

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ ve ORGANİZASYON
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN
ARAÇLARINDAN BİRİ OLARAK ÇAĞRI
MERKEZLERİ, ÇAĞRI MERKEZİ BÖLÜMÜ
ÇALIŞANLARI ve MEMNUNİYETİ:
BİR ARAŞTIRMA

ANIL TÖRÜN
2501020319

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. IŞIL PEKDEMİR

İstanbul - 2006

ÖZ

Bu çalışmada, öncelikle müşteri ilişkileri yönetimi ana hatlarıyla ele alındıktan sonra, müşteri ilişkileri yönetiminin araçlarından biri olarak çağrı merkezlerine değinilmekte; çağrı merkezi bölümü çalışanları incelenmekte ve çağrı merkezi bölümü çalışanlarının memnuniyeti araştırılmaktadır.

Bu çalışma toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde müşteri ilişkileri yönetimi incelenmektedir. İkinci bölümde çağrı merkezlerinden, üçüncü bölümde çağrı merkezi bölümü çalışanlarından bahsedilmektedir. Dördüncü ve son bölümde ise, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir GSM operatörünün, iki büyük şehrimizden hizmet vermekte olan, çağrı merkezi bölümünde yapılan çalışan memnuniyeti araştırması yer almaktadır.

ABSTRACT

In this study, the call centers that are one of the means of customer relationship management is being mentioned after the customer relationship management is discussed with its outlines; the employees working in the call center department are examined and the satisfaction of the employees of the call center department is being researched.

This study consists of four sections. In the first section, customer relationship management is being examined. The call centers are being discussed in the second section and in the third section the employees working in the call center department are being discussed. And in the forth and last section, the employee satisfaction research take place that has been made in the call center department of a GSM operator that is active in the telecommunication sector and which gives service from Turkey's two big cities.

ÖNSÖZ

Günümüzde ağırlaşan rekabet şartları, gelişen teknoloji ve davranışlarında değişiklikler gözlenen tüketiciler, işletmeleri bir takım yeniliklere mecbur kılmışlardır. Artık işletmelerin ilk kaygısını, yüksek satış rakamlarına ulaşmak değil, eldeki mevcut müşterileri muhafaza etmek oluşturmaktadır. Bunun gerçekleşebilmesi için de işletmelerin, müşterilerini yaşam boyu iş ortağı olarak görmeleri gerekmektedir.

Müşterilerle uzun yıllara dayanan sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi için, özellikle büyük şirketlerin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarından yararlandıkları bilinmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında temel nokta, müşterilerden mümkün olduğunca çok bilginin temin edilip, bu bilgilerin işletmeye kâr getirecek şekilde değerlendirilmesidir. Fakat bunun gerçekleşebilmesi için de, öncelikle müşterilerle iletişim kurulması gerekmektedir.

Günümüzde en kolay ve en ucuz iletişim, telefonla kurulan iletişimdir. Gelişen teknolojiler, özellikle cep telefonlarının sahip oldukları fonksiyonların artmasına imkan sağlamakta; bu durum da telefonun günlük hayatımıza daha fazla girmesine ve telefonla kurulan iletişimin kolaylaşıp ucuzlamasına zemin hazırlamaktadır.

Müşteri sayısı on binlerle veya yüz binlerle ifade edildiği zaman da telefonla gelen çağrıların cevaplanabilmesi için çağrı merkezlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çağrı merkezlerinden telefonla hizmet sunulduğu ve sunulan hizmetin niteliğini de insan ilişkileri belirlediği için, çağrı merkezi bölümü çalışanları ve onların memnuniyeti büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın odak noktasında çağrı merkezi bölümü çalışanları ve onların memnuniyeti yer almaktadır. Ülkemizde müşteri ilişkileri yönetimi veya çağrı merkezleri üzerine yapılmış bir çok çalışma bulunmasına rağmen, çağrı merkezi bölümü çalışanlarına ve onların memnuniyetine değinen kaynaklar sınırlı sayıda bulunmaktadır. Bu çalışma, bu eksikliğin giderilmesi yönünde bir adım olmakla

birlikte, özellikle hizmet sektöründe ileride yapılacak çalışan memnuniyeti araştırmaları için de yol gösterici niteliktedir.

İÇİNDEKİLER

	<i>Sayfa</i>
ÖZ	ii
ÖNSÖZ	iii
ŞEKİL ve TABLOLAR LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	
1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı.....	3
1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	8
1.3. Müşteri İlişkileri Yönetimine İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri.....	11
1.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bileşenleri.....	15
1.4.1. İnsan.....	16
1.4.2. İş Süreçleri.....	16
1.4.3. Teknoloji.....	17
1.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Fonksiyonları.....	19
1.5.1. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	20
1.5.2. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	22
1.5.3. İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	22
1.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Başarısızlık Nedenleri.....	25
1.7. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Sağladığı Avantajlar.....	34
1.8. Türkiye’deki ve Yurtdışındaki Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarından Örnekler.....	37
1.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçları.....	43
1.9.1. İnternet.....	44
1.9.2. Otomatik Vezne Makineleri.....	46
1.9.3. POS Cihazları.....	47
1.9.4. Kartlar.....	48
1.9.5. Çağrı Merkezleri.....	49
2. ÇAĞRI MERKEZLERİ	
2.1. Çağrı Merkezi Kavramı.....	51
2.2. Dünyadaki Çağrı Merkezleri ve Yaşanan Gelişmeler.....	52
2.3. Türkiye’deki Çağrı Merkezleri ve Yaşanan Gelişmeler.....	58
2.4. Çağrı Merkezlerine İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri.....	64
2.5. Çağrı Merkezlerinin Avantajları.....	67
2.6. Çağrı Merkezlerinin Dezavantajları.....	71

2.7. Çağrı Merkezlerinde Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar.....	74
2.8. Çağrı Merkezlerinin İşleyişi ve Temel Bileşenleri.....	76
2.8.1. Otomatik Çağrı Dağıtımı.....	82
2.8.2. İnteraktif Sesli Yanıt Sistemi.....	83
2.8.3. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu.....	87
2.8.4. Çağrı Merkezi Yöneticisi.....	89
2.8.5. Yönetim Bilgi Sistemi.....	91
2.8.6. İşgücü Yönetim Yazılımı.....	92
2.8.7. Çalışanlar.....	93

3. ÇAĞRI MERKEZİ BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARI ve ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ

3.1. Hiyerarşik Kademeye Göre Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları.....	94
3.1.1. Şefler.....	95
3.1.2. Takım Liderleri.....	98
3.1.3. Müşteri Temsilcileri.....	103
3.2. Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanlarında Bulunması Gereken Temel Özellikler.....	105
3.3. Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanlarına Uygulanan Eğitimler.....	110
3.3.1. Uygulanan Eğitimlerin Amaçları.....	113
3.3.2. Uygulanan Eğitimlerin Çalışanlar ve Şirketler Açısından Olumlu Sonuçları.....	114
3.4. Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanlarının Karşılaştığı Başlıca Zorluklar.....	115
3.5. Çağrı Merkezi Bölümlerinde Çalışan Memnuniyeti ve İşletmeye Etkileri...	120
3.6. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	126
3.6.1. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler.....	127
3.6.2. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	128
3.6.3. Takdir Edilme ve Ödüllendirilme.....	130
3.6.4. Mesleki ve Bireysel Gelişim.....	133
3.6.5. Yapılan İş.....	137
3.6.6. Kararlara Katılım.....	142
3.6.7. Ücret.....	143
3.6.8. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler.....	146
3.6.9. İletişim.....	148
3.6.10. Yönetici Tutumları.....	151
3.6.11. Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler.....	154
3.6.12. İstihdam Güvenliği.....	156
3.6.13. Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı.....	158
3.6.14. Kurum ve Bölüm İmajı.....	161

3.6.15. İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi.....	162

4. ÇAĞRI MERKEZİ BÖLÜMLERİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	166
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	167
4.3. Araştırmada İzlenen Yöntem.....	168
4.4. Değişkenler, Boyutlar ve Kullanılan Ölçek.....	169
4.5. Bulgular.....	172
4.5.1. Demografik Bulgular.....	172
4.5.2. Müşteri Temsilcilerinin Memnuniyet Düzeylerinin Tespit Edilmesi.	175
4.5.3 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Görev Yapan Müşteri Temsilcileri İçin T Testi Analizleri.....	192
4.5.3.1 Çalışan Memnuniyeti Açısından T Testi Analizi.....	193
4.5.3.2 Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	193
4.5.3.3 Fiziksel Çalışma Koşulları Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	194
4.5.3.4 Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	195
4.5.3.5 Mesleki ve Bireysel Gelişim Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	195
4.5.3.6 Yapılan İş Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	196
4.5.3.7 Kararlara Katılım Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	196
4.5.3.8 Ücret Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	197
4.5.3.9 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	197
4.5.3.10 İletişim Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	198
4.5.3.11 Yönetici Tutumları Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	198
4.5.3.12 Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	199
4.5.3.13 İstihdam Güvenliği Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	200
4.5.3.14 Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	200
4.5.3.15 Kurum ve Bölüm İmajı Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	201
4.5.3.16 İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	202
4.5.4 Kadın ve Erkek Müşteri Temsilcileri İçin T Testi Analizleri.....	202
4.5.4.1 Çalışan Memnuniyeti Açısından T Testi Analizi.....	203
4.5.4.2 Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	204

4.5.4.3 Fiziksel Çalışma Koşulları Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	204
4.5.4.4 Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	205
4.5.4.5 Mesleki ve Bireysel Gelişim Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	205
4.5.4.6 Yapılan İş Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	206
4.5.4.7 Kararlara Katılım Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	206
4.5.4.8 Ücret Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	207
4.5.4.9 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	208
4.5.4.10 İletişim Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	208
4.5.4.11 Yönetici Tutumları Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	209
4.5.4.12 Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	210
4.5.4.13 İstihdam Güvenliği Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	210
4.5.4.14 Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	211
4.5.4.15 Kurum ve Bölüm İmajı Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	211
4.5.4.16 İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	212
4.5.5 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Müşteri Temsilcileri İçin T Testi Analizleri.....	212
4.5.5.1 Çalışan Memnuniyeti Açısından T Testi Analizi.....	213
4.5.5.2 Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	214
4.5.5.3 Fiziksel Çalışma Koşulları Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	214
4.5.5.4 Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	215
4.5.5.5 Mesleki ve Bireysel Gelişim Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	216
4.5.5.6 Yapılan İş Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	216
4.5.5.7 Kararlara Katılım Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	217
4.5.5.8 Ücret Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	217
4.5.5.9 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Değişkeni Açısından T Test Analizi.....	218
4.5.5.10 İletişim Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	219
4.5.5.11 Yönetici Tutumları Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	220
4.5.5.12 Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	220
4.5.5.13 İstihdam Güvenliği Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	221

4.5.5.14 Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	222
4.5.5.15 Kurum ve Bölüm İmajı Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	222
4.5.5.16 İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Değişkeni Açısından T Testi Analizi.....	223
4.6 Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar.....	223
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	228
KAYNAKÇA.....	237
EKLER	
EK-1 Sözlük.....	245
EK-2 Çalışan Memnuniyeti Anketi.....	250
EK-3 Çalışan Memnuniyeti Araştırmasının Değişkenleri, Boyutları ve Anket Soruları.....	255
EK-4 Çalışan Memnuniyeti Araştırmasının Boyutlarının İstatistik Analizleri....	259
EK-5 Kolmogorov-Smirnov Testi Analizi SPSS Çıktıları.....	261
EK-6 T Testi Analizi SPSS Çıktıları.....	262

ŞEKİL ve TABLOLAR LİSTESİ

	<i>Sayfa</i>
Şekil 1.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Fonksiyonları.....	23
Şekil 2.1. Türkiye’deki Çağrı Merkezlerinin Çalışan Sayıları.....	62
Şekil 2.2. Türkiye’deki Çağrı Merkezi Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı.....	63
Şekil 2.3. Türkiye’deki Çağrı Merkezi Çalışanlarının Eğitim Düzeyleri.....	63
Şekil 4.1 Müşteri Temsilcilerinin Görev Yerleri.....	172
Şekil 4.2. Müşteri Temsilcilerinin Görev Süreleri.....	173
Şekil 4.3. Müşteri Temsilcilerinin Yaşları.....	173
Şekil 4.4. Müşteri Temsilcilerinin Cinsiyetleri.....	174
Şekil 4.5. Müşteri Temsilcilerinin Eğitim Düzeyleri.....	174
Şekil 4.6. Müşteri Temsilcilerinin Yabancı Dil Bilgileri.....	175
Tablo 1.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bileşenleri ve Fonksiyonları.....	24
Tablo 4.1. Çalışan Memnuniyeti Araştırmasının Değişkenlerinin İstatistik Analizleri ve Çalışan Memnuniyetinin Tespiti.....	176
Tablo 4.2. İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Genel Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu..	193

Tablo 4.3.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	193
Tablo 4.4.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Fiziksel Çalışma Koşulları Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	194
Tablo 4.5.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	195
Tablo 4.6.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Mesleki ve Bireysel Gelişim Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	195
Tablo 4.7.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Yapılan İş Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	196
Tablo 4.8.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Kararlara Katılım Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	196
Tablo 4.9.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Ücret Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	197
Tablo 4.10.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	197
Tablo 4.11.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin İletişim Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	198
Tablo 4.12.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Yönetici Tutumları Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	198
Tablo 4.13.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	199
Tablo 4.14.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin İstihdam Güvenliği Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	200
Tablo 4.15.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu..	200
Tablo 4.16.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Kurum ve Bölüm İmajı Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	201
Tablo 4.17.	İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	202

Tablo 4.18.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Genel Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	203
Tablo 4.19.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	204
Tablo 4.20.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Fiziksel Çalışma Koşulları Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	204
Tablo 4.21.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	205
Tablo 4.22.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Mesleki ve Bireysel Gelişim Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	205
Tablo 4.23.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Yapılan İş Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu..	206
Tablo 4.24.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Kararlara Katılım Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu..	206
Tablo 4.25.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Ücret Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	207
Tablo 4.26.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	208
Tablo 4.27.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin İletişim Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu..	209
Tablo 4.28.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Yönetici Tutumları Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	209
Tablo 4.29.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu..	210
Tablo 4.30.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin İstihdam Güvenliği Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	210
Tablo 4.31.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	211
Tablo 4.32.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin Kurum ve Bölüm İmajı Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	211
Tablo 4.33.	Kadın ve Erkek Temsilcilerin İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	212
Tablo 4.34.	Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Genel Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu..	213

Tablo 4.35. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	214
Tablo 4.36. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Fiziksel Çalışma Koşulları Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	214
Tablo 4.37. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	215
Tablo 4.38. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Mesleki ve Bireysel Gelişim Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	216
Tablo 4.39. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Yapılan İş Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	216
Tablo 4.40. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Kararlara Katılım Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	217
Tablo 4.41. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Ücret Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	217
Tablo 4.42. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	218
Tablo 4.43. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin İletişim Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	219
Tablo 4.44. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Yönetici Tutumları Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	220
Tablo 4.45. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	220
Tablo 4.46. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin İstihdam Güvenliği Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	221
Tablo 4.47. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu..	222
Tablo 4.48. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Kurum ve Bölüm İmajı Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	222
Tablo 4.49. Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu.....	223

GİRİŞ

Günümüzde gittikçe ağırlaşan rekabet şartları altında, tekel veya yarı tekel pozisyonunda olmayan ve müşteri sayısı akıldan takip edilemeyecek derece yüksek olan firmaların, müşterilerini sadık kılabilmek ve onlara özel teklifler geliştirebilmek amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarından yararlandıkları bilinmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde müşteri ilişkileri yönetimi anlatılmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimiyle ilgili olarak sırasıyla, müşteri ilişkileri yönetimi kavramından, müşteri ilişkileri yönetiminin tarihsel gelişiminden, müşteri ilişkileri yönetimine ihtiyaç duyulmasının nedenlerinden, müşteri ilişkileri yönetiminin bileşenlerinden, fonksiyonlarından, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başarısızlık nedenlerinden, müşteri ilişkileri yönetiminin sağladığı avantajlardan, Türkiye'deki ve yurtdışındaki müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarından ve müşteri ilişkileri yönetiminin araçlarından bahsedilmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin araçlarından bahsedildiğinde de çağrı merkezleri ön plana çıkmaktadır. Çünkü müşteriler açısından şirketle kurulan iletişim en kolay telefonla gerçekleşmektedir. Çağrı merkezleri, müşteri ilişkileri yönetiminin araçlarından biri olarak düşünüldüğünde, arayan müşterilerin o anki problemlerine çözüm getirilmesinin yanı sıra, müşterilerden mümkün olduğunca çok bilginin daha sonra değerlendirilmek üzere toplanması gerekmektedir.

Çağrı merkezleri, bu çalışmanın ikinci bölümünde yer almaktadır. Çağrı merkezleriyle ilgili olarak sırasıyla, çağrı merkezi kavramından, dünyadaki ve Türkiye'deki çağrı merkezlerinden, yaşanan gelişmelerden, çağrı merkezlerine ihtiyaç duyulmasının nedenlerinden, çağrı merkezlerinin avantajlarından, dezavantajlarından, çağrı merkezlerinde dikkat edilmesi gereken unsurlardan, çağrı merkezlerinin işleyişinden ve temel bileşenlerinden bahsedilmektedir.

Çağrı merkezlerinin temel bileşenleri arasında da en önemli yeri çalışanlar almaktadır. Çünkü çalışanlar, müşterilerle doğrudan ve ilk teması kuran kişilerdir. Müşterilerin memnuniyeti, çalışanların sunduğu hizmetin niteliğine göre şekillenmektedir. Memnuniyet düzeyi yüksek çalışanlar da, müşterilerine daha sağlıklı ve kaliteli hizmetler sunabilmektedirler. Bu unsur da çalışan memnuniyetini önemini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın üçüncü bölümünde de çağrı merkezi bölümü çalışanları ve çalışanların memnuniyeti anlatılmaktadır. Bu hususta sırasıyla, hiyerarşik kademeye göre çağrı merkezi bölümü çalışanlarından, çağrı merkezi bölümü çalışanlarında bulunması gereken temel özelliklerden, çağrı merkezi bölümü çalışanlarına uygulanan eğitimlerden, çağrı merkezi bölümü çalışanlarının karşılaştığı başlıca zorluklardan, çağrı merkezi bölümlerinde çalışan memnuniyetinden, çalışan memnuniyetinin işletmeye etkilerinden ve çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerden bahsedilmektedir.

Çağrı merkezlerinde çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler de, çalışan memnuniyeti araştırmasının odak noktasını oluşturmaktadırlar. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir GSM operatörünün, İstanbul ve Ankara şehirlerinden, abonelerine 24 saat hizmet vermekte olan çağrı merkezinde müşteri temsilcilerine yönelik olarak yapılan çalışan memnuniyeti araştırması ve bu araştırmadan elde edilen sonuçlar da bu çalışmanın dördüncü bölümünde yer almaktadırlar.

1. BÖLÜM - MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Temelini müşteri ilişkileri yönetiminin oluşturduğu bu çalışmanın birinci bölümünde sırasıyla müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, müşteri ilişkileri yönetiminin tarihsel gelişimi ve müşteri ilişkileri yönetimine ihtiyaç duyulmasının nedenleri anlatılacak; daha sonra müşteri ilişkileri yönetiminin bileşenlerine (insan, iş süreçleri, teknoloji) ve fonksiyonlarına (analitik müşteri ilişkileri yönetimi, operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi ve işbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi) değinilecektir. Büyük maliyetlerle gerçekleştirilen müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının başarısızlık nedenleri ve sağladığı avantajlar incelenecek; Türkiye’deki ve yurtdışındaki uygulamalardan örnekler verilecektir. Son aşamada ise müşteri ilişkileri yönetiminin araçları yani temas kanalları (internet, otomatik vezne makineleri, POS cihazları, kartlar ve çağrı merkezleri) sırasıyla açıklanacaktır.

1.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, günümüzde İngilizce customer relationship management kelimelerinin baş harflerinden oluşan CRM kısaltması ile daha sık kullanılmakla birlikte; bu çalışmada müşteri ilişkileri yönetimi kelimelerinin baş harflerinden oluşan MİY ifadesi kullanılmıştır. MİY, bir iş stratejisi veya bir yönetim felsefesi olarak ifade edilebilmektedir.

Sektör içerisinde yapılan MİY tanımlarına bakıldığında ise, Ernst&Young’a göre MİY; müşteriye ve müşteri ilişkilerini yönetmekle ilgili geliştirilen tüm stratejilerin toplamından oluşmaktadır. Accenture’a göre; şirketin en değerli müşterilerinin belirlenmesi, çekilmesi ve saklanması için şirketin varolan bütünleşik tüm yetenekleri MİY’in altyapısını oluşturmaktadır. Marketing Week’e göre MİY; müşterilerin daha kârlı ve uzun dönemli bir ilişki için belirlenip, onlarla etkileşim kurulmasıdır. Tower Group’a göre ise MİY; bir satış ve hizmet stratejisidir. Bu şekilde firmalar müşterinin etrafına dolanmış durumdadırlar ve etkileşimin olduğu her noktada, verilen mesajlar o müşteri için uygun olan mesajlardır. İşte bu işlem,

son zamanların satış ve hizmet stratejisi olan MİY'i tanımlamaktadır. McKinsey&Co.'nun tanımına göre ise MİY; şirketin, potansiyel ve varolan müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır.¹

Sektör içerisinde yapılan MİY tanımlarındaki ortak noktalara dikkat edildiği zaman MİY şu şekilde tanımlanabilmektedir: "MİY, müşterinin firmaya olan bağlılığını, tatminini ve firmanın kârlılığını artırmaya yönelik, günümüzde elektronik ortamda çalışan bir iş stratejisidir". MİY, kurumların müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma ve müşteri derinleştirme evrelerini etkiler; bilgi, metot, kârlılık ve etkileşim unsurları ile tetiklenir. MİY, aynı zamanda "müşteriyi tasarım noktasına yerleştiren ve müşteriyle yakın ilişkiler kuran bir felsefedir". MİY'de temel nokta, müşterinin yaşam boyu iş ortağı olarak görülmeye başlanmasıdır.²

MİY, şirket tabanında bulunan mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve sezmek için oluşturulmuştur. Bir kez bunu başardıktan sonra müşteri verisini tüm MİY stratejisini zenginleştirmek için merkezi bir ambarda birleştirmeye yarayan teknoloji günümüzde rahatlıkla bulunmaktadır.³

Aslında MİY aracılığıyla para kazanan her kurum için bu kısaltmanın farklı tanımları olmakla birlikte, MİY ile ilgili kurumlar arasında şu tarz bir fikir birliği bulunmaktadır: "MİY teknolojiden ibaret değildir ve kesinlikle bir moda değildir". MİY'i bir moda olarak gören kurumların çağdaş bir MİY vizyonuna sahip olmadıkları bilinen bir gerçektir. MİY vizyonu tabandan gelme bir girişim olamaz. MİY vizyonu üst yönetim tarafından üretilmeli, özenle oluşturulmalı ve yıllık bazda gözden geçirilmelidir.⁴

¹ Paul Greenberg, **CRM At The Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time**, 2nd Edition, Emeryville, McGraw-Hill/Osborne, 2003, s: 4.

² Semih Yalman, "CRM Çağımızın İş Yapış Biçimi", **Capital Dergisi-Yöneticinin e-iş Rehberi Eki**, no:10, Ekim 2002, s: 4.

³ Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, 3. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s: 96-99.

⁴ Paul Greenberg, **a.g.e.** , s: 4.

MİY kavramı hep teknolojiden yola çıkılarak anlatılmaya çalışıldığı için şirketler bunu bir teknoloji olarak görmektedirler. Aslında teknoloji sadece MİY uygulamalarının gerçekleşmesini sağlayan ve destekleyen bir araçtır. Eğer MİY düşünüldüğü gibi sadece bir teknoloji uygulaması ya da bir yazılım paketi olsaydı bu hususta en fazla maliyete katlanan şirketlerin üstünlüğünü de beraberinde getirir ve günümüzün en önemli rekabet silahlarından biri olmazdı. Oysa çok sayıda firma MİY uygulamalarında en ileri teknolojiyi kullanmasına rağmen başarısızlıkla karşılaşabilmektedir.⁵

MİY aslında pek de yeni olmayan bir kavramdır. Çünkü müşterinin ne denli önemli olduğu çok uzun yıllar önce fark edilmiştir. Yeni olansa yüzyılın başında mahalle bakkalının yapabildiğini olası kılan teknolojidir. O bakkalın az sayıda müşterisi ve herkesin tercihlerini aklında tutabilecek güçte bir hafızası vardı. Teknoloji, işte bu modelin gerçekleşmesini sağladı. Yani MİY, müşterilerle olan ilişkilerin teknoloji, insan ve iş süreçlerinin etkin ve koordineli bir şekilde kullanılarak yürütülmesi olarak da tanımlanabilmektedir.

Müşterilerle birebir ilişki kurmaya dayanan MİY, kitlesel pazarlamanın aksine aktivitelerin odak noktasına müşteriye konumlandırırmaktadır. Bu şekilde, kurumların hizmetlerinde ürünler değil, doğrudan müşterilerle olan ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Müşterilerle ilişkileri daha iyi takip edebilmek ve onlara kişiselleştirilmiş hizmet verebilmek amacıyla yapılan işlemlere genel olarak MİY uygulamaları adı verilmektedir.

MİY uygulamalarında işe müşteriye *tanımakla* başlanır. Ana hatlarıyla müşteri iki boyutta tanımlanabilir: Demografik bilgiler ve davranış (satın alma) bilgileri. Daha sonra müşteriler *ayrıştırılır*: Değerli, potansiyel ve zarar ettiren müşteriler. Özellikle değerli müşterilerin tespiti büyük önem taşımaktadır. Çünkü burada 80/20 kuralı işlemektedir. Yani yapılan işin %80'i müşterilerin %20'sinden gelmektedir. Müşterileri ayırtırmakta şirketlere yol gösteren kriterler ise müşterinin en son ne

⁵ Kırım, **a.g.e.** , s: 124.

zaman, ne sıklıkta ve ne miktarda satın aldığı bilgileridir. Fakat bazen bu bilgiler müşteri sadakatini açıklamada yeterli olmamaktadır. Fiyat, fiziksel konum gibi özelliklerin bazen sadece bir tanesi bile tek başına müşterinin tercihini etkileyebilmektedir. Mesela evi ile işi arasında sadece bir tane market bulunan birisi alışverişini devamlı bu marketten yapabilmektedir. Bu gibi yanıltıcı durumlara da ayrıca dikkat edilmesi gerekmektedir.

Müşteri ayrıştırmadaki amaç satışları artırmak yani değerli müşterileri sadık kılmak, potansiyel müşterileri değerli müşteriye dönüştürmek, zarar ettiren müşterileri ise kârlı hale getirmek ve eğer olmuyorsa da bu müşterilerden kurtulmaktır. Hatta başarılı olunabilecekse, zarar ettiren müşterileri rakip firmalara yönlendirmek de son derece akılcı bir alternatif olarak mevcut bulunmaktadır.⁶

Daha sonraki adımı ise, müşteriyle *etkileşim* oluşturmaktadır. MİY'in operasyonel kısmını oluşturan müşteriyle ilişki telefon, internet, ATM'ler, kartlar ve POS cihazları ile sağlanmaktadır.⁷ Burada kritik nokta ayrıştırılan her segmente doğru kanalla ulaşabilmek ve müşterilerle çift yönlü bir diyalog kurabilmektir. Müşterilerin kurulan etkileşimden rahatsızlık duymaması ve sonuçta bir şeyler kazanabilmesi ise dikkat edilmesi gereken başlıca unsurlardır.

Bu yolla elde edilen veriler veri tabanında toplandıktan sonra, MİY'in analitik kısmında, elde edilen verilerin veri ambarında sabitlenmesi ve analiz edilmesi yer almaktadır. Böylece MİY uygulamalarının son aşamasına gelinmektedir: *Özelleştirme*. Özelleştirme aşamasında önemli olan nokta veri madenciliği aracılığıyla "anamlı" müşteri segmentlerinin oluşturulması ve bu segmentlere özel teklifler geliştirilmesidir. Böylece oluşturulan kampanyalar müşteriye sunulabilecek ve müşterinin bu kampanyalara cevabı yine veri ambarlarında müşteri bilgileri arasındaki yerini alabilecektir. Bu bağlamda MİY, müşteri bilgilerini müşteri

⁶ Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000, s: 120.

⁷ Elif Elbaşıoğlu, **"Müşteri İlişkileri Yönetimi; Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama"**, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2001, s: 70-94.

ilişkinine çeviren bir sistem bütünü olarak kendini göstermektedir.⁸ Sistem bütününden kastedilen, veri ambarlarındaki büyük miktardaki verinin şirkete yararlı olabilecek şekilde analiz edilmesine imkan sağlayan teknolojidir.

Müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik özel teklifler geliştirmekle hem değerli müşteriler korunabilmekte hem de potansiyel müşteriler değerli hale getirebilmektedir. Bu konuma gelindiğinde önemli olan nokta veri alışverişini sürekli kılmaktır. Çünkü değerli olan güncel verilerdir. Eski veriler bir yarar sağlamayacaklar; sadece zarar vereceklerdir. Güncel veriye sahip olabilmek için de müşterilerle olan iletişimin sürekli kılınması gerekmektedir. Müşteriler, gerektiğinde firmalarının onlara bir telefon ya da bir bilgisayar kadar yakın olduğunu bilmeli ve onların seslerine kulak verecek birinin bulunduğunu hissetmelidirler.⁹

MİY ile ilgili en ilgi çekici, belki de MİY’i en iyi ifade eden tanım şöyledir: "*Doğru* mal ya da hizmeti, *doğru* müşteriye, *doğru* zamanda, *doğru* fiyatla, *doğru* noktada sunmaktır". Bu tanımdaki dikkate değer ifade "doğru" sözcüğüdür. Klasik anlayışta yer alan, en düşük maliyet, en çok müşteri, her iletişim noktası, vb. unsurların yerini "doğru" kelimesi almıştır. En önemli kazanımlar ise tüketiciyi sadece ürün performansı ile değil, ona özel hizmetler ve tekliflerle kazanmak, müşteriye sadık kılmak ve daha yüksek kârlara ulaşmaktır. MİY kavramı, müşterinin sadece satın alma güdüsünü değil, aynı zamanda hizmet edilme güdüsünü de ortaya çıkaran bir kavram olarak belirmektedir.¹⁰

Bir örnekle doğru fiyatı tanımlamaya çalışalım. Danimarka kökenli B&O (Bang&Olufsen) elektronik firması ses kalitesine karşı özel bir ilgisi olan insanlar için stereo ses sistemleri üretmektedir. MİY uygulamasına geçen şirket bu cihazları talep edenlerin sürekli aynı müşteri kitlesi olduğunu keşfeder. Şirket ürettiği hassas ses aletlerini takip eden bu kitle için yeni bir ürünü yaklaşık dört katı fiyatla piyasaya

⁸ Selda Eke, "CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, no:37, Temmuz-Ağustos 2004, s: 77.

⁹ Jagdish N. Sheth, Atul Parvativar, **Handbook of Relationship Marketing**, Thousand Oaks, Sage Publications, 1999, s: 557-558.

¹⁰ Fevzi Gökaliler, "Müşteri İlişkileri Yönetimi-CRM Altyapının Oluşturulması: Yöneticiler İçin Yol Haritası", (Çevrimiçi) <http://www.teknoturk.org>, 10 Ocak 2005.

sunar. Sonuçta bu cihazın dört katı fiyatla satılabildiğini görür. Doğru fiyat MİY uygulamasında bu örnekte olduğu gibi ortaya çıkmaktadır.¹¹

MİY, müşterilerle direkt ilişki içerisinde bulunan front office (pazarlama, satış, müşteri servisi) ve direkt ilişki içerisinde bulunmayan back office (muhasabe, üretim, lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp aynı zamanda diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları arasındaki koordinasyon ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki tarzı olarak görülmelidir.

1.2 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Son 20-30 yıllık döneme bakıldığında zaman dünyanın hızlı bir değişim içerisinde olduğu görülmektedir. Artık, Henry Ford'un "siyah olduğu sürece herkes istediği renkte arabaya kolayca sahip olabilecektir" konsepti geçmişte kalmıştır. Bunun asıl nedeni olarak da, artık yeni dünya pazarının rakipler tarafından paylaşılmış ve hareket imkanlarının kısıtlanmış olması gösterilebilir. Artık, yönü satıcı pazarından müşteri pazarına doğru olan bariz bir değişim söz konusudur.¹²

Pazarlama stratejileri olarak bakıldığında, 70'li ve 80'li yıllar kitlesel pazarlarla, 90'lı yıllar hedef pazarlarla, 2000'li yıllar ise kişisel hizmet, ürün ve ilgi ile özdeşleştirilebilirler. Büyük şirketlerin pazarlama departmanları, 1970'lerde üretim bölümünün ürettiği malı ve/veya hizmeti satmaya çalışırlardı. "Satıcı odaklı" bir pazar ilişkisi vardı. Satıcı ne verirse, müşteri de ürün portföyü (tabi ki varsa böyle bir şey) dahilinde seçme şansına sahipti.¹³

1980'lerde makul kalitedeki ürünleri en düşük fiyatlarla pazara sunma, farklılaşmış ve özel ürünleri ise yüksek fiyatlarla pazara sunma ilkelerine dayanan "ürün merkezli" stratejiler şirketlerin pazarlama departmanları tarafından benimsenmekteydi.

¹¹ A.e.

¹² Umut Demirhan, "CRM'de Başarının Yönü", (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com>, 5 Ağustos 2004.

¹³ Eke, a.g.e. , s: 78.

1990’larda ise artık imaj ekonomisi ile belirli ürünler için belirli pazarlar, hatta aynı ürünün farklı renkleri için farklı pazarlar araştırılması yoluna gidildi. 90’ların başında artık müşteriler önem kazanmaya başladı ve “müşteri odaklı” pazar kavramı ortaya çıktı. Maliyet ve zaman açısından şirketleri zorlasa da “birebir pazarlama” kavramı kullanılmaya başlandı. Müşteriler satıcılara karşı pazarlık gücüne sahip oldu ve pazarlamanın meşhur 4P’si (product-ürün, promotion-tutundurma, place-dağıtım, price-fiyat) de gerçek kimliğine bu dönemde kavuştu.¹⁴

Artık bu segmentasyon da ortadan kalkmaktadır. Son 5 yıla bakıldığında, satıcıların en aciz olduğu dönem görülmektedir. Çünkü pazar tamamen “müşteri tarafından yönlendirilen bir pazar” haline gelmiştir. Müşteriler artık kitleler olarak değil, bireyler olarak firmaların karşısına çıkmaktadırlar. Hatta bazı sektörlerde, 70’li yıllardaki ürünün üretildikten sonra pazarlama mantığı tam tersine dönerek, müşterinin ihtiyaçlarını anlama, ona uygun ürünün ortaya konulması, hatta satılması ve en son olarak da üretilmesi söz konusu olmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, esasında müşterilerin artık kitleler veya gruplar olarak değil bireyler olarak tanımlanmasının bir sonucudur. Bu durumda satıcıların yapabileceği en iyi hamle, eldeki kârlı müşterileri tutup, (mümkünse) müşteri portföyüne yenilerini eklemektir.¹⁵

Müşteri ilişkileri yönetimi, geleneksel pazarlama anlayışından çok farklı özellikler taşımaktadır. Geleneksel pazarlama anlayışında kitlesel üretimin etkisiyle kitlesel pazarlama anlayışı geçerli durumda olup; her şey ürüne dayanmaktaydı. Oysa “müşteri ilişkileri yönetimi”nde pazar payı kavramından, müşteri payı kavramına geçiş söz konusu olmaktadır. Müşteri payı, aynı müşteriye birden fazla ürün satabilmeyi ve müşteriye aktif-sadık bir müşteri haline dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Bu durum tek yönlü pazarlamadan karşılıklı ilişkiye dayalı pazarlamaya geçişi ifade etmektedir. Günümüzde kitlesel pazarlama yöntemleri, giderek müşteriye hitap eden kişisel pazarlama yöntemlerine yönelmektedir. Müşteriyle bire bir ilişki kurabilmek daha önceden gerek maliyet, gerekse

¹⁴ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 8. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1998, s: 255-256.

¹⁵ Oğuz C. Gel, “Ben de İsterim”, **Information Week Türkiye**, no:48, November 2000, s: 26.

zamanlama açısından pek mümkün değilken yeni teknolojilerle birlikte bu tarz ilişkiler kurabilmek mümkün hale gelmiştir.

Kitlesele pazarlama anlayışının geçerli olduğı dönemlerde müşteriye elde etmek için, kalite ve müşteri tatmini unsurları yeterli olmaktadır. Oysa günümüzde, müşteriye yeniden tanımlayıp, bu yeni tanıma uygun stratejiler geliştirmek gerekli olmaktadır. Bu durum, aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetiminin çıkış noktasını ifade etmektedir.

