Performance Organization, July-August 2005,pp.1-9.
- Taber,Tom D., Taylor,Elisabeth:
“A Review and Evaluation of the psychometric properties of the job diagnostic survey”, **Personal Psychology**, 1990, 43, pp:467-468
- Taylor, Phill, et all:
“Work Organization,Control and The Experience of Work in Call Centres”, **Work Employment Society**, Vol:XVI, 2002,pp.133-150.

Taylor, Philipp:

Future of Work Programı ,Economic and Social Research Council araştırma projesi. **“Employment and Working Life Beyond the Year:2000 , Two Emerging Employment Sectors”**,Proje No L212 25 2006, İngiltere

Theissing, Florian:

“Shared Service Space , Arbeits- und aktorsorientierte Gestaltung computerunterstützter Kundeninteraktion”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mühendislik Bilimleri (Matematik-Informatik), Bremen Üniversitesi, Mayıs 2006

Toker,Baran:

“Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik değişkenlerin iş doyumu faktörleri üzerine bir araştırma”, **Journal of Yaşar University**, Vol: 2(6), s.591-614

Toracco,Richard J.:

“Work Design Theory, A Review and Critique with Implications for Human Resource Development”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol:16,No:1, Wiley Periodicals Inc. ,2005,pp.85-109.

Turan, Özlem:

Çağrı Merkezlerinde çalışanların iş tatminlerinin performans etkisi ve iletişim sektöründe bir araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2007

Uyargil, Cavide:

“Çalışma Yaşamının İnsancıllaştırılmasında İş Yapılandırmanın Yeri ve Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması”,İ.Ü.İşletme Fakültesi Doktora Tezi, İstanbul,1983

Uyargil,Cavide.:

İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi- Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, Arıkan Yayınları, İstanbul 2008

Ünüvar, Tahir Gökhan:

An integrative model of the job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviour, A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, yayınlanmamış doktora tezi, Temmuz 2006

Van Horn, Carl E., Schaffner, Herbert a. (editörler):

“Work in America: An encyclopedia of history, policy and society”, ABC Clio Inc, 2003.

Visagie, Madelein, Honours B. Comm:

“Job Characteristics, Emotional Labour and Work Related Flow In An Insurance Industry Call Centre”, Mini-dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Magister Commercii in Industrial Psychology at the Potchefstroom Campus of the North-West University, Potchefstroom, South Africa.

Wallas, Catriona M., Eagleson, Geoff, Waldersee, Robert:

“The sacrificial HR strategy in callcenters”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol:XI, No:2, 2000, pp.174-184.

Wegge, Juergen, et al:

Work Motivation, Organizational Identification and Well-Being In Callcenters”, **Work & Stress**, March 2006, Vol:20, Iss:1, p.61

Winiecki, Donald:

“Callcenter and its many players” **Organization**, Sage Publications, No: 16(5), pp:705-731

Yükselen, Cemal:

Pazarlama Araştırmaları, Detay Yayıncılık, Ankara, 2000

Zapf, Dieter:

“Emotion Work and psychological well-being, A review of literature and some conceptual considerations”, **Human Resource Management Review**, Vol XII, 2002, pp 237-268

ICT Strategic Plan For The Malaysian
Public Sector, **Standart, Policies and
Guidelines, Establishing a Callcenter,**
Versiyon 1., Mart 2004

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

AÇIKLAMALAR

Bu anket formunun orijinali Yale Üniversitesi'nin işler ve işgörenlerin işe karşı nasıl tepki gösterdiklerini araştıran bir çalışmanın parçası olarak oluşturulmuş, ölçeğin orijinali tarafımdan Türkçeye çevrilmiştir. Anket işgörenlerin farklı özellikteki işlere nasıl tepki verdikleri hakkında bilgi elde ederek, işlerin nasıl daha iyi tasarlanabileceğini belirlemeye yardımcı olur.