MİY kavramı özellikle son yıllarda sıkça duyulmaktadır. MİY ilk olarak 1997 yılında duyulmuştur ama MİY isminin bilinçli olarak kullanılması ve dünyada “Müşteri İlişkileri Yönetimi” kelimelerinin konuya şemsiye oluşturacak şekilde yerleşmesi ise 1999 yılını bulmuştur. Ondan önce aynı konu altındaki işler, değişik isimlerle biraz da birbirinden kopuk şekilde yürümekteydi. Hatta ABD’de bankaların ilk MİY uygulamalarına 1970’li yıllarda rastlanmaktaydı. 1999 yılından sonra ise, ABD’de ve İngiltere’de özellikle bankalar, MİY uygulamalarına daha sistematik bir şekilde yönelmeye başlamışlar ve MİY uygulamaları büyük şirketler arasında hızla yayılmıştır. 1999 yılı başında bu iki ülkedeki bankaların sadece %9’u MİY uygulamalarından yararlanmaktayken, bu oran 2001 yılı sonunda %72’ye ulaşmıştır.¹⁶

MİY yazılımlarının satışını gerçekleştiren firmaların 1999 yılında toplam 4,4 milyar dolarlık, 2000 yılında ise toplam 6,8 milyar dolarlık satış gerçekleştirmeleri MİY uygulamalarının 1999 yılıyla birlikte ne kadar büyük bir hızla yayılmaya başladığının bir kanıtı niteliğindedir.¹⁷

MİY’in ortaya çıkış sürecinin 30 yıl gibi bir süreye yayılmasının sebebi, bu süre içerisinde MİY kavramının kitlelerce anlaşılmasıdır. Bilindiğı üzere ürünler, fikirlerden daha hızlı yaygınlaşmaktadır. Eğer MİY bazı kişilerin düşündükleri gibi

¹⁶ Coşkun Dolanbay, **E Ticaret: Strateji ve Yöntemler**, Ankara, Meteksan Sistem Yayınları, 2000, s: 215-216.

¹⁷ Jeff Sweat, “Customers Take Control”, **Information Week**, no:817, December 2000, s: 44-45.

sadece bir yazılım ürünü olsaydı oluşum süreci 30 yıl kadar uzun bir süre almaz; kısa sürede tüm dünyaya yayılabilirdi.¹⁸

1.3 Müşteri İlişkileri Yönetimine İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

Günümüzde MİY'in bu kadar öne çıkmasında üç önemli faktör etkili olmuştur. Birinci faktör global rekabettir. Global rekabetin artması sonucu ürünler arasındaki farkın azalması nedeniyle firmalar ürün merkezli olmaktan müşteri merkezli olmaya doğru yönelmişlerdir. İkinci faktör teknolojidir. Teknolojinin gelişmesi sonucu müşteri ile ilgili her şeyin özellikle taleplerin ve bilgilerin tüm kurumlarca takip edilebilir, kullanılabilir ve yönetilebilir olması mümkün kılınmıştır. Üçüncü faktör ise son yıllarda davranışlarında büyük değişimler gözlenen tüketicilerdir.¹⁹

"Rekabet" kavramı ele alındığında gerçekten de artan küresel rekabetin MİY felsefesinin yaygınlaşmasında büyük rolü olduğu söylenebilmektedir. Rekabet olmayan bir sektörde, tekel veya yarı-tekel olan firmaların MİY felsefesine sıcak bakmaları ve bu doğrultuda müşteri tatminine dönük olarak ek yatırımlar yapmaları için bir neden bulunmamaktadır. Müşterilerini önemsemeyen firmaların rekabette dezavantajlı duruma düşecekleri bilinen bir gerçektir. Bu nedenle rekabet, MİY'i desteklemesinin yanında "yaratıcılığı" ve "farklılaştırma"yı da ön plana çıkartan bir unsur olarak belirlemektedir. Küresel alanda kendisine ciddi bir yer edinmek isteyen şirketlerin sürekli artan rekabet ortamında MİY uygulamalarına önem vermeleri, MİY yönünde değişimleri ve gelişen teknolojileri MİY doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları ileriki yıllarda bu şirketlerin önemli avantajlar yakalayabilmelerine yardımcı olacaktır.²⁰

MİY kavramı, küresel rekabetin son derece artması, firmalara klasik satış-pazarlama ve klasik satış sonrası hizmet yöntemlerinin ötesinde daha farklı bazı

¹⁸ Eke, **a.g.e.**, s: 78.

¹⁹ Abdullah Bozgeyik, "CRM Niçin Önemli?", (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 11 Aralık 2004.

²⁰ Doğan Mersin, "CRM Yazılımları Değerlendirmesi", (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 23 Kasım 2004.

alternatif yöntemler sunabilmesi ve son yıllarda özellikle internet ve iletişim teknolojilerinin büyük bir hızla gelişmesi sonucunda yaygın bir şekilde gündeme yerleşmiştir. Kısaca yeni teknolojiler olarak adlandırılan internet, telekomünikasyon, mobil iletişim gibi modern kavramlar günümüzde firmaların iş yapış şekillerine çok farklı bazı yaratıcı alternatifler getirmektedirler. Bu modern yöntemleri kullanan firmalar müşterilerini tatmin edebilme konusunda rakiplerinin önüne geçmekte ve gerçekten farklılık yaratabilmektedirler. Bu anlamda yeni teknolojiler, MİY açısından da büyük önem taşımaktadırlar.²¹

Çünkü gerçekten pazarlama ve satış alanında son yıllarda ortaya çıkan yeni teknikler (kişiselleştirme-personalization, one-one marketing-kişiye özel pazarlama, mass customization-ısmarlama seri üretim, vb.) yeni gelişen teknolojiler sayesinde uygulanabilmektedirler. Teknoloji, müşteri ilişkilerinde sadece firmalar açısından bir farklılık yaratmamıştır. Müşteriler açısından da bu konuda önemli değişiklikler yaşanmıştır. Müşteriler artık bilgilere daha kolay erişebildikleri için kararlarında daha seçici olmuşlar ve beklentilerini yükseltmişlerdir. Bu da müşterilerin tatmin seviyesinin üst düzeye çıkmasına imkan sağlamıştır.

Günümüzde küçük firmalar müşteriye anlamayı, takip etmeyi farklı yöntemlerle gerçekleştirebilmektedirler. Fakat müşteri sayısı binlere, milyonlara çıktığı zaman bunu teknoloji desteği olmadan takip etmek mümkün olmamaktadır. Teknikleri otomatikleştirmek gerekmektedir. O yüzden bireysel müşteri sayısı çok olan şirketler müşteri ilişkileri yönetimine daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Bu duruma bankacılık, sigorta ve telekomünikasyon sektörleri örnek olarak gösterilebilir.

²¹ A.e.

MİY'e şirketlerin ihtiyaç duyma nedenleri şu maddelerle açıklanabilir:²²

- Yeni bir müşteriye ürün satmanın maliyeti, mevcut müşteriye ürün satmaktan 6 kat daha maliyetlidir;
- Tipik bir mutsuz müşteri, potansiyel 8 ile 10 müşteriye şirketin elinden almaktadır;
- Bir müşteriye kaybetmek sadece satıştan elde edilen gelirin kaybı değil o müşteri için yapılmış tüm çalışmaların ve maliyetlerin boşa gitmesi demektir;
- Müşteriler her geçen yıl bir önceki yıla göre daha fazla harcama eğiliminde olduklarından mevcut müşteri sadakatini %5 artırarak gelirleri %85 artırabilmek mümkündür;
- Zamanında ve doğru müdahale ile %85 oranında mutsuz müşteri geri kazanılabilir;
- Sadık müşteriler diğer yeni müşterileri kuruma tavsiye ettiklerinde müşteri maliyeti 0 (sıfır)'dır.

MİY'e ihtiyaç duyulmasını sağlayan diğer bir önemli faktör de "rekabet" ve "teknoloji"den sonra "tüketiciler" olarak belirtilebilir. Çünkü iyi bir tüketici artık:²³

- Kitlesele pazarlamaya uygun tek tip ürün/hizmetten ziyade kendine ait özel çeşitleri arıyor;
- Seçici davranıyor, talep ediyor, rekabeti körüklüyor;
- Marka sadakati konusunda değişim gösteriyor, markadan ziyade hizmet ile ürünün ve satış sonrası hizmetin özelliği öne çıkıyor;

²² Eke, a.g.e. , s: 77,79.

²³ Aslı Şarman, "Kobilerde CRM", (Çevrimiçi) <http://www.crmpro.com.tr>, 1 Ekim 2004.

- Özgürce alışveriş yapmak, dokunmak istiyor. Zaman ve satıcı baskısını istemiyor;
- Hayat biçimine önem veriyor. Fiyat duyarlılığı gücünü giderek kaybederken, yerini tüketicinin hayat biçimine katkıda bulunan marka ve ürün gücü alıyor;
- Promosyonel uygulamalar ile tanıştığı için artık daha fazlasını alabileceğini biliyor;
- Özel olduğunun farkında, bunu şirketlerin de fark edip, ona göre davranmalarını bekliyor;
- Çevreye zarar veren ürünleri tüketmek istemiyor. Ülke eğitimine, sporuna ve sanatına katkıda bulunan, sosyal bilince sahip firmaların ürünlerini tercih ediyor.

MİY'e ihtiyaç duyulmasının nedenleri bu üç faktör üzerinden açıklanabilmektedir. Peki acaba her şirket için MİY gerekli midir? Her şirketin MİY'e ihtiyacı var mıdır? Bu aslında pek doğru bir saptama değildir. İki gün sonrasında ne yapılacağı belli değilse ve müşteri sayısı da akıldan takip edilemeyecek seviyede ise, o zaman gerekli olan MİY'dir. Aksi durumlarda MİY'e pek ihtiyaç duyulmamaktadır. Ayrıca tekel veya yarı tekel konumundaki firmaların da MİY'e yönelmesi pek mantıklı olmamaktadır. MİY uygulamaları, tümüyle değişime ve yeniliğe açık olan, motive olmuş bir personele sahip olan ve rekabeti ağır şartlarda yaşayan işletmelerde en başarılı sonuçları vermektedirler.

1.4 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bileşenleri

MİY, daha önce de belirtildiği üzere, müşterilerle olan ilişkilerin teknoloji, insan ve iş süreçlerinin etkin ve koordineli bir şekilde kullanılarak yürütülmesidir. Bu tanımdan yola çıkıldığında MİY bileşenleri şu şekilde sıralanmaktadırlar:²⁴

- İnsan
- İş süreçleri
- Teknoloji

Bu bileşenlerden yola çıkıldığında MİY projeleriyle karşılaşılmaktadır. MİY projeleri, iş stratejilerin belirlenmesi ve bu stratejiler paralelinde uygun insan, iş süreci ve teknoloji üçlüsünün yapılandırılmasıdır.

Genelde yapılan hata stratejilerin atlanıp yalnız insan, proses ve daha çok teknoloji bileşeninin üzerinde durulmasıdır. Günümüzde her işte insan, proses ve teknoloji vardır. Fakat bu üçlü ile karşılaşılan her durum da MİY uygulaması olarak nitelendirilememektedir. Aradaki farkın ayırt edilebilmesi için bu bileşenlerin açıklanmasında fayda bulunmaktadır:

²⁴ Utku Akça, “CRM Bileşenleri”, (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 20 Aralık 2004.

1.4.1 İnsan

İnsan bileşeni, müşteri odaklı yeniden yapılanma projelerinde en temel unsur olarak tanımlanabilir. Çünkü stratejileri planlama, sonuçları yorumlama ve verileri doğru yorumlayarak satışa dönüştürebilme MİY'in insan bileşenine özgü bir yetenektir. MİY yolculuğuna çıkan işletme ciddi bir değişim sürecine girecektir ve işletme kültürü bu değişim programının başarısında belirleyici rolü oynayacaktır.

Değişim, kültürel ve organizasyonel olarak iki başlıkta toplanabilir. Kültürel boyuta bakıldığında, bireylerin yeni iş yapış biçimini anlamaları ve benimsemeleri gerekmektedir. İşletmelerin en değerli varlıkları olan çalışanların, değişimleri hiç de kolay bir süreç değildir. İnsanoğlu zaten doğası gereği değişime karşı bir miktar direnç gösterir. Bir de işletme kültürü yaratıcı (yenilikçi) kadroları bünyesinde tutamıyorsa o işletme için MİY uygulamalarının başarıya ulaşması gerçekten çok zor olacaktır. Kimi kaynaklarda insan bileşeninin yerini “organizasyon bileşeni” almaktadır. Aslında anlatılmak istenen aynı şeydir. Organizasyon tanımı, insan unsuru ve bu unsurun organizasyon içersindeki örgütlenmesini kapsamaktadır. Organizasyonel boyutta bakıldığında kurulu bir organizasyonun değişmesinin zor olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu durum genelde büyük ölçekli işletmelerin MİY uygulamalarında karşılaşılan bir olumsuzluktur.²⁵

1.4.2 İş Süreçleri

Süreçler MİY'in en hassas bileşenini oluşturmaktadırlar. Süreçlerin gözden geçirilmesi, ölçülmesi ve ayarlanması ile bunların bir sonucu olarak performans hedeflerinin yeniden tespiti olarak tanımlanan BPR (Business Process Re-Engineering) akımı 1995-2000 yılları arasında son derece popüler olmuştu. Bu yaklaşım, işletmenin tüm proseslerinin sıfırdan masaya yatırılıp gözden geçirilmesini ve yeniden kurulmasını içermektedir fakat çok başarılı olamadı. Başarılı

²⁵ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Dönence Basım, 2000, s: 42-43.

olamamasının temel sebebi de ana vizyon/stratejiden yoksun olmasıydı. Prosesler gözden geçiriliyordu ama kim için yapıldığı tam olarak belli değildi.

MİY konuşulan bugünlerde BPR tekrar ortaya çıkmaktadır ama biraz kimlik değiştirerekten: CPR (Customer Process Re-Engineering). Yani artık bir hedef var. Tüm prosesler rekabet gücünü artırabilmek için müşteriye en fazla değer sağlayacak şekilde elden geçiriliyor; değişimler hep müşteri için yapılıyor.

Hatta bu doğrultuda süreçler üzerinde iyileştirmeler yapılırken öncelikle müşterilerin fikirleri soruluyor, müşterilerin hangi süreçlerde daha fazla zorlukla karşılaştıkları tespit edilmeye çalışılıyor ve müşterilerin önerilerini karşılayabilecek iyileştirme çalışmaları uygulanıyor.²⁶

1.4.3 Teknoloji

MİY projeleri çok iyi bir teknolojik altyapı gerektirmektedir. Teknoloji ürünleri operasyonel (sales management) MİY, analitik (data warehousing) MİY ve işbirlikçi (call center) MİY alanlarında kullanılmaktadır. MİY projelerinde, kullanılacak teknoloji ürünleri önemli bir yer tutmaktadır; fakat daha da önemli olan en son ve en pahalı teknolojiyi kullanmak değil, şirket için en uygun teknolojiyi kullanmaktır. Öncelikle en uygun MİY stratejisi baştan belirlenmeli, teknolojik yatırım daha sonra yapılmalıdır. Teknolojinin, MİY'in kendi amaçlarına ulaşmak için kullandığı bir araç olduğunun da asla unutulmaması gerekmektedir.

MİY bileşenlerinden teknolojinin en önemli öğelerinden biri de kullanılan MİY yazılımıdır. Kullanılan MİY yazılımının kurumun tüm isteklerine hızlı bir şekilde cevap verebilmesi gerekmektedir. Kullanılacak yazılımda bulunması gereken en önemli özellik, müşterileri segmentlere ayırma ve segmentleri analiz etme

²⁶ Kırım, a.g.e. , s: 52.

yeteneğidir. Dünya üzerinde en yaygın kullanılan MİY yazılımları şunlardır: Siebel, MySAP, Oracle, Pivotal, Clarify, Applix.²⁷

Bu yazılımlar arasında liderlik Siebel'in elinde bulunmaktadır. Siebel bugün itibariyle sağlık, otomotiv, enerji gibi 20 farklı endüstri kolu için MİY çözümleri sunabilmektedir. Siebel yazılımının en büyük dezavantajı SAP, Oracle gibi ciddi rakiplerine göre daha yüksek olan fiyatıdır. Siebel aynı zamanda dünya devlerinin de tercihidir. Siebel yazılımını tercih eden firmalara DHL, Bank of America, Nestle, Ford, Boeing, IBM, Compaq ve BBC örnek olarak gösterilebilirler.²⁸

SAP yazılımı incelendiğinde Siebel'in gerisinde kaldığı kesin bir şekilde belli olmasına rağmen Oracle ve Pivotal gibi firmaların önünde rahatlıkla kendine yer bulabilmektedir. SAP yazılımı fiyat açısından belki optimum düzeyde olduğu için dünya çapında 900'dan fazla uygulamada kendine yer bulabilmiştir. Başlıca SAP yazılımı kullanan şirketler şunlardır: Peugeot, Carlsberg, Colgate, Philip Morris, Ericsson, Samsung ve Philips.²⁹

Oracle yazılımı tahsilat, sözleşmeler gibi bazı konularda diğer yazılımlara üstünlük sağlamış olmasına rağmen referans olarak gösterilebilecek büyük MİY uygulamalarında kendisine istediği kadar yer bulamamıştır. Oracle yazılımı kullanan firmalar için en bilinen örnek Hewlett Packard'dır.³⁰

Diğer yazılımlara bakıldığında ise Pivotal, Clarify ve Applix'e göre bir adım öne çıkmaktadır. Pivotal Corporation, şirket olarak içinde bulunduğu krizi atlatıp tekrar toparlanmaya başlamıştır. Şirketin en büyük avantajı, Microsoft'un son teknoloji ürünlerine Pivotal yazılımının uyum sağlayacağını garanti edilebilmesidir. Pivotal

²⁷ Rod Johnson, Joanie Rufo, "Avoiding Risk and Costs When Buying CRM", **Strategic Direction**, no:4, April 2002, s: 27.

²⁸ Michael E. Kennedy, "Using Customer Relationship Management To Increase Profits", **Strategic Finance**, no:3, March 2004, s: 42.

²⁹ A.e.

³⁰ A.e.

kullanan şirketlere bakıldığında Nissan ve Deutsche Bank örnek olarak gösterilebilirler.³¹

Amdocs firması tarafından 2001 yılı sonunda 200 milyon dolar nakit para karşılığı Nortel Networks'tan satın alınan Clarify yazılımı, faturalama konusundaki ileri fonksiyonları sayesinde özellikle telekomünikasyon firmaları tarafından tercih edilmektedir. Fakat bu durum Clarify yazılımının telekomünikasyon sektörü dışında rekabete girmesine engel oluşturmaktadır. Clarify yazılımının dünyadaki en büyük referansı TIM (Telecom Italia Mobile)'dir. TIM, İtalya dışındaki faaliyetlerinde de Clarify yazılımını tercih etmektedir.³² Mesela Türkiye'deki TT (Türk Telekom)-TIM ortaklığı yani Avea da Clarify yazılımını kullanmaktadır.

Değinilecek son MİY yazılımı ise Applix'tir. Applix, yakın tarihte kazanılmış çok sayıda ödülü bulunan ve eski parlak günlerini arayan Amerikan kökenli bir yazılım firmasıdır. Visa ve SAT1 başlıca Applix yazılımı kullanan şirketlerdir.³³

1.5 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Fonksiyonları

MİY projelerinde sistemin entegre bir şekilde çalışması gerektiği düşünüldüğünde, çeşitli kaynaklardan toplanan bilgilerin entegrasyonu söz konusu olmaktadır. Bunun gerçekleşmesini sağlayan MİY fonksiyonları yani diğer bir isimle MİY mimarisi sektörde neredeyse standart olarak şu şekilde gruplandırılmıştır:³⁴

- Analitik MİY
- Operasyonel MİY
- İşbirlikçi MİY

³¹ Johnson, Rufo, **a.g.e.** , s: 28.

³² **A.e.**

³³ **A.e.** , s: 29.

³⁴ Eke, **a.g.e.** , s: 81.

1.5.1 Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Analitik MİY, MİY uygulamalarının operasyonel tarafı ve temas noktaları aracılığı ile oluşan tüm verilerin derlenmesi ve analiz edilmesi neticesinde, performans yönetimine dair kararların alınmasının sağlanmasıdır. Bu kararlar alınırken verilere ihtiyaç duyulacağı için, MİY uygulamalarında veri ambarları alt yapısının kurulması ve bu ambarlarda toplanan veriler üzerinden veri madenciliği yapılması analitik müşteri ilişkileri yönetiminde esas noktaları oluşturmaktadır.³⁵

Veri Ambarcılığı:

MİY uygulamalarının temel taşını sağlıklı bir veri ambarı oluşturmaktadır ve veri ambarı olmadan sistemin çalışması mümkün olmamaktadır. Çünkü günümüzde orta ölçekli bir bankanın bile yüz binlerce müşterisi bulunmaktadır. Veri ambarları, MİY araçları sayesinde elde edilen her türlü müşteri bilgisinin saklandığı ve müşterilerin her temasında her işlemle ilgili bilginin yüklendiği bilgi iletişim sistemleridir. Veri ambarlarının yürürlüğe girmesiyle birlikte bir çok kuruluşun, daha uzman portföy yöneticiliği yaptığı gözlenmiştir. Veri ambarlarında toplanan bilgiler sistemsal hafızaya alınıp burada saklanmaktadır. Bu bilgilerin sürekli güncellenmesi ve gizli bilgilere büyük özen gösterilmesi gerekmektedir.³⁶

³⁵ D. Reed, G. Charles, R. Merriel, S. Arambewala, “Britannia Discovers The Benefits of Analytical CRM”, **Strategic Direction**, no:11, November 2002, s: 21.

³⁶ Çiğdem Akın, “Mobil Müşteri Hizmetleri”, **Capital Dergisi, Yöneticinin e-iş Rehberi Eki**, no:10, Ekim 2002, s: 26.

Veri Madenciliği:

Bu veri ambarları içerisindeki değerli bilgilerin tespit edilip şirkete kâr getirecek şekilde ortaya çıkarılması ise “veri madenciliği” olarak adlandırılmaktadır. Veri madenciliği, anlamlı modeller ve kurallar ortaya çıkarmak amacı ile, otomatik veya yarı-otomatik yöntemler kullanarak büyük miktardaki verileri analiz etme ve inceleme süreci olarak tanımlanmaktadır. Büyük miktarda verinin ve bunlardan öğrenilecek bir şeylerin olduğu her alanda veri madenciliğine gerek duyulmaktadır. Veri madenciliği MİY’in her yüzünde lider bir role sahiptir. Veri madenciliği yapılmadan veri ambarlarının kurulmasının bir anlamı olmamaktadır.³⁷

Analitik MİY uygulamaları, işletmelerin mevcut ve potansiyel müşterilerine yönelik ihtiyaçlarının ve fırsatlarının, risk ve maliyet unsurlarıyla birlikte bir arada düşünülmesini sağlayan çalışmalardır. Analitik MİY her bir işlemin, dağıtım kanalı, segment ve müşteri bazında analizini içermektedir. Müşteriler için oluşturulan segmentler, belirli puan aralıklarında sınırlandırılmalı ve müşterilerin attığı her adım puanlandırılıp, segmentler içerisinde dinamik bir dalgalanma sağlamalıdır. Böylece kurumlar, müşteri hakkında her an taze bilgiye sahip olabilecekler; müşterinin kendisi hakkında verdiği bilgiden bağımsız olarak müşteriye hedefli içerik sunabilecekler; yani etkin bir pazarlama ve rekabet stratejisi izleyebileceklerdir.³⁸

³⁷ Özge Neslihan Bayraktar, “Veri Madenciliği (Data Mining) Nedir?”, **BT Haber**, no:274, Haziran 2000, s: 46.

³⁸ Michael J. A. Berry, Gordon S. Linoff, **Mastering Data Mining The Art Science of Customer Relationship Management**, New York, John Wiley&Sons, 2000, s: 8.

1.5.2 Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi

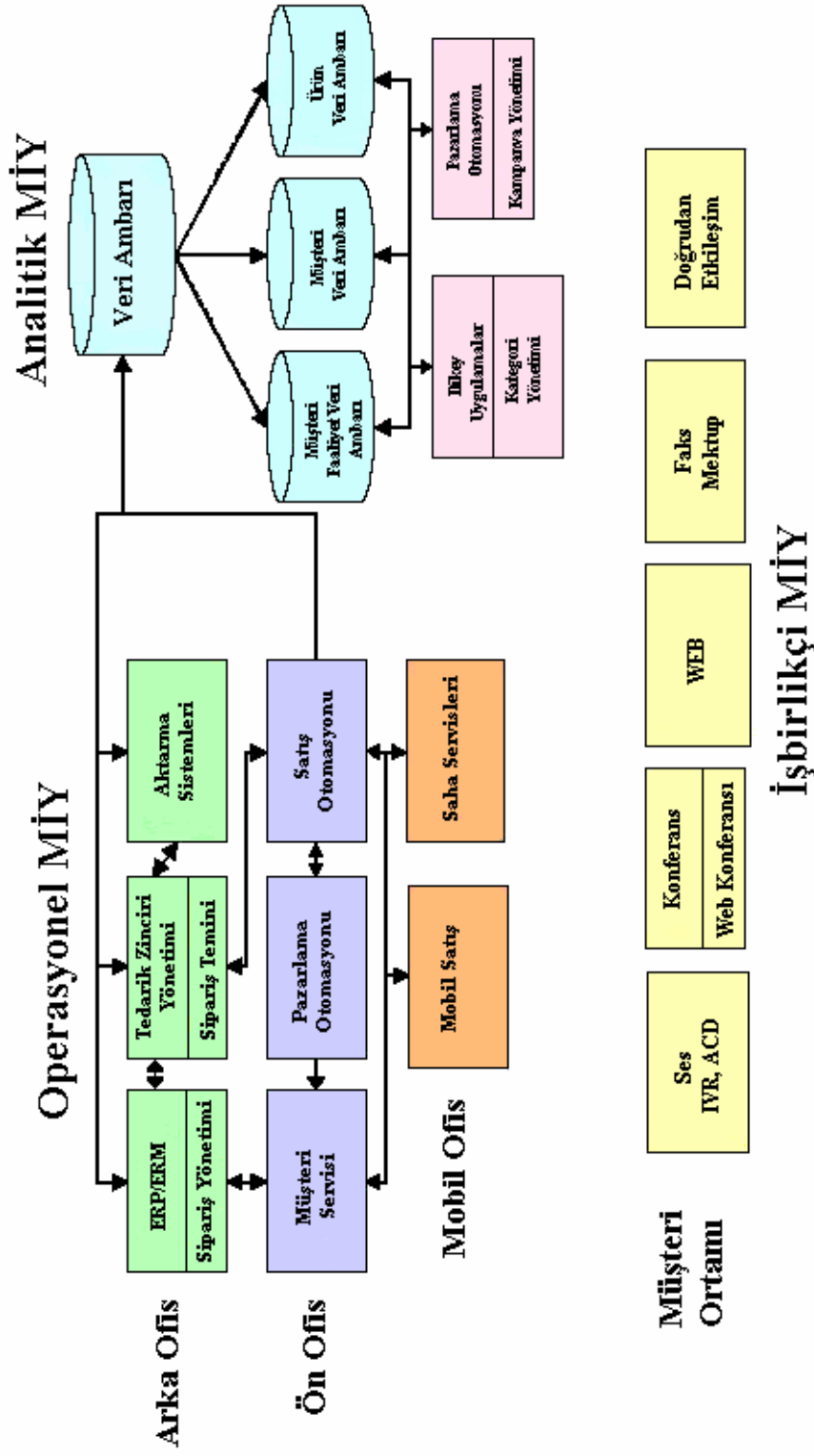
Müşteriyle temas halindeki bütün noktaların, kanalların ve iş süreçlerinin entegre edildiği, özellikle satış, pazarlama ve servis bölümlerinde çalışan personelin müşteriyi tek bir resim halinde görmesini sağlayan otomasyon sistemi olarak tanımlanan operasyonel MİY, işletmenin operasyonel işleyişini içerir. Operasyonel MİY denilen uygulamalar, müşteriyle olan çeşitli temas noktalarını içeren bir dizi entegre ürünün bir arada incelenmesi neticesinde ortaya çıkmaktadırlar. Yani satış-pazarlama faaliyetleri ile başlayan süreçte, siparişlerin alınması ve yerine getirilmesi ile satış sonrası destek hizmeti de operasyonel MİY'in kapsamı altında yer almaktadır. Operasyonel MİY, müşteriyle olan temas kanallarının güncelliğini ve sonuçlarını ölçmektedir.³⁹

1.5.3 İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşbirlikçi MİY, müşteri temas noktalarının yönetimidir ve ortak müşteri süreçlerini şirketler, ortaklar ve tedarikçiler arasında entegre etme görevini üstlenmektedir. Yani işbirlikçi MİY, müşteriler hakkındaki bilgilerin iş ortakları, kanallar ve tedarikçilerle paylaşılarak müşteriye özel servislerin daha da detaylandırılması mantığı üzerine kurulu bir MİY fonksiyonudur. Kanal yönetimi, müşteri algılama ve dış mesaj gönderimi işbirlikçi MİY'in ilgilendiği başlıca konulardır. Collaborative CRM uygulamaları olarak da adlandırılan, işbirlikçi MİY uygulamaları dendiğinde akla ilk olarak çağrı merkezleri gelmektedir.⁴⁰

³⁹ Eke, a.g.e. , s: 81-82.

⁴⁰ A.e.



Şekil 1.1 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Fonksiyonları

Özetle, MİY bileşenleri ve fonksiyonları bütünleşik olarak incelenebilirler. Çünkü MİY uygulamaları, MİY bileşenleri ve fonksiyonları ile birlikte bir bütün içerisinde yürütülmektedirler. Hangi MİY bileşeninin hangi MİY fonksiyonuyla bir bütün içerisinde olduğu şu şekilde gösterilmektedir:⁴¹

İnsan	Operasyonel MİY, İşbirlikçi MİY
İş Süreçleri	Operasyonel MİY, İşbirlikçi MİY
Teknoloji	Operasyonel MİY, Analitik MİY, İşbirlikçi MİY

Tablo 1.1 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bileşenleri ve Fonksiyonları

Tablo 1.1’de de görüldüğü üzere MİY bileşenlerinden teknoloji diğer MİY bileşenlerinden farklı olarak analitik MİY uygulamalarında da kendine yer bulabilmektedir. Bunun sebebi, analitik MİY uygulamalarının temelini oluşturan veri ambarlarının kurulup, bu veri ambarlarındaki değerli bilgilerin ayrıştırılabilmesi için, yani veri madenciliğinin yapılabilmesi için yüksek teknolojiye ihtiyaç duyulmasıdır. Günümüzde müşteri sayısı yüz binlerle ifade edilen bir şirketin yüksek teknolojiyi kullanmadan müşteri bilgilerini sağlıklı bir şekilde analiz etmesi mümkün olmamaktadır.

⁴¹ Akça, a.g.e. , çevrimiçi.

1.6 Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Başarısızlık Nedenleri

Son yıllarda uygulanan MİY projelerine bakıldığında bu projelerin 1/3'ü önemli sonuçlar doğurmuş, 1/3'ü küçük iyileştirmeler sağlamış, 1/3'ü ise hiçbir değer yaratmamıştır. Başarıya ulaşılabilmesi için yoğun emek ve para harcanan MİY projelerinin istenilen şekilde sonuçlanmamasına sebep olan başlıca başarısızlık nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır:⁴²

- Organizasyon eksikliği
- Başarı kriterlerinin net olarak ifade edilmemesi veya yanlış tespit edilmesi
- MİY projelerine yeterli zaman ayrılmaması
- Teknolojiye gerekenden fazla önem verilmesi, insanın göz ardı edilmesi
- MİY'e yatırım yapma konusunda cimri davranılması
- Üst yönetimin yeterli desteği vermemesi ve strateji eksikliği
- Çalışanların MİY uygulamalarına destek vermemesi

Organizasyon Eksikliği

Şirketlerin organizasyonel olarak hazır olmaması MİY projelerinde istenilen hedeflere ulaşılmasını engellemektedir. MİY projelerinin hangi departmanın güdümünde gerçekleştiği, ortak verinin oluşturulması ve paylaşılmasında belirleyici etken olmaktadır. MİY projeleri işletmelerin bilgi-işlem departmanlarının tekelinde gibi durmasına rağmen, MİY projelerinde başarının yolu, şirketin tüm departmanlarıyla desteklediği, tüm kanalların entegre edildiği, bilgilendirici ve sürekli bir iletişimin müşterilere sunulmasından geçmektedir. MİY projelerinin hedefleri açısından, fonksiyonel verimliliklerin ve müşteri deneyiminin birbiri ile

⁴² Donna Everatt, Allen Morison, "CRM-Easy To Do Wrong, Hard To Do Right", **Strategic Direction**, no:3, March 2002, s: 21.

çeliştiği söylenebilir. Çağrı merkezleri gibi çözüm bileşenleri elbette verimliliğin artırılması açısından önceliğini kaybetmeyecektir; ancak müşterinin şirketle olan deneyiminin en yüksek memnuniyet noktasına taşınabilmesi, şirketin tüm departmanlarıyla desteklediği, tüm kanalların entegre edildiği, bilgilendirici ve sürekli bir iletişimin müşterilere sunulabilmesinden geçmektedir.

Şirket içinde pazarlama, satış, servis gibi müşteri ile yüz yüze ilişki içerisinde bulunan fonksiyonların süreçleri birbirinden ayrı olarak işlese dahi, müşteriler bunu görmez; daha doğrusu görmek istemezler. Müşteriler karşılarında tek bir şirket görürler ve departmanlar arasındaki işleyiş ve bilgi kopuklukları ile baş etmek müşterilerin karşılaşmak isteyecekleri belki de en son durumdur. Bu anlamda müşterilerin bakış açısıyla süreçlerin, bilgi akışının ve paylaşımının tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. MİY projelerinin uygulanmasında, ilgili tüm iş birimlerinin ve iş ortaklarının projede temsil edilmesi ve üst düzeyde katılım gösterilmesi en kritik başarı faktörleri olarak gösterilmektedirler.

Başarılı MİY uygulamaları işletme çapında bir katılım gerektirir. Her departmanın bu süreç içerisinde nasıl rol alacağı önceden belirlenmelidir. Etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi için, organizasyonu yeniden yapılandırmak ve müşteri odaklı bir yapıya sahip olmak gerekmektedir. MİY, belirtildiği üzere bir teknoloji ya da bir yazılım değildir. Bu uygulamaların başarılı olabilmesi için, tüm iş süreçlerinin gözden geçirilip müşteri odaklı çalışmanın şirket içindeki bütün gruplar tarafından kabul görmesi, rollerin ve sorumlulukların yeniden saptanıp teknolojiyle desteklenmesi gerekmektedir.

Başarı Kriterlerinin Net Olarak İfade Edilmemesi veya Yanlış İfade Edilmesi

Başarı kriterlerinin net olarak tanımlanmaması veya yanlış belirlenmesi, MİY projelerinin istenilen hedeflere ulaşmasını engelleyen en önemli unsurlardan birisidir. MİY projeleri hayat boyu projelerdir. MİY süreçleri için kritik performans göstergelerinin tanımlanması ve göstergelerin izlenebilmesi için gerekli altyapının kurulması, projenin uzun dönemli başarısında önemli bir rol oynamaktadır.⁴³

Somut hedefler ve hedeflere erişimi izlemek için kurulacak ölçüm mekanizması en hayati konulardır. MİY projesi ile erişilecek somut hedefler belirlenemiyorsa ve bunları ölçecek sistem kurulamıyorsa işe başlamak gerekmektedir. Performans ölçümlerinin yapılmadığı MİY projelerinin başarı oranları oldukça düşüktür. Çünkü performans ölçümleri olmadan değişimi izlemek mümkün olmamaktadır. "Ölçemiyorsan yapma" düşüncesi MİY projeleri için de geçerli olan bir tespittir.⁴⁴

Başarı kriterleriyle ilgili sıkça karşılaşılan ikinci bir hata da başarı kriterlerinin yanlış tanımlanmasıdır. Klasik yönetim felsefesini benimsemiş bir çok yönetici başarılı bir şekilde işleyen MİY uygulamalarını hala başarısız bulabilmektedirler. Bu tarz yöneticilerin başarı kriterlerini belirlerlerken en sık yaptıkları hatalar, MİY projelerine ROI (Return on Investment-Yatırımın Geri Dönüşü) bazlı hedefler koymaları ve ROI hesaplamalarında bir artış göremeyince başarıyı yakalayamadıkları yönünde bir yanılgıya düşmeleridir. Bu durum MİY projesinin yöneticilerce yanlış anlaşıldığının bir işaretidir. Bunun sonucu olarak da birçok MİY projesi müşteri memnuniyetini artırmaktan ziyade, müşteri ile etkileşimi gerektiren iş süreçlerinin etkinliğinin artırılması sonucunu doğurmaktadır. Aslında maddi değeri küçük de olsa kazanılan her müşteri ROI olarak artı hanesine yazılmalıdır. Motivasyonu artan her çalışan da, müşteri ve pazar ile ilgili elde edilen her yeni bilgi de aslında ROI olarak artıdır. Başarılı ve adil bir ölçüm için bahsi geçen bu

⁴³ Kennedy, **a.g.e.** , s: 40-41.

⁴⁴ **A.e.**

kavramların, ROI havuzunun değişmez elemanları olmaları ve hesaba katılmaları gerekmektedir. En önemli nokta ise, uygulayıcı yöneticilerin bu durumun farkına varabilmesidir.⁴⁵

MİY Projelerine Yeterli Zaman Ayrılmaması

MİY projelerinin uygulama aşamasında deneyimli yürütücülerin gereken özeni göstermeleri gerekmektedir. Yarı zamanlı çalışma yarı zamanlı sonuçlar doğurmayacak; aksine bu şekilde hiçbir sonuç ortaya çıkmayacaktır. MİY girişimleri, proje süresince üzerinde tam zamanlı çalışmayı gerektirir. Üzerinde ciddiyeyle durulan projeler, başarıyla sonuçlanan MİY uygulamalarının temel şartını oluşturmaktadırlar. Programın temel bileşenlerini, yöneticilerin aktif katılımı, işletme çapında ortak bir vizyon, tam zamanlı çalışma, sonuçlar için sorumluluk alma ve süreç merkezli bütçe oluşturmaktadır.⁴⁶

Teknolojiye Gerekenden Fazla Önem Verilmesi, İnsanın Göz Ardı Edilmesi

Diğer bir hata da, MİY teknolojisinden çok fazla şey beklemektir. Başta Gartner Group raporları olmak üzere, Ray McKenzie, Dick Lee, Don Peppers, Martha Rogers gibi akademisyenlerin yaptığı çalışmalar göstermiştir ki; MİY uygulamalarının “başarısızlık” nedenlerinin %50-70 gibi bir oranını teknolojinin yanlış anlaşılmasından kaynaklanan problemler oluşturmaktadır. MİY uygulamalarından kazanılanlar işitildiğinde, kullanılan teknoloji üzerinde önemle eğilme gereği hissedilebilir. Zaman zaman yöneticilerin, daha sürecin başında teknoloji üzerinde önemle durdukları bilinmektedir. Oysa MİY insanlar arasındaki ilişkilerle ilgilidir, bir teknoloji değildir. İşler, bilgisayarlardan önce de vardı; iş ilişkileri bilgisayarlardan önce de mevcuttu. Bu sebepten dolayı, bir MİY uygulamasını başarılı yapacak olan, teknolojinin akıllıca kullanımı ile birlikte etkili bir satış

⁴⁵ A.e.

⁴⁶ Gülsün Emüler, “Müşteri İlişkileri ve Bilgi Yönetimi”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, no:6, Mart-Nisan 1999, s: 58-59.

prosesinin optimizasyonudur. Eğer süreç temelde kusurlu ise teknolojinin bu sürece katkısı da az olacaktır. Dolayısıyla, araçları seçmeden önce bunlar ile ne yapılacağının net olarak bilinmesi gerekmektedir.⁴⁷

Yapılacak kritik hatalardan biri, süreç ve teknolojiye bu sistemi kullanacak olan “insan”dan daha fazla önem vermektir. En gelişmiş teknoloji kullanılarak en iyi süreçler dizayn edilebilir; fakat insanlar bu projeye dahil edilmezse sistem çalışmayacaktır. İnsanlara yani çalışanlara da en az teknoloji kadar önem verilmelidir. Fakat şunu da unutmamak gerekir ki, kimi zaman insanlarla uğraşmak teknolojiyle uğraşmaktan daha zor olmaktadır. Çünkü insanlar genellikle değişime karşı direnç gösterirler. Bu değişim korkusunun önceden yenilmesi gerekmektedir. Aksi taktirde insanlara yardımcı olması beklenen teknolojinin bir işe yaramadığına şahit olunması kaçınılmazdır. MİY sistemin başarılı olabilmesi için herkesin bu yapıyı kullanabilmesi gerekmektedir. Yoksa hız uğruna sadece birkaç kişinin kullanabileceği bir sistemin dizayn edilmesi, diğer kişilerin bu sistemi kullanmasını zorlaştıracak ve beklenen verim alınamayacaktır.⁴⁸

Başarıyla sonuçlanan MİY uygulamaları incelendiğinde önemli rol dağılımları şu şekilde belirlenmiştir: İnsan %50, süreç %30 ve teknoloji %20. Türkiye de ise Müşteri İlişkileri Yönetimi Enstitüsü’nün yaptığı araştırmada, insan katkısı %45, teknoloji katkısı %31 ve süreç katkısı %24 olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye’deki hassas rol dağılımında, teknolojinin sürecin üzerinde bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Anlaşıldığı üzere, Türkiye’de bir çok işletme teknolojiye gerekenden fazla önem vermektedir. Bu mantıkla, yani MİY’in teknoloji olmadığı, gerçekte bir strateji olduğu düşüncesi işletme tabanına yayılmazsa MİY bir strateji olamayacak ve işletme için bir moda olarak kalacaktır.⁴⁹

Teknoloji odaklı MİY projelerinde yapılan hata, işletmelerin faaliyetlerini sahip oldukları teknolojiye göre uyumlaştırmalarıdır. Halbuki MİY projelerinde öncelikle

⁴⁷ Demirhan, **a.g.e.** , çevrimiçi.

⁴⁸ Kaynak ve Diğerleri, **a.g.e.** , s: 42-43.

⁴⁹ Nusret Oral Sağel, “Şimdi Moda CRM, Sıradaki...”, (Çevrimiçi) <http://www.ilet.gazi.edu.tr>, 22 Şubat 2005.

strateji belirlenmeli, süreçler düzenlenmeli ve son olarak bu süreci işletecek olan teknoloji seçilmelidir. Yani önce elbise için gerekli olan beden ölçüleri alınmalı, sonra bu ölçüye uygun elbise dikilmelidir. Eğer ölçüler alınmadan elbise dikilirse bu elbise ya küçük ya da büyük gelecektir.

MİY'e Yatırım Yapma Konusunda Cimri Davranılması

Diğer bir hata, MİY programını ucuz bir şekilde uygulamaya çalışmaktır. MİY uygulamaları için gerekli yatırım genellikle bütçe içerisinde yer almamaktadır. Bu durum projenin düşük maliyetle tamamlanmasına olan eğilimi artırmakta; bunun sonucunda da başarısızlık ihtimali yükselmektedir. MİY'in maliyetinin ne olacağı belirlenirken, teknolojinin etkin kullanımının getireceği faydalar da göz önüne alınmalıdır. Yapılacak analizin derinleştirilebilmesi için ileri teknoloji yatırımına ihtiyaç duyulmaktadır. Yani faydalarını ve maliyetini karşılaştırarak yatırım yapıp yapmama konusunda kesin bir karar verilmelidir.⁵⁰

KOBİ'ler açısından bakıldığında ise yapıları gereği büyük şirketlere oranla ciddi bir maliyet ve kazanılan fayda avantajı söz konusudur. KOBİ'ler müşteri adetleri milyonlarla ifade edilen şirketlere göre çok daha etkin, başarılı ve ucuz bir şekilde MİY projelerini uygulayabilmektedirler. Oysa ülkemizde KOBİ yöneticileri, MİY'i hala büyük şirketlerin kullanabileceği pahalı bir sistem olarak görmektedirler.

⁵⁰ Jeff Sweat, "CRM Mercek Altında", **Information Week Türkiye**, no:48, Kasım 2000, s: 16.

Üst Yönetimin Yeterli Desteği Vermemesi ve Strateji Eksikliği

Strateji, “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin uzun dönemde, karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak firma değerini yükseltebilmesiyle ilgili olan stratejiler de kurumsal stratejiler sınıfına girmektedir. Kurumsal stratejiler, misyon değişikliği içeren konuları kapsadığı için üst yönetimin tekeli altında yer almaktadırlar.⁵¹

Üst yönetim, MİY’i bir kurumsal dönüşüm süreci olarak görmediği sürece elde edilen başarı da istenilen düzeye ulaşamayacaktır. Genelde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin başarısızlığı bu sebebe dayanmaktadır. KOBİ’ler pazara ve müşteriye çok yakın olmanın avantajına sahiptirler ama aynı zamanda kurallı çalışmaya biraz uzaktırlar. Yani yeni yönetim stratejilerini izlemekte, KOBİ’ler büyük şirketlerin gerisinde kalmaktadırlar. Konjonktürün neredeyse günlük olarak değiştiği bir ülkede de, küçük ve orta ölçekli şirketlerin günlük strateji ve hedeflerle hareket etmesi de aslında çok yadırganmaması gereken bir durumdur.⁵²

MİY, üst yönetimin her bir üyesinin aktif destek ve katılımını gerektirir. Deneyimli yöneticilerin bu stratejinin arkasında oldukları çalışanlar tarafından görülmezse, departmanlar arası huzursuzlukların çıkması muhtemeldir. MİY sisteminin kullanılmasının, çalışanlar için bir tercih değil bir gereklilik olduğu üst yönetim tarafından açık bir dille ifade edilmelidir. Bir tek kişinin bu sistemi kullanmamasına göz yumulması, sistemin gidişatını tehlikeye sokacaktır. Üzerinde ne kadar düşünülürse düşünülün, sistemin uygulamaya başlanmasıyla birlikte beklenmedik sorunlarla da karşılaşmak mümkündür. Özellikle problemlerin belirtileri ortaya ilk çıktığında ve sık sık tekrar etmeye başladığında üst yönetimin “bu bizim işimiz değil” diye düşünerek kendini olaydan soyutlaması şüphesiz organizasyon içinde bir kaos ortamı yaratacaktır.

⁵¹ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004, s: 33, 223.

⁵² Şarman, **a.g.e.** , çevrimiçi.

Yöneticilerin içine düştükleri en büyük hatalardan biri de ilk adım olan stratejik planlama aşamasını atlayarak, MİY çözümünü yazılım geliştirenlerden ve satanlardan beklemleridir. Yöneticiler, yazılım geliştirenlerin ve satanların teknolojiyi daha iyi bildiklerini düşünmektedirler ki, bu muhtemelen doğru bir saptamadır; fakat şirket ihtiyaçlarının ne olduğunun anlaşılmasını ve bunlara nasıl bir çözüm uygulanacağını da yazılım uzmanlarından beklemek sıklıkla tekrarlanan bir hatadır. Bazı yöneticiler bu aşamada böyle bir öneriye karşı gelecek olurlarsa, "yaşlı" ve "eski" olarak nitelendirilmekten korkmakta, kendilerini ispatlamak için farkında olmadan stratejik boyutu ikinci plana itmekte ve belki de şirket için uygun çözüm olmasa bile en yüksek teknolojiye yönelmektedirler. Ayrıca genç yöneticiler de bu tarz endişeleri olmamasına rağmen işin kolayına kaçmakta ve bir MİY yazılımını "satın almayı" tercih etmektedirler.

Oysa MİY, IT uygulamalarına geçilmeden kurulmuş ve işliyor olmalıdır. MİY yazılımı, zaten var olan prosedürler için yalnızca faydalı bir araçtır. Bir benzetme yapılması gerekirse, arabaların üretilmeye başlanmasıyla birlikte insanların sadece iş yapış biçimleri değişmiştir. Daha çok iş daha iyi yapılabilmeye başlanmıştır. Ama, bir an bile, araba tasarımcılarının müşterilerle kurulan ilişkilere yol göstermesi ve bu ilişkileri yönetmesi düşünülmemiştir. Parlak yazılım geliştiricileri bulunabilirler; ama bu yazılımcılar da mobilya imal eden bir şirkette müşterilerin nasıl elde tutulacağını bilemezler. Şirketin ihtiyaçları ve misyonu hakkında fikir öne süremezler. Fakat yine de bu yanılgıya düşülmektedir. Çünkü, bu yolları şirkette uygulamak için zaman harcamaktansa birinin para karşılığı bunu yapması insanların kolayına gelmektedir. MİY yatırımları özellikle büyük şirketler için oldukça maliyetli yatırımlar olduğundan böyle bir yatırıma girişilmesinin önceden belirlenmiş bir stratejiye dayandırılması gerekmektedir.

Çalışanların MİY Uygulamalarına Destek Vermemesi

MİY projelerinin başarısız olmasının en büyük sebeplerinden biri, uygulayan kurumların bu değişim sürecinde insan faktörünün etkisini göz ardı etmeleridir. Bugün dünyada gelişen rekabet ortamında işletmeler, doğru işi yapabilen, işi iyi yönetebilen ve öğrenme ile yaratma becerisi yüksek olan çalışanlar sayesinde başarılı ve etkili olabilmektedirler. Bu sebepten dolayı MİY projelerine başlamadan önce böyle bir yeniden yapılanmanın etkisi herkese anlatılmalı; projenin tüm bölümlere ve süreçlere faydaları tanımlanarak bütün personelin projeye dahil edilmesi sağlanmalıdır. MİY konusunda gerekli eğitim verilmeden çalışanlara güvenmek büyük bir hata olacaktır. İletişim kanalları bu süreçte, akıcı, aktif ve sürekli olarak çalışmalıdırlar.

Çalışanların memur zihniyetini terk etmesi ve sanki birer hissedar gibi inisiyatif kullanarak, belli konularda kendi kararlarını kendileri vermeleri, yeni fikirler öne sürmeleri gerekmektedir. Günümüzde çalışanların %70'i üstlerinden çekindiği için fikirlerini rahatlıkla ifade edememektedir. Çalışanlar, üstlerinden korkmamalı; üstler de astlarına korku salmaya çalışmamalıdırlar. Çalışanların ortaya attığı yeni fikirlere karşı üstlerin takınacağı tutum da çok önemlidir. Üstün çalışanına sert bir tepki vermesi veya çalışanın ortaya attığı yeni bir fikri kendisi bulmuş gibi organizasyona lanse etmesi hem bir güven bunalımına sebep olmakta hem de çalışanın motivasyonuna olumsuz yönde etki etmektedir. Çalışan motivasyonu önemli bir husustur. Çünkü müşteriyi elde tutabilmek için işgücü sirkülasyonunu da minimum düzeyde tutmak gerekmektedir. İş gücü sirkülasyonunun yüksek olduğu bir firmada çalışanların müşterilerle olumlu ilişkiler kurması beklenmemelidir. Çalışanlar müşteri ilişkilerine ne kadar önem verirse müşterinin tatmin düzeyi de o kadar yüksek olacaktır.⁵³

Bu nokta, ileriki bölümlerde daha detaylı olarak incelenen “çalışan memnuniyeti” kavramını ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde çalışanları memnun etmeden

⁵³ Kaynak ve Diğerleri, **a.g.e.** , s: 429,432.

müşterileri memnun etmek ve parlak bir kurumsal imaja sahip olmak mümkün olmamaktadır. Çalışan memnuniyetini artırmak için de mevcut sorunların özüne yönelik düzeltmeler yapılmalıdır. Mesela “Personel Şefliği”nin ismini “İnsan Kaynakları Departmanı” olarak değiştirmek gibi biçimsel uygulamalar yeterli olmayacak ve istenilen sonuçlara ulaşılmasını engelleyecektir.

Büyük beklentilerle girişilen MİY projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının başlıca nedenlerini açıkladıktan sonra, son olarak ilgi çekici bir tespitin de belirtilmesinde yarar görülmektedir: İlk MİY deneyimleri başarısızlıkla sonuçlanan şirketlerin %50’si MİY çalışmalarına bir süre sonra yeniden başlamışlar ve bu şirketlerin de yarısı eskisine göre daha başarılı sonuçlar elde etmişlerdir.⁵⁴ Bu tespitten şu sonucun çıkarılması mümkündür: İlk MİY deneyiminde başarısız olunması o şirketin MİY uygulamalarını ikinci plana atmasını gerektirmemelidir. Hatta bu tarz şirketlerin en kısa sürede yapılan hataları tespit etmeleri ve MİY projelerine daha tecrübeli bir şekilde yeniden yönelmeleri gerekmektedir.

1.7 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Sağladığı Avantajlar

Başarıyla gerçekleştirilen MİY uygulamalarının, şirketlere sağladığı bazı avantajlar söz konusudur. MİY uygulamalarının sağladığı başlıca avantajlar şu şekilde sıralanmaktadır:⁵⁵

- Maliyetlerden tasarruf
- Gelirleri artırma
- Stratejik etki

MİY uygulamaları öncelikle maliyetlerden tasarruf sağlamaktadır. Çünkü, daha önce de belirtildiği üzere, yeni bir müşteri kazanmak mevcut müşteriye satış

⁵⁴ Hakkı Sevand, “CRM Sonuçları”, **BT Haber**, no:326, Temmuz 2001, s: 16.

⁵⁵ Abdullah Bozgeyik, “Rekabet Avantajı İçin CRM”, (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 11 Aralık 2004.

yapmaktan 6 kat daha maliyetlidir. Mevcut müşteriler sayesinde de 0 (sıfır) maliyetle yeni müşteriler bulmak mümkün olabilmekte, aynı şekilde müşteriye elde tutmanın maliyetleri de hesaplanabilmektedir. Kampanyalara cevap verme olasılığı düşük olan kişiler tespit edilebilmekte ve bu kişilere yapılan posta veya telefonla geri dönüşler azaltılarak maliyetler düşürülebilmektedir. Ayrıca operasyonel maliyetleri tespit edip, kontrol altına almak mümkün olmaktadır. Fakat dikkat edilmesi gereken önemli bir unsur maliyetleri tam ve eksiksiz olarak hesaplayabilmektir. Mesela MİY araçlarından ATM'lerle ilgili bir maliyet hesaplaması yapılacaksa; ATM'lerin yatırım maliyetlerinden ortalama ömürlerine, para haznesine yerleştirilen paranın alternatif maliyetinden bakım maliyetlerine kadar dikkat edilmesi gereken bir çok unsur mevcut bulunmaktadır.⁵⁶

MİY uygulayan şirketlerin gelirlerinde ciddi artışlar olması MİY uygulamalarının diğer bir avantajıdır. Çünkü müşteri kârlılığı izlenerek çapraz satış olanakları sağlanacak; gelir getirmeyen müşteriler tespit edilip bunlar ikinci plana itilecek ve en uygun ürün/müşteri kombinasyonu oluşturulacaktır. Ayrıca, MİY sayesinde piyasanın alabileceği ürünler daha hızlı bir şekilde pazara sunulacaktır.⁵⁷

Günümüzde piyasadaki ürün ve hizmetlerin taklit edilmesi çok kolayca gerçekleşebilmektedir. Oysa MİY sayesinde müşteri için geliştirilen özel ürün ve hizmetlerin taklidi mümkün olmamaktadır. Karşısında benzersiz bir ürün veya hizmet bulan tüketici bir fiyat karşılaştırması yapamayacak ve kendisine sunulan özel teklife karşı olumlu cevap verme eğilimi yüksek olacaktır. Teknoloji ve maliyet açısından şirketlerin zorlanmayacağı sektörlerde, özellikle sağlık sektörü içerisinde, bu şekilde gelirleri artırmak daha kolay bir şekilde mümkün olmaktadır. Somut bir örnek verilmesi gerekirse, ABD'deki Northwestern Medical Faculty Foundation adlı özel bir hastanenin pazarlama departmanı ayda 50.000 tane bülten hazırlayıp, hastanenin veri tabanında yer alan tüm müşterilere bu bültenleri göndermektedir. Sunulan hizmeti farklı ve özel kılan yan ise, bu 50.000 bültenin, hepsinin birbirinden

⁵⁶ Eke, **a.g.e.** , s: 80.

⁵⁷ Kennedy, **a.g.e.** , s: 37-38.

farklı olması ve her bir birey için o kişinin olası sağlık durumuna göre hastane datalarından yararlanılarak farklı şekilde hazırlanmasıdır.⁵⁸

MİY uygulamalarının sağladığı bir başka avantaj da, stratejik etkiyi artırmalarıdır. MİY, müşteri perspektiflerinde kişisellikten çok kurumsallığı ön plana çıkaracak; işletme ürün odaklı olmaktan ziyade müşteri odaklı hareket etmeye başlayacaktır. MİY uygulamalarına üst yönetimin önem verip öncelik tanınması sektördeki rekabet açısından da işletmeye bir takım avantajlar sağlayacaktır. Mesela MİY'i uygulamayı başarmak, yani rakiplerin yapamadığını yapabilmek mutlak bir üstünlük getirecektir. Herhangi bir endüstride bir firma başarılı bir MİY uygulaması sonucunda, kıyaslama yoluyla rakiplerinin elde etmesi gereken yeni standartları ortaya koymuş; yani öncü olmuş olacaktır. Dolayısıyla önemli olan nokta üst yönetimin desteğiyle bunu piyasada ilk yapan lider firma olabilmektir. Başarısızlıktan korkup diğer firmaların MİY uygulamalarına seyirci kalırsa, rakiplerin belirlediği standartlar kabul edilmek zorunda kalınacaktır.⁵⁹

Bu konuda çeşitli kuruluşların yaptıkları araştırmalara göre, MİY uygulamalarına yönelen işletmelerin sağladıkları diğer avantajlar şu şekilde sıralanmaktadır: Müşteri sadakatini ve memnuniyetini artırmak, rekabet üstünlüğü sağlamak, pazardaki yeniliklere hızlı cevap vermek, hizmetleri geliştirmek, satışlardaki dalgalanmaları minimize etmek, müşteriler ve işler için değer oluşturmeyen aktiviteleri elemine etmek, satış döngülerini kısaltmak, müşteri yönetimi ve satış departmanları arasında daha iyi bir koordinasyon sağlamak ve müşteriye ulaşabilmek için tüm teknolojik kanalları etkin kullanmak, vb.⁶⁰

Bir danışmanlık firmasının MİY uygulayan 2.000 firmayı kapsayan araştırmasının sonuçlarına göre MİY, yeni müşteri bulmada %2-3 oranında, çapraz satışta %3-4 oranında, terk etmiş müşteriyi kazanmada %10-20 oranında, müşteri sadakati

⁵⁸ Sheth, Parvativar, **a.g.e.** , s: 508.

⁵⁹ Bozgeyik, **a.g.e.** , çevrimiçi.

⁶⁰ Grahame Dowling, "Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More", **California Management Review**, no:3, Spring 2002, s: 87-88.

yaratmada ise %15-25 oranında artışlar gerçekleşmesini sağlamaktadır.⁶¹ Bu verilerden de anlaşılacağı üzere, gittikçe artan ve kızışan bir rekabet ortamının bulunduğu günümüzde, başarılı MİY uygulamaları şirketlere önemli katkılar sağlayabilmektedir.

1.8 Türkiye’deki ve Yurtdışındaki Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarından Örnekler

Son 15 yılda büyük şirketler, kendi içlerinde uyguladıkları ve kendilerince adlandırdıkları müşteri ilişkileri programlarını değişik şekillerde tanımlasalar da aslında yaptıkları MİY’den başka bir şey değildir. Sadece adları MİY’den değişiktir. Büyük şirketler müşteriye tanıma, müşteriye ayırıştırma, müşteriyle etkileşim ve müşteriye özelleştirme gibi MİY aşamalarını MİY ismiyle adlandırmaları bile uzun yıllardır müşterilerine karşı uygulamaktadırlar. Zaten yılların başarılı şirketleri (General Motors, Amazon.com, Wal-Mart, Hudson’s Bay, vs.) bugüne MİY’i daha ortaya çıkmadan uygulayarak gelmişlerdir. Somut bir örnek vermek gerekirse, günümüz bilgisayar devlerinden Dell, kendi adına patentli olan ve kendi bünyesinde yarattığı “iş sistemi”ni MİY olarak adlandırmasa da, yaptığı başarılı bir MİY uygulamasından farklı bir şey değildir.

MİY uygulamaları açısından başarılı diğer bir şirket de Nike firmasıdır. Nike firması, pek çok reklamında Nike markasını hiç dile getirmediği halde, tüketicinin zihnindeki slogan ve kendine özgü işaretiyle Nike, en çok hatırlanan ve reklamları en fazla satışa dönüşen markalardan biri olmuştur.⁶²

Günümüzde müşteri kazanmak kadar önemli hatta daha da önemli bir konu, müşteri sadakati yaratmaktır. Bu konuya American Airlines şirketi çarpıcı bir örnek olarak gösterilebilir. American Airlines, müşterilerinden sağladığı her türlü bilgiyi, müşteri sadakati yaratmak amacıyla kullanmaktadır. Müşterilerinin yaşam boyu

⁶¹ Eke, a.g.e. , s: 80.

⁶² Mahmut Tekin, “Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi”, (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 20 Aralık 2004.

sadakatini hedefleyen American Airlines, çeşitli araba kiralama şirketleri ve Hilton otelleriyle ortaklıklar kurarak, müşterilerine satın aldıkları hizmetlerde, daha iyi servis kalitesi sağlanmasını ve daha düşük fiyat uygulanmasını başaramıştır.⁶³

Müşteri verilerinin kolay erişilir olması ve sürekli olarak güncel tutulması, hem şirketlere hem de müşterilere zaman kazandıran ve şirketlerin maliyetlerini düşüren önemli bir unsurdur. Müşteri bilgileri, şirketlerin piyasadaki konumlarının en sağlıklı göstergelerinden birisidir. Bu bağlamda, müşteri ilişkileri yönetimi için büyük önemi olan veri ambarı uygulamaları sayesinde şirketler, müşterilerin yapmış oldukları işlemlerin ayrıntılı analizini gerçekleştirebilmektedirler.

Bu konuya ilişkin çarpıcı bir örnek olarak da Ritz-Carlton oteller zinciri verilebilir. Ritz-Carlton otellerinde, her müşterinin davranışı dikkatlice izlenip, edinilen bu izlenimler müşteri bilgi sistemine başarıyla aktarılmaktadır. Bu şekilde otel yöneticileri, davranışlarını dikkatlice izledikleri müşterilerine, özel hizmetleri rahatlıkla sunabilmektedirler. Bu sistematik ölçümlerle müşteri bağlılığını artıran otel yöneticileri, Ritz-Carlton otellerinin başarılı performansını bu ayrıntılara bağlamaktadırlar. MİY uygulamalarından yararlandıktan sonra Ritz-Carlton otellerinin müşteri memnuniyetini en az % 20 artırdıkları tespit edilmiştir. Bu artış otellerin doluluğuna da %5 doğrudan artış olarak etki etmiştir.

Harley-Davidson firması ise, müşterilerinin ortak özellikleri ve değerleri hakkında bilgi elde edilmesinde, müşteri etnografyası yöntemini kullanmaktadır. Etnografya, özel insan kültürlerinin, kültürel antropologlar tarafından katılımcı ve gözlemci yöntemler kullanılarak araştırılmasıdır. Harley-Davidson adına çalışan iki etnograf, Harley-Davidson alt kültürü hakkında alan çalışmaları yapmışlardır. Yapılan çalışmalardan elde edilen veriler, müşteriye yönelik ürün ve pazarlama perspektifi içinde ele alınmıştır.⁶⁴

⁶³ A.e.

⁶⁴ Tekin, a.g.e. , çevrimiçi.

Diğer bir başarılı firma örneği olan Amazon.com, dünyanın en büyük kitapçısı olmaktan öte farklı anlamlar ifade etmektedir. “Bir Tıklama İle Alışveriş” kavramını hayata geçiren Amazon.com firması aynı zamanda internet ortamındaki en kapsamlı perakendeci işletmelerden birisidir. Müşteri önceliklerini hedefleyen Amazon.com rakiplerinden önde olmak amacıyla, müşterilerine sunduğu hizmeti ve işletme modelini sürekli olarak gözden geçirmektedir. Müşterileri için, şirketleriyle iş yapmayı kolaylaştıran stratejileri sayesinde, Amazon.com firmasının 3,1 milyondan fazla sadık müşterisi bulunmaktadır. Amazon.com MİY uygulamaları sayesinde sadece kitap satın alan müşterilerine, CD ve film önerilerini şaşırtıcı derecede doğru bir şekilde sunabilmiş ve bu sayede satışlarını ciddi oranda artırmayı başarmıştır. Daha sonra Amazon.com benzer teklifleri çeşitli ürün grupları arasında da sunmaya devam etmiştir. Mesela yabancı bir müzik grubunun CD’sini satın alan bir müşteriye, aynı müzik grubunun film müziklerini yaptığı bir filmin VCD veya DVD’si belli bir indirim oranıyla o an ekrandan önerilmeye başlanmıştır.⁶⁵

Başarılı müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına bir diğer örnek, pazarlama, dağıtım ve satış alanında dünyanın en başarılı şirketlerinden biri olan Procter&Gamble şirkettir. Procter&Gamble, bu alanda, tüketicilere daha şeffaf bir ortam yaratma stratejisi uygulamaktadır. Şirket, tüketicilere sunduğu değeri artırmak için, perakendecilere ve tüketicilere daha şeffaf bir ortam yaratmanın gerekli olduğunu düşünmektedir. Bu alanda şeffaflık, tüketicilere ve perakendecilere ürün hakkında karar verirken yardımcı olmaktadır. Çünkü en iyi seçim, açık, hızlı ve anlaşılabilir yapılandır. Sonuçta karar vermede zorlanmayan tüketici, satın alma kararını tekrarlar ve aynı yönde oluşan seri kararlar, tüketici ve perakendecilerde sadakati geliştirici bir etki yaratır.⁶⁶

Günümüzde artık, müşteri sayısının artışına paralel olarak, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi giderek zorlaşmaktadır. İşletmelerde büyüyen iş hacmi ve sonuçta her müşteri talebinin dinlenememesi ya da işletmelerin her isteğe yanıt verememesi gibi

⁶⁵ Robert Spector, **Amazon.com ve Yaratıcısı Jeff Bezos**, çev: Zeynep Yelçe, İstanbul, Scala Yayıncılık, 2001, s: 171-172.

⁶⁶ Tekin, **a.g.e.** , çevrimiçi.

durumlar söz konusu olmaktadır. Bu alanda dünyadaki en iyi uygulamalardan birini, IBM firması gerçekleştirmektedir. Yılda ortalama 50.000 müşteri şikayeti alan IBM çalışanları, bu şikayetlerin tümünü okuyup, şikayetlerin kaynağını araştırmaya yetkili kılınmışlardır. IBM şirketinde müşteri bilgileri, her birimin rahatlıkla ulaşabileceği bir veri tabanında tutulmaktadır. IBM şirketinin başarısının temelinde, yıllık bütçesinin yaklaşık %25'ini ar-ge'ye ayırması yatmaktadır.⁶⁷

IBM'in dünya çapında yaptığı bir MİY araştırmasının sonuçları da son derece ilgi çekicidir. Bu araştırma, Amerika, Avrupa ve Asya'daki her tür endüstride faaliyet gösteren her boydan 370 firmanın yöneticileri arasında yapılmıştır. Bu şirketler arasında yıllık cirosu 50 milyar doları aşan uluslararası şirketler de, yıllık cirosu 50 milyon doların altında olan orta boy işletmeler de bulunmaktadır. Ankete katılan şirketlerin;

- %50'si MİY 'in performansı artırdığına inanmakta;
- %75'i MİY 'in gelir artırıcı etkisi olduğunu düşünmekte;
- %85'i MİY uygulamasının başarı olması için eğitim ve kurumsal dönüşüm de dahil bir dizi girişimin gerçekleştirilmesi gerektiğine inanmaktadırlar.

Dünyada MİY'in en çok uygulandığı ve başarılı olduğu alanlar, turizm, otomotiv, finans (bankacılık, sigortacılık), telekomünikasyon, dayanıklı tüketim malları, üretim, sağlık ve tekstil sektörleridir. Bu sektörlerin üç önemli ortak noktası bulunmaktadır:⁶⁸

- 1) Ürünlerin/hizmetlerin hepsinin ya tekrarlanan satın alım sürecine ya da satış sonrası bazı destek hizmetlerine gereksinimi vardır;
- 2) Ana firma üretici konumundadır ve müşterilerle doğrudan temas bayiler ve distribütörler tarafından gerçekleştirilir;

⁶⁷ Anne P. Massey, Mitzi M. Montoya, Kent Holcom, "Demystifying The CRM Conundrum", **Strategic Direction**, no:7, June 2002, s: 22-24

⁶⁸ Emüler, **a.g.e.** , s: 60.

- 3) Bu sektörlerde yer alan bayiler ya da distribütörler de küçük ya da orta ölçekli şirketler yani KOBİ'lerdir.

Türkiye, müşteri ilişkileri yönetimi kavramını son yıllarda sayıları gittikçe artan çağrı merkezlerinin 444'lü ve 800'lü numaraları ile tanımıştır. MİY uygulamaları bu dönemlerde, bireysel bankacılık, borsa, internet, cep telefonları ve kampanya hatları olarak Türk insanın hayatına her zaman olduğundan daha hızlı bir şekilde girmiştir.

Türkiye'de MİY, birçok kişi için ya "teknoloji uygulaması", ya "müşterilerin segmente edilme süreci", ya da "veri bankasını kullanarak belirli bir ürün için müşteriye ulaşmanın en kolay yolu" olarak algılanmakta, olduğundan çok daha karmaşık ve pahalı olarak düşünülmektedir. Oysa, 1970'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde doğan ve hızla dünyaya yayılan MİY, son derece basit bir mantık çerçevesinde kurgulanmıştır.

Türkiye'de MİY resmine bakıldığında dünyadaki çok dışında bir tablo ile karşılaşılmaktadır: MİY yatırımının çok büyük bir oranı, en hassas aşama olarak adlandırılan uygulama, geliştirme ve personel yerine, son derece pahalı olan ancak ilk aşamada o derece gerekli olmayan teknolojiye yapılmaktadır. Ayrıca Türk şirketlerinin büyük bir kısmı müşteri korumaya oranla müşteri edinmeye daha fazla önem vermektedirler. Yani Türk şirketlerinin ilk kaygısını yüksek satış rakamlarına ulaşabilmek oluşturmaktadır. Bu olumsuzlukların da doğal sonucu olarak:⁶⁹

- 1) MİY projelerinin %69'u başarısızlıkla sonuçlanmaktadır;
- 2) Türkiye'de MİY projelerinin %98'i çok uluslu şirketler ya da büyük sanayi kuruluşları tarafından yapılmakta; KOBİ'ler ise sadece %2'lik oranda MİY uygulamalarını kendi bünyelerinde geliştirmektedirler.

⁶⁹ Yalman, **a.g.e.** , s: 21.

Günümüzde MİY uygulamaları, dünyada yaklaşık 22 milyar dolarlık bir pazara sahip bulunmakta ve bu pazar her yıl ortalama %25 oranında büyüme göstermektedir. Türkiye’de ise, MİY uygulamalarının 100-120 milyon dolarlık bir pazara sahip olduğu ve bu pazarın her yıl ortalama %15 oranında büyüme gösterdiği tahmin edilmektedir.

Komşu ülke Yunanistan’daki tek bir MİY programının uygulama sayısının bile Türkiye’deki MİY uygulamaları toplamından daha fazla olması, tartışmaların uygulamaya dönme verimi konusunda şu gerçeği ortaya koymaktadır: “MİY uygulamalarına Türkiye’de halen daha gerekli ilgi gösterilmemektedir”.

Microsoft’un geliştirdiği bir MİY yazılımının, üretiminden önce yaptığı bir araştırmanın Türkiye ayağı sonuçlarına göre, Türkiye’de büyük ölçekli işletmelerin %18’i, orta ölçekli işletmelerin %3’ü, küçük boy işletmelerin ise sadece %1’i MİY yazılımlarını kullanmaktadır. Yurtdışındaki KOBİ’ler arasında ise, MİY yazılımı kullanımı Türkiye’dekinin aksine yüksek oranlar sergilemektedir.

MİY yazılımı kullanım oranlarının Türkiye genelinde düşük olması iki temel nedene dayanmaktadır. Birinci neden şirket çalışanlarının yeni MİY yazılımlarını benimsememeleri ve bu nedenle yazılımları aktif kullanmamalarıdır. İkinci neden olarak da, proje maliyetlerinin yüksek olması gösterilmektedir. Yüz bin veya milyon dolarlık proje maliyetlerinin pek çok şirketin bütçesini aşması nedeniyle müşteri ilişkileri yönetimini etkin hale getiren MİY sistemleri hayata geçirilememektedir.