İlerleyen sayfalarda işinizle ilgili birbirinden farklı çeşitli sorular bulacaksınız. Her bölümün başlangıcında açıklamalar bulunmaktadır. Lütfen dikkatle okuyunuz. Anketi tamamlamanız yaklaşık olarak yirmi beş dakikadan fazla zamanınızı almayacaktır, lütfen hızlıca cevaplayınız.

Anket işinizle ilgili algılarınız ve bunlara verdiğiniz tepkileri ölçümlemek üzere tasarlanmıştır. Anketin şirket yönetimiyle hiçbir ilgisi bulunmayıp veriler İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi kapsamında Doç.Dr. V.Lale TÜZÜNER danışmanlığında kullanılacaktır. Verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Şirket yönetiminden talep geldiği takdirde sadece yüzde olarak genel sonuçlar kendilerine bildirilecektir. Lütfen anketin amacına ulaşması açısından **açık yüreklilikle ve dürüstçe cevaplandırınız.**

İşbirliğiniz ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Seçil YOLCU

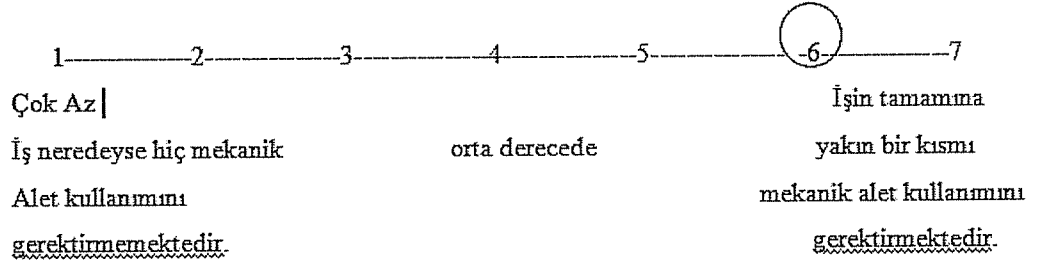
İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi
Öğrenci No: 2501990060
Cep Tel: 0 532 516 2427
e-mail : secilyolcu2003@yahoo.com, syolcu@ogr.iu.edu.tr

BÖLÜM 1

Anketin bu bölümünde sizden işinizi – yapabildiğiniz kadarıyla – tarafsız bir şekilde betimlemeniz istenmektedir. Lütfen anketin bu bölümünde cevapları işinizi ne kadar sevip sevmediğinizi göstermek üzere cevaplamayınız. Bununla ilgili sorular diğer bölümlerde yer almaktadır. Bunun yerine tanımlamalarınızı yapabildiğiniz kadarıyla doğru ve tarafsız yapmaya çalışınız.

Aşağıda bir soru örneği gösterilmiştir:

A. İşiniz ne derecede mekanik alet kullanımını gerektirmektedir ?



Lütfen işinizi en iyi tanımlayan numarayı daire içine alınız.

Örneğin işiniz çok fazla zaman mekanik alet kullanımını gerektiriyor, ancak aynı zamanda kağıt işlerini de içeriyorsa yukarıdaki örnekte olduğu gibi 6'yı seçebilirsiniz.

Bu açıklamaları anlamadıysanız lütfen açıklama için yardım isteyiniz. Eğer anladıysanız ankete başlayabilirsiniz.

1. İşiniz diğer insanlarla ne kadar yakın çalışmayı gerektiriyor?

(Ya müşterilerle ya da şirketinizdeki diğer kişilerle)

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Çok az

Orta Derecede

Çok Fazla

İşi yaparken
neredeyse hiç
insanlarla çalışmam
gerekmiyor.

Diğerleriyle bazı
çalışmalar gerekli

Diğer insanlarla
çalışmak işimin esas
ve çok önemli bölümü

2. İşinizde ne kadar özerklik var? (Bu, işiniz size işi nasıl yapacağınıza dair ne derece karar hakkı tanıyor anlamına gelir.)

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Çok az

Orta Derecede özerklik

Çok Fazla

İş, işi nasıl ve ne
zaman yapacağım
konusunda söz hakkı
tanımıyor.