Fakat yine de günümüz Türkiye’sinde, müşteri ilişkileri yönetimi alanında başarılı çalışmalara imza atan bazı şirketler örnek olarak gösterilebilmektedir. MİY uygulamalarının son derece başarılı sonuçlar ortaya çıkardığı sektörlerden birisi olan telekomünikasyon sektörünün, Türkiye’deki lider firması Turkcell bugüne kadar son derece başarılı MİY uygulamalarına imza atmayı başarmıştır. Turkcell, teknolojik MİY uygulamalarını altyapısına uyarlayarak, müşteri bağlılık ve geri kazanım programlarının uygulanmasında başarıya ulaşmıştır. Projeye elde edilen bilgiler sayesinde Turkcell, mevcut müşteri ihtiyaçlarına uygun, onların hayatını

kolaylaştıracak ve zenginleştirecek yeni tarifelerle kampanyalar geliştirebilmiştir. Turkcell, pazarlama etkinliklerini hızlı ve esnek analizlerle güçlendirerek, yalnızca tek bir müşterinin ya da müşteri segmentinin bağlılığını artıran programları hayata geçirebilmiş; ayrıca müşterilerin ödeme davranışlarını inceleyerek, farklı ödeme planları ile tahsilat sürecindeki maliyet ve riskleri minimum düzeye indirmeyi başaramıştır.

Türkiye’deki MİY uygulamalarına finans sektöründen de Yapı Kredi Bankası örnek olarak gösterilebilmektedir. Analitik MİY uygulamalarıyla Yapı Kredi bünyesinde, dünyanın en gelişmiş bankaları örnek alınarak sırasıyla önce müşteri veri ambarı oluşturulmuş, daha sonra da veri madenciliğinden yararlanılarak müşterilerin finansal davranışları hakkında değerli bilgiler elde edilmiş, müşteri segmentleri belirlenmiş ve çapraz satış kampanyalarıyla MİY döngüsü tamamlanmıştır. Yapılan çalışmalar, bankanın kârlılığı üzerinde pozitif bir şekilde etkili olmuştur. Ayrıca müşteri memnuniyetindeki artışın yanı sıra yeni müşteri kazanımında da banka sektörde liderliğe yükselmiştir.

1.9 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçları

MİY projelerinin uygulama aşamasında, müşterilerle çeşitli şekillerde ilişki kurulabilmesi mümkün olmaktadır. Önemli olan husus, müşteriyle hangi iletişim noktası üzerinden temas kurulursa kurulsun, tüm iletişim noktalarının sağlıklı ve entegre bir şekilde çalışmasıdır. Müşteriyle ilişkilerin kopuk bir şekilde yürütülmesi müşteri memnuniyetinin önünde ciddi bir engel olarak yer almaktadır. Müşteriler konuştukları bir çağrı merkezi elemanını, kurumun internet sayfasında yardım aldıkları bir müşteri temsilcisini veya yüz yüze görüştükleri bir satış temsilcisini bir şahıs olarak algılamamakta; bu kişiyi kurumun kendisi olarak görmektedirler. Firma içindeki bütün birimlerde her bir müşteri için tek bir kurum imajının bulunması ve müşterilerin firmayla ilişki içersinde oldukları tüm noktalarda aynı kurum imajıyla karşılaşmaları gerekmektedir. Bu üç görevlinin de birbirinden farklı bilgiler verdiği varsayıldığında kişinin kuruma karşı güveni sarsılacaktır. Bölümler yani

departmanlar arasındaki işleyiş ve bilgi kopukluğu müşterilerin belki de karşılaşmak isteyecekleri en son olumsuzluktur. Bu olumsuzluğun ortadan kaldırılması için entegre bir şekilde çalışması gereken; MİY temas kanalları, MİY etkileşim merkezleri veya MİY iletişim noktaları olarak da adlandırılan ve veri ambarlarının kaynağını oluşturan “MİY araçları” şu şekilde sıralanmaktadırlar: İnternet, otomatik vezne makineleri, POS cihazları, kartlar ve çağrı merkezleri.⁷⁰

1.9.1 İnternet

İnternet’in tam olarak ne zaman ortaya çıktığı belli olmamasına rağmen 16 Ekim 1969 Çarşamba günü internetin ortaya çıkış tarihi olarak kabul edilmektedir. Bu tarih bir bilgisayarın diğer bir bilgisayarla ilk defa konuştuğu yani iletişim kurduğu tarihtir. Bu tarihten sonra büyük bir hızla gelişen internet, insan yaşamını neredeyse kökünden değiştiren bir teknoloji olarak artık günlük hayata girmiştir. İnternetin, MİY uygulamaları açısından da büyük bir önem taşıdığı bilinen bir gerçektir. İnternet, MİY açısından, günümüzde coğrafi kısıtlamalar olmadan müşteriyle etkileşim kurulabilecek en ekonomik araç olarak tanımlanabilmektedir.⁷¹

İnternet, müşteri verilerini toplamak ya da güncellemek; müşteri segmentasyonu yapmak; müşteri istek ve görüşlerini almak; anketler yapmak; ilke ve prensiplerin, ürünlerin, programların, etkinliklerin ya da kampanyaların tanıtımlarını yapmak; sipariş almak; siparişin durumunu izlemek ve online satış yapmak için son derece uygun bir ortamdır. Bu anlamda, interneti MİY uygulamalarıyla bütünleştirmenin, şirketler açısından başta maliyetler olmak üzere pek çok faydası bulunmaktadır.⁷²

İnternet’in maliyetler konusundaki avantajına şu şekilde somut bir örnek verilebilir: “İşletmeler açısından çağrı merkezleri ile yapılan iletişim internet ile yapılan iletişime göre 6 kat daha maliyetlidir.” Bu sebepten dolayı başta bankalar

⁷⁰ Elbaşıoğlu, **a.g.e.** , s: 70-88.

⁷¹ Uğur Yozgat, Murat Tacer, “Müşteri İlişkileri Yönetimi Araçlarından Çağrı Merkezlerinin Stratejik Önemi”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2002, s: 578.

⁷² Yiğit Kulabaş, “CRM Çağımızın İş Yapış Biçimi”, **Capital Dergisi, Yöneticinin e-iş Rehberi Eki**, no:10, Ekim 2002, s: 20.

olmak üzere, MİY uygulamalarından yararlanan tüm şirketler hediye, ödül, promosyon, vb. mükafatlarla müşterilerini internet üzerinden işlem yapmaya özendirilmektedirler.⁷³

Fakat bir de madalyonun öbür yüzü vardır. Tüketicilerin katlandıkları maliyetler açısından bakıldığında ise durum farklıdır. Müşteriler için telefon aracılığıyla kurulan iletişim internetle kurulan iletişimden daha düşük bir maliyetle gerçekleşmektedir. Hele bir de telefon iletişimi 0800 ya da 444 kodlu özel numaralar üzerinden sağlanıyorsa, müşterinin katlanacağı maliyet sıfır ya da sıfıra yakın olmaktadır.

İnternet dünyası sürekli gelişmekte ve kullanıcılarına yeni imkanlar sunmaktadır. İnternet dünyasındaki bu hızlı değişim ve internetin ucuzlayıp yaygınlaşması, MİY'in yanında yeni bir kavramı da ortaya çıkarmaktadır. Bu kavram e-MİY'dir. E-MİY, geleneksel MİY'in e-iş uygulamaları ile bütünleşmesidir. E-MİY, işlevsel olarak bakıldığında İnteraktif Müşteri İlişkileri Yönetimi şeklinde nitelendirilebilir ki; klasik MİY'e göre en büyük farklılık bu noktadadır. İnternet sitesinde insan sesi ya da klavyeden chat imkanıyla karşılaşmak (LivePerson, FireTalk, HumanClick) bugünün teknolojisiyle mümkün olduğu kadar belli bir alıcı için de bir o kadar farklı bir deneyimdir.

Teknoloji, müşterinin site içinde nasıl dolaştığının görülmesine ve eğer istenirse, araya girip ona yardım teklif edilmesine imkan vermektedir. Ama müşteriler bu duruma tepki de gösterebilirler. Çünkü internete yönelen bazı müşterilerin tek başlarına rahat bir şekilde hareket edebildikleri için interneti tercih ettikleri bilinen bir gerçektir. Mesela bir mağazadaki satış görevlisi, müşterinin yüzündeki ifadeyi izleyip; müşterinin yüzündeki tepkiye göre, ona yaklaşıp yaklaşmamaya karar verebilir. Fakat böyle bir durum internette geçerli değildir. Zaten internette işlem yaptığı için güvenlik açısından tedirgin olan müşteri bu tarz bir teklife kuşkuyla yaklaşabilecektir.

⁷³ Eke, a.g.e. , s: 79.

1.9.2 Otomatik Vezne Makineleri

İlk olarak 1969 yılında ABD’de hizmete sunulan otomatik vezne makineleri, bankacılıkta “geleceğin bankacılığı” olarak da adlandırılan elektronik bankacılığın ilk adımı olarak değerlendirilmektedirler. Bu makineler ilk olarak ABD’de ortaya çıkmasına rağmen yaygınlaşmaları Japonya’da gerçekleşmiştir. Japon toplumunun nakit kullanma alışkanlığı ve Japon ekonomisi içindeki paranın dönüşüm hızı bu makinelerin kısa zamanda popülerlik kazanmasına imkan sağlamıştır. Türkiye’de ise ilk olarak Türkiye İş Bankası, 1986 yılında “Bankamatik” adıyla bu makineleri kurmaya başlamıştır. İş Bankası’nın “Bankamatik” kavramı toplumumuzca o kadar benimsenmiştir ki diğer bankaların otomatik vezne makinelerini de “Bankamatik” olarak nitelendiren insanlar bulunmaktadır.

ATM (Automatic Teller Machines) olarak adlandırılan bu makineler, banka şubelerinin olmadığı her yerde kullanılabildiği gibi, banka müşterisinin, günün 24 saati, haftanın 7 günü bankanın başka hizmetlerinden de faydalanabilmesine imkan tanımaktadırlar. Bu makinelerin banka şubeleri dışında bağımsız olarak da yerleştirilebilmeleri nedeniyle bankalar, şube açma maliyetine katlanmadan çağdaş bankacılığın gereklerinden biri olan “hizmet”i müşteriye götürme işlevini de böylece yerine getirebilmektedirler. Bir yandan da bankalar, kurdukları ortaklıklarla müşterilerinin otomatik vezne makinelerinden hizmet alabilmesini, yeni ATM kurma maliyetine katlanmadan gerçekleştirebilmekte ve banka müşterilerinin daha geniş bir alanda hizmet almasını sağlayabilmektedirler.⁷⁴

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından Kasım 2004-Şubat 2005 dönemini kapsayacak şekilde yapılan “Bankalar Bilgi Teknolojileri Envanteri” araştırmasının sonuçlarına göre, Türkiye’deki 48 bankadan 27 tanesinin toplam 13.968 tane ATM’si bulunmaktadır. Bu bankalardan 20 tanesi ATM’lerinde

⁷⁴ **Hürriyet Gazetesi, Finans’99 Eki**, 24 Kasım 1999, s: 16.

dış kaynaklı yazılım kullanmaktayken, 7 tanesi kendi yazılımlarını tercih etmektedirler.⁷⁵

1.9.3 POS Cihazları

POS (Point of Sale-Otomatik Satış Terminali) cihazları, kart ile yapılan mal ve hizmet alışverişinde kullanılan, elektronik olarak otorizasyon almaya ve bilgi girişi yapmaya, satış belgesi düzenlemeye yarayan satış noktası terminalleridir. Yakın bir gelecekte, müşteriler smart kartlarını POS makinesinden geçirdiklerinde, web bazlı yazarkasalar ve POS makineleri anında promosyon önerileri getirecek ve müşterinin satın alma alışkanlığına göre, almak isteyebileceği ürünler hakkında bilgi vereceklerdir. Aslında tüm bunlar müşterilerin satın alma sırasında bekledikleri faydalı olanaklardır.

Yapılan araştırmalara göre, POS iletişimi, posta yoluyla gerçekleşen iletişimle karşılaştırıldığında firmaya geri dönüşü hemen hemen aynı olmaktadır. Üstelik POS yoluyla sağlanan iletişimin maliyeti, postadan 10-20 kat daha ucuza gelmektedir. Ayrıca aylık bildirilere, hediye kataloguna ya da diğer maliyet artırıcı malzemelere gerek kalmamaktadır. Bazı sadakat programları oldukça maliyetliyken POS cihazları aracılığıyla gerçekleştirilen sadakat programları ise hiç maliyetli değildir. Öyle ki katılımcılar doğrudan en değerli müşteri kategorisine dahil olabilmektedirler.

Sistem şu şekilde çalışmaktadır: Mağazadaki kasiyerler, üyelik kartı cihazdan geçirildiğinde ekranda görünen bir uyarı mesajıyla en değerli müşterilerini kolaylıkla tanıyabiliyorlar. Böylece kasiyerler bu müşterilere özel bir teşekkür mesajı verebiliyorlar ya da özel bir indirim uygulayabiliyorlar. Şu an Nike firması, Toronto mağazası öncülüğünde dünyadaki bazı büyük mağazalarında bu MİY aracını etkin bir şekilde kullanmaya başlamıştır. POS cihazlarının tek dezavantajı, ad-soyad gibi kişisel bilgilerinin cihaz ekranında görüntülenmesinden bazı müşterilerin rahatsızlık duymalarıdır.

⁷⁵ **Hürriyet Gazetesi**, 13 Temmuz 2005, s: 10.

1.9.4 Kartlar

Aslında tüketici bilgilerini elde edebilmek, pazarlamacıların bugüne kadar en çok zorlandığı alanlardan birisi olmuştur. Bilgi toplamada kullanılan ve bilgi toplamanın bir ileri aşaması olarak, amacı "sadık müşteri" yaratmak olan projelerin başında "loyalty card" projeleri gelmektedir. Tüketiciler büyük kurumlar tarafından yürütülen "loyalty card" projelerine güven duyabilmekte ve kredi kartı gibi özel bilgilerini kurumlarla paylaşmaktansa kurumun kendisini tanıyabileceği bir kartın şahsına verilmesini tercih etmektedirler.

Müşteri ilişkileri yönetimi, kendisini uygulayan bazı firmalara sektörlerinde büyük avantajlar sağlarken aynı zamanda tüketiciye de bazı yararlar sağlamıştır. Firmalar uyguladıkları çeşitli müşteri bağlılığı projeleriyle (Shell Club Smart Card, Migros Club Card, Atlasjet&Etstur Jetmil Card, Renault Cardvisit, Gima Supercard, vb.) tüketicilerin dikkatini çekmek ve onlarla daha yakın ilişkiler kurup bağlılıklarını kazanmayı amaçlamaktadırlar. Bu projelerin en önemlilerinden bir tanesi de Koç Bilgi Grubu'nun yeni şirketi Tanı Pazarlama ve İletişim Hizmetleri A.Ş. tarafından gerçekleştirilen, iş modeli ve teknolojiyle dünyada bir ilk olan Paro projesidir. Alışveriş eğilimlerini analiz eden teknolojisi ile her bir kişinin yaşam tarzına göre belirlenmiş kampanya, indirim ve promosyonları alışveriş anında sunan Paro, koşulsuz müşteri memnuniyetini amaçlamaktadır.

Kartları teknik açıdan incelediğimizde ise karşımıza gelişen teknolojiyle birlikte "akıllı kartlar" çıkmaktadır. Akıllı kart, içine bir mikroçip yerleştirilmiş olan plastik kartlara verilen genel isimdir. Bu mikroçiplerin 1 ile 64 kb arasında hafızaları ve ROM üzerine yazılmış bir işletim sistemine sahip mikro işlemcileri vardır. Akıllı kartlar bu özellikleri sayesinde manyetik bantlı kartlara göre 80 kat daha fazla bilgi depolayabilmektedirler. Aynı zamanda akıllı kartlar manyetik kartlara göre daha güvenlidirler. Manyetik kartlar kolay bir şekilde kopyalanabilirken akıllı kartların kopyalanabilmesi çok daha zor gerçekleşmektedir. Günümüzde özellikle bankaların

kredi kartlarında rastlanan akıllı kart uygulamaları çok yakın bir gelecekte tamamen manyetik bantlı kartların yerini alacaktır.⁷⁶

Bu sırada akıllı kartlarda da, özellikle finans sektöründe yenilikler devam etmektedir. Bankalar hem kendi güvenliklerini sağlamak hem de aynı endişeyle kart kullanmayan müşterilerini kart kullandırmaya özendirmek amacıyla akıllı kartlarda bir takım yeniliklere gitmektedirler. Çok yakın bir zamanda imza karşılığı hiçbir işlem yapılamayacak; her kartın sadece sahibinin bildiği bir şifresi olacaktır. Restoran, kafeterya gibi yerlerde mobil POS adı verilen bir cihaz kullanılacak ve müşteri ödemesini yapmak istediğinde bu cihaz masaya getirilerek, müşteri şifresini cihaza kendisi girecektir. Böylece taklit edilmesi çok zor olan akıllı kartların güvenlik açısından hiçbir riski kalmamış olacaktır.⁷⁷

1.9.5 Çağrı Merkezleri

MİY uygulamaları, Türkiye'de Call Center kavramıyla anlaşılmaya ve az da olsa uygulanmaya başlamıştır. Çağrı merkezleri, firmalarca bir takım değişik isimlerle de tanımlanabilmektedirler: Müşteri danışma merkezi, müşteri hizmetleri birimi, müşteri ilişkileri hattı, müşteri hizmetleri hattı, müşteri hizmetleri merkezi, iletişim merkezi, iletişim hattı, bilgi hattı, tüketici hattı, tüketici hizmet hattı, danışma hattı, vb. Türkiye'de, özellikle finans sektöründe son birkaç yıl içersinde yaygın olarak kullanılmaya başlanan çağrı merkezleri, bankaların tekrar keşfettikleri bireysel müşterilerine erişmek ya da müşterilerinin kendilerine erişebilmelerini sağlamak amacıyla kullandıkları bir iletişim kanalı olarak ortaya çıkmıştır. Bu konuda finans kurumlarının öncülüğünü bireysel ürün ve hizmetler sunan diğer şirketler takip etmiş ve bu şirketler çağrı merkezi kavramını hayata geçirmeye başlamışlardır.

Çağrı merkezlerinde önemli olan nokta, çağrı merkezlerini arayan müşterilerin o anki problemlerine çözüm getirilmesinin dışında aslında ürünle, müşteriyle ve

⁷⁶ Kırım, **a.g.e.** , s: 98.

⁷⁷ Nilgün Karataş, "Kredi Kartında İmza Yerine Şifre Geliyor", **Hürriyet Gazetesi**, 14 Ağustos 2005, s: 9.

problemle ilgili bilgileri veri ambarında depolamak, bunları kategorilere (yerleşim, yaş, cinsiyet, meslek, vs.) sokmak ve müşterilerin problemlerine çözüm üretirken, uzun vadede bu bilgileri kullanarak, müşterileri ihtiyaçları olan ürünlerle tanıştırmaya çalışmak olmalıdır.⁷⁸

Görüldüğü üzere çağrı merkezlerinin en önemli amacı MİY uygulamalarını desteklemektir. Çağrı merkezleri, MİY stratejisinin etkili ve önemli bir bölümünü oluşturmaktadırlar. Bu çalışmanın ikinci bölümünde, MİY uygulamaları için büyük bir önemi olan çağrı merkezleri üzerine yapılan incelemeler yer almaktadır.

⁷⁸ Sheth, Parvativar, **a.g.e.** , s: 545-546.

2. BÖLÜM - ÇAĞRI MERKEZLERİ

Bu çalışmanın ikinci bölümünde MİY uygulamaları için büyük bir önemi bulunan çağrı merkezleri incelenmektedir. Çağrı merkezleriyle ilgili olarak sırasıyla çağrı merkezi kavramı, dünyadaki ve Türkiye’deki çağrı merkezleri ve bu merkezlerde yaşanan gelişmeler anlatılacak; daha sonra çağrı merkezlerine ihtiyaç duyulmasının nedenlerine ve çağrı merkezlerinin avantajlarıyla dezavantajlarına değinilecektir. Son olarak çağrı merkezlerinde dikkat edilmesi gereken unsurların yanı sıra çağrı merkezlerinin işleyişine ve çağrı merkezlerinin temel bileşenlerine (otomatik çağrı dağıtımı, interaktif sesli yanıt sistemi, bilgisayar telefon entegrasyonu, çağrı merkezi yöneticisi, yönetim bilgi sistemi, işgücü yönetim yazılımı ve çalışanlar) yer verilecektir.

2.1 Çağrı Merkezi Kavramı

Günümüzde çağrı merkezi kavramıyla ilgili ortak bir tanım bulunmamaktadır. ABD’de hemen her meslek grubunu en ince detayına kadar tarif eden Standard Industrial Classification (SIC) tarafından bile çağrı merkezlerine özel bir kod verilmemiş; yani ABD’de bu meslek aslında tam olarak tanımlanmamıştır. Çağrı merkezi kavramı ile ilgili günümüzde birçok alternatif tanım bulunmaktadır.⁷⁹

Çağrı merkezleri, müşteri problem ve şikayetlerini çabuk çözerek, müşteriye tanıyarak, sorularını cevaplandırarak, günün 24 saati, haftanın 7 günü, yılın 365 günü ulaşılabilen; müşteri ilişkileri kurmaya, sürdürmeye ve yönetmeye imkan sağlayan iş birimleridir.⁸⁰ Bu tanım incelendiğinde çağrı merkezi kavramına genel hatlarıyla değinildiği görülmektedir. Aslında çağrı merkezi kavramı bir çok değişken ögeyi içinde bulundurmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte çağrı merkezleriyle ilgili pek çok unsur sürekli olarak değişmektedir.

⁷⁹ Alp Kohen, “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, no:22, Ocak-Şubat 2002, s: 54.

⁸⁰ P. R. Prahbakar, M. J. Sheehan, J. I. Coppett, “The Power of Technology In Business Selling: Call Centers”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, no:12, December 1997, s: 222.

Çağrı merkezlerinin tanımı da teknolojinin gelişmesiyle birlikte gün geçtikçe değişmektedir; ancak basit bir yaklaşımla, müşterinin bir çağrısının bir merkez tarafından ele alınmasıdır. Yani çağrı merkezi, çağrılarının cevaplandırıldığı ve yapıldığı bir merkez olarak düşünülebilir. Gelen ve çıkan çağrılarının gerçekleştiği bu merkezlerde, çok sayıda kişi bu çağrıları cevaplamak ya da kişileri aramak için hazır bulunurlar. Çağrı merkezlerinin genel amacı bir bilgisayar yardımıyla gelen çağrıyı belli bir mantık çerçevesinde en kısa yoldan en uygun operatöre aktarmak ve müşterinin ihtiyacına çabuk bir şekilde yanıt vererek müşteri memnuniyetini yakalamaktır. En çok çağrıya en az temsilci ile cevap verilmesi ise çağrı merkezlerinin genel mantığıdır.⁸¹

Günümüzde çağrı merkezleriyle karşılaşılacak başlıca yerler şu şekilde sıralanmaktadır: Bankacılık ve finans şirketleri, şebeke ve GSM operatörleri, havayolu şirketleri, kamu hizmet kurumları, sigorta şirketleri, otomobil üreticileri, oteller ve turizm acenteleri, oto kiralama şirketleri, hastaneler, bilgisayar donanım ve yazılım firmaları, kargo/nakliye şirketleri, gazeteler, radyolar/televizyonlar, vs.⁸² Görüldüğü üzere müşteri ile direkt ilişki içerisinde olması gereken tüm sektörlerdeki şirketlerin çağrı merkezleri bulunmaktadır ve çağrı merkezleri insanların günlük hayatında kendilerine gittikçe daha fazla yer bulmaktadırlar.

2.2 Dünyadaki Çağrı Merkezleri ve Yaşanan Gelişmeler

Telefonun ilk olarak bir istek ve şikayet iletme aracı olarak ortaya çıkması 1960'lı yılların sonlarında gerçekleşmiştir. O zamanlarda AT&T (American Telephone and Telegraph) ilk çağrı merkezlerinin ortaya çıkmasına önayak olmuş ve aradan geçen zaman içinde çağrı merkezleri büyük ilerlemeler gerçekleştirmiştir. Bu dönemde, ABD'de "ücretsiz hatlar" bir çok şirket tarafından devreye alınmaya başlanmış ve bir hizmet olarak müşterilere sunulmuştur. Bugün ise artık bu tür ücretsiz hatlar bir rekabet avantajı olarak değil, kurumlarda bulunması gereken bir temel ihtiyaç olarak

⁸¹ Deniz Süer, Onat Atayer, "Çağrı Merkezi Teknolojileri", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, no:8, Ağustos-Eylül 1999, s: 44.

⁸² Ayşegül Özsan, "Zaman Kaybına İlaç Bulundu", **Hürriyet Gazetesi**, **Finans'99 Eki**, 24 Kasım 1999, s: 8.

ortaya çıkmaktadırlar. 30-35 sene önce Amerika’da destek hatları ile müşterilerine bir temas noktası yaratmış şirketler rekabette öne çıkarken, bu imkanı sunmayan şirketler varlıklarını sürdürememişlerdir. 1970’lerin başında Continental Havayolları’nın müşterilerine sunduğu ilk çağrı merkezi uygulaması bugünkü ile kıyaslanamayacak derecede pahalı ve az fonksiyoneldi. Diğer alanlarda olduğu gibi çağrı merkezi teknolojileri de zaman içinde genişlemiş, ucuzlamış ve süratle yayılmıştır.⁸³

Çağrı merkezlerinin, dünyada ilk olarak havayolları şirketlerince kullanıldığı bilinmektedir. Fakat süreçleri, teknolojisi ve çalışanlarıyla birlikte daha profesyonel çağrı merkezlerinin gelişmesine finans (bankacılık) sektörü öncülük etmiştir. İnternet’in ve cep telefonunun insan hayatına girmesiyle, özellikle bilişim ve telekomünikasyon firmaları başta olmak üzere çeşitli sektörlerde sayısız firma, çağrı merkezleri kurmaya başlamışlardır. Zamanla müşteri memnuniyetinin önemini kavrayan ve tüketicinin kendisine doğrudan erişmesini isteyen kuruluşların sayısının artması sonucunda da, çağrı merkezlerinin sayısında büyük bir artış olmuştur. Çağrı merkezinin dünya genelinde kabul görmüş standart bir tanımı bulunmadığı için çağrı merkezi sayısını gösteren araştırma sonuçları da birbirlerinden farklılıklar göstermektedir.⁸⁴

Dünyadaki çağrı merkezlerinin büyük bir kısmı Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Avrupa’da yer almaktadır. Özellikle ABD ve Kanada’da bulunan çağrı merkezlerinin günlük işlemlerin yanında telefonla satış-pazarlama (telemarketing) hizmeti sundukları da görülmektedir. Araştırmalar ABD’deki çağrı merkezi sayısının 2003 yılında 78.000 olduğunu ve çalışan sayısının yaklaşık olarak 7 milyon olduğunu belirtmektedir. ABD çalışan nüfusunun %3’ünden fazlasına karşılık gelen bu sayının her sene %10 ile %20 arasında artacağı öngörülmekteydi.⁸⁵ Fakat bu konudaki tahminler tutmamıştır.

⁸³ Kohen, “**Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri**”, s: 55.

⁸⁴ Nadire Tunçay, “Çağrı Merkezleri ve İnsan Kaynakları”, (Çevrimiçi) <http://www.peryon.org.tr>, 5 Mart 2005.

⁸⁵ Brian Riggs, Marry E. Thyfault, “The Modern Call Center”, **Information Week**, no:755, April 1999, s: 3.

ABD’de ve dünyanın pek çok bölgesinde maliyetleri (özellikle çalışan maliyetlerini) düşürmek için çağrı merkezi uygulamaları işçiliğin ucuz olduğu Hindistan, Çin gibi ülkelere kaydırılmaya başlanmıştır. Bu uygulamanın sonucu olarak da ABD’de son yıllarda çok sayıda çağrı merkezi bölümü çalışanı işlerini kaybetmişlerdir.⁸⁶

Çağrı merkezlerini Hindistan, Çin gibi ülkelere kaydırmanın maliyetler açısından büyük avantajlar sağladığı bilinen bir gerçektir; fakat bu durum bazı dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Mesela çağrı merkezi hizmetlerini Hindistan’a kaydıran Dell Computers firması, müşterilerinden gelen “çağrı merkezi hizmetlerindeki gecikme” ve “dil sorunu” gibi şikayetlerle mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Bu tarz dezavantajlarına rağmen ABD firmaları bu ülkelere yatırım yapmaya büyük bir hızla devam etmektedirler. Hindistan’da ABD şirketleri için çalışan kişi sayısı 5 yıl önce sadece 3.000 iken, günümüzde 115.000 kişi ABD şirketleri için çalışmaktadır.⁸⁷

ABD’deki çağrı merkezlerinde istihdam eden insan sayısı gün geçtikçe azalmasına rağmen, ülkedeki çağrı merkezlerinde yeniliklere devam edilmektedir. “Jet Blue” havayollarını yenilikçi şirketlere örnek olarak göstermek mümkündür. Jet Blue, New York merkezli, gerek ABD içine gerekse ABD dışına uçuşları olan özel bir havayolu şirketidir. Şirketin çağrı merkezine bakıldığında diğer çağrı merkezlerinden belirgin bir fark göze çarpmaktadır: “Jet Blue’nun 700 çağrı merkezi görevlisi evlerinden çalışmaktadır”. Sistem şu şekilde işlemektedir: Firma, çalışanların evlerine kullanmaları için bilgisayar ve diğer teknik aksamı yerleştiriyor; çalışanların müşterilerle yaptıkları tüm konuşmalar yöneticileri tarafından denetleniyor ve üst yönetimden çağrı merkezi çalışanlarına firmayla ilgili haberler ve gelişmeler e-posta ile aktarılıyor. Şirket içi tüm haberleşme e-posta ve telefon aracılığıyla sağlanıyor.⁸⁸

⁸⁶ Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. , “**Avea Merkez Eğitim Notları**”, Nisan 2005, s: 2.

⁸⁷ A.e.

⁸⁸ A.e.

Bankacılık, sigorta ve perakende sektörlerinde faaliyet gösteren 200 çağrı merkezi yöneticisi arasında yapılan ankete göre, evden çalışan çağrı merkezi çalışanları sektörün yükselen trendi olarak ifade edilmektedir. Geleneksel çağrı merkezlerine benzemeyen bu tarz çağrı merkezleri “Dağıtık Çağrı Merkezleri” olarak adlandırılmaktadırlar. Dağıtık Çağrı Merkezini benimseyen bir diğer örnek firma “1-800 Flowers” perakende çiçek satış firmasıdır. Söz konusu firma çağrı merkezi hizmetinin %20’sini evinden çalışan görevlilerle sunmaktadır.⁸⁹

Dağıtık çağrı merkezi tarzındaki bir operasyon yapısının geleneksel çağrı merkezlerinin operasyon yapısı ile karşılaştırıldığında sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanmaktadır:⁹⁰

- Firma geleneksel bir çağrı merkezi kurmaktan kurtuluyor ve sabit masraflarını kısmış oluyor;
- Çağrı merkezi çalışanlarına uygun, tam ya da yarı zamanlı esnek çalışma saatleri sunuluyor;
- Çalışan giriş-çıkış oranı yani sirkülasyon en aza indiriliyor;
- Çalışanların ev-iş arası gidip gelme zorunluluğu ortadan kalkıyor.

ABD’den sonra çağrı merkezlerinin en fazla bulunduğu bölge Avrupa Kıtası’dır. Avrupa’daki çağrı merkezi sektörünün yılda %25 büyüyerek kıtadaki çağrı merkezi sayısının 4 sene içinde iki katından fazla artacağı öngörülmektedir. Halen Avrupa’da 6.000 çağrı merkezi faaliyet göstermekte ve bu merkezlerin yarısından fazlası İngiltere’de bulunmaktadır. İngiltere bu anlamda, ABD ve Kanada’yı hariç tutarsak dünya pazarının %38’ini elinde bulundurmaktadır.⁹¹

⁸⁹ A.e. , s: 3.

⁹⁰ A.e. , s: 2.

⁹¹ Özlem Işığışık, “Telefonla Danışma Merkezleri: İşlevleri, Faaliyet Alanları ve Bu Merkezlerde Çalışanların Genel Özellikleri”, (Çevrimiçi) <http://iktisat.uludag.edu.tr>, 12 Nisan 2005.

İngiltere, Avrupa'daki çağrı merkezlerinin kalbi durumundadır. İngiltere'nin çağrı merkezleri Fransa, Almanya, Belçika, İspanya, İtalya, Danimarka ve İsviçre'nin çağrı merkezleri toplamından daha yaygın ve geniş bir alana sahiptir. İngiltere'deki çağrı merkezlerinde 250.000'den fazla kişiye iş imkanı sağlanmaktadır. Çok yakın bir zamanda çağrı merkezleri İngiltere'deki en geniş istihdam alanı haline gelecektir. İngiltere'de çağrı merkezleri aracılığıyla yapılan telefon bağlantılarının masrafı şu anda 15,4 milyar sterlindir ve bu rakam gayri safi yurtiçi hasılanın %2,5'ni temsil etmektedir. İngiltere bazlı "Tüccarlar Grubu"nun hazırladığı "1999 Uluslararası Benchmarking Raporu" bulgularına göre, ülkedeki çağrı merkezlerinin %47'sinin yıllık büyümesi %20-100 arasındadır; %6'sının yıllık büyümesi ise %100'ün üzerindedir ve çok büyük bir hızla gerçekleşmektedir.⁹²

Avrupa'nın ekonomi devi olan Almanya'ya bakıldığında ise Almanya'daki ilk çağrı merkezlerini, 1970'li yıllarda ihracatçı firmaların telefonla sipariş alabilme amacıyla kurdukları görülmektedir. 1990'lı yılların başında ise çağrı merkezleri ülke genelinde birçok alanda önemli hale gelmiştir. Almanya'da çağrı merkezleri özellikle telekomünikasyon, bankacılık, ticaret ve marka ürün endüstrisinde yaygınlık kazanmıştır.⁹³

Almanya'dan başarılı bir çağrı merkezi uygulaması olarak SWF3 çağrı merkezi örnek olarak gösterilebilir. SWF3, Almanya'nın en popüler radyo istasyonudur. 20 yılı aşkın bir süredir dinleyicilerine ulaşan SWF3, her gün yaşları 14 ile 39 arasında değişen 2,3 milyon kişiye hizmet vermektedir. Radyonun yayın yaptığı ülkeler Almanya, İsveç, Avusturya ve Fransa'dır. SWF3 daha geniş kitlelere ulaşabilmek ve daha başarılı organizasyonlar yapabilmek için SWF3 DER adında bir kulüp kurmuştur. 1991 yılında faaliyete geçen kulüp başlangıç olarak 400.000 pound sermaye ile kurulmuş ve 3 yıl içinde kendi kendini finanse edebilecek duruma gelmiştir. Radyonun tüm pazarlama ve reklam masrafları (yıllık 10 milyon pound) kulüp gelirlerinden karşılandığından, kulüp gelirleri radyo için büyük bir önem arz

⁹² Brendan B. Read, "Coaches For Your Call Center", **Call Center Magazine**, no:1 , January 1999, s: 5.

⁹³ A.e.

etmekteydi. Bunun üzerine milyonlarca dinleyiciye, hizmet çerçevesinde, bilgi verebilmek amacıyla kulübün bünyesinde bir çağrı merkezi kurulmuştur. Gayet modern, bilgi işleyebilen ve 24 saat hizmet veren çağrı merkezi maliyetlerin kısılmasında büyük bir rol oynamış ve artan iletişim kalitesi SWF 3 DER Kulübüne 1 yılda 320.000 pound tasarruf ettirmiştir. Kulübün 400.000 pound başlangıç sermayesiyle kurulduğu göz önüne alındığında, yapılan bir yıllık tasarrufun ne kadar ciddi boyutta olduğu anlaşılacaktır. Zamanla daha verimli hale gelen çağrı merkezi, şikayetlerin azalmasında ve biletle ticari ürün satışlarının artmasında gözle görülür biçimde etkili olmuştur.

Almanya'daki çağrı merkezi sektörü İngiltere, İrlanda gibi diğer Avrupa ülkelerine göre yeni bir sektör sayılmasına rağmen teknolojinin son safhasına büyük ölçüde yatırım yapılmaktadır. Uzmanların beklentisine göre Almanya, gelecek on yıllık dönem içinde İngiltere'yi geride bırakarak Avrupa'nın en büyük çağrı merkezlerine sahip olan ülke olacaktır.⁹⁴ Fakat ABD örneğinde de görüldüğü üzere bu konudaki beklentilerin gerçekleşmeme ihtimali de bulunmaktadır. Ucuz işgücünün yanı sıra kültürel avantajların da etkisiyle Almanya'daki çağrı merkezlerinin Türkiye'ye kaydırılması söz konusu olabilmektedir. Gerçekten de Alman şirketlerinin ucuz işgücü tedarik eden ülkeler arasında, Alman kültürünü tanıyan ve Almanca'yı akıcı bir şekilde (hatta ana dili gibi) konuşan çalışanları bulabileceği ülkelerin başında Türkiye gelmektedir.

⁹⁴ Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. , “**Avea Merkez Eğitim Notları**”, s: 3.

2.3 Türkiye’deki Çağrı Merkezleri ve Yaşanan Gelişmeler

Türkiye’de çağrı merkezlerinin kurulması, finans sektörünün öncülüğünde gerçekleşmiştir. Çağrı merkezleri Türkiye için yeni bir oluşum olmasına rağmen ülkemizdeki bütün bankaların şu an itibarıyla çağrı merkezleri bulunmaktadır. Finans sektörünün yanı sıra ülkemizdeki GSM operatörlerinin de oldukça büyük çağrı merkezlerine sahip oldukları görülmektedir.⁹⁵

Türkiye’nin ilk çağrı merkezi 1988 yılında Pamukbank tarafından “Alo 24” adı altında hizmete sunulmuştur. Pamukbank müşterileri Alo 24 hizmetine “0212-288 24 24” numaralı sabit telefondan ulaşabilmekteydi.⁹⁶ 1988 yılı için Pamukbank’ın bu hizmeti Türkiye için çok büyük bir yenilik olmasına rağmen Alo 24’ün tam olarak bir çağrı merkezi olarak tanımlanıp tanımlanamayacağı ayrı bir tartışma konusudur. Çünkü, Alo 24’e “0800” veya “444” ile başlayan bir telefon numarasından ulaşılammaktaydı ve Alo 24’teki operasyonlar çağrı merkezi gereklerine uygun bir şekilde işlememekteydi. Aynı şekilde 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi de Türkiye’nin en eski çağrı merkezlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Fakat 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi de ancak 2004 yılında yapılan özelleştirmeden sonra çağrı merkezi standartlarına uygun bir şekilde hizmet vermeye başlamıştır. 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi’nin bu tarihten önceki operasyonları ve çalışma tarzı çağrı merkezi standartlarını karşılayabilecek nitelikte değildi.

Türkiye’de gerçek anlamdaki ilk çağrı merkezi ise Citibank tarafından kurulmuştur. Citibank uluslararası alandaki tecrübesinden de yararlanarak kullanılan teknoloji, yerleşim düzenine kadar minimum çağrı merkezi standartlarını karşılayan bir çağrı merkezi kurmayı başarmıştır. Fakat Citibank’ın Türkiye’deki ilk çağrı merkezini kurmuş olduğu da ayrı bir tartışma konusudur. Çünkü aynı günlerde Pamukbank da Alo 24 servisi üzerinde ciddi revizyonlar yapmış ve servisin ismini Dialog olarak değiştirerekten müşterilerine tekrardan sunmuştur. Kimi

⁹⁵ Derya Pamukçu: “Kuyruk Teorisinin Bir Bankanın Çağrı Merkezi İçin Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı, İstanbul, 2002, s: 53.

⁹⁶ PC Week Dergisi, no:3, Ocak 2000, s: 28.

çevrelere göre de Pamukbank'ın "Dialog" hizmeti Türkiye'deki ilk çağrı merkezidir. Citibank ve Pamukbank'ı izleyen banka ise Koçbank olmuştur. 1996 yılında kurulmuş olan Koçbank çağrı merkezi "Fonobank", Türkiye'nin telefonla bankacılık hizmeti veren ilk çağrı merkezlerinden biri olmayı başaramıştır.⁹⁷

Bazı kaynaklara göre ise 1997 yılında kurulan Yapı Kredi Teletel Çağrı Merkezi Türkiye'nin ilk çağrı merkezi olarak kabul edilmektedir. Çünkü Türk Telekom'la birlikte çalışarak kurulan özel telefon santrali altyapısı, Türkiye'de ilk kez Yapı Kredi öncülüğünde kullanılmıştır. Bu telefon altyapısı, müşterilerin, Türkiye'nin neresinden ararlarsa arasınlar, hiçbir zaman meşgul sinyali almamaları ve 444 0 444 özel servis numarası ile Yapı Kredi'yi ararken sadece şehir içi görüşme ücreti ödeyebilmeleri için tasarlanmıştı. Yani "444" lü bir numaradan ulaşılabilen ilk çağrı merkezi Yapı Kredi Teletel olmuştur.

Türkiye'de, özellikle finans sektöründe son birkaç yıl içinde yaygın olarak kullanılmaya başlanan çağrı merkezleri, bankaların tekrar keşfettikleri bireysel müşterilerine erişmek ya da müşterilerinin kendilerine erişebilmelerini sağlamak amacıyla kullandıkları bir iletişim kanalı olarak ortaya çıkmıştır. 1998 yılında bireysel bankacılık işlemlerinin %22'si çağrı merkezlerinden gerçekleştirilirken, 2003 yılında bu kanaldan sunulan hizmetin oranı %37'ye ulaşmıştır.⁹⁸

Bu konuda finansal kurumların öncülüğünü takiben bireysel ürün ve hizmetler sunan diğer şirketler de bu kavramı hayata geçirmeye başlamışlardır. Yurtdışına bakıldığında ise, büyük çağrı merkezlerinin kullanıldığı kurumların özellikle bankacılık, telekomünikasyon ve telemarketing alanlarında faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Günümüzde ABD'de aynı anda birkaç bin kişinin çalıştığı çağrı merkezleri mevcut bulunmaktadır. Türkiye'de ise en büyük çağrı merkezi 118 Bilinmeyen Numaralar Servisidir. Yapılan özelleştirmeler sonucu şu an Siemens Business Services (SBS) tarafından işletilen Türkiye'nin en büyük çağrı merkezinde

⁹⁷ Özsan, **a.g.e.** , s: 6.

⁹⁸ Ziyal Nurtaç Menekşe, "Geleceğin Bireysel Bankacılığı", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, no:12, Mayıs-Haziran 2000, s: 35.

600 operatör çalışmakta ve günde ortalama 350.000 çağrı karşılanmaktadır. SBS Türkiye, 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi'nin işletmesini üstlenirken Türk Telekom'a her çağrıya 5 saniyede yanıt verebilmeyi garanti etmiştir.⁹⁹

SBS Türkiye, 118 Bilinmeyen Numaralar Servisinin yanında, bir diğer atılım olarak küresel çağrı merkezini kurarak Türkiye'de bir ilki, yani ilk çağrı merkezi servis ihracatını gerçekleştirmiştir. Bu projede amaç, 352 kişilik bir ekiple dünyanın dört bir yanından arayan Siemens müşterilerinin teknik sorunlarını en kısa sürede eksiksiz bir şekilde cevaplamaktır. Çağrı merkezindeki müşteri temsilcileri Almanca, İngilizce, Fransızca, Flamanca ve İtalyanca dillerinde müşterilere yardımcı olabilmektedirler. Siemens müşterilerinin yanı sıra dünya çapındaki Toshiba müşterilerine de SBS Türkiye bünyesinde hizmet verilmektedir. Toshiba'nın daha önce ABD'de bulunan çağrı merkezi şu an İstanbul Kartal'da mevcut bulunmakta ve ABD'deki müşterilere de buradan yardım edilmektedir.¹⁰⁰ Toshiba'nın çağrı merkezini Türkiye'ye kaydırmasının, Dell Computers firması örneğinde olduğu gibi, ABD'deki çağrı merkezlerinin ucuz işgücü sebebiyle Hindistan, Çin gibi ülkelere kaydırılmasından aslında bir farkı bulunmamaktadır. Çünkü temel sebep aynıdır. Önemli olan maliyetleri düşürmektir.

Türkiye'deki çağrı merkezi hizmeti gelirlerinde de ilk sırada SBS Türkiye yer almaktadır. SBS Türkiye, kurduğu çağrı merkezi ile yurt dışına hizmet vermekte, çağrı merkezi kurmak isteyen şirketlere gerekli yazılım ve donanımı sağlamakta, hatta çağrı merkezi operatörlerinin eğitimini de gerçekleştirebilmektedir. HSBC örneğinde de görüleceği üzere, çağrı merkezi kurulan şirketin çalışanlarına gerekli eğitimler de SBS Türkiye tarafından verilebilmektedir. Böylece çalışanların daha kısa sürede daha verimli olması sağlanmaktadır.

HSBC, Advantage kartlarının aktivasyonunu ve bilgilendirme aramalarını yapabilmek amacıyla çağrı merkezi kurma projesinde SBS Türkiye'yi tercih etmiştir.

⁹⁹ Vahap Munyar, "118'de Neden Sadece Kadın Tuvaleti Vardı?", **Hürriyet Gazetesi**, 19 Kasım 2004, s: 12.

¹⁰⁰ A.e.

SBS Türkiye tarafından HSBC için çok kısa bir sürede gerekli network hatları ve tüm donanım ekipmanları ile 108 çalışan kapasiteli çağrı merkezinin alt yapısı oluşturulmuş ve 100 adet müşteri temsilcisi verilen eğitimleri başarıyla tamamlayarak çağrı merkezinde çalışmaya başlamışlardır.

Bunlar SBS Türkiye'nin başlıca gelir kaynaklarıdır. Gelir payı %26,4 olan SBS Türkiye 8.746.232 YTL yıllık gelirle çağrı merkezi gelirlerinde ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada ise Global Bilgi (Call 7/24) yıllık 6.044.000 YTL gelir ve %18,21'lik gelir payı ile yer almaktadır. Global Bilgi şu an Turkcell, Superonline, Digiturk gibi kurumlara çağrı merkezi hizmeti vermektedir.¹⁰¹

Türkiye'deki başarılı çağrı merkezi uygulamalarına örnek verilebilecek diğer bir kurum ise Garanti Bankası'dır. Garanti Bankasının çağrı merkezi bugün Garanti Bankasının en önemli satış kanallarından biri haline gelmiştir. Outsourcing hizmetleri kapsamında Doğu Grubu'ndan, Garanti Sigorta, Garanti Yatırım, Doğu İletişim (National Geography, Formula 1 ve diğer dergiler), Sebit, CNBC-E ve NTV; grup dışı şirketlerden de Tekofaks-Panasonic, BP, turkticaret.net, ANS Prodüksiyon, Habertürk ve Anadolu Finans Kurumu için çağrı merkezi hizmetleri verilmektedir. Bu müşterilerle birlikte Garanti Bankası Çağrı Merkezi, Türkiye'nin bu alanda outsource veren en büyük işletmelerinden birisi olma özelliğini bünyesinde bulundurmaktadır. Garanti Call Center, 450 çalışanıyla ayda ortalama olarak 2,5 milyon çağrı yanıtlamakta ve telefon bankacılığı, internet bankacılığı ve kredi kartı hizmetleri ile ayda yaklaşık 2,5 milyar ABD doları tutarında bir işlem hacmine sahip bulunmaktadır.¹⁰² Garanti Bankasının elde ettiği bu başarıyı inceleyen Oyak Bank (OYTEK) de bankanın çağrı merkezini işletme için bir gelir kaynağı olacak şekilde yeniden yapılandırmaya başlamıştır.

Günümüzde, Türkiye'de yaklaşık olarak 170 adet çağrı merkezi ve bu çağrı merkezlerinde çalışan yaklaşık 12.000 adet müşteri temsilcisi bulunmaktadır. Bu 170 çağrı merkezinin önemli bir miktarı (%21) bankacılık sektöründe yer almakta,

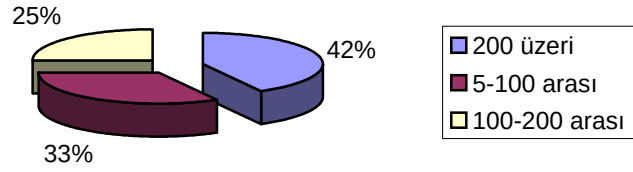
¹⁰¹ PDR International, "Telephone Doctor Eğitim Notları", Şubat 2005, s: 4.

¹⁰² Yozgat, Tacer, a.g.e. , s: 585.

diğerleri de 12 diğer temel sektöre bölünmektedir. Müşteri temsilcilerinin büyük bir çoğunluğu (%42) bankalarda çalışmaktadır. Çalışan sayısı bakımından ise bankaları telekomünikasyon firmaları (%22) takip etmektedir. Yani çağrı merkezlerinin %21'inde, çağrı merkezi bölümü çalışanlarının %42'si istihdam etmektedir. Bu rakamlara bakıldığı zaman, bankaların çağrı merkezlerinde çalışan kişilerin sayısının diğer şirketlerin çağrı merkezlerinde çalışan kişilerin sayısından genellikle daha fazla olduğu anlaşılabilmektedir.

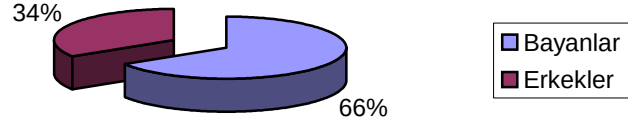
Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri tarafından yapılan “Türkiye Çağrı Merkezi Sektörü Pazar Araştırması”nın sonuçlarına göre Türkiye’deki çağrı merkezleri şu özellikleri sergilemektedirler:

Şekil 2.1 Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Çalışan Sayıları



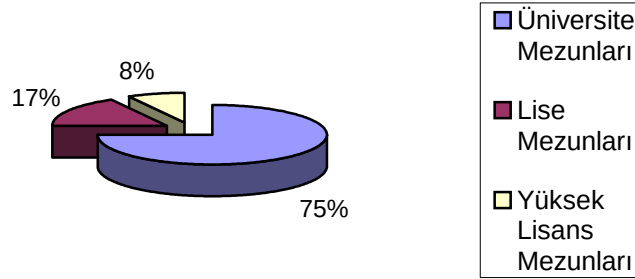
Türkiye’deki çağrı merkezlerinin yarıya yakınında (%42’sinde) 200’den fazla kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. Buna karşın %33’lük bir kesimin 100 kişiden az çalışana sahip olduğu görülmektedir. Çağrı merkezi çalışan sayısı ortalaması 202, en az çalışan sayısı 5, en fazla çalışan sayısı ise 540’tır.

Şekil 2.2 Türkiye'deki Çağrı Merkezi Çalışanlarının Cinsiyet Dağılımı



Türkiye'deki çağrı merkezlerinde çalışanların cinsiyet dağılımları incelendiğinde ise, çağrı merkezlerinde yoğunlukla bayan çalışanların istihdam ettikleri ortaya çıkmıştır. Cinsiyet dağılım yüzdelерinin ortalamaları incelendiğinde, çağrı merkezi çalışanları içerisinde bayanların %66, erkeklerin ise %34'lük bir orana sahip olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımlarının yanı sıra çağrı merkezi çalışanlarının ortalama yaşının 23,2 olduğu saptanmıştır.

Şekil 2.3 Türkiye'deki Çağrı Merkezi Çalışanlarının Eğitim Düzeyleri



Araştırma kapsamındaki çağrı merkezlerinde, çalışan kişilerin eğitim düzeyleri oransal olarak incelendiğinde çağrı merkezi çalışanlarının ortalama %75'ini üniversite mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Üniversite mezunlarını %17'lik ortalama ile lise mezunları takip etmektedir. Yüksek lisans mezunlarının çağrı merkezi çalışanları içerisindeki ortalama oranı ise %8'dir.

Türkiye'deki çağrı merkezleri incelendiği zaman ilerleyen günlerde çağrı merkezlerinin ve çağrı merkezi bölümü çalışanlarının sayısında artış olacağı ön görülmektedir. Bunun temel sebebi uluslararası şirketlerin işgücü maliyetlerini düşürme hedefleridir. Türkiye'deki nitelikli iş gücünün maliyeti de Avrupa

lkelerine göre daha düşük seviyelerde bulunmaktadır. SBS Türkiye'nin mevcut faaliyetleri ve özellikle Toshiba gibi bir dünya devinin ağrı merkezini Türkiye'ye kaydırması bunun bir ispatıdır. Araştırma sonuçlarında da görüldüğü üzere ağrı merkezi çalışanlarının %83'ünün niversite veya yüksek lisans mezunu olması ve %17'lik lise mezunlarının arasında da niversite ğrencilerinin bulunması Türkiye'deki nitelikli işgücü varlığının somut bir kanıtıdır.

2.4 ağrı Merkezlerine İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

şirketler, gün geçtikçe artan bir hızla, ilişki içerisinde bulundukları kişi ve kuruluşlarla olan iletişimlerinin hızını artırmak ve daha verimli hale getirmek için arayışlarını sürdürmektedirler. Bir şirketin dış dünyayla ve dolayısıyla müşterileriyle bağlantısında en önemli yeri, hiç şüphesiz telefon tutmaktadır. Hızla yaygınlaşan internet teknolojilerine rağmen, telefon günümüzde en önemli iletişim aracı olarak hala ilk sıradaki yerini korumaktadır.

ağrı merkezleri, müşterilere sunulan hizmette zaman ve mekan sınırlarını ortadan kaldırdığı için özellikle uluslararası rekabet ortamındaki şirketlerin bünyelerinde bulundurmaları gereken bölümlerdir. Her işletmenin en önemli önceliği müşteri memnuniyetidir. Müşteriler aradıklarında çağrılarının en kısa sürede, bekletilmeden cevaplanmasını ve sorunlarına are bulunmasını arzu ederler. ağrı merkezleri de müşterilerin bu ihtiyaçlarını karşılamak için kurulurlar. Özellikle yoğun çalışma saatleri olan kişiler tercihlerini telefonla hizmet veren şirketlerden yana kullanmaktadırlar. Hayat 24 saatten oluşuyorsa iş hayatı da 24 saat hizmet vermelidir. İşte son yıllarda hızla yaygınlaşan ağrı merkezleri bu mantık üzerine yani insanlara günün her saati hizmet verebilmek amacıyla kurulmuşlardır. ağrı merkezleri insanların hayatına gittikçe daha çok girmektedirler; çünkü insanların hayatını kolaylaştırmaktadırlar. ağrı merkezleri, müşterilerin ihtiyaçlarını

hissetmek, anlamak, onların hayatlarını kolaylaştırmak ve çözümler sunmak gibi önemli roller üstlenmektedirler.¹⁰³

1990’larda önemi artan müşteri memnuniyeti, telefon kullanımını tüketicilerin yükselen beklentilerinin cevaplandırılmasında merkezi bir duruma getirmiştir. Harvard Business Review’da çıkan bir araştırmaya göre günümüzde dünyada, müşteri ile kurum arasındaki ilişkilerin %70’inin çağrı merkezleri aracılığı ile gerçekleştiği belirtilmiştir. Zamanın gittikçe değerli olduğu günümüzde bir çok insan işlemlerini telefon vasıtasıyla yani çağrı merkezlerindeki temsilciler vasıtasıyla gerçekleştirebilmektedirler. Bu durum da doğal olarak bankalar, GSM operatörleri gibi çok sayıda müşterisi olan kurumları çağrı merkezlerine daha fazla önem vermeye yönlendirmektedir. Günde cevaplanan çağrı sayısı kimi zaman on binlere çıkan şirketlerde, çağrı merkezleri olmadan bu çağrıların cevaplanması neredeyse imkansız olmaktadır. Çağrıları cevaplayan uzman kişiler yani müşteri temsilcileri, bir “çağrı merkezi” bünyesinde yer almadan etkin bir cevaplama şansına sahip olmamaktadırlar. Bu husus da çağrı merkezlerinin bu noktada ne kadar büyük bir önem taşıdığının kanıtı niteliğindedir.¹⁰⁴

Aslında temel olarak çağrı merkezleri hepimizin özünde olan çok temel bir ihtiyaca cevap vermektedir. O da iletişim kurmaktır. İnsanlar muhtemelen var olduklarından beri birbirleriyle iletişim kurmaktadırlar ve çağrı merkezlerinin yarattığı en önemli fayda bu iletişimin kolaylaştırılması olmuştur. İlk çağrı merkezlerinin en fazla 40 yıl öncesinde kuruldukları düşünülürse, müşteriler çağrı merkezlerinin varolmalarından çok daha önceleri de şirketlerle çeşitli şekillerde iletişim kurmaktaydılar. Ancak bugün çağrı merkezlerinin getirdiği en önemli olgu hız ve rahattır. Elektronik çağın nimetlerini de kullanarak müşteriler bugün kurumlarla farklı şekillerde iletişime geçmekte ama en önemlisi bunu rahatça, kolayca ve istedikleri zaman gerçekleştirebilmektedirler. Günümüzde çağrı merkezleri, birçok kurumun ayrılmaz

¹⁰³ Pınar Baş, “Yeni Teknolojilerle Müşteri Hizmeti: Çağrı Merkezleri”, **İş, Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi**, no:3, Eylül 2002, s: 8.

¹⁰⁴ Yozgat, Tacer, **a.g.e.**, s: 580.

bir parçası haline gelmekte ve seçme olanakları sürekli artan tüketicilerin bir kurumu diğerine göre tercih etmesinde etkili bir faktör olarak ön plana çıkmaktadırlar.¹⁰⁵

Firmaları çağrı merkezi kurmaya iten nedenlerden biri de şirket amaçlarına daha kolay ulaşılmasını sağlamaktır. Şirketlerin çağrı merkezleri sayesinde daha kolay ulaşabildikleri amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Artan rekabet koşullarına karşı, hizmetlerin kalitesini yükseltmek ve tercih edilir firma olabilmek: Artık müşteriler önlerinde yüzlerce seçenek olduğunu ve kendilerini maksimum tatmin edecek firmayla çalışabilecek özgürlüğe sahip olduğunun bilincindeler. Aldıkları ürün ve hizmet konusunda çıkan en küçük sorun karşısında muhatap firmaya anında ulaşabilmek istiyorlar;
- Verimlilikleri artırarak kaynakları etkin kullanabilmek;
- MİY uygulamalarında kesin sonuçlar doğurabilecek bir altyapıya sahip olabilmek.

Aslında çağrı merkezlerine ihtiyaç duyulmasının sebebi müşteri gereksinimleriyle şirket gereksinimlerinin kesişmesidir. Müşteri iyi bir hizmet beklemekte, şirket ise müşteriyi elinde tutmayı hedeflemektedir. İki tarafın beklentisini karşılayan çözümlerden biri de çağrı merkezleri olmaktadır. Bu iki unsurun yanında çalışma hayatındaki değişiklikler de çağrı merkezlerine ihtiyaç duyulmasının dolaylı bir nedenidir. Özellikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan yeni çalışma biçimleri ve çalışan modelleri her geçen gün tüm dünyada yaygınlaşmaktadır. Yeni çalışma şekilleriyle alışıla gelmiş işyeri ve iş kavramı değişmiş, çalışma saatleri esnekleşmiştir. Bu değişimle birlikte yeni sektörler ve yeni meslekler ortaya çıkmıştır. Çağrı merkezleri de bu yeni çalışma şekillerinden birisi olarak ön plana çıkmaktadırlar.

¹⁰⁵ Kohen, “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”, s: 55.

2.5 Çağrı Merkezlerinin Avantajları

Son on yılda çağrı merkezlerinin şirketler için önemi büyük bir hızla artmıştır. Ancak kimi kuruluşlar çağrı merkezlerini hala bir maliyet merkezi olarak görmektedirler. Oysa, iyi yönetilen çağrı merkezleri şirketlere büyük faydalar sağlayabilmektedir. Çağrı merkezlerinin şirketlere sağladığı başlıca avantajlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Maliyetlerin düşürülmesi / etkinliğin artırılması
- Satışların / gelirlerin artırılması
- Müşteri memnuniyetinin / sadakatinin artırılması
- Veri tabanı oluşturarak müşteri portföyünün tanınması

Maliyetlerin Düşürülmesi / Etkinliğin Artırılması

Çağrı merkezlerinin stratejik avantaj yarattığı önemli bir konu operasyon maliyetleridir. Somut bir örnek olması açısından bir bankanın çağrı merkeziyle bir şubesi karşılaştırıldığında, bankacılık hizmetlerinin çağrı merkezi aracılığıyla müşterilere daha az bir maliyetle verildiği rahatlıkla görülmektedir. Bu maliyet azalışı aslında hem banka hem de müşteriler için geçerlidir. Bankalar çağrı merkezleri sayesinde şube açarak müşterilerine ulaşma gibi çok maliyetli bir yoldan nispeten kurtulabilmektedirler. Çünkü çağrı merkezi sayesinde bankanın her yerde bir şubesi olacaktır. Müşteriler açısından bakıldığında ise bir çok bankacılık işlemi çağrı merkezleri vasıtasıyla ya ücretsiz ya da alışılmış yola göre çok daha az bir maliyetle gerçekleştirilebilecektir.¹⁰⁶

Bankacılık işlemlerinin maliyetlerine bakıldığında internet üzerinden yapılan bir işlem bankaya neredeyse 0 (sıfır) maliyet getirirken, şubeden yapılan bir işlem neredeyse 20-30 kat pahalıya mal olmaktadır. Çağrı merkezi üzerinden

¹⁰⁶ Yozgat, Tacer, **a.g.e.** , s: 583.

gerçekleştirilen bir işlem ise şubeden yapılan bir işleme göre 2,5 kat daha ucuza gelmektedir. Bu durumun farkında olan şirketler de buna göre önlemler almaktadır. Bir banka şubesinden yapılan işlemler için, müşteriler bir miktar para öderlerken, aynı işlemleri çağrı merkezleri veya internet bankacılığı aracılığıyla ücretsiz olarak gerçekleştirebilmektedirler. Hatta internetten yapılan işlemler için promosyonlar uygulanmakta, internetten işlem yapan kişiler arasında yapılan çekilişlerle şanslı kişilere hediyeler verilmektedir. Bu hediyelerle kişiler internette işlem yapmaya özendirilmektedirler. Buradaki asıl amaç, uygulanan promosyonlar sayesinde, insanları internet üzerinden yani bankaya maliyet oluşturmayacak şekilde işlem yapmaya alıştırmaktır.¹⁰⁷

Tüketicilerin katlandıkları maliyetler açısından bakıldığında ise durum biraz daha farklıdır. İnternet teknolojilerindeki büyük gelişmelere rağmen müşteriler için telefon aracılığıyla kurulan iletişim, internetle kurulan iletişimden daha düşük bir maliyetle gerçekleşmektedir. Hatta çağrı merkezine 0800 ya da 444 numaralı özel bir hat üzerinden ulaşılması, müşterinin katlanacağı maliyetin sıfır ya da sıfıra yakın olmasını sağlamaktadır.¹⁰⁸

İşletmeler, çağrı merkezleri sayesinde müşterilerinin ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap vererek onların güvenlerini ve sadakatlerini kazanıp ilerleyen zamanlarda da müşterilerin kendilerini tercih etmelerini sağlayabileceklerdir. Şirketlerin çağrı merkezleri aracılığıyla gerçekleştirdikleri bu tür uygulamalara “müşteri tutma” denmektedir ve “müşteri tutma” yeni müşteri elde etme ile karşılaştırıldığında daha kolay ve daha az masraflı olmaktadır.¹⁰⁹

Çağrı merkezi avantajlarına etkinlik açısından bakıldığında ise, şirketler birçok yerde şube, abone noktası, müşteri hizmetleri noktası, vb. yerler açmaktansa elemanlarını tek bir merkezde toplayıp çok daha verimli hizmetler sunabilmekte; bu sayede şube maliyetlerinde de önemli düşüşler sağlayarak kârlarını

¹⁰⁷ Süer, Atayer, “Çağrı Merkezi Teknolojileri”, s: 44.

¹⁰⁸ A.e.

¹⁰⁹ Yozgat, Tacer, a.g.e. , s: 580.

artırabilmektedirler. Yurt çapında hizmet veren şirketler (örneğin bankalar, GSM operatörleri) yurdun her yerinde şube açmak yerine çağrı merkezleri sayesinde tek bir noktadan tüm yurda kesintisiz hizmet verebilmektedirler. Tüm yurda hizmet vermeyi hedefleyen ancak yaratacağı maliyetlerden dolayı hizmet alanını genişletemeyen şirketler de çağrı merkezleri kurarak bu amaçlarına ulaşabilmektedirler.¹¹⁰

Satışların / Gelirlerin Artırılması

1980 yılında “The Times” gazetesinde yayınlanan bir yazıda, “icat edilmiş en güçlü pazarlama aracı masaların üzerinde kullanılmamış bir vaziyette uzanmış duruyor” denilmiş ve telefonun önemine dikkat çekilmiştir. Şüphesiz çağrı merkezlerinin en önemli yararlarından birisi de telefonla satış ve pazarlama imkanlarının değerlendirilmesidir. Müşteri segmentasyonu sonucunda gerçekleştirilen telefonla satış, şirketlere yüz yüze yapılan satışa göre hem bir alternatif oluşturmakta, hem de maliyet açısından avantaj sağlamaktadır. Örneğin, çağrı merkezi aracılığı ile bir ürünün günde 40-50 kişiye sunumu yapılabilirken, kişisel ziyaret ile gerçekleştirilen sunumların sayısı bir günde ortalama 5’i geçmemektedir.

Gelişen teknolojiler, şirketlerin satış faaliyetlerinin bir kısmını çağrı merkezlerine kaydırmalarına olanak tanımakta ve aynı zamanda çağrı merkezlerinin daha verimli kullanılmasını sağlamaktadırlar. Aktif olarak satış faaliyeti yürütmeyen çağrı merkezleri de, ölçülmesi nispeten zor da olsa müşteri sadakatini sağlayarak kârlılığa olumlu yönde etki etmektedirler.¹¹¹ Ayrıca telemarketing amacı olmadan yapılan bir görüşme esnasında da müşteri temsilcisi yapılan konuşmanın gidişatına göre müşteriye, ona uygun bir ürünü sunarak, şirket için bir ek gelir fırsatı yaratabilmektedir.

Günümüzde bazı şirketlerin çağrı merkezleri ise yavaş yavaş ayrı bir işletme haline gelmektedirler. Garanti Bankası örneğinde de görüldüğü üzere, bankanın çağrı

¹¹⁰ Baş, **a.g.e.** , s: 9.

¹¹¹ Kohen, “**Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri**”, s: 54.

merkezi grup dışı firmaların çağrı merkezi işlerini belli bir ücret karşılığında yürütmektedir. Bu sayede bankanın çağrı merkezi, işletme için artık bir gelir merkezi kimliğine bürünmüştür.¹¹²

Müşteri Memnuniyetinin / Sadakatinin Artırılması

Günümüzde elektronik çağın avantajlarını da kullanan müşteriler bugün kurumlarıyla çağrı merkezleri sayesinde rahatlıkla, kolayca ve istedikleri zaman iletişim kurabilmektedirler. Müşterilerin istedikleri zaman ve istedikleri kadar kurumla iletişim kurabilmelerine izin verilmesi, müşteri memnuniyetine ve dolayısıyla da müşteri sadakatine olumlu yönde etki etmektedir. Çağrı merkezleri bu amaca hizmet ederek, müşteri sadakatinin oluşmasına çok önemli katkılarda bulunmaktadır.¹¹³

Şirketlerle iletişimlerini istedikleri kanaldan ve istedikleri zaman, kaliteli bir biçimde kurabilen müşterilerin memnuniyetlerinin daha yüksek olacağı bilinen bir gerçektir. Bu durumun farkında olan şirketler de, geniş kitlelere ulaşmayı amaçladıkları reklamlarında kasti olarak kendi çağrı merkezlerine sıklıkla yer vermektedirler. Buradaki amaç müşterilere “biz sizin devamlı yanınızdayız, size bir telefon kadar yakınız” mesajını vermektir. Gerçekten özellikle finans sektöründeki reklamlara bakıldığında zaman çağrı merkezlerine ne kadar çok yer verildiği kolaylıkla fark edilmektedir.

¹¹² Yozgat, Tacer, **a.g.e.** , s: 589.

¹¹³ Kohen, “**Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri**”, s: 54.

Veri Tabanı Oluşturarak Müşteri Portföyünün Tanınması

Müşterilerle iletişimin çağrı merkezleri aracılığıyla sağlanması, şirketler açısından hayati önem taşıyan müşteri bilgilerinin de toplanmasını kolaylaştırmaktadır. Müşteri bilgileri, müşteri tercihleri, müşteri demografileri ve şirket için önemli olan veya olmayan tüm bilgiler çağrı merkezleri sayesinde sürekli ve düzenli olarak şirkete doğru akmaktadırlar.

Önemli olan bu bilgilerin ortak bir veri tabanında toplanarak şirket ve müşteri yararına kullanılabilmesidir ki, bu basit gözükmesine rağmen bugün için birçok şirketin başarıyla gerçekleştiremediği bir faaliyettir. Etkin bir şekilde elde edilen potansiyel ve gerçek müşteri bilgilerinin sonuç odaklı bir şekilde pazarlama faaliyetlerinde kullanılması gerekmektedir. Müşteriye ait demografik verilerin hızlı bir şekilde güncellenmesi sağlanarak, ürünlerin müşteriye daha çabuk ve doğru bir şekilde ulaştırılmasının da sağlanması gerekmektedir. Bunlara “onay temelli” pazarlama kampanyaları denmektedir. Çünkü sunulan teklifler kişilere özel olduğu için kişi bir karşılaştırma yapamayacak ve kişinin sunulan teklifi kabul etme ihtimali son derece yüksek olacaktır.¹¹⁴

2.6 Çağrı Merkezlerinin Dezavantajları

Çağrı merkezlerinde özellikle teknolojiye bağımlı olmanın getirdiği potansiyel bir dezavantaj mevcuttur. Müşteriler, her aradıklarında işlerinin ve/veya işlemlerinin yapılmasını beklemektedirler. Oysa teknik sorunlarla sıklıkla karşılaşmakta ve belli süreler boyunca müşterilere yardımcı olunamamaktadır.¹¹⁵ Teknik sorunların yaşandığı anlarda da genellikle bekleme süreleri artmaktadır. Müşteriler özellikle uzun bir bekleme süresinden sonra müşteri temsilcilerine bağlandıklarında işlemin yapılamayacağı şeklinde bir yanıt alınca sinirlenmekte, hatta bazen müşteri

¹¹⁴ Jonathan P. Weindruch, “Veri Akışı Yönetimi: Çağrı Merkezlerinden Temas Merkezlerine”, (Çevrimiçi) <http://www.sistema.com.tr>, 1 Ocak 2002.

¹¹⁵ Lloyd C. Finch, **Call Center Success: Essential Skills for CSRs**, California, Crisp Publications, 2000, s: 13.

temsilcisinin işlemini kasti olarak yapmadığını düşünerek işlemin yapılması yönünde ısrar etmektedirler.

Çağrı merkezlerinin diğer bir dezavantajı da bazı müşterilerin yapılan işlemlere güvenmemesidir. Kişiler yapılan işlemi görmedikleri için duruma karşı şüpheyile yaklaşmakta ve yaptıkları işlemlere karşılık dekont, vb. gibi kanıt belgelerini talep etmektedirler. Günümüzde bir çok kişi, bütün zorluğuna ve zaman kaybına rağmen ödemelerini vezneden yapmakta ve kendilerine verilen işlem dekontlarını saklamaktadırlar. Çünkü dekontlar veya benzer belgeler kişiler tarafından bir güvence olarak algılanmaktadır. Bir çok çağrı merkezi yapılan işlemlerin dekontlarını fax ile gönderse de, müşteriler buna halen daha tam olarak güvenememektedirler. Benzeri bir durum GSM operatörleri için de geçerlidir. Bir GSM operatörünü arayan kişi, müşteri temsilcisi işlemini yapmasına rağmen işlemin başarıyla gerçekleştiğine dair onay bilgisinin SMS ile cep telefonuna gönderilmesini talep etmektedir veya aynı müşteri kısa bir süre sonra tekrar arayarak işlemin yapıldığının teyidini başka bir müşteri temsilcisinden tekrar alabilmektedir.

Bunların dışında, telefondaki bekleme sürelerinden kaynaklanan dezavantajlar da söz konusudur. Bilerek, görerek beklemek telefonda beklemeye oranla her zaman müşterilere daha kolay gelmektedir. Telefonda beklemenin yarattığı dezavantajlar şu şekilde sıralanmaktadır:¹¹⁶

- Telefonda işlem yaptırmak, müşteriye, yüz yüze yapılan bir işlemde daha uzun sürüyor hissi vermektedir;
- Müşteri için, telefonda beklemek, kuyrukta beklemekten daha uzun sürüyormuş gibi gelmektedir. Bir bankada kuyrukta bekleyen kişi bunu işlem için beklemek olarak görürken, telefonda bekleyen kişi bu durumu zaman kaybı olarak nitelendirmektedir;

¹¹⁶ A.e. , s: 14.