Çoğu iş standart ve
kontrolümde değil
fakat işle ilgili bazı
kararları
verebiliyorum.

İş bana neredeyse
tamamıyla işi nasıl ve
ne zaman yapacağım
konusunda özerklik
sağlıyor.

3. İşiniz hangi derecede işinizin bütün ve belirlenebilir bir parçasını yapmayı gerektiriyor?

Bu şu anlama gelir: İşiniz belli bir sonu ve başlangıcı olan, işinizin belli bir bölümü mü?

Yoksa diğer insanlar ya da otomatik makinalar tarafından bitirilmesi gereken bir işin sadece küçük bir bölümü mü?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

İşim sadece yapılan işin çok küçük bir bölümü son ürün yada serviste çalışmamın sonucunu göremiyorum

İşim bir bütünün orta derecede parçası Bireysel katkı son sonuçta görülüyor.

İşim baştan sona işin tamamını yapmamı gerektiriyor. Bireysel katkı son ürün ya da serviste kolayca görülüyor.

4. İşinizde ne kadar çeşitlilik var? İşiniz çeşitli beceri ve yeteneklerinizi kullanarak çalışmanızda ne derece çeşitli işler yapmanızı gerektiriyor?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Çok az

Orta Derecede

Çok Fazla

İşim aynı tekdüze şeyleri tekrar tekrar yapmamı gerektiriyor.

Çeşitlilik

İş, farklı beceri ve yetenekleri kullanarak farklı şeyler yapmayı gerektiriyor.

5. Genelde işiniz ne kadar anlamli ve önemli? İşinizin sonuçları başka insanların yaşamı ve mutluluğunu anlamli şekilde etkiliyor mu?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Çok anlamli değil

Orta Derecede

Çok Anlamli

İşimin diğer insanlar üzerinde muhtemelen önemli sonuçları yok

Anlamli

İşimin sonuçları birçok bakımdan diğer insanları etkiler.

6. Yöneticileriniz ve meslektaşlarınız işinizi ne kadar iyi yaptığınızı konusunda sizi ne derece bilgilendirirler?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Hiçbir zaman

Orta Derecede

Çok Fazla

İnsanlar neredeyse hiç işimi nasıl yaptığımı söylemezler.

Bazen geri bildirim(feedback) verir bazen vermezler.

Yöneticiler ve iş arkadaşlarım nerdeyse hep feedback verirler.

7. İşinizin kendisi iş performansınız hakkında size ne derece geri bildirim sağlar? Yönetici ve meslektaşlarınızdan başka, işin kendisi işinizi nasıl yaptığınızı konusunda ne derece bilgi sağlar?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Çok Az

Bir dereceye kadar

Çok Fazla

İşin kendisi öyle düzenlenmiştir ki neredeyse her zaman işimi nasıl yaptığımı öğrenmeden çalışırım.

Bazen işimi yapmak bana geribildirim sağlar, bazen sağlamaz.

İş öyle düzenlenmiştir ki işi yaparken her zaman geri bildirim sağlar.

BÖLÜM 2

Yan taraftaki boşluklara aşağıdaki ölçeğe uygun olarak bir numara yazınız.

İfade işinizi tanımlamakta ne kadar doğrudur?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Çok Yanlış	Çoğu zaman yanlış	Bazen yanlış	Kararsızım	Biraz Doğru	Çoğu zaman doğru	Çok Doğru