- Telefondaki belirsiz bekleme süresi, sıranın kendisine ne zaman geleceğini görmedikleri için müşterilere daha uzunmuş gibi gelmektedir. Kuyruğun somut olarak azaldığını ve sıranın kendisine doğru adım adım geldiğini gören kişiler için zaman daha çabuk geçmektedir;
- Telefondaki açıklamasız bekleme, müşterilere bir ofisteki yetkilinin sebebini açıklamış olduğu beklemeden daha uzun gelmektedir;
- Müşteri ne kadar çok beklerse, verilecek hizmet kalitesinden beklentisi o denli artmaktadır;
- Telefonda yalnız olarak bekleyen bir müşteri, bir gişenin önünde grup içerisinde beklediği zamankiyle aynı süre beklese bile daha fazla beklediği hissine kapılmaktadır;
- Telefonda bekleyen müşteri, bağlantının kesilmesi endişesi yaşamakta ve olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu düşünceyle hareket eden müşteri, acele etmekte ve acele edilmesi sonucunda da yanlış işlem yapılabilmektedir. Yanlış işlem yapıldığı fark edilirse de yapılan yanlışın düzeltilmesi gerekecek ve görüşmenin süresi uzayacaktır. Görüşmenin süresi uzayınca da müşterinin bağlantı kesilme endişesi daha da artacaktır.

Görüldüğü üzere çağrı merkezlerinin de bir takım dezavantajları bulunmaktadır. Fakat sağladığı avantajlar ile karşılaştırıldığında çağrı merkezlerinin dezavantajlarını kabul edebilmek ve makul karşılayabilmek mümkün olmaktadır. Aynı zamanda bu dezavantajların büyük bir kısmını kolaylıkla ortadan kaldırmak da mümkündür. Öncelikle teknik sorunlara baktığımız zaman gelişen teknolojiyle birlikte bu tarz olumsuzlukların gün geçtikçe azaldığı görülmektedir. Ayrıca bazı çağrı merkezlerinde uygulandığı gibi telefonda bekleyen kişilere “tüm müşteri temsilcileri meşgul oldukları için” hatta bekledikleri, kuyrukta kaçınıcı sırada oldukları ve ortalama ne kadar bir süre geçtikten sonra müşteri temsilcisinin kendilerine yardımcı olabileceği düzenli aralıklarla “güncellenerek” tekrarlanırsa telefonda beklemenin yarattığı dezavantajlar da minimum düzeye indirilecektir.

2.7 Çağrı Merkezlerinde Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

MİY uygulamalarından biri olan çağrı merkezleri bu uygulamalar arasındaki en önemli maliyetlerden birini teşkil etmektedirler. Bir çağrı merkezinin yatırım maliyetleri incelendiği zaman ilginç bir sonuçla karşılaşılmaktadır. Başlangıç maliyetleri her zaman çağrı merkezlerinin gerçek maliyetleri olarak düşünülmektedir ama aslında bu ciddi bir hatadır. Tümüyle teknolojik gibi görünen, personelin birer ayrıntı olarak algılandığı çağrı merkezlerinde en önemli maliyetleri personel ve bakım giderleri oluşturmaktadır.¹¹⁷

Bir çağrı merkezi kurarken yapılacak teknoloji yatırımını gözünde büyüten firmalar işin eleman maliyeti kısmıyla karşılaştıklarında şaşırılmaktadırlar. Çünkü çağrı merkezi yatırımlarının en önemli kısmını, %60-70 arasında değişen oranlarla çalışanlar oluşturmaktadır. Tam gün çalışan bir müşteri temsilcisinin işletmeye olan maliyeti yaklaşık olarak 6.398 dolardır. Bu meblağın içerisinde ilan verme, işe alım, eleme, görüşme, işe seçme ve eğitim gibi daha önceden belirlenen giderler yer almaktadır. Bu sebeple büyük yatırım yapılan personelin kaybedilmemesi yani işgücü sirkülasyonunun minimum düzeyde tutulması gerekmektedir.¹¹⁸

Ayrıca personel maliyetlerinin yanı sıra gelişen teknolojiyle birlikte çağrı merkezlerinde kullanılan teknolojiye de sürekli olarak yatırım yapılması gerekmektedir. Kullanılan teknolojinin sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlayan bakım-onarım işlemlerinin getireceği masraflar da göz ardı edilmemelidir. Mesela Garanti Bankası Çağrı Merkezi'nin kullandığı teknoloji için bugüne kadar 30 milyon dolar üzerinde bir yatırım yapılmıştır.¹¹⁹

Çağrı merkezinde çalıştırılacak kişi sayısının optimum tespiti de önemli bir unsurdur. Maliyetlerin azaltılması amacıyla yeterli sayıda müşteri temsilcisi çalıştırılmadığında, arayan müşterilerin işlemlerini kendileri gerçekleştirmeleri

¹¹⁷ Zekeriya Arslan, "Çağrı Merkezi Kurulumuna Genel Bir Bakış", (Çevrimiçi) <http://www.teknobilgi.com>, 20 Mayıs 2005.

¹¹⁸ A.e.

¹¹⁹ Yozgat, Tacer, a.g.e. , s: 588.

beklenecektir. “A hizmetini almak için 1, B hizmetini almak için 2, C hizmetini almak için 3 numaralı tuşa basın” şeklinde dizayn edilmiş bir sistem, özellikle bir yetkiliye ulaşmayı zorlaştıran nitelikte ise birçok müşteriyi kaybetme ya da en iyi ihtimalle müşteriyi şirketten uzaklaştırma riskini taşımaktadır. Bunun sebebi müşterilerin, çağrı merkezinden aldıkları hizmetleri kurumdan aldıkları hizmetlerle özdeşleştiriliyor olmalarıdır.

Yatırım maliyetleri ve uygulamadaki bu tarz zorluklar, her firmanın kolaylıkla çağrı merkezi kurmasını engellemektedir. Bu durum yeni bir iş kolunun doğmasına zemin hazırlamıştır. Bu tarz şirketler için dışardan hizmet veren firmalar kurulmuştur. Çağrı merkezi uygulamalarında dış kaynak kullanımına yönelen firmaların dikkat etmeleri gereken bir takım unsurlar söz konusudur. Öncelikle çağrı merkezinin maksimum çağrıya yanıt verebilecek duruma getirilmesi için gerekli altyapının kurulması gerekmektedir. Çağrı merkezinin yanıtlayabileceği maksimum çağrı sayısı hesaplanırken, dönemsel veya anlık problemlerle gelebilecek ani artışlar da hesaba katılmalıdır. Profesyonel çağrı merkezleri bu tarz bir sorunun yaşanmamasını garanti edecek biçimde yapılandırılmaktadırlar.

Çağrı merkezleri için kritik noktalardan bir diğeri de güvenlidir. Bu konuda müşteriler çok hassastırlar. Olası en küçük bir söylenti veya en küçük bir bilgi sızıntısı bile büyük problemlere neden olacağından çok dikkatli olunması ve güvenliğin çok iyi sağlanması gerekmektedir.¹²⁰

Şirketlerin çağrı merkezlerinden beklentileri de önemli bir konudur. Şirketlerin sadece %32'si çağrı merkezlerinin kâra katkıda bulunmasını beklemekte, %61'i ise çağrı merkezlerini bir gider merkezi olarak görmektedirler. Bu anlamda kat edilecek oldukça önemli bir mesafe olduğu çok açıktır. Ne yazık ki şimdiye kadar başvuru çağrı merkezi uygulamalarının büyük bir kısmında, müşterilerle etkileşim kurmaktan çok sadece müşterilerin işlemlerini yapmak amaçlanmıştır. “Sizin için ne

¹²⁰ A.e. , s: 585.

yapabilirim” diye soran müşteri temsilcisinin aslında sormak istediği soru, “Hangi işlemi yapmak istiyorsunuz?”dur.¹²¹

Çağrı merkezleri, sadece arayan müşterilerin sorunlarını çözmek veya istedikleri işlemleri gerçekleştirmek için kurulmamalıdır. Çağrı merkezlerine gelen her çağrının, her açıdan incelenerek firmaya bilgi kaynağı olabilecek şekilde kullanılması gerekmektedir. Çağrı merkezleri, tutulan kayıtlar sayesinde her bir müşterinin profili hakkında sağlıklı ve kesin bilgilere sahip olunmasını sağlayabilmektedirler. Bunun sonucunda da şirketler için tüm pazarlama etkinliklerinde kullanılabilecek değerli bir kaynak oluşturulacaktır.¹²²

Çağrı merkezi uygulamaları da diğer MİY uygulamalarında olduğu gibi üzerinde dikkatle durulması gereken faaliyetlerdir. Başta maliyetler olmak üzere pek çok önemli noktayı gözden kaçıran ve çağrı merkezlerinden gerektiği şekilde yararlanamayan şirketlerin çağrı merkezleri, bu şirketlere bir fayda sağlamayacak; hatta bu şirketlere zarar vereceklerdir.

2.8 Çağrı Merkezlerinin İşleyişi ve Temel Bileşenleri

Çağrı merkezinin işleyişi, “belirli bir kalite seviyesi ile, net olarak hesaplanmış öngörülere dayanan iş yükünü, belirli bir servis seviyesini tutturarak yanıtlamak için doğru sayıdaki nitelikli işgücünü ve destek araçlarını hazır bulundurma ve sürdürme” olarak tanımlanmaktadır.¹²³

Çağrı merkezlerinin işleyişi farklı ve ayrıcalıklı bir konudur. Örneğin, iş yükünün “gelişigüzel biçimde” gelen çağrılar şeklinde ortaya çıkması temel özelliklerden birisidir. Birbirinden farklı, çok sayıdaki ve zaman içerisinde değişen müşteri gereksinimlerine ve farklı koşullara bağlı olarak, müşterilerle görüşülmesi gereken durumlar da bir andan diğerine farklılık göstermektedir. Gelişigüzel biçimde gelen

¹²¹ Kohen, “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”, s: 56.

¹²² Sheth, Parvativar, **a.g.e.** , s: 545-546.

¹²³ Brad Cleveland, “Çağrı Merkezi Yönetimi”, (Çevrimiçi) <http://www.sistema.com.tr>, 15 Mayıs 2001.

çağrı yapısı, çağrı merkezinde bulundurulması gereken insan kaynağı miktarını etkilemekte; performansın geleneksel yöntemlerle ölçülmesini imkansız kılarak gerçek zamanlı (sürekli ve anında izleme ile müdahale gerektiren) bir yönetim tarzını gerekli kılmaktadır. Bütün bu özelliklerin iyi özümsemesi etkili bir çağrı merkezi işleyişinin ön koşulunu oluşturmaktadır.¹²⁴

Bir çağrı merkezinin işleyişinde en önemli unsurlardan biri ihtiyaç duyulan müşteri temsilcisi sayısının hesaplanmasıdır. Belirli bir saatte ihtiyaç duyulan müşteri temsilcisi sayısını belirlemek için basit bir yöntem, o saat içerisinde gelmesi beklenen çağrı sayısını ortalama çağrı süresi ile çarpmak ve 60'a bölmek olabilir. Örnek olarak, bir saat içerisinde 60 çağrı geliyorsa ve ortalama çağrı süresi 1 dakika ise, bu durumda bir müşteri temsilcisi tüm çağrıları cevaplamak için yeterli olacaktır.¹²⁵

Bu düşünce şeklinin yanlış kısmı, gerçekte çağrıların birbiri ardına gelmeyeşleridir. Çağrıların gelişleri rassal dağılmaktadırlar. Yani bazı çağrılar aynı anda, bazı çağrılar da başka bir çağrı cevaplandırılırken gelebilirler veya saat diliminin belirli dönemlerinde çağrı gelmeyebilir. Aynı zamanda çağrı süreleri de rassal bir dağılım göstermektedir. Görüşmelerin kimi uzun sürerken kimileri kısa sürmektedir. Bu sebeple ihtiyaç duyulan müşteri temsilcisi sayısı hesaplanırken en sağlıklı sonuçlara yıllardır üzerine çalışmalar yapılan olasılık kuralları ile ulaşılabacaktır.¹²⁶

Çağrı merkezleri bir müşteri/servis/kuyruk sistemidir. Müşteriler (çağrılar) servis noktasına gelirler, hizmet alırlar ve bu sırada beklemek (kuyruk) zorunda kalabilirler. Çağrı merkezlerine Türkiye'nin her yerinden, şehir içi ücret tarifesıyla ulaşılabilir. Müşteri çağrı merkezinin telefonunu aradığında, karşısına öncelikle interaktif sesli yanıt sistemi çıkmaktadır. Burada gruplamalara göre bir takım sesli menülerden geçen müşteriler, istekleri doğrultusunda oluşturulan gruplardan birisine yönlendirilirler. Çağrı merkezine gelen bu çağrıların dağıtımı

¹²⁴ A.e.

¹²⁵ A.e.

¹²⁶ A.e.

akıllı bir biçimde yapılmaktadır. Bu dağıtım sırasında arayan kişinin tercihlerinin yanı sıra, çağrı merkezindeki yapılanma ve çalışanların performans değerlendirme ölçütleri de dahil olmak üzere bir çok kriter göz önüne alınmaktadır. Bu yönlendirme işlemi otomatik olarak çağrı dağıtım birimi tarafından yapılır. Çağrı merkezini arayan bir müşteri, işlemlerini bir müşteri temsilcisi ya da sadece telefon vasıtasıyla yapma şansına sahiptir. Müşteri almak istediği hizmet için müşteri temsilcisine bağlanmak isteyip, gerekli olan tuşa bastığında, konuyla ilgili bilgiye sahip bir müşteri temsilcisine aktarılmaktadır. Bilgisayar telefon entegrasyonu birimi aracılığıyla çağrı operatöre aktarılırken, diğer taraftan müşteri ile ilgili mevcut tüm bilgiler operatörün ekranına getirilir. Bu bilgilere müşteri kaydı, müşteri kartı gibi isimler verilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda müşteriyi izlemek ve müşterinin taleplerini daha doğru bir şekilde yanıtlamak kolaylaşmaktadır.¹²⁷

Tüm müşteri temsilcilerinin meşgul olması halinde ise, sistem müşteriyi bekleme kuyruğuna (queue) sokacak ve bekletme melodisini dinletecektir. Kuyruklar acil durumlar (kayıp bir kredi kartı, kayıp bir GSM hattı, vb. durumlar) hariç “ilk giren-ilk çıkar” prensibi ile çalışmaktadırlar. Kuyrukta bekleme sırasında kişi, gerek kuyrukta ne kadar bekletileceği konusunda gerekse firmanın tercih edeceği bazı konularda gerçek zamanlı olarak bilgilendirilebilir.¹²⁸ Bekleme esnasında yapılan bu tarz bilgilendirmelerin çeşitli avantajları vardır. Yapılan bilgilendirme beklemenin getirdiği dezavantajları ortadan kaldırılabileceği gibi yoğunluğun azalmasına da olumlu yönde etki edecektir. Mesela X şirketinin yeni bir servis veya hizmeti piyasaya sürdüğünü düşünelim. Müşteriler yeni servis/hizmet hakkında bilgi almak için çağrı merkezini aradıklarında beklemeleri gerekirse, abonelere yeni servisin tanıtımı sesli yanıt sistemi sayesinde yapılabilecektir. Bu sayede müşterilerin bazıları istedikleri bilgiyi alabilecekler ve müşteri temsilcisine bağlanmadan telefonu kapatabileceklerdir. Bu da yoğunluğun azalmasını sağlayacak veya en kötü ihtimalle aynı müşterinin bu konuyla ilgili tekrar aramasına gerek kalmayacağı için dolaylı olarak da olsa yoğunluğun azalmasına olumlu yönde etki edecektir.

¹²⁷ Yozgat, Tacer, **a.g.e.** , s: 584.

¹²⁸ Süer, Atayer, “**Çağrı Merkezi Teknolojileri**”, s: 45-46.

Kuyruk boyutu (Queue), dinamik olarak ayarlanabildiği gibi statik olarak da bırakılabilir. İkisi arasındaki temel fark kuyruğun sınırlandırılmasıyla ilgilidir. Statik kuyruk yapısında, kuyruğun boyutu sisteme bağlı olan müşteri temsilcisi sayısından bağımsızdır. Dinamik kuyruk yapısında ise, kuyruk boyutu sisteme bağlanmış olan müşteri temsilcisi sayısına bağlı olarak değişir. Kuyruğun boyutunu belli bir sayı olarak ayarlamak mümkündür. Kuyruğa giren kişi sayısı kuyruğun boyutunu aşma noktasına geldiği anda bir taşmadan söz edilmektedir. Çağrı merkezi yapısında, önemli olan hiç bir çağrıyı kaybetmemek olduğu için, taşma durumunda dahi o çağrının sistemin içinde kalması gerekmektedir. Bu yüzden arayan kişiden daha sonra kendisine ulaşılabilecek bir telefon numarası bırakması istenebilir ve yoğunluk azalınca o kişiye dönüş yapılarak probleminde yardımcı olunabilir.¹²⁹

Çağrı alacak müşteri temsilcilerinin kendilerini bir şekilde sisteme tanıtmaları gerekmektedir. Bu tanıma işlemi müşteri temsilcilerinin bilgisayarlarından olabileceği gibi, telefon cihazları üzerinden de gerçekleştirilmektedir. Kişi, kendisine verilen PIN (Personal Identification Number) yani kişisel şifresi sayesinde kendini sisteme tanıtacak ve bu aşamadan sonra da çağrı almaya başlayabilecektir. Her bir çağrıdan sonra ACW (After Call Work-Çağrı Sonrası İş) veya Clerical Time (Yazma Zamanı) olarak adlandırılan bir süreç başlayacaktır. Bu süreç, müşteri temsilcisinin yapmış olduğu görüşme sonrasında kendisine tanınan ve görüşmeyle ilgili yapması gereken birtakım işlemleri tamamlaması için öngörülen süredir. Bu süre zarfında müşteri temsilcisi çağrı almayacak; süre bittikten sonra ise tekrar çağrı almaya hazır hale gelecektir.¹³⁰ Bu süre, çağrı merkezinin hedefleri doğrultusunda belirlenip, otomatik olarak ayarlanmaktadır ama müşteri temsilcisinin de yaptığı işleme göre bu süreyi uzatabilme hakkı bulunmaktadır.

Çağrı merkezlerinde, müşteri temsilcilerinin müşterilerle yaptıkları konuşmalar kaydedilmektedir. Konuşmaların kaydedilmesinin sebebi müşteri temsilcilerinin konuşma kalitesinde sürekliliği sağlamaktır. Fakat müşterilerin seslerinin kaydedildiği de müşterilere bir şekilde ifade edilmelidir. Bu, bazen konuşma arasında

¹²⁹ A.e. , s: 46.

¹³⁰ A.e.

geri planda “sesiniz kaydedilmektedir” mesajı ile, bazen de bir “sinyal” sesi ile belirtilmektedir. İlki genelde arayanı huzursuz etmekte, ikincisi ise anlaşılamayabilmektedir. Tutulan ses kayıtlarının, hukuki anlamda bir delil teşkil etmemekle birlikte, çağrı merkezlerinde müşterilerle şirket arasında yaşanan ihtilafların çok büyük bir kısmının rahatlıkla çözüme kavuşmasında büyük faydası bulunmaktadır.¹³¹

Şimdiye kadar anlatılanlar, hep çağrı merkezlerinin “inbound” işleyişiyle ilgili konuları kapsamaktaydı. Çağrı alan, gelen çağrılara yanıt veren inbound çağrı merkezlerinin faaliyetleri, adından da anlaşılacağı üzere, belirli bir telefon numarası vasıtasıyla gelen çağrılara yanıt verme türündeki faaliyetlerdir. Günümüzde özellikle büyük şirketlerin çağrı merkezleri aynı zamanda “outbound” olarak da faaliyet göstermektedirler. Dış arama yapabilen, çağrı gerçekleştiren outbound özellikli çağrı merkezlerinde belirli bir amaç için, bir grup insan tarafından belirli telefon numaraların aranması ile sürdürülen faaliyetlere yer verilmektedir. Bunlar daha ziyade telemarketing yani telefonla satış yapan çağrı merkezleridir.¹³²

Ayrıca son yıllarda müşteriye elde tutmanın önemini kavrayan şirketler, çağrı merkezlerinin telemarketing gruplarının yanı sıra, yine outbound olarak faaliyet gösteren “retention (elde tutma)” gruplarını da kurmuşlardır. Retention gruplarında çalışan kişiler örneğin bir bankanın çağrı merkezindeyseler kredi kartını iptal ettirmek isteyen kişileri, bir GSM operatörünün çağrı merkezindeyseler de hattını iptal ettirmek isteyen kişileri arayarak, kişileri kararlarından caydırmaya çalışmaktadırlar. Bir çağrı merkezinde hem inbound faaliyetlerin hem de outbound faaliyetlerin bir arada yürütülmesine ise “call blending (çağrı harmanlama)” denmektedir.

¹³¹ Zekeriya Arslan, “Acil Yardım Hizmetleri ve Çağrı Merkezleri”, (Çevrimiçi) <http://www.teknobilgi.com>, 20 Mayıs 2005.

¹³² Deniz Süer, Onat Atayer, “Çağrı Merkezleri-2”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, no:9, Ekim-Kasım 1999, s: 44.

İyi bir çağrı merkezi entegre bir sistemdir ve başarılı olması bileşenlerin bir arada sağlıklı olarak çalışmasına bağlıdır. Günümüzde modern bir çağrı merkezinin temel bileşenleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Otomatik Çağrı Dağıtımı
- İnteraktif Sesli Yanıt Sistemi
- Bilgisayar Telefon Entegrasyonu
- Çağrı Merkezi Yöneticisi
- Yönetim Bilgi Sistemi
- İşgücü Yönetim Yazılımı
- Çalışanlar

Tüm bu bileşenler şirketin ihtiyaçlarına, stratejilerine ve özel isteklerine göre yapılandırılabilirler; yoğunluğa göre değiştirilebilirler veya özel yazılımlarla desteklenebilirler. Mesela arayan müşterinin bilgilerinin müşteri temsilcilerinin bilgisayarına aktarılmasını sağlayan bilgisayar telefon entegrasyonu, bütün çağrı merkezlerinde bulunmayabilir. Bu sistemin çalışabilmesi için müşterinin kendisini sisteme tanıtabileceği bir kimliğinin veya bir özelliğinin olması gerekmektedir. Bir bankanın müşterisi kendini kredi kartı numarasıyla, bir GSM operatörünün müşterisi ise kendini telefon numarasıyla sisteme tanıtabilmektedir. Fakat 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi gibi çağrı merkezlerinde bu bileşene yer verilmesi mümkün olmamaktadır. Çünkü arayan kişilerin kendini tanıtabilecek bir özellikleri bulunmamaktadır.

2.8.1 Otomatik Çağrı Dağıtımı

ACD (Automatic Call Distribution) olarak adlandırılan Otomatik Çağrı Dağıtımı birimi bugün satılmakta olan pek çok santralde standart olarak mevcut bulunmaktadır. ACD, özel bir telefon sistemidir ve çağrı merkezinin kalbini oluşturmaktadır. ACD sistemi çağrının alınmasından dağıtılmasına kadar geniş bir zinciri içermektedir. ACD'nin başlıca işlevleri; çağrı yönlendirme, bekleyenleri kuyruğa sokma, kuyruktakiler için gecikme anonslarını devreye sokma ve çağrı dağıtma olarak sıralanabilmektedir. ACD gelen çağrıların, aranan servis, arayan müşteri profili, trafik yükü, vb. seçenekleri göz önünde bulundurarak en kısa zamanda en yetkili kişiye (müşteri temsilcisinin yetenekleri de göz önünde bulundurularak) yönlendirilmesini sağlayan programlanabilir bir aygıttır.¹³³ Bu aygıt aynı zamanda bu faaliyetlerle ilgili eş zamanlı ve geçmişe yönelik raporlar da tutmaktadır. Anlık raporlar sayesinde gelen çağrının yoğunluğuna göre kaç operatöre ihtiyaç olduğu tespit edilebilecek ve böylece çalışan müşteri temsilcisi sayısı artırılabilir veya azaltılabilecektir.

Bir çağrı merkezinin en temel bileşeni olan ACD sayesinde yapılan programlamalarla gruplar (VIP&GOLD müşterilere yardımcı olacak gruplar, yabancı dildeki çağrılara cevap verecek gruplar, vb.) oluşturulurlar ve bu gruplardan çağrı alacak müşteri temsilcileri grupların üyesi haline getirilirler. Burada, konfigürasyonun oluşturulması sırasında, ACD en uzun süre boşta bekleyen müşteri temsilcisine ilk çağrıyı aktarabildiği gibi, gruba dahil edilen müşteri temsilcilerine çağrıları sırayla da dağıtabilir. Bazı müşteri temsilcilerine verilen öncelikler sayesinde, kimi temsilcilerin diğerlerine göre daha fazla sayıda çağrı alması sağlanabilir. Bu sayede, işe yeni girenler de adaptasyon dönemlerini daha rahat ve hızlı bir şekilde geçebileceklerdir. Aynı zamanda verilen öncelikler sonrasında da bazı gruplardan arayan özel müşteriler öncelikli olarak hizmet alabileceklerdir. Bu gruptaki müşteri temsilcilerinin de, daha iyi hizmet verilebilmesi için, en başarılılar arasından seçilmeleri gerekmektedir.

¹³³ Kohen, “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”, s: 57.

Ayrıca ACD sayesinde, arayan kişilere karşılama mesajları dinletilebilir, kuyruğa gireceklerse buna yönelik bir uyarı mesajı verilebilir veya kuyrukta tahmini olarak ne kadar süre bekleyecekleri de bilgi olarak kendilerine aktarılabilir. Tabi ki bu mesajları detaylandırıp, kuyrukta kaçınıcı sırada oldukları bilgisinin yanı sıra, bekleyen kişilere isterlerse mesaj bırakabilecekleri, kuyruk azalınca ya da ortadan kalkınca çağrı merkezinden aranacakları bilgisi de verilebilir.¹³⁴

2.8.2 İnteraktif Sesli Yanıt Sistemi

Çağrı merkezlerinin temel bileşenlerinden bir diğeri de İngilizce’de Interactive Voice Response (IVR) anlamına gelen İnteraktif Sesli Yanıt Sistemleridir. IVR sistemleri, arayan müşterilerin çağrı merkezlerinde sunulan bilgilere ve hizmetlere otomatik olarak ulaşmalarını sağlamaktadırlar. IVR sistemleri, kullanıcılarla iletişim kurarak bilgi toplanmasını ve normalde müşteri temsilcilerinin yaptıkları birtakım standart işlemlerin tamamlanmasını gerçekleştirebilmektedirler. Bu teknoloji sayesinde kurumlar telefon aracılığı ile hizmetlerini kesintisiz ve zahmetsiz bir şekilde müşterilerine sunma olanağına kavuşmaktadırlar. Bu uygulamada, müşteri santrali aradığında IVR sistemi tarafından yönlendirilir ve telefonun tuşlarını kullanmak sureti ile işlemlerini telefon aracılığı ile gerçekleştirebilir.¹³⁵

IVR uygulamaları, iş yoğunluğu yüzünden zaman bulamayan, yoğun çalışan kişilerin tercih ettikleri önemli bir çağrı merkezi çözümüdür. IVR sistemleri çoğunlukla aşağıdaki temel özelliklere sahiptirler:¹³⁶

- Sistem, üniteye bağlı telefon hatlarının çaldığını algılar;
- Çalan telefonu açar ve cevaplama konumuna geçer;
- Sistem, arayan kişiye önceden kaydedilmiş sesli anonsları dinletir;

¹³⁴ Süer, Atayer, “Çağrı Merkezi Teknolojileri”, s: 45.

¹³⁵ Kohen, “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”, s: 57.

¹³⁶ “IVR Sistemleri”, (Çevrimiçi) <http://www.sys.com.tr>, 5 Temmuz 2005.

- Anons esnasında ya da anonsun bitiminde arayan kişinin yaptığı tuşlamaları algılar;
- Sistem, arayan kişinin yaptığı tuşlamalardan yola çıkarak ilgili bilgilere erişir, gerekli işlemleri yapar ve sesli anonslar haline getirerek karşı tarafa dinletir;
- Bu işlemin herhangi bir yerinde karşı taraf hattı kapatırsa, sistem bunu algılar ve o da hattı kapatır.

IVR'in en faydalı olduğu yerler, sık tekrarlanan ve hep aynı türdeki işlemlerle karşılaşılın organizasyonlardır. Bu tip işlemleri sürekli olarak devam ettirecek kadroyu tutmak ve idame ettirmek yerine, IVR sistemine bir seferlik yatırım yapmak ekonomik olarak daha avantajlı olmaktadır. IVR sistemleri tutarlı bir şekilde çalışırlar, genellikle pek hata yapmazlar veya herhangi bir şeyi unutmazlar. En önemlisi, müşteriye saygısız ve ilgisiz davranmazlar, tüm müşterilere aynı ilgiyi gösterirler. Yani çalışanlardan kaynaklanan dezavantajların ortadan kaldırılmasına olanak sağlarlar. Bazı müşteriler, hep aynı şeyler için bir müşteri temsilcisini "rahatsız" etmekten kaçınabilirler veya bir müşteri temsilcisi ile görüşmekten çekinebilirler. Ancak aynı bilgiyi, kendileri bir telefon ederek öğrenebiliyorlarsa, IVR sistemini sayısız defalar aramaktan çekinmeyeceklerdir.¹³⁷

Etkili bir IVR uygulaması, çağrı merkezlerine pek çok fayda sağlamaktadır. Sağlanan faydalardan ilki, çağrı merkezlerindeki görülmeyen kapasitenin açığa çıkarılmasıdır. Basit işlem çağrılarının veya bilgi almak için yapılan çağrıların IVR tarafından karşılanması halinde, çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinin karşıladığı toplam çağrı sayısında gözle görülür bir azalma olur. IVR sistemi, ayrıca telefon çağrısı ile bağlantı kurulduğu zaman ekranda görülebilen ilk bilgilerin müşteriden toplanmasında kullanılabilir. Bu özellik sayesinde, müşteri temsilcisinin toplamak zorunda olduğu bilgi miktarı azalır ve böylece çağrı süresi kısılır. İlave olarak, müşteri temsilcisini, arayan kişinin IVR'a ulaşma kanalı hakkında bilgilendirerek,

¹³⁷ Gülay Karatepe Metcan, "Türkiye'de Bireysel Bankacılığa Geçişte Halkla İlişkilerin Rolü", Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Tanıtım ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, İstanbul, 2000, s: 48.

müşteri temsilcisi tarafından telefon aramalarının sebebinin daha kolaylıkla saptanmasına yardım eder ve aramaların daha kısa sürede sonlandırılmasına olanak tanır.¹³⁸

IVR'in bir önemli faydası da, arayıcıların onlara yardımcı olabilecek en uygun müşteri temsilcisine doğrudan bağlanmasını mümkün kılan bir teknolojiye sahip olmasıdır. Bu durum, çağrı aktarma zamanını kısaltır ve temsilcinin çağrı merkezinin kapasitesini artıracak şekilde daha fazla çağrı almasına olanak sağlar. Bununla beraber ilk şart, müşteri temsilcilerinin yürütülen işe uygun olacak şekilde beceri gruplarına ayrılmasıdır. IVR sisteminin devreye girmesiyle müşterilerin kendi kendilerine yardım etmesi sonucu, çağrı sayılarının, çağrı sürelerinin ve çalıştırılacak müşteri temsilcisi sayısının düşürülmesi sağlanabilmektedir.¹³⁹

IVR sisteminin daha etkin hale getirilerek, maliyetlerden kaçınma amacıyla çağrı merkezindeki operatör adedinin azaltılmasına “Çağrıdan Kaçınma (Call Avoidance)” adı verilmektedir. Bazı işlemler için müşterilerin firmanın internet sitesine yönlendirilmesi de aslında bir çağrıdan kaçınma metodudur. Belki de “Çağrıdan Kaçınma” kulağa hoş gelen açıklayıcı bir terim olmadığından bu tür uygulamalara “Çağrı Otomasyonu” da denilebilmektedir. 112 Sıhhi İmdat, 155 Polis İmdat, 110 Yangın İhbar, 114 Zehir Danışma, 182 Ruhsal Bunalım Danışma gibi yardım merkezleri, sunulan hizmetlerin “Acil” niteliğinden dolayı bu tür çağrıdan kaçınma mekanizmalarını pek kullanamazlar. IVR'a mesaj bırakarak ambulans talebinde bulunmanın imkansızlığı ve dezavantajları çok açıktır.¹⁴⁰

Çağrıdan kaçınmaya yani çağrı otomasyonuna gidilirken IVR'ın nasıl yapılandırılacağı da dikkat edilmesi gereken önemli bir unsurdur. Müşteriler işlemlerini IVR üzerinden yapmaya yönlendirilirken müşteri temsilcisine bağlanma istekleri de göz ardı edilmemelidir. Bir çok çağrı merkezinde müşteriler sesli yanıt

¹³⁸ Onat Atayer, “Çağrı Merkezinden Kontak Merkezine”, **Activeline Bankacılık ve Finans Gazetesi**, no:14, Mayıs 2001, s: 3.

¹³⁹ Onat Atayer, “Yeni Nesil Çağrı Merkezleri”, **Activeline Bankacılık ve Finans Gazetesi**, , no:3, Haziran 2000, s: 2.

¹⁴⁰ Arslan, “Acil Yardım Hizmetleri ve Çağrı Merkezleri”, çevrimiçi.

sistemi içerisinde kaybolduklarından şikayet etmekte, müşteri temsilcilerine ilgisiz gruplardan bağlanabilmektedirler. Hatta duruma tepki gösterip telefonu kapatabilmektedirler. Bu olumsuzluk, çağrı merkezlerinin verimliliğini düşürmektedir. Bu sorun ile genellikle, maliyetleri azaltmak amacıyla, az sayıda çalışanla çok sayıda müşteriye hizmet vermeyi hedefleyen çağrı merkezlerinde karşılaşılmaktadır.

IVR ile ilgili, düşünülmesi gereken en önemli nokta kullanıcıların sistemi kabullenmeleridir. Uzmanlara göre, kullanıcıların sistemi kabullenebilmeleri için geliştirilen sistemde şu özellikler ön planda olmalıdır:¹⁴¹

- Sistemin içinde dört seçenekten fazla olmayan ve en sık kullanılan seçenekler listede ilk sırada bulunacak şekilde hazırlanan bir menü ile IVR, kullanıcıları kontrol altında tutmalı ve kullanıcılara basitçe yol göstermelidir;
- IVR'ın açıklayıcı notları kolay anlaşılabilir olmalı ve sesler, kelimeler, ifadeler birbirine benzer tarzda olmalıdırlar. Her zaman yalın bir dil kullanılmalı ve meslek argosu (jargon) olabilecek her türlü kelimeden kaçınılmalıdır. Çünkü bazı arayıcılar böyle bir terminolojiye alışık olmayabilirler;
- Tuşlamaların IVR'ın bütünü içerisinde, birbirleriyle uyumlu olması sağlanmalıdır. Örneğin açıklanan eylem için gerekli tuş açıklaması hemen eylemin arkasından gelmelidir;
- Müşterilere bir temsilci ile konuşmak hususunda seçenek verilirken erken davranılmaması konusunda dikkat edilmelidir. Arayanların IVR sisteminden erken çıkmalarının yaratacağı tehlike, maliyetlerin yükselmesidir. Genellikle bir temsilciyle bağlantı kurmak daha kolay olduğu için müşteriler işlemi kesip temsilciye bağlanma seçeneğini daha sık tercih etmektedirler.

¹⁴¹ Colin Hatfield, "Best Practice Interactive Voice Response", (Çevrimiçi) <http://www.ecustomerserviceworld.com>, 5 Temmuz 2005.

IVR'ın başarısını ölçmek ve onu geliştirip daha iyi bir duruma getirmek için devamlı bir şekilde denetleme ve değerlendirme yapılması esastır. Başarının ölçülmesinde önemi olan kriterler şu şekilde sıralanmaktadır:¹⁴²

- Müşteri hizmet standartlarında ve müşteri memnuniyeti seviyesinde ilerleme olması,
- Telefon hattında bekleme ve bağlanma süresinde azalma olması,
- Daha karmaşık çağrılarda çok yönlü yetenekteki müşteri temsilcilerinin devreye girmesi,
- Finansal faydaların ilerleme içersindeki yerlerinin tespit edilmesi.

IVR sistemi, bazı istisnalar dışında tüm çağrı merkezlerinde bulunması gereken bir temel bileşendir. Fakat tüm çağrı merkezi uygulamalarında olduğu gibi, hatta tüm MİY uygulamalarında olduğu gibi IVR sistemleri kurulurken de şirketlerin konuya büyük hassasiyet göstermeleri gerekmektedir. Başarısız IVR uygulamaları, çağrı merkezlerinin verimliliğini düşürmekte ve büyük maliyetlere katlanılarak kurulan çağrı merkezlerinin yarar sağlamaktan çok kuruma zarar vermesine sebep olmaktadır.