8. İş birtakım karmaşık ve yüksek derecede beceriyi kullanmamı gerektiriyor.
9. İş diğer insanlarla çok fazla işbirliği içinde çalışmayı gerektiriyor.
10. İş öyle düzenlenmiştir ki işin tam bir bölümünü başından sonuna kadar yapma şansım yok.
11. İşin gerektirdiği çalışmayı yaptığımda işimi ne kadar iyi yaptığımı anlama şansım oluyor.
12. İş basit ve tekrar edici.
13. İş diğer insanlarla konuşmadan ya da gözden geçirmeden tek başına yeterli derecede yapılabilir.
14. Yönetici ve iş arkadaşlarım hemen hemen hiçbir zaman işimi nasıl yaptığımı konusunda geri bildirimde bulunmazlar.
15. Bu iş işin nasıl yapıldığına bağlı olarak diğer insanları etkileyebilecek bir iş.
16. İş kişisel inisiyatifimi ya da görüşlerimi kullanmak için bana hiç şans tanımıyor.
17. Yöneticiler sıklıkla işimi nasıl yaptığımı konusunda beni bilgilendiriyorlar.
18. İş bana başladığım işin bölümlerini tamamıyla sonuçlandırma imkanı tanıyor.
19. İşin kendisi işi nasıl yaptığımı konusunda çok az bilgi sağlıyor.
20. İş işimi nasıl yapacağımı konusunda çok fazla bağımsızlık ve özgürlük fırsatı veriyor.
21. Genel anlamda bakacak olursak işin kendisi anlamlı ve önemli değil.

BÖLÜM 3

Şimdi lütfen işiniz hakkında kişisel olarak neler hissettiğinizi numaralandırınız. Aşağıdaki ifadelerin her biri bir kişinin işi hakkında söyleyebileceği şeyler olabilir. Sizden aşağıdaki ifadelerden ne kadarına kendi kişisel hislerinize bağlı olarak katılıp katılmadığınızı İfadeleri işaretleyerek belirtmeniz beklenmektedir.

Aşağıdaki ölçeği örnek olarak her bir ifadenin yanına bir numara yazınız.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Tarafsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

22. Bu işte işin doğru yapılıp yapılmadığına çok fazla dikkat etmek benim için zor.
23. Bu işi iyi yaptığımda kendimi çok daha iyi hissediyorum.
24. Genel olarak konuşmak gerekirse bu işten çok memnunum.
25. Bu işte yaptığım çoğu şey faydasız ve değersiz gibi görünüyor.
26. Genellikle bu işteki çalışmamın başarısız olup olmadığını biliyorum.
27. Bu işi iyi yaptığımda büyük bir memnuniyet duygusu hissediyorum.
28. Bu işte yaptığım çalışma benim için oldukça anlamlı.
29. Bu işte yaptığım çalışmayla ilgili çok yüksek derecede kişisel sorumluluk hissediyorum.
30. Sıklıkla bu işten çıkmayı düşünüyorum.
31. Bu işte kötü performans gösterdiğimde kendimi kötü ve mutsuz hissediyorum.
32. Bu işte iyi ya da başarısız performans gösterip göstermediğimi çözmekte sorun yaşıyorum.
33. İşteki çalışmalarımın sonuçları için kişisel olarak övgü almam ya da sorumlu tutulmam gerektiğini hissediyorum.
34. Bu işte yapmakta olduğum çalışma türünden genellikle memnunum.
35. Kişisel hislerim şöyle ya da böyle işi nasıl yaptığımdan hiç etkilenmiyor.
36. Bu iş doğru yapılsa da yapılmasa da benim sorumluluğumdadır.

BÖLÜM 4

Lütfen şimdi işinizin aşağıda listelenmiş her bir yönünden ne kadar memnun olduğunuzu belirtiniz. Bir kez daha uygun numarayı her bir ifadenin yanındaki boşluğa yazınız.

İşinizin bu yönünden ne kadar memnunsunuz?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Hiç memnun Değilim	Memnun değilim	Biraz memnun değilim	Tarafsızım	Biraz memnunum	Memnunum	Çok Memnunum

37. Sahip olduğum iş güvencesi miktarı.
38. Ücret ve maaş dışında verilen hakların miktarı.
39. İşimi yaparken elde ettiğim kişisel gelişme ve ilerleme miktarı.
40. İşimde beraber çalıştığım ve konuştuğum insanlardan.
41. Patronumun bana gösterdiği saygı ve adil muamele derecesi.
42. İş yapmakla elde ettiğim zahmete değer başarı hissi.
43. İş esnasında diğer insanları tanıma fırsatı.
44. Yönetici(Supervisor)'mden aldığım destek ve rehberlik miktarı.
45. Şirkete katkıda bulunmak için açıkça ödenen bedelin derecesi
46. İşimde kullanabildiğim bağımsız düşünce ve faaliyetlerin miktarı.
47. Organizasyondaki koşulların gelecekte benim için ne derece güvenli olduğu.
48. İsteyken diğer insanlara yardım etme imkanı.
49. İşimdeki değişimin miktarı.
50. İşimde aldığım gözetim ve denetimin(yönetimin) kalitesi.