2.8.3 Bilgisayar Telefon Entegrasyonu

CTI (Computer Telephony Integration) olarak adlandırılan Bilgisayar Telefon Entegrasyonu çağrı merkezlerinin bir başka temel bileşenidir. CTI, bilgisayarların ve telefonların birlikte zekice çalışmalarını sağlamak için gerekli olan yazılım, donanım veya programlamalara verilen genel isimdir. Bu uygulamada firmayı arayan müşteri, sistem tarafından kendisini cevaplayacak olan müşteri temsilcisine aktarılırken, kendisi hakkındaki bütün bilgiler de aktarıldığı temsilcinin bilgisayar ekranında belirir. Görüşmenin başlamasıyla birlikte müşteri hakkındaki yeni bilgiler de

¹⁴² A.e.

oluşmaya başlar. Müşteri temsilcisi, müşteriyle konuşurken, ekrandaki akış planı ve önceden kaydedilmiş bilgiler ona görüşme boyunca yol gösterir ve aldığı cevaplara göre neler söylemesi gerektiği konusunda destek verir.¹⁴³

Müşterinin bilgileri anında ekranda görüldüğü için, bu teknoloji sayesinde zamandan tasarruf ederek görüşme sürelerinin ve dolayısıyla maliyetlerin düşürülmesi mümkün olmaktadır. CTI sisteminin sağladığı başlıca faydalar şu şekilde sıralanmaktadır:¹⁴⁴

- Telefonda konuşma süresini azaltıyor. Zaman tasarrufu sağlıyor;
- Müşteriye ismi ile hitap edilmesi ve tüm bilgilerin müşteri temsilcisi tarafından biliniyor olması müşteri memnuniyetini artırıyor. Teknolojinin yarattığı olumlu imaj işletmeye avantaj sağlıyor;
- Müşterilerin özel bilgileri ekrandan kontrol edilebildiği için, hata riski azalıyor;
- CTI sayesinde müşteri bilgileri veri tabanına kaydedileceği için müşteri profili rahat bir şekilde takip edilebiliyor.

118 Bilinmeyen Numaralar Servisi gibi arayan kişilerin kendini tanıttıkları özelliklerinin bulunmadığı çağrı merkezlerinde CTI teknolojisinin kullanılmasının mümkün olmadığı daha önce de belirtilen bir husustu. CTI teknolojisinin kullanılmadığı çağrı merkezlerinde, işletmelerin karşılaştıkları başlıca sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır:¹⁴⁵

- Kuruluşu arayan müşterilerin çağrıları, müşteriye cevaplayabilecek uygun bir müşteri temsilcisi bulunana kadar defalarca transfer edilir;

¹⁴³ Aysun Höbek, “Call Center Uygulamalarında Kurumlara Yönelik Ürün ve Hizmetler”, **BT Haber**, no:258, Şubat-Mart 2000, s: 6.

¹⁴⁴ Metcan, **a.g.e.** , s: 48.

¹⁴⁵ Höbek, **a.g.e.** , s: 7.

- Müşteri temsilcilerinden bazıları uygun çağrı yönlendirmesi yapılmadığı için çoğu zaman karşılayabileceğinden daha az çağrı karşılar;
- Müşteriden bir çağrı alındığı zaman müşteri bilgileri müşteri temsilcisi tarafından bilinmemekte, ekranda görüntülenmemektedir.

CTI sisteminin sağladığı faydalar ve bu sistemi kullanmayan ya da kullanamayan çağrı merkezlerinin karşılaştığı sorunlar dikkate alınıp karşılaştırıldığında, bu sistemin uygulanabileceği tüm çağrı merkezlerinin CTI teknolojilerine yönelmesi gerekliliği çok açıktır. Önemli olan müşterilerin kendini sisteme tanıtacakları bir özelliklerinin var olması veya bu özelliklerin (interaktif şifre, hizmet şifresi, vb.) firmalar tarafından oluşturulabilmesidir.

2.8.4 Çağrı Merkezi Yöneticisi

Call Center Manager (CCM) yani Türkçesiyle Çağrı Merkezi Yöneticisi çok detaylı raporların alınmasının mümkün olduğu bir çağrı merkezi programdır. CCM, çağrı merkezindeki tüm müşteri temsilcilerinin durumunun online olarak takım liderleri ve/veya şefler tarafından gözlenmesine imkan sağlamaktadır. Müşteri temsilcisinin hangi durumda olduğunun ve bu durumu temsilcinin ne kadar zamandır sürdürdüğü gibi bilgilere de CCM programı sayesinde ulaşılabilir. Birden fazla takım lideri ve şefin olduğu durumlarda, CCM programı bünyesinde, takım liderlerinin ve/veya şeflerinin sadece kendi takımlarını görebilmeleri veya bütün çalışanların durumunu görebilmeleri gibi ayarlamalar da yapılabilir.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Süer, Atayer, “Çağrı Merkezi Teknolojileri”, s: 46.

CCM, çağrı merkezi içindeki kaynakların en verimli biçimde kullanılabilmesi için çağrı merkezi yöneticilerine gerçek zamanlı ve kısıtlamasız bir gözlem yeteneği kazandırmaktadır. CCM sayesinde bir çağrı merkezi yöneticisi;¹⁴⁷

- Hizmet almak isteyen toplam çağrı adedini,
- Bunlardan kaçının hizmet alıp, kaçının hizmet alamadan telefonu kapadığını,
- Her bir çağrıya ortalama hizmet verebilme süresini anında görerek, çağrı merkezinin genel performansını kontrol edebilmektedir.

Aynı şekilde bir çağrı merkezi yöneticisi sisteme girmiş olan müşteri temsilcilerinin;¹⁴⁸

- Hangilerinin görüşme yapmakta olduğunu,
- Hangilerinin hazır beklemekte olduğunu,
- Hangilerinin mola vermiş olduğunu izleyebilmektedir.

Ayrıca yöneticiler her bir müşteri temsilcisinin;¹⁴⁹

- Toplam kaç çağrıya hizmet vermiş olduğunu,
- Bir görüşmeyi ortalama ne kadar sürede tamamlayabildiğini ölçerek müşteri temsilcisinin performansını değerlendirebilmektedirler.

Her çağrıya cevap verilmesinin temel hedef olduğu çağrı merkezlerinde CCM programı, özellikle gelen çağrıların arttığı belli dönemlerde (kampanyalar, geçici sorunlar, vb.) büyük faydalar sağlamaktadır. Bu program sayesinde yöneticiler çağrı merkezindeki anlık durumun analizini gerçekleştirebilmekte ve çalışanları bu yönde

¹⁴⁷ “MD110 Call Centre: Call Centre Manager 4.0”, (Çevrimiçi) <http://www.ericsson.com.tr>, 7 Temmuz 2005.

¹⁴⁸ A.e.

¹⁴⁹ A.e.

yönlendirerek mümkün olan en yüksek sayıdaki çağrının sistemde kalmasını sağlayabilmektedirler.

2.8.5 Yönetim Bilgi Sistemi

Çağrı merkezlerinde veri deposu olarak kullanılan MIS (Management Information System) yani Yönetim Bilgi Sistemi altyapıları, veritabanlarını ve veritabanı yönetim araçlarını kullanarak çağrı merkezleriyle ilgili sayısal verilerin işlenmesini sağlamaktadırlar.¹⁵⁰

MIS, genellikle takım liderlerinin ve/veya şeflerin kullandığı ve müşteri temsilcilerinin durumlarının süreç içinde izlenebilmesi amacıyla geçmişe yönelik raporlama yapan bir yazılımdır. MIS ile CCM arasındaki temel fark da bu noktada saklıdır. CCM sayesinde müşteri temsilcilerinin o anki durumu görülebilmekteyken, MIS sayesinde müşteri temsilcilerinin geçmişteki bir zaman dilimi içerisinde (gün, hafta, ay, vb.) neler yaptıkları görülebilmektedir. Bu program sayesinde bir müşteri temsilcisinin;¹⁵¹

- Sisteme ne zaman bağlandığı, sistemden ne zaman çıktığı,
- Bir müşteriyle ortalama ne kadar süre konuştuğu,
- Telefonu kaç kere veya kaç saniye çaldıktan sonra cevapladığı,
- Kaç çağrıya cevap verdiği,
- ACW’de ne kadar süre kaldığı gibi sayısal verilere ulaşılabilir.

MIS sayesinde müşteri temsilcilerinin geçmişe yönelik durumlarının görülebilmesi özellikle performans değerlendirmeleri açısından büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Şirketlerin insan kaynakları politikasına bağlı olarak müşteri temsilcilerine ödül,

¹⁵⁰ Tayfun Türkalp, “Çağrı Merkezi Çözümleri”, **Activeline Bankacılık ve Finans Gazetesi**, Mayıs 2000, no:2, s: 9.

¹⁵¹ Süer, Atayer, “Çağrı Merkezi Teknolojileri”, s: 46.

mükafat, prim, vb. teşvik edici unsurlar verilebileceği gibi müşteri temsilcilerine gerekli ihtarlar da yapılabilir. MIS, bu özelliği sayesinde performans değerlendirmelerindeki hata oranlarının minimize edilmesine de imkan sağlamaktadır.

2.8.6 İşgücü Yönetim Yazılımı

Workforce Management Software ya da kısaca Workforce olarak adlandırılan İşgücü Yönetim Yazılımı, yöneticilerin çağrı merkezlerini optimum bir şekilde yönetebilmelerine yardımcı olmaktadır. Workforce yazılımı, çağrı merkezi kaynaklarına yönelik planlama araçları, ajanda yönetimi araçları, ileriye yönelik tahmin oluşturma araçları ve analiz araçları sunarak; kritik şirket hedefleri doğrultusunda çağrı merkezi kaynaklarının maksimum verimlilik sağlayabilecek şekilde kullanılmalarını mümkün kılmaktadır.¹⁵²

Workforce yazılımı, veritabanlarındaki bilgiler ışığında ileriye dönük iş planlarının yapılabilmesini sağlamaktadır. Workforce, çağrı merkezinin kusursuz işleyebilmesi için vardiya ve mola planlarını organize etmeye, yemek saatlerini düzenlemeye ve gerekli personel sayısının hesaplanmasına olanak tanıyan bir çağrı merkezi yazılımıdır.

¹⁵² “Yeni Nesil Çağrı Merkezi, Cisco IP Contact Center”, (Çevrimiçi) <http://www.cisco.com>, 6 Temmuz 2005.

2.8.7 Çalışanlar

Hemen her kaynak çağrı merkezi maliyetlerinin %60 veya %70'ini çalışanların oluşturduğunu belirtmektedir. Maliyet kısmı bir tarafa bırakılırsa çağrı merkezlerinin başarısının en temel unsurunun çalışanlar olduğu da çok açıktır. Yani fark yarattığı ve müşteriye değer kattığı için çağrı merkezi bileşenlerinden en önemlisini çalışanlar oluşturmaktadır.

Müşteri memnuniyetini artırmak için kurulan çağrı merkezinde telefonlar zamanında açılmıyorsa, müşteri temsilcilerinden yeterli destek alınamıyorsa, verilen bilgi yetersizse ya da yanlışsa, sorunlar kısa zamanda çözülemiyorsa yani kısacası müşteri tatmin edilemiyorsa, kurulan çağrı merkezi “müşteri memnuniyetsizliği merkezi” olarak geri dönecektir. Bu nedenle çağrı merkezlerinde en önemli unsur, müşteriyle doğrudan ve çoğunlukla ilk ilişkiyi kuran kişiler, yani çalışanlardır. Prosedürler ve teknoloji de kuşkusuz çok önemlidir; ancak prosedürleri uygulayacak olan ve teknolojiyi kullanacak olan da insanlardır. Memnun insanlar yani memnun çalışanlar çağrı merkezlerindeki başarının temelini oluşturmaktadırlar.¹⁵³

Gerçekten de çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında varolan direkt ilişki bunun en güzel ispatıdır. Memnun çalışanlar, memnun müşteriler anlamına gelmektedirler. Karşısında isteksiz, negatif yönlü operatörler ile karşılaşan müşteriler bu olumsuzluktan dolayı şirket tercihlerini değiştirebilmektedirler. Eğitimli ve bilgili, memnuniyeti yüksek çalışanlar tarafından ele alınan kontrollü ve kaliteli bir iletişim ise, müşteri sadakatine olumlu yönde etki edecektir.

Yani çağrı merkezlerinde başarının anahtarını memnun çalışanlar oluşturmaktadır. Memnun çalışanlardan bahsedildiğinde ise çalışan memnuniyetinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın üçüncü bölümünde, öncelikle çağrı merkezi bölümü çalışanlarına ve çalışanların memnuniyetine, daha sonra da çağrı merkezi bölümü çalışanlarının memnuniyetini etkileyen faktörlere yer verilmektedir.

¹⁵³ Tunçay, a.g.e. , çevrimiçi.

3. BÖLÜM - ÇAĞRI MERKEZİ BÖLÜMÜ ÇALIŞANLARI ve ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ

Bu çalışmanın üçüncü bölümünde çağrı merkezi bölümleri için büyük önem taşıyan çağrı merkezi bölümü çalışanları incelenmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak hiyerarşik kademeye göre çağrı merkezi bölümü çalışanları (şefler, takım liderleri ve müşteri temsilcileri) anlatılacak; daha sonra çağrı merkezi bölümü çalışanlarında bulunması gereken temel özelliklere ve çağrı merkezi bölümü çalışanlarına uygulanan eğitimlere değinilecektir. Uygulanan eğitimlerin amaçları ve şirket açısından olumlu sonuçları aktarıldıktan sonra çağrı merkezi bölümü çalışanlarının karşılaştığı başlıca zorluklardan bahsedilecektir. Son olarak da çağrı merkezi bölümlerinde çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler (çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, takdir edilme ve ödüllendirilme, mesleki ve bireysel gelişim, yapılan iş, kararlara katılım, ücret, misyon-vizyon ve temel değerler, iletişim, yönetici tutumları, çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler, istihdam güvenliği, şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı, kurum ve bölüm imajı, insan kaynaklarının etkili yönetimi) anlatılacaktır.

3.1 Hiyerarşik Kademeye Göre Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları

Bu çalışmanın önceki bölümlerinde de bahsedildiği üzere çağrı merkezleri, şirketlerin rekabet avantajı kazanabilmeleri açısından önemli roller oynayabilmektedirler. Çağrı merkezlerinde başarının anahtarını çağrı merkezi bölümü çalışanları oluşturmaktadır. Bu denli büyük bir önemi olan çağrı merkezi bölümü çalışanları hiyerarşik kademeye göre şu şekilde sıralanmaktadır:¹⁵⁴

- Şefler
- Takım liderleri
- Müşteri temsilcileri

¹⁵⁴ Yozgat, Tacer, **a.g.e.** , s: 585.

3.1.1 Şefler

İngilizce’de supervisor anlamına gelen şefler, müşteri temsilcileri ile takım liderleri adına ilk sırada sorumluluk sahibi olan ve çağrı merkezi müdürüne bağlı olarak faaliyet gösteren kişilerdir. Geleneksel bir çağrı merkezi yapılanmasında müşteri temsilcilerinin 10-15 tanesi bir takım liderine, takım liderlerinin de 4-5 tanesi bir şefe bağlı olarak görev yapmaktadırlar. Buradan da anlaşılabacağı üzere bir şef tahmini olarak 40-75 arasında çalışanı yönetmektedir.¹⁵⁵

Şeflerin görevi çağrı merkezinin en verimli şekilde çalışmasını sağlamaktır. Bu iş için şefler gerçek zamanlı olarak kuyrukta bekleyen kişi adedi, ortalama bekleme süresi ve en uzun bekleme süresi gibi kritik bilgileri izlemektedirler. Aynı zamanda, takım liderlerinin aksine sadece sorumlu oldukları operatörlerin değil, çağrı merkezindeki tüm operatörlerin işe başlama saatleri, ortalama görüşme süreleri, çalışma arası verip vermedikleri ve cevap vermiş oldukları çağrı sayısı gibi bilgilerin de takibini gerçekleştirerek çağrı merkezinde bir aksaklık yaşanmamasını temin etmektedirler.¹⁵⁶

Çoğu işletmede, işlerini yaparken şefler için iki ana hedef mevcut bulunmaktadır:

- Özellikle kuyruk olmadığı yani müşteri temsilcilerinin yeterli sayıda olduğu zamanlarda müşteri temsilcilerini meşgul tutabilecek aktiviteler bulabilmek,
- Arayanların bekleme sürelerini kabul edilebilir bir seviyede tutacak şekilde, çağrı alacak müşteri temsilcisi sayısını hesaplayarak dengeyi kurabilmek.

Şefler, istedikleri taktirde temsilcilerin konuşmalarının arasına girip dinleme yapabilirler ve bu konuşmaları kaydedebilirler. Ayrıca şefler, ACD sistemi tanımlamalarını da gerçekleştirebilmektedirler. Mesela ACD sistemi sayesinde

¹⁵⁵ A.e. , s: 586.

¹⁵⁶ Koray Kepenek, “Türkiye’de CRM-Çağrı Merkezleri”, **Activeline Bankacılık ve Finans Gazetesi**, no:19, Ekim 2001, s: 7.

VIP&GOLD müşterilere yardımcı olacak temsilcilere başka hiçbir çağrı gelmemesini şefler sistemde tanımlayarak sağlayabilmektedirler. Böylece VIP&GOLD müşteriler aradıkları zaman hiç kuyrukta beklemeden, hatta şefin yaptığı tanımlamaya bağlı olarak IVR menüsü içinde bile gezinmeden, direkt müşteri temsilcilerine bağlanabileceklerdir. Şeflerin bu yetkilerini uygun bir şekilde kullanmaları çağrı merkezini çok daha etkin hale getirecektir.¹⁵⁷

Şeflerin diğer bir görevi de oluşabilecek geçici yoğunlukları göz önüne alarak “tırmandırma planları” oluşturmaktır. Tırmandırma planları, oluşan kuyruğun kabul edilebilir derecelerin üzerine çıktığı zaman atılacak adımları açıklayan ve her an yürürlüğe girme ihtimali olan planlardır.

Her çağrı merkezi ayrıntılı veya kapsamlı bir online kaynakla desteklenmelidir. Bu kaynak bir intranet sistemi olabilir. Çağrı merkezlerinde intranet sistemlerinden şefler sorumludurlar. Şefler sitedeki bilgi güncellemelerinin takibini gerçekleştirerek, site tasarımı üzerinde kullanımı kolaylaştırıcı değişiklikler yapabilmektedirler. Intranet üzerinden müşteri temsilcilerinin aşağıdaki bilgilere ulaşabilmeleri mümkündür:¹⁵⁸

- Son güncellenmiş ürün veya hizmetler,
- Yönetimden gelen bildiriler,
- Satış destek bilgileri, şirket broşürleri, fiyat ayrıntıları, vb.

¹⁵⁷ Süer, Atayer, “**Çağrı Merkezi Teknolojileri**”, s: 46.

¹⁵⁸ “Çağrı Merkezleri Bilgi Yönetimi”, (Çevrimiçi) www.teknobilgi.com, 27 Eylül 2005.

Müşteri memnuniyetinin istenilen seviyede tutulabilmesi amacıyla çağrı merkezindeki servis seviyesini yüksek bir düzeyde tutmaktan sorumlu olan şeflerin çağrı merkezi yapısı içindeki görevleri şu şekilde sıralanmaktadır:¹⁵⁹

- Çağrı merkezindeki vardiya düzeninin, mola düzeninin ve yemek saatlerinin ayarlanması,
- Ürünler, kampanyalar ve hizmetler hakkında müşterilerden gelen yorumların üst yönetime aktarılması,
- Eğitim ihtiyacının tespitinin yapılması ve eğitimin gerçekleştirilmesinin sağlanması,
- Çağrı merkezindeki çağrı trafiğinin takip edilmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda başta insan kaynakları olmak üzere diğer departmanlarla gerekli koordinasyonun sağlanması,
- Çağrı merkezi çalışanlarının performansını gösteren kullanıcı bazlı raporlar hazırlanması (günlük istatistikler, aylık performans raporları, vb.),
- Çağrı merkezi bünyesindeki takımların genel durumlarını gösteren takım bazlı raporların hazırlanması,
- Çağrı merkezlerine genel bakış imkanı sağlayan aylık, 3 aylık, 6 aylık ve yıllık çağrı merkezi raporlarının hazırlanması ve bu raporların üst yönetimle paylaşılması,
- Tüm problem bildirimlerinin ve takiplerinin yapılması,
- Mevcut müşteri kullanımını artırmayı, müşteri sadakati yaratmayı ve yeni müşteri kazanmayı amaçlayan telemarketing amaçlı yeni projeler üretilmesi ve mevcut projelere destek verilmesi,

¹⁵⁹ Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. , “Avea’ya Hoşgeldiniz: Çalışan El Kitabı”, Ağustos 2004, s: 12.

- Çağrı merkezi bölümü çalışanları için ulaşım (servis) planlamalarının yapılması ve ulaşım maliyetlerinin takip edilmesi,
- Kullanıcı tanımlamalarının ACD sisteminde yapılması (İngilizce çağrılar, kayıp-çalıntı çağrıları, VIP&GOLD çağrıları, vb.),
- Çağrı merkezinde kullanılan gerekli ekipmanın koordinasyonunun sağlanması,
- Tırmandırma planlarının hazırlanması,
- Çağrı merkezi intranetinin oluşturulması ve kontrol edilmesi.

Şefler çağrı merkezleri içerisinde organizasyona yön verebilecek kadar önemli bir mevkide bulunmaktadır. Bu denli önemli bir mevkide bulunan şefler, onlar olmadan da gelişip büyüyecek ya da en azından planlı ve koordineli bir şekilde faaliyetlerin yürütülmeye devam edileceği bir çağrı merkezinin varlığını sağlamakla yükümlüdürler.

3.1.2 Takım Liderleri

Gelen ve giden çağrıların gerçekleştirildiği çağrı merkezlerinde son zamanlarda takım çalışmalarına ağırlık verildiği görülmektedir. Takımların verimliliği, takım ilişkileri ve takım kalitesi bir çağrı merkezi için hayati öneme sahiptirler. Çağrı merkezi bünyesindeki takımlar genellikle 10-15 müşteri temsilcisinin bir araya gelmesinden oluşurlar ve her takımın başında bir takım lideri bulunur. Takım lideri, takımı üzerinde sorumluluk sahibi olan kimsedir. Genelde çağrı merkezlerinde 10-15 müşteri temsilcisi için bir takım lideri sorumluyken, 112 Sıhhi İmdat gibi acil yardım merkezlerinde 5 müşteri temsilcisi için bir takım lideri, rezervasyon şirketleri veya benzer yerlerde ise 30-40 müşteri temsilcisi için bir takım lideri sorumlu bulunmaktadır. Acil yardım merkezlerinde bu tarz bir organizasyon yapısı

oluşturulmasının sebebi operatörlerin yapacağı, telafisi mümkün olmayan, olası hataları en aza indirebilmektir.¹⁶⁰

Çağrı merkezleri gibi stres yoğun çalışma ortamlarında, takım halinde çalışılması stresle başa çıkabilmek için uygun bir yapı oluştururken, kendisi de bazı durumlarda stres kaynağı olabilmektedir. Örneğin:¹⁶¹

- Eğer takım üyelerinin birbirinden farklı nitelikleri yoksa veya takım üyeleri istenilen hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyulan farklı niteliklere sahip değillerse, bu durum bütün takım üyelerinin strese girmesine neden olur;
- Eğer takım üyelerinin sayısı çok büyükse, takım olmanın gerekleri yerine getirilemediği için stres yaşanır. Örneğin bilginin yaygınlaşması zorlaşır. Ortaya gerçek bilgiler dışında rivayetler çıkabilir. Bu da takım üyelerinin birbirlerine olan güvenini sarsar ve baskı yaratır;
- Takımın alabileceğinden daha fazla yük, takım üyelerini strese sokar. Özellikle iyi bir dayanışma sağlanmamışsa ve bu yükü kaldırabilecek fikir üretiminde zorlanılıyorsa baskının şiddeti daha da artar;
- Takım kötü yönetiliyorsa da takım üyeleri huzursuz olur ve sürekli eleştirilerle zaman kaybedilir;
- Uyumsuzluk da bir stres kaynağıdır. Takım üyeleri arasında uyum olmalıdır ve üyeler birbirlerine bağlı olmalıdırlar.

Bu olumsuz durumların ortadan kaldırılması da takım liderlerinin sorumlulukları arasında yer almaktadır. Etkili bir takım liderine düşen görev, takımın hedefi, hedefin içeriği, grubun dinamikleri ve bireysel ihtiyaçlar arasındaki ittifakı gerçekleştirip, iş üreten etkili bir takım oluşturmaktır.

¹⁶⁰ Arslan, “Acil Yardım Hizmetleri ve Çağrı Merkezleri”, çevrimiçi.

¹⁶¹ Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2004, s: 168-169.

Takım liderleri, takımları ile karşılıklı saygı ve özene dayalı ilişkiler kurmalı ve takım üyelerinin kendilerini güçlü, yetenekli ve yararlı hissettikleri zaman olağanüstü işler yapabileceklerine onları inandırmalıdır. Takım üyeleri kendilerini zayıf, önemsiz ve beceriksiz hissettikleri an kapasitelerinin altında çalışırlar; işten kaçmak için fırsat kollarlar ve karşı çıkmaya hatta isyan etmeye başlarlar. Takım liderleri, takım üyelerinin özgüven duygusunun gelişmesine katkıda bulunmak ve kendilerini geliştirebilmeleri için fırsat yaratmakla yükümlüdürler. Bu yüzden takım liderleri, takım üyelerini tanımaya çalışmalıdırlar.

Takım liderleri, takım üyelerine emir vermekle ve takım üyelerini kontrol etmekle değil, takım üyelerini desteklemekle ve müşterilere hizmet etmekle görevlidirler. Takım liderliğinin özünde, takım üyelerine içten bir şekilde ilgi göstermek vardır. İlgi göstermek, takımın başarısı için çok önemlidir ve takım üyelerinin buna gereksinimleri vardır. Müşteri temsilcileri kendileriyle ilgilenen ve cesaret veren bir liderle çalıştıklarında kendilerini daha iyi hissetmekte ve kendilerine karşı olan güvenleri artmaktadır.

Takım liderlerinin, takım üyelerini bir arada tutmak için ekstrasından çaba sarfetmeleri gerekmektedir. Çünkü takım üyeleri arasındaki fiziksel uzaklıklar artarsa, takım verimi düşecek ve liderlerin yönlendirme-yönetme becerileri azalacaktır. Fiziksel olarak bunu sağlamak güçse, takım liderleri, elemanlarının belli aralıklarla toplanmasını ve takım çalışmasından beklenen verimin alınmasını sağlamakla yükümlüdürler.

Takım liderleri örnek olabilmek açısından, takımlarına öğütledikleri ile kendi yaptıkları arasında uyumu sağlamalıdır. Önce neye inandıkları ve neyi savunduklarını açıkça belirtmeli, sonra da bu inançlarıyla uyumlu hareketler sergilemelidirler. Takımın saygısını kazanmak için örnek olabilmek şarttır. Çünkü takım üyeleri liderlerinin inanılır olup olmadığına karar vermeden önce, başta onların

sözlerini dinler; sonra da onların hareketlerini izlerler. Bu ikisi arasında uyum varsa lider saygın olarak nitelendirilir.¹⁶²

Takım liderleri, her bir müşteri temsilcisinin performansını artırmak için ne yapmaları gerektiğini bilmeli ve müşteri temsilcilerine bu yönde geribildirimlerde bulunmalıdırlar. Geribildirimde nasıl bulunulacağı da dikkat edilmesi gereken farklı bir konudur. Olumlu geribildirim insanları cesaretlendirir. Olumsuz geribildirim ise doğru bir şekilde yapıldığı takdirde yine de çalışanların performansı üzerinde olumlu yönde etki edecektir. Geribildirim yaparken takım liderleri spesifik olmaya, duygusal tepkiler yaratacak kelimeler kullanmamaya ve iyi ya da kötü performans üzerinde durmamaya özen göstermelidirler. Çünkü geribildirim yanlışı bir şekilde verilmesi, hiç geribildirim de bulunulmamasından çoğu zaman daha kötü sonuçlar doğurabilmektedir.¹⁶³

Çağrı merkezlerinde müşterilere optimum sürede hizmet vermek amaçlandığından müşteri temsilcilerinin tüm faaliyetleri dakikalarla sınırlandırılmıştır. Takımların başında bulunan takım liderlerinin görevi, sorumlu oldukları takımların en verimli şekilde çalışmasını temin etmektir. Takım liderleri, takımlarındaki tüm operatörlerin işe başlama saatleri, ortalama görüşme süreleri, çalışma arası verip vermedikleri, ortalama görüşme adetleri, vb. gibi bilgileri takip ederek takımın günlük akışını kontrol etmelidirler.¹⁶⁴

Takım liderlerinin çağrı merkezi yapısı içindeki görevleri genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır:¹⁶⁵

- Takım çalışanlarının, yenilik ve gelişmelerden haberdar edilmesi,

¹⁶² Eren İkiz, “Koç Olarak Liderlik”, **Partner Yönetim Danışmanlığı&Eğitim Hizmetleri**, Ekim 2004, s: 27.

¹⁶³ Laurie Solomon, “Üç Zor Koçluk Vakası Üzerine Tavsiyeler”, (Çevrimiçi) <http://www.sistema.com.tr>, 20 Temmuz 2005.

¹⁶⁴ Kepenek, **a.g.e.**, s: 7.

¹⁶⁵ Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. , “**Avea’ya Hoşgeldiniz: Çalışan El Kitabı**”, s: 11.

- Tüm takım üyelerinin performanslarının ve verimliliklerinin geliştirilmesi, motivasyonlarının sağlanması,
- Çalışanların performansının değerlendirilmesi ve çalışanların gelişimlerinin sağlanması amacıyla şeflerle koordineli çalışılması,
- Takımın düzenli bir iş ortamında çalışmasını sağlamak için gerekli kuralların konması ve uygulanması,
- Müşteri temsilcilerinin optimum sürede hizmet vermelerini sağlayabilmek amacıyla zamanlarını iyi kullanmalarının sağlanması,
- Müşteri temsilcilerinin çağrı merkezi hizmet anlayışı doğrultusunda hizmet vermelerinin sağlanması,
- Müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla sorunların takip edilmesi ve çözümler üretilmesi,
- Şeflerden hiçbiri olmadığı zaman sorumlu takım lideri sıfatıyla şeflerin yerine geçici olarak vekalet edilmesi,
- Yapılan değerlendirmeler sonucu çalışanlara düzenli olarak geribildirimde bulunularak performans ve yapılan işin kalitesinin artırılmaya çalışılması,
- Müşteri temsilcileri ile bire bir görüşülerek fikir alışverişi içerisinde bulunulması.

Müşteri temsilcileri ile şefler arasında bir köprü görevi gören takım liderleri çağrı merkezlerinin başarısında kilit bir role sahip bulunmaktadır. Çünkü çağrı merkezi bölümü çalışanlarının çok büyük bir kısmını oluşturan müşteri temsilcileri tüm öneri ve şikayetlerini takım liderlerine iletmekte ve takım liderlerinden de bu öneri ve şikayetlerin üst yönetime aktarılmasını talep etmektedirler.

3.1.3 Müşteri Temsilcileri

Gelen ve giden çağrılarının gerçekleştiği çağrı merkezlerinde çok sayıda kişi bu çağrıları cevaplamak ya da kişileri aramak için hazır bulunur. Bu kişilere “müşteri temsilcisi (agent)” adı verilmektedir. Müşteri temsilcileri farklı çağrı merkezlerinde, müşteri hizmetleri yetkilisi, müşteri hizmetleri temsilcisi, müşteri hizmetleri sorumlusu, müşteri hizmetleri uzmanı, müşteri yetkilisi, müşteri uzmanı, operatör, vb. gibi diğer unvanlarla da adlandırılabilirler.¹⁶⁶

Müşteri temsilcileri vardiya başına ortalama 100-150 adet çağrı almaktadırlar. Fakat bu rakam çağrı merkezinin faaliyet gösterdiği sektöre bağlı olarak değişmektedir. Mesela 118 Bilinmeyen Numaralar Servisinin operatörleri günde 700 adet çağrıyı karşılayabilmektedirler. Bu yüksek rakamın sebebi sürekli aynı işin yapılmasından kaynaklanan işte uzmanlaşmadır.¹⁶⁷

Müşteri temsilcilerinin bir araya gelmesiyle çağrı merkezi içerisinde temsilci grupları (beceri grupları) ve takımlar oluşturulur. Temsilci grupları ve takımlar aynı şeyler değildir ve birbirleriyle karıştırılmamaları gerekmektedir. Temsilci grupları, belli konularda ortak becerilere ve uzmanlıklara sahip olan müşteri temsilcilerinden oluşturulurlar ve genellikle takımlara eşit olarak dağıtılırlar. Mesela çağrı merkezi bünyesindeki, yabancı bir dilde çağrı cevaplayan veya VIP&GOLD müşterilere yardımcı olan müşteri temsilcileri bir temsilci grubunu ifade etmektedirler.

Takımlar ise yine çağrı merkezinin faaliyet gösterdiği sektöre bağlı olarak değişebilmesine rağmen, genellikle 10-15 müşteri temsilcisinin bir araya gelmesinden oluşurlar. Çağrı merkezinin sağlıklı işleyebilmesi için bir takım içerisinde her beceri grubundan en az bir müşteri temsilcisinin bulunması gerekmektedir. Aksi durumda, yani takım üyelerinin birbirlerinden farklı nitelikleri yoksa veya takım üyeleri istenilen hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyulan farklı niteliklere sahip değillerse, bu durum tüm takım üyelerinin strese girmesine neden

¹⁶⁶ Süer, Atayer, “Çağrı Merkezi Teknolojileri”, s: 44.

¹⁶⁷ Munyar, a.g.e. , s: 12.

olacaktır. Çünkü her bir müşteri temsilcisinin her an uzmanlık alanı dışındaki bir çağrıyla karşılaşabilme olasılığı bulunmaktadır.¹⁶⁸

Bir müşteri temsilcisinin, müşterilerle kaliteli ve kontrollü bir iletişim kurabilmesinin temel şartı, müşterilere ait mümkün olan en çok bilginin ve geçmişe ait tüm aktivitelerin görüşme başlamasıyla birlikte bilgisayar ekranında belirtmeye başlamasıdır. Kaliteli verilere erişimi olan bir müşteri temsilcisi, müşterileriyle bilinçli bir şekilde konuşabilecek ve onlara kaliteli bir hizmet sunabilecektir. En basitinden bir temsilcinin, müşterinin adını bilmesi ve doğru telaffuz edebilmesi müşteriyle yapılan görüşmenin pozitif bir etkiyle başlamasını sağlayacaktır.¹⁶⁹

Bu olumlu etkilerinin yanı sıra, bir müşteri temsilcisinin kaliteli verilere erişebilmesinin sağladığı diğer faydalar şu şekilde sıralanmaktadır:¹⁷⁰

- Müşteri temsilcileri, müşteriler hakkında temel bilgileri toplamak zorunda değildir, bu onlara zaman kazandırır;
- Müşteri temsilcileri kişisel bir müşteri ilişkisi geliştirmek için daha fazla zaman ayırabilirler;
- Müşteri temsilcileri ek zamanı kullanarak telefonla satış işlemlerini daha hızlı ve daha bütünsel olarak gerçekleştirebilirler;
- Müşteri temsilcileri ve/veya müşterilerin gereksiz bilgileri girmelerine gerek kalmamaktadır;
- Müşteri temsilcileri olası kötü niyetli kullanımları tespit edebilirler.

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının büyük bir kısmını müşteri temsilcileri oluşturmaktadır. Şöyle ki, bir çağrı merkezinde eğer 100 kişi çalışıyorsa, bu çağrı

¹⁶⁸ Telman, Ünsal, **a.g.e.** , s: 168-169.

¹⁶⁹ Kepenek, **a.g.e.** , s: 7.

¹⁷⁰ Weindruch, **a.g.e.** , çevrimiçi.

merkezindeki ortalama 90-92 kişi müşteri temsilcisi pozisyonunda görev yapmaktadır. Bu sebepten dolayı çağrı merkezi bölümü çalışanlarıyla ilgili yapılan incelemelerde ve tespitlerde müşteri temsilcileri ağırlıklı olmaktadır.

3.2 Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanlarında Bulunması Gereken Temel Özellikler

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının seçimi kritik bir süreç olduğundan, insan kaynakları uzmanlarının çağrı merkezi bölümü elemanlarını seçerken dikkat etmeleri gereken bir çok husus mevcut bulunmaktadır. Genellikle takım liderlerine veya şeflere ihtiyaç duyulduğu anda organizasyonlar kendi çalışanları arasından yeni takım liderleri ve şefler çıkarmayı tercih etmekte, dışarıdan personel alımına sıcak bakmamaktadırlar. Tabi ki terfiler yapılırken de gerekli niteliklere sahip çalışanlar arasında en başarılı olanlar tercih edilmektedir.¹⁷¹

Müşteri temsilcilerinin seçiminde ise öncelikle çağrı merkezi bölümüne geçiş yapmak isteyen diğer bölüm çalışanlarına öncelik tanınmasına rağmen, mecburen dışardan personel alımına da gidilmektedir. Şirketler müşteri temsilcisi seçimlerinde tercihlerini, genellikle şirketin faaliyet gösterdiği sektörle ilgili üniversite bölümlerinin üst sınıflarında okuyan öğrencilerden ya da sektörle ilgili bölümlerin yeni mezunlarından yana kullanmaktadırlar. İyi bir müşteri temsilcisinde bulunması gereken temel özellikler iki açıdan incelenebilirler:¹⁷²

- Şirkete göre bir müşteri temsilcisinde bulunması gereken temel özellikler,
- Müşteriye göre bir müşteri temsilcisinde bulunması gereken temel özellikler.