BÖLÜM 5

Şimdi şirketinizde sizinle aynı işi yapan diğer insanları düşününüz. Eğer hiç kimse sizinle aynı işi yapmıyorsa sizinkine en yakın işi düşününüz.

Lütfen aşağıdaki her bir ifadenin bu insanların işle ilgili hislerini ne kadar doğru tanımladığını düşünün.

Cevaplarınız sizin işle ilgili vermiş olduğunuz tepkiden farklı olsa da sorun değildir.

Çünkü farklı insanlar aynı işle ilgili tamamen farklı hissedebilirler.

Bir kez daha aşağıdaki her bir ifadenin yanındaki boşluğu bu ölçeğe göre numaralandırınız.

Aşağıdaki ifadeye ne kadar katılıyorsunuz?

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Tarafsızım	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

51. Bu işteki çoğu insan işini iyi yaptığı zaman kişisel memnuniyet hissediyor.
52. Bu işteki çoğu insan işinden çok memnundur.
53. Bu işteki çoğu insan işinin faydasız ve değersiz olduğunu düşünüyor.
54. Bu işteki çoğu insan yaptıkları iş hakkında kişisel sorumluluk hissediyor.
55. Bu işteki çoğu insanın işlerini yerine getirirken gösterdikleri performans hakkında epeyce bir fikri var.
56. Bu işteki çoğu insan işi oldukça anlamlı buluyor.
57. Bu işteki çoğu insan yaptıkları iş doğru yapılırsa da yapılmıyorsa da açıkça kendilerini sorumlu hissediyor.
58. Bu işteki çoğu insan sıklıkla işten ayrılmayı düşünüyor.
59. Bu işteki çoğu insan işte başarısız performans gösterdiğini anladığı zaman kendini mutsuz ve kötü hissediyor.
60. Bu işteki çoğu insan iyi ya da kötü bir iş yaptığını anlamakta sorun yaşıyor.

BÖLÜM 6

BİYOĞRAFİK GEÇMİŞ

1. Cinsiyetiniz:

Erkek----- Kadın-----

2. Yaşınız:

----- 20 altı	----- 40-49
----- 20-29	----- 50-59
----- 30-39	----- 59-69

3. Eğitim

-----İlköğretim
-----Biraz lise eğitimi
-----Lise mezunu
-----Biraz yüksekokul deneyimi
-----Yüksek okul mezunu
-----Biraz üniversite deneyimi
-----Üniversite mezunu
-----Yüksek Lisans ve daha üst düzey eğitim

4. Yazılı iş ünvanınız nedir? ÇAĞRI MERKEZİ MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ

Ek-2: Araştırmada Kullanılan Anketin Değerlendirilmesi

İş Özellikleri Modeli (Job Diagnostic Survey, JDS)¹ işlerin çeşitli özelliklerini, cevaplayıcıların özelliklere karşı verdiği tepkileri ve gelişme ihtiyaçlarının şiddetini ölçümleyen bir ölçektir. İş Özellikleri Modelinde kullanılan her bir değişkenin kısa bir tanımı ve puanlama sistemi aşağıda açıklanmıştır. Daha kolay anlaşılması ve puanlanabilmesi için orijinal anketteki her bölüm başında soru numaralarını 1'den başlatmak şeklindeki numaralandırma sistemi yerine, anketteki bütün sorular 1'den itibaren numaralandırılmış, her bölümde soru numaraları kaldığı yerden devam etmiştir. Sorular puanlandırılırken orijinal anketteki puanlama sistemi esas alınmıştır.

Buna göre her bir iş boyutunu ölçen sorular aşağıdaki şekildedir.

1.İş Özellikleri

İşin kendisinin objektif özellikleridir.

1.1.Beceri Çeşitliliği: İşin yerine getirilmesi için gereken, işgörenin farklı becerileri ve yeteneklerini de içine alan birçok farklı faaliyetin derecesidir. Aşağıdaki sorulara verilen cevapların ortalamasıyla bulunur.

SORU 4 ve SORU 8

SORU 12 (Ters puanlama, cevaplayıcının verdiği cevap numarası sekizden çıkarılır.)

1.2.Görev Kimliği: İşin tamamının ya da tam ve belirli bir bölümünün işgören tarafından yapılmasının derecesini ifade eder. İşgörenin işi gerçekleştirirken başından sonuna kadar ve belirgin bir sonuç gözlemleyerek yapmasıdır. Aşağıdaki sorulara verilen cevapların ortalamasıyla bulunur.

SORU 3 ve SORU 18

SORU 10 (Ters puanlama)

1.3. Görevin Anlamlılığı: İşin diğer insanların yaşantıları üzerindeki etkisinin derecesi. (Bu organizasyon içindeki diğer kişiler olabileceği gibi dış çevredeki insanlar üzerindeki etkinin de ölçülmesidir.)

¹ J.Richard Hackman, Greg R. Oldham , **The Job Diagnostic Survey : An Instrument for the Diagnosis of Jobs and Evaluation of Job Redesign Process**, Technical Report No :4 , Department of Administrative Sciences , Yale University, May 1974

Aşağıdaki sorulara verilen cevapların ortalamasıyla bulunur.

SORU 5 ve SORU 15

SORU 21 (Ters puanlama)

1.4. Özerklik (Otonomi): İşin işi gerçekleştirirken işgörene sağladığı takdir hakkı, zamanlama ya da diğer prosedürlerde işgörenin sahip olduğu bağımsızlık ve özgürlüğün derecesidir.

Aşağıdaki sorulara verilen cevapların ortalamasıyla bulunur.

SORU 2 ve SORU 20

SORU 16(Ters puanlama)

1.5. İşin Kendisinden Geribildirim: İş gerçekleştirirken yapılması gereken faaliyetlerin işgörenin performansı hakkında sağladığı geribildirim.

Aşağıdaki sorulara verilen cevapların ortalamasıyla bulunur.

SORU 7 ve SORU 11

SORU 19 (Ters puanlama)

2.İşe Karşı Duygusal Tepkiler

İşgörenlerin yaptığı işe karşı hisleri ya da verdikleri duygusal tepkilerdir.

2.1. İş Memnuniyeti: İşgörenin o işte çalışmaktan dolayı memnun ya da mutlu olup olmadığının genel bir ölçümüdür ve işgücü devri ve devamsızlık oranını tahmin etmekte kullanılır. (Memnuniyet azaldıkça işgücü devri ve devamsızlık oranı artar.) Aşağıdaki sorulara verilen cevapların ortalamasıyla bulunur.

SORU 24,34 ve 52

SORU 30 ve 58(Ters puanlama)

2.2..Özel Memnuniyetler: Bu kısa ölçekler işle ilgili diğer memnuniyet koşullarını ölçer ve genel iş memnuniyetiyle bağlantılıdır. Ancak gelişme imkanından duyulan memnuniyet daha çok işin kendi özellikleriyle ilgilidir.

2.2.1. Ücret Memnuniyeti: SORU 38 VE 45

2.2.2. İş Güvenliği Memnuniyeti: SORU 37 ve 47

2.2.3.. Sosyal İlişkilerden Memnuniyet: SORU 40,43 VE 48

2.2.4.Yönetimden Memnuniyet: SORU 41,44 VE 50

2.2.5..Gelişme İmkanından Duyulan Memnuniyet: SORU 39, 42, 46 ve 49