¹⁷¹ Tunçay, a.g.e. , çevrimiçi.

¹⁷² A.e.

Şirkete göre iyi bir müşteri temsilcisinde bulunması gereken temel özellikler şu şekilde sıralanmaktadır. İyi bir müşteri temsilcisi:¹⁷³

- Çabuk öğrenebilmeli ve sürekli öğrenime açık olmalıdır;
- Hizmet odaklı düşünce yapısına sahip olmalıdır;
- Hızlı değişen çevreye çabuk adapte olmalıdır;
- Üstün sözlü ve yazılı iletişim becerisine sahip olmalıdır;
- Kalite ve detaya önem vermelidir;
- İşini yönetebilmeli ve takım çalışmasına yatkın olmalıdır;
- Telefon konuşmalarında zeki ve ilgili davranmalıdır;
- Duymak fiziksel bir süreçtir, dinlemek ise zihinsel bir süreçtir. İyi bir müşteri temsilcisi etkin dinleme becerisine sahip olmalı ve müşterinin temel ihtiyaçlarını anlayabilmelidir;
- İtiraz ve şikayetleri ele alma ve çözüm bulma becerisine sahip olmalıdır;
- Bilgisayar kullanma becerisine sahip olmalıdır;
- İnsanlarla çalışmaktan hoşlanmalıdır;
- Zamanını iyi yönetebilmelidir;
- Strese dayanıklı insanların en önemli özelliği olayları kontrol edebileceklerine ilişkin inançlarıdır. Bu insanlar olaylar karşısında çaresiz değil güçlü olduklarına inanırlar. İyi bir müşteri temsilcisi stresle baş edebilmeli ve sabırlı olmalıdır;

¹⁷³ Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. , “**Performans Yönetimi Belgeleri**”, Ağustos 2004, s: 4.

- Disiplinli ve planlı olmalıdır.

Müşterilere göre ise iyi bir müşteri temsilcisinde bulunması gereken temel özellikler şu şekilde sıralanmaktadır. İyi bir müşteri temsilcisi:¹⁷⁴

- Kibar ve saygılı olmalıdır;
- Dostça ve profesyonel olmalıdır;
- Müşteri ihtiyacına göre davranmalı, esneklik gösterebilmelidir;
- İlgili olmalı ve yardım etmeye hazır olmalıdır;
- Teknik kelimelerden kaçınmalı ve müşterilerin anlayabileceği bir dil kullanılmalıdır. Müşteriyle konuşurken jargon denilen firmanın kendine özgü diliyle konuşmamalı, jargon sayılabilecek terimleri kullanmamalıdır;
- Düşünmeden konuşmamalı ve kelime seçimine dikkat etmelidir. Birden fazla anlamı olan, yanlış anlaşabilecek sözcükleri kullanmamaya özen göstermelidir;
- Ses, duygu ve düşünceleri sözcüklere dökerek aktarmada kullanılan en önemli araçtır. Ses tonu, müşteri temsilcisinin ve kurumun müşteri tarafından nasıl algılanacağını belirler. Müşteri temsilcisinin ses tonunda işitilebilirlik, akıcılık ve hoşça giderlik olmalıdır, görüşlerini vurgulayıcı tonlamalar kullanmamalı ve pek hızlı konuşmamalıdır;
- Ulaşılabilir olmalı ve kaliteli hizmet sağlamalıdır;
- İşlemleri yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır;
- Müşteri temsilcisi işine konsantre olmazsa müşteri problemini anlatmasına rağmen konu tekrarlatılır veya abonenin sorusuna tamamen farklı, yanlış bir cevap verilir. İyi bir müşteri temsilcisi işine konsantre olmalıdır;

¹⁷⁴ PDR International, “Müşteri Hizmetleri İçin Telefonda Etkin İletişim”, Şubat 2005, s: 3-31.

- Objektif olmalıdır;
- Dinlediğini göstermek için müşteriye geribildirimde bulunmalı ve ona soru sormalıdır;
- Empati kurabilmeli, müşterilerin duygularını önemsemeli ve arayan kişinin ifadelerine uygun tepkiler verebilmelidir;
- Pozitif olmalıdır;
- Bilgi atlamak, eleştiri yapmak ve önyargılı olmak gibi kötü dinleme alışkanlıklarından arınmış olmalıdır.

Ayrıca müşteri temsilcilerinin sadece dışarıdan gelen harici telefonlara değil, şirket içerisinde gelen dahili telefonlara da sanki bir müşteri arıyormuş gibi ilgili davranmaları, bir müşteriyle konuşuyormuş gibi aynı hassasiyeti göstermeleri gerekmektedir.¹⁷⁵

Takım liderlerinin ve şeflerin, müşteri temsilcilerinin sahip olduğu temel özelliklerin yanı sıra ayrıca liderlik vasfına da sahip olmaları gerekmektedir. Liderlik, “belirlenmiş amaçlara ulaşmak yolunda iletişim süreçleri aracılığıyla ortaya konan bireyler arası etkileme” olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁶

Liderlik, farklı durumlarda, farklı bireylere karşı farklı davranışlar seçebilme becerisini gerektirmekte ve etkin liderler tarzlarını çevrenin ihtiyaçlarına göre değiştirebilmektedirler. Eğer çalışanların ihtiyaçları ve yetenekleri birbirinden farklı ise kendilerine de farklı davranılmak zorundadır. Bunu da liderin gerçekleştirmesi gerekmektedir. İyi bir liderde bulunması gereken temel özellikler şu şekilde sıralanmaktadır: Sabırlı, tarafsız, destekleyici/yardımsever, ilgili, algılayıcı, dikkatli, hafızası güçlü, açık fikirli ve aktif dinleyici.¹⁷⁷

¹⁷⁵ PDR International, “İç Müşteri Hizmeti”, Şubat 2005, s: 5-6.

¹⁷⁶ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Dönence Basım, 1998, s: 202.

¹⁷⁷ İkiz, **a.g.e.** , s: 9-24.

İyi bir lider yapılan yanlış bir davranışı gördüğü zaman kişi üzerinde değil, davranış üzerinde yoğunlaşır. Yani lider kimin hatalı olduğunu göstermez, neyin hatalı olduğunu gösterir. 1990'lı yıllara kadar geçerli olan liderlik akımı “kendine nasıl davranılmasını istiyorsan karşındakine de öyle davran” şeklindeydi. Bugün ise geçerli olan liderlik akımı şu şekildedir: “İnsanlara onların beklediği ve hak ettiği gibi davran”.¹⁷⁸

Liderlik vasfının yanı sıra takım liderlerinin ve özellikle şeflerin, aşağıdaki temel yetkinlikleri de taşımaları ve geliştirmeleri gerekmektedir:¹⁷⁹

- İş kararlarında çıkar çatışmasına sebep vermeyecek şekilde adil davranmalıdırlar;
- Stratejik şirket bilgilerinin saklanmasına özen göstermelidirler;
- Ürünlerle hizmetlerin geliştirilmesinde ve yönetiminde müşteri memnuniyetini üstün tutmalıdırlar;
- Kararları verirken çevre konularını da dikkate almalıdırlar.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin bir ürünü olan çağrı merkezleri, aynı zamanda bu alandaki gelişmelerin de bir sonucu olarak farklı ve nitelikli işgücüne istihdam olanağı sunmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak çağrı merkezi bölümü çalışanlarının sahip olması gereken temel özellikler de sürekli bir değişim içersinde bulunmaktadır.

¹⁷⁸ A.e.

¹⁷⁹ Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. , “Avea’ya Hoşgeldiniz: Çalışan El Kitabı”, s: 11-12.

3.3 Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanlarına Uygulanan Eğitimler

Çok sayıda hizmet ve/veya ürünü olan bir şirketin tüm bu işlerine ait bilgilerinin doğru ve eksiksiz olarak iletilebilmesi için çağrı merkezi bölümü çalışanlarının detaylı ve uzun süreli başlangıç eğitimlerinden geçirilmeleri gerekmektedir. Çalışanlar bu süreci başarıyla tamamlayabildikleri takdirde, bilgi eksikliklerinden dolayı ileride doğabilecek kalite problemlerinin yaşanmasına engel olabileceklerdir.

Öte yandan, şirketin zaman içinde iş alanlarında, hizmetlerinde ve prosedürlerinde farklılıklar olabilecektir. Bu sebepten dolayı güncelleme eğitimlerinin de çalışanlara eksiksiz ve zamanında verilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde şirketin çağrı merkezinden verilen bilgilerin doğruluk oranı düşecek; müşteriler, farklı temsilcilerden farklı bilgiler almaya başlayacaklardır. Lider durumundaki çağrı merkezlerinin başlangıç ve güncelleme eğitimlerine, diğer çağrı merkezlerine oranla iki kat fazla kaynak ayırmaları uygulanan eğitimlerin başarısının önemli bir kanıtı niteliğindedir.¹⁸⁰

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarına verilen eğitimler, gerek başlangıç eğitimleri olsun gerekse güncelleme eğitimleri olsun, dört grupta incelenmektedirler:¹⁸¹

- Çağrı merkeziyle ilgili eğitim
- Ürün ve hizmet bilgileri eğitimi
- Teknik eğitim
- İletişim becerileri eğitimi

Çağrı merkeziyle ilgili eğitimde, çalışanlara bütün içinde nerede oldukları, ne yaptıkları, neyi, ne şekilde etkiledikleri anlatılıp yaptıkları işle ilgili temel tanımlar

¹⁸⁰ Kohen, “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”, s: 57.

¹⁸¹ Yozgat, Tacer, **a.g.e.** , s: 586.

ve kavramlar verilmektedir. Ayrıca çağrı merkeziyle ilgili eğitimlerde çalışanlar, uyulması gereken temel kurallar, çalışma koşulları, fiziksel yerleşim düzeni, disiplin kuralları, organizasyon yapısı ve tarihçesi, tepe yönetimin tanıtımı, sektörel bilgi, tatil ve izin hakları, sosyal yardımlar, kariyer planlaması, ücret ve ödeme koşulları hakkında da bilgilendirilmektedirler.

Ürün ve hizmet bilgileri eğitiminde, şirketin tüm hizmetlerine ve/veya ürünlerine ait bilgiler ve bunların ekran görüntüleri çalışanlara öğretilmektedir. Ürün ve hizmet bilgilerinin güncelliği büyük bir önem arz ettiğinden çalışanlar düzenli aralıklarla testlere tabi tutulmakta ve istenilen başarı seviyesine ulaşamayan çalışanlara güncelleme eğitimleri verilmektedir. Güncelleme eğitimi sonrası eğitim etkinliğini ölçmek için bir sınav daha yapılmakta ve çalışanların belli bir başarı düzeyini yakalamaları hedeflenmektedir.

Teknik eğitimde, kullanılan teknoloji, yazılım ve bilgisayar programlarıyla ilgili teknik bilgiler çalışanlara aktarılmakta ve eğitimin etkinliğini ölçmek amacıyla online sınavlar yapılmaktadır. Bu sınavlarda da tabi ki çalışanların belli bir başarı düzeyini yakalamaları hedeflenmektedir.

İletişim becerileri eğitiminde, müşteri temsilcilerine diksiyon dersleri, fonetik bilgisi ve sınırlı müşterilerle nasıl konuşulacağı hususlarında, takım liderlerine ve şeflere ise liderlik, iletişim ve otorite hakkında bilgiler verilmektedir. İletişim becerileri eğitimi, müşteri temsilcileri, takım liderleri ve şefler tarafından en yoğun olarak alınan eğitimlerdir.

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarına işe girer girmez tüm eğitimler verilebilmekte ya da sadece temel eğitimler verilip diğerleri zamanla verilebilmektedir. Bu konuda çağrı merkezinin eleman ihtiyacına göre hareket edilmesi söz konusudur. Eğer kısa sürede çağrı alabilecek operatörlere acil olarak ihtiyaç duyuluyorsa, tavsiye edilmese bile, temel eğitimlerden hemen sonra müşteri temsilcileri iş başı yapabileceklerdir.

Çağrı merkezi eğitimleri, bir sonraki senenin iş planları ve/veya birim ihtiyaçları çerçevesinde yıllık olarak düzenlenir ve uygulanırlar. Diğer bir deyişle, gerçekleşmesi istenen eğitimin analizi, çağrı merkezinin iş planlarına uygun olarak yapılır. Çağrı merkezi yöneticileri, gerekli eğitim sürecini başlatmak için ya ilgili mevkileri bilgilendirirler ya da kendileri eğitim hazırlıklarına başlarlar. Çağrı merkezi bölümü çalışanlarına verilen eğitimlerden kimi zaman “çağrı merkezi bölümü”, kimi zaman “eğitim bölümü”, kimi zaman ise “insan kaynakları” bölümü sorumlu olmaktadır. Yani çağrı merkezi eğitimlerinden sorumlu olan bölümler şirketin organizasyon yapısına göre değişebilmektedir. Kimi şirketler sadece kurum içi eğitim verirken, şirketlerin büyük çoğunluğu hem kurum içi hem kurum dışı eğitim vermekte, bazı şirketler ise sadece kurum dışı eğitimleri tercih etmektedirler. Sadece kurum dışı eğitim veren şirketler, genellikle dış kaynak kullanımından yararlanan şirketlerdir. Hem kurum içi hem kurum dışı eğitim veren şirketlerin, kurum dışı eğitimlerinde en çok diksiyon kurslarını tercih ettikleri görülmektedir. Şirketin faaliyet gösterdiği sektöre ve şirketin ihtiyaçlarına göre değişebilmekle birlikte çağrı merkezlerindeki başlangıç eğitimi süresi ortalama olarak 28 gündür. Çalışan başına düşen güncelleme eğitimi süresi ise yılda ortalama 15-20 gün arasında değişebilmektedir.¹⁸²

Çağrı merkezi eğitimlerini çağrı merkezi yöneticileri, kurum içi eğitim uzmanları, kıdemli çalışanlar veya (eğitim konusuna bağlı olarak) diğer bölüm çalışanları verebilmektedirler. Çağrı merkezlerinde uygulanan eğitimlerde en çok tercih edilen eğitim teknikleri şunlardır: Anlatım tekniği, örnek olay ve rol oynama. Çağrı merkezlerinde uygulanan eğitimlerde en çok tercih edilen eğitim sonuçlarını ölçme teknikleri ise şunlardır: Eğitim alanların eğitimi değerlendirmesi, eğitimcilerin eğitim alanları değerlendirmesi ve sınav uygulaması.

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarına uygulanan eğitimlerde sayısal ses kayıt sistemleri önemli bir yer tutmaktadır. Kaydedilen görüşmeler müşteri temsilcilerine

¹⁸² Murat Tacer, “Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2001, s: 102.

dinletilerek, temsilcilerin kendi görüşmelerini değerlendirmeleri, kendi kendilerini eğitmeleri ve çalışmalarına yön vermeleri sağlanabilmektedir. Böyle bir yapılanma özellikle, çağrı merkezi bölümü çalışanlarının kendi kendilerini kontrol altında tutmalarına ve kişisel gelişimlerini yönlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Temsilciler bu şekilde, kendilerini, müşteri ile gelişen diyalogu dışarıdan gözlemleyen ve eleştiren birinin yerine koyabilmektedirler.¹⁸³

Oto-kontrol olarak da adlandırılabilen bu sistemin çalışanların eğitimine yaptığı katkı tartışılmaz boyuttadır. Kendi seslerini elektronik bir ortamda duyduklarında tanıyamayan, hatta ilk başta kaydedilen sesin kendilerine ait olmadığını iddia eden müşteri temsilcilerinin, dinlemeleri yaptıktan sonra konuşma kalitelerinde gözle görülür artışlar olmuştur.

3.3.1 Uygulanan Eğitimlerin Amaçları

İşletmeler personel seçimi ve işe alma işlevini başarılı bir biçimde yerine getirip, işletme için en uygun olan personeli istihdam ettirmiş olabilirler. Fakat bu durum tek başına yeterli değildir. Çağrı merkezlerindeki başlangıç eğitimlerinin temel amacı, yeni personele yapacağı işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyimi kazandırmak ya da yeni personelin eksik yönlerini tamamlamaktır. Bu eğitimlerde yalnızca müşteriyle iyi iletişim kurulabilmesi değil, bulunulan ortama uyum gösterme, takım çalışmasına katkıda bulunma, takıma ait olabilme ve ortak hedeflere katkıda bulunma gibi niteliklerin de gelişimi hedeflenmektedir.

Çağrı merkezlerindeki önemli konulardan biri de, cevaplanan çağrı sayısı, konuşma şekli, sorulara cevap verebilme ve problem çözebilme kriterlerine göre belirlenen çağrı kalitesidir. Kalite, müşteri istek ve ihtiyaçlarının müşterinin istediği biçimde karşılanması; verilen hizmet ise, standartlaştırılmış prosedürler olarak düşünüldüğünde çağrı cevaplama müşteri memnuniyeti yaratacak en önemli faktör kurulacak başarılı iletişimdir. Çağrı merkezi bölümü çalışanlarına uygulanan

¹⁸³ Arslan, “Acil Yardım Hizmetleri ve Çağrı Merkezleri”, çevrimiçi.

güncelleme eğitimlerinin temel amacı da bu başarılı iletişimin devamlılığını sağlamaktır.¹⁸⁴

En son teknoloji kullanılarak kurulan bir çağrı merkezinde yeterli eğitime sahip olmayan müşteri temsilcileriyle hizmet vermeye çalışmak, şirketin ciddi biçimde zarar etmesine neden olabilmektedir. İyi hizmetin iyi eğitilmiş insanlar tarafından verilebileceğini anlayan işletmeler, eğitime çok önem vermekte ve elemanlarını planlı bir şekilde sürekli olarak eğitmektedirler. Çağrı merkezi bölümü çalışanlarına uygulanan eğitimler, çalışanların hem teknik hem sosyal bağlamda motivasyonlarını, yeteneklerini ve bilgilerini artırabilecekleri fırsatlar olarak değerlendirilmelidirler.

3.3.2 Uygulanan Eğitimlerin Çalışanlar ve Şirketler Açısından Olumlu Sonuçları

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarına uygulanan eğitimler, çalışanların işletmeye karşı olan bağlılıklarının artmasına olumlu yönde etki etmektedir. Uluslararası şirketlere eleman sağlayan bir danışmanlık şirketi olan The Olsten Corporation tarafından yapılmış olan bir araştırmada, çağrı merkezlerindeki yıllık işgücü sirkülasyonunun ortalama olarak %33 civarında olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre herhangi bir eğitimden en az bir ay veren çağrı merkezlerinde bu oran %20 civarına inebilmekteyken; daha kısa süreli eğitim veren veya hiç eğitim vermeyen çağrı merkezlerinde bu oran %55'e kadar çıkabilmektedir. İşgücü sirkülasyonu artınca, yeni personel için seçim ve işe alma giderlerinin yanı sıra, eğitim giderleri ve harcanan zaman da büyük bir kayıp olarak şirketlerin karşısına çıkmaktadır.¹⁸⁵

Çağrı merkezi bölümü çalışanları kendi istekleri veya şirketten gelen talepler doğrultusunda şirketin başka departmanlarına, hatta şirketleri bir holdinge bağlıysa, holdingin diğer firmalarına da ihraç edilebilmektedirler. Bunun altında yatan temel

¹⁸⁴ Yozgat, Tacer, **a.g.e.** , s: 585.

¹⁸⁵ Lee Hollman, "Train Without Pain: The Benefits of Computer-Based Training Tools", **Call Center Magazine**, no:1 , January 2000, s: 11.

sebepten, çağrı merkezi bölümlerinde verilen eğitim seviyesinin çok yüksek oluşundan dolayı eğitilmiş personelin kaybedilmesinden duyulan endişedir. Tabii ki bu durum çalışanların motivasyonuna da olumlu yönde etki etmektedir.¹⁸⁶

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarına uygulanan eğitimlerin bir diğer katkısı da şirket gelirlerindeki artıştır. Müşteri temsilcileri aldıkları eğitimler sayesinde ek zamanı kullanarak telefonla satış işlemlerini daha hızlı ve daha verimli bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler. Bu durum, uygulanan eğitimlerin şirket gelirlerindeki artışı nasıl etkilediğini açıklayabilmektedir.¹⁸⁷

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarından en yüksek kapasitede verim alınması da yine eğitimler sayesinde gerçekleşebilmektedir. Çağrı merkezi yöneticileri, çağrı merkezinin daha sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için karar seviyesini daha aşağılara indirerek, kendilerini stratejik işler dışında gereksiz kılmaya çalışmaktadırlar. Bunun gerçekleşebilmesi için bilgi ve beceri birikimine sahip elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu elemanlar da ancak uygulanan başarılı eğitim programları sayesinde yetiştirilebilmektedirler.

3.4 Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanlarının Karşılaştığı Başlıca Zorluklar

Çağrı merkezlerinde amaç müşteriye telefonda hizmet vermektir. Hizmetin telefonda verilmesi müşteri temsilcileri üzerinde yoğun bir stres yaratmaktadır. Çünkü ilişki yüz yüze değildir ve hizmetin belli bir sürede verilmesi gerekmektedir. Çağrı merkezi bünyesinde mola süreleri, telefonda konuşma süreleri, ACW süreleri, vb. her şey saniyelerle ölçülmektedir.¹⁸⁸

Ölçümler önemlidir; çünkü ölçümlere göre davranışlar değişir. Yönetim yanlış şeyleri ölçüyorsa bunun davranışlar üzerindeki etkisi de olumsuz yönde olacaktır.

¹⁸⁶ Yozgat, Tacer, **a.g.e.** , s: 587.

¹⁸⁷ Weindruch, **a.g.e.** , çevrimiçi.

¹⁸⁸ Baş, **a.g.e.** , s: 9

Örneğin yönetim, çağrı süresini ölçmeye yoğunlaşırsa müşteri temsilcileri yönetimden gelen talepleri karşılamak için görüşme sürelerini kısaltacak; fakat bunun sonucunda da temsilcilerin konuşma kaliteleri düşecektir. Aksi durumda yani yönetim, konuşma kalitesini ölçmeye yoğunlaştığında ise müşteri temsilcileri yönetimden gelen talepleri karşılamak için konuşma kalitelerine özen gösterecekler; fakat bu sefer de temsilcilerin görüşme süreleri uzayacaktır. Önemli olan ölçümleri dengeli yapabilmektir. Her koşul altında, telefonların belirlenen süre içerisinde belirlenen kalite standartları dahilinde sonuçlandırılması gerekliliği çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturmaktadır.

Çağrı merkezlerinde, müşteri temsilcilerinin yaptıkları görüşmelerin sürekli dinlenme ve kaydedilme ihtimali bulunmaktadır. Bu durum da çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Ayrıca, bazı bankalarda müşteri temsilcisi yaptığı hatalı bir işlem sonucu tazminata sebep olduğunda, bu tazminatın kişinin maaşından kesilmesi de çalışanlar üzerinde baskı oluşturan bir diğer unsurdur.¹⁸⁹

Çağrı merkezlerinde sunulan hizmetin niteliği büyük önem arz etmektedir. Çünkü kalitesiz hizmet, müşteriye sürekli olarak bir sonraki seferde markayı değiştirmesini hatırlatacaktır. Hizmet, “talep ve beklentilerin karşılanması doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetler” olarak tanımlanmaktadır. Sunulan hizmet, müşterinin beklentisinden düşük olduğunda müşteri memnun olmayacaktır. Sunulan hizmetle müşterinin beklentisi aynı seviyede olduğunda müşteri kararsız kalacak; sunulan hizmet, müşterinin beklentisinden yüksek olduğunda ise müşterinin yüzü gülecektir. Çağrı merkezlerinin dezavantajlarında da değinildiği üzere müşteri telefonda ne kadar çok beklerse, sunulacak hizmet kalitesinden beklentisi de o denli artacaktır. Bu durum özellikle bekleme sürelerinin arttığı zamanlarda müşteri temsilcileri üzerinde yoğun bir baskı oluşturmaktadır.¹⁹⁰

Tüm bu baskılar çalışanların strese girmelerine neden olmaktadır. Stres, insanın bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlanması olarak tanımlanmaktadır. İş stresi, bu

¹⁸⁹ Işığışık, a.g.e. , çevrimiçi.

¹⁹⁰ PDR International, “**Telephone Doctor Eğitim Notları**”, s: 4.

zorlanmanın işle ilgili faktörler tarafından oluşturulmasıdır. Stres bilimsel olarak her zaman bir olumsuzluğu ifade etmese de günlük dilde genellikle yaşamı güçleştiren, sağlığı bozan ve performansı düşüren bir durum olarak değerlendirilmektedir. Stresi yaşayan insan kendini tehdit altında hissedecek ve bu durumun sonucunda hem fizyolojik hem psikolojik bir dizi olay meydana gelecektir. İnsan ne kadar çok strese girerse vücudunun kimyası o kadar bozulur ve düşünce sistemiyle performansı da aynı şekilde olumsuz olarak etkilenir. Stres altında yapılan işler daha az kaliteli ve daha yavaştırlar. Bütün bunlara bağlı olarak, kişinin duygusal durumu da zarar görür. Kişiyi strese sokan neden, kişinin şevkinin kırılmasına yol açar. Çalışma şevki kırılmış olan birey düşük motivasyonla çalışır ve bu kişinin motivasyonu zaman ilerledikçe daha da düşmeye devam eder. Çalışan için işin değeri kalmaz; çalışan işini anlamsız görmeye başlar.¹⁹¹

Stresi insan yaşamından tamamen uzaklaştırmak imkansızdır. Ama kişinin problemlerle nasıl başa çıkabileceğini ve taşıma noktasından nasıl uzak duracağını öğrenmesi mümkündür. Çalışanlara düşen görev, stresle başa çıkma konusunda çeşitli alternatifleri kullanarak stresin getireceği olumsuz sonuçları en aza indirebilmektir.¹⁹²

Stresin fazlası kadar azı da zararlıdır. Sağlıklı kalabilmek ve başarılı olabilmek için yaşamdaki stres düzeyinin belli sınırlar içinde tutulması gerekmektedir. Yerkes-Dodson kanuna göre, stres orta düzeyde olduğunda çalışan en yüksek performansı gösterecek; stres düşük seviyede olduğunda ise çalışanın performansı düşecektir. Performansın en iyi biçimde gösterildiği stres düzeyi olumlu stres olarak adlandırılmaktadır.¹⁹³

Çağrı merkezlerinde çalışmak, pilotluk, madencilik, doktorluk, polislik, öğretmenlik ve borsacılık ile birlikte dünyanın en stresli meslekleri arasında yer

¹⁹¹ Jerrold S. Greenberg, **Comprehensive Stress Management**, 8th Edition, New York, McGraw-Hill, 2004, s: 272.

¹⁹² Telman, Ünsal, **a.g.e.** , s: 122, 176.

¹⁹³ “Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları”, (Çevrimiçi) <http://www.tisk.org.tr>, 30 Ekim 2005.

almaktadır.¹⁹⁴ Tüm ideal koşullar sağlansa bile, çağrı merkezi bölümü çalışanlarının uzun yıllar çalışması, motivasyonlarının ve verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır. Çünkü, sürekli stresli bir ortamda ve zaman içinde rutinleşen bir işin, başka yönlerden tatmin edici olsa bile, gerek mesleki gelişim, gerekse kişisel gelişim açısından çalışana katkısı gittikçe azalmaktadır. Bu durum çağrı merkezlerinde işgücü sirkülasyonunu üst seviyelere taşımaktadır. Bazı çağrı merkezlerinde yıllık sirkülasyon oranı %55'e kadar çıkabilmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak da şirketler her bir personele yapılan eğitim yatırımını sürekli yinelenmek zorunda kalmaktadırlar.¹⁹⁵

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının karşılaştığı stres ve rahatsızlıklar, acil yardım hizmeti sunan çağrı merkezlerinin çalışanlarında daha üst seviyede gözlenmektedir. Bu merkezleri arayan kişiler çok büyük bir olasılıkla başı dertte olan, sıkıntılı, ölüm kalım savaşı veren veya bu tip olaylara şahit olan kişilerdir. Her gelen çağrının problemi olan birine ait olması, her ne kadar o çağrı merkezinin varlık sebebi de olsa, çalışanları strese sokmaktadır. Acil yardım merkezlerini arayan kişiler konuşmalarında ve tepkilerinde anormal davranışlarda bulunabilirler. Yanlış adres bildirme, korkudan yanlış bilgi verme, heyecandan kaynaklanan unutkanlık, dil sürçmelerinden dolayı yanlış ifade etme veya hiç ifade edememe, bu çağrı merkezlerini arayan kişilerde sıklıkla rastlanan durumlardır.¹⁹⁶

Belirtilen bu sebeplerden dolayı, ses kayıt sistemleri acil yardım merkezleri için vazgeçilmez unsurlardır. Hatta operatörün çağrıyı sonlandırır sonlandırmaz aldığı yardım talebiyle ilgili ses kaydını tekrar dinleyebileceği ve gözden kaçan bir unsur varsa bunu düzeltebilme veya ekleyebilme şansının olduğu bir sistemin kurulması acil yardım merkezlerinin başarısı için tavsiye edilmektedir. Böyle bir sistemin sağlayacağı avantajlar çok açıktır.

¹⁹⁴ Yasemin Çongar, "En Stresli Misiniz?", **Milliyet Gazetesi**, 7 Ağustos 1997, s: 5.

¹⁹⁵ Hollman, **a.g.e.** , s: 11.

¹⁹⁶ Arslan, "Acil Yardım Hizmetleri ve Çağrı Merkezleri", çevrimiçi.

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının stresten farklı olarak karşılaştıkları diğer bir psikolojik sorun da kişinin yaptığı işe karşı “yabancılaşma”sıdır. Bunun sebebi, çağrı merkezinde yapılan işin stresli olmasının yanı sıra aynı zamanda rutin ve monoton bir yapı sergilemesidir. Ayrıca işin müşteriyle yüz yüze yapılmamasından dolayı çalışma yaşamının sosyalleştirme fonksiyonu da yeterince gerçekleşmemektedir.¹⁹⁷

Diğer taraftan işin sürekli bilgisayar başında yapılması ve belirli hareketlerin tekrarını gerektirmesi de bu merkezlerde çalışanların çeşitli sağlık sorunlarıyla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Sürekli aynı pozisyonda oturmak vücutta ağırlara neden olurken, işin sürekli konuşmayı gerektirmesi, telefon operatörlerinde ses kısıklığı ve boğaz tahrişi gibi üst solunum yolu hastalıklarının daha sık görülmesine yol açmaktadır. Tüm çalışma saatleri boyunca telefon kulaklığı kullanılması sebebiyle de zaman zaman işitme problemlerine rastlanmaktadır.¹⁹⁸

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının karşılaştığı bir diğer zorluk da kızgın müşterilerdir. Kızgın müşterilerle başa çıkabilmek için müşteri temsilcilerinin olayı kişisel almamaları gerekmektedir. Gerçekten de arayan kişinin kızgınlığı kurumun yaptığı veya yapmadığı bir şey yüzündendir; müşteri temsilcisiyle herhangi bir ilgisi bulunmamaktadır. Kızgın bir müşteri kırıncı olmaya ve kaba bir dil kullanmaya başladığında müşteri temsilcisinin yapması gereken ilk şey görüşmeyi kontrol altına almaktır. Görüşme kontrol altına alınırken de kesinlikle kaba bir dil kullanılmamalıdır. Temsilci yapılan görüşmede hemen araya girmeli ve arayan kişiyi yardım edebileceğine inandırmalıdır. Bunu yaparken müşteri temsilcisinin ses tonu son derece ciddi ve sakin olmalıdır. Gerekirse karşı tarafın kullandığı kaba dile doğrudan gönderme yapılarak kişinin kendi hatasını kendi anlaması sağlanmalıdır. “Bu şekilde konuşmanız size yardımcı olmamı zorlaştırıyor” veya “bu şekilde konuşmaya devam ederseniz görüşmeyi sonlandırmak zorunda kalacağım” gibi cümle kalıpları, karşı tarafın kullandığı kaba dile doğrudan gönderme yapılmasına imkan sağlamaktadırlar.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Mustafa Erkal, **Sosyoloji (Toplumbilimi)**, İstanbul, 9. Baskı, Der Yayınları, 1998, s: 296-307.

¹⁹⁸ Baş, **a.g.e.** , s: 9.

¹⁹⁹ PDR International, **“Gelen Telefonları Karşılama”**, Şubat 2005, s: 4-12.

Kızgın bir müşteri ile yaptığı telefon görüşmesi sona eren bir müşteri temsilcisi, duygusal yansımanın önlenmesini başaramamalıdır. Duygusal yansıma, olumsuz duyguları bir durumdan diğerine taşımaktır. Yani yapılan olumsuz bir telefon görüşmesinin yarattığı negatif etkiyi müşteri temsilcisinin bir sonraki görüşmeye kesinlikle aktarmaması gerekmektedir. Bunun için müşteri temsilcilerine yapılan en yaygın tavsiye bir sonraki görüşmeden önce bir-iki saniye ara vermek ve derin bir nefes almaktır.

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının karşılaştığı bu tarz mesleğe özgü zorluklar sebebiyle, çağrı merkezi operatörlüğü bazı çevreler tarafından henüz ideal bir meslek olarak kabul edilmemekte, gelip geçici bir iş olarak görülmektedir.

3.5 Çağrı Merkezi Bölümlerinde Çalışan Memnuniyeti ve İşletmeye Etkileri

Çalışan memnuniyeti, kişinin işine ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal bir sonucudur. Yani bireyin iş durumuyla ilgili kişisel bir değerlendirmesidir. Başka bir deyişle çalışan memnuniyeti, çalışanın işiyle ilgili çeşitli faktörleri değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal durumun bir yansımasıdır.²⁰⁰

Tarihsel olarak bakıldığında çalışan memnuniyeti kavramının ilk olarak müşteri memnuniyeti araştırmalarında kullanıldığı görülmektedir. Zaman içinde fark edilmiştir ki, müşterilerin memnun olabilmesi için çalışanların da memnun olması gerekmektedir. Çünkü müşterilerle birebir iletişim kuranlar çalışanlardır.²⁰¹

Yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının önem kazanmasıyla birlikte, çalışan memnuniyetiyle ilgili araştırmalar da yapılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşımdan önceki, klasik yönetim anlayışı içerisinde insan, sistemin içinde var olan diğer

²⁰⁰ Telman, Ünsal, **a.g.e.** , s: 12-13.

²⁰¹ **Yaman Akalın**, “Personel Memnuniyeti”, (Çevrimiçi) <http://www.plusremark.com.tr>, 24 Ağustos 2005.

mekanik unsurlardan farklı bir yere sahip değildi. Başka bir deyişle, insan kullandığı makine ve aletlerin bir parçası olarak görülmekteydi; özel bir yeri yoktu. Ayrıca, işin insanlara en fazla doyum verecek şekilde tasarlanması düşüncesinden çok örgütsel verimliliğin nasıl artırılacağı düşünölmekteydi.

İnsan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte gelişen neoklasik yönetim anlayışı içersinde örgütsel verimlilik yine önemli olmakla birlikte, çalışanların memnuniyetinin sağlanması gerekliliğı de ön plana çıkmıştır. Bugünkü yönetim anlayışı içersinde ise, insan artık bir işletmenin sahip olabileceğı en değerli kaynak olarak görölmektedir. Bu kaynağın geliştirilmesi ve sağlıklı olabilmesi örgütlerin sürekliliğı için büyük önem arz etmektedir. Çalışanlarının memnuniyetini sağlayabilen şirketler, böylece kaliteli elemanlarını ellerinde tutabilmekte ve rakipleriyle rekabet ederken avantaj sağlayabilmektedirler.²⁰²

Çalışanların memnuniyet seviyesi, “organizasyondaki işgücü sirkölasyonu”, “çalışanların devamsızlık-sabotaj yapma ihtimallerini” ve “çalışanların performanslarını” etkileyen önemli bir unsurdur.²⁰³

Çalışan memnuniyetindeki düşüşlerin organizasyondaki işgücü sirkölasyonunda artışlara neden olduğı görölmektedir. İşgücü sirkölasyonu, kısaca bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanmaktadır ve örgütlerin yaşamlarını etkileyen önemli bir faktördür. Sirkölasyonun artması sonucunda organizasyondaki yetişmiş ve şirket kültürünü benimsemiş etkin çalışan sayısında azalma olacak; işletme bazı iyi elemanlarını kaybedecektir. Bu da müşteri memnuniyetine olumsuz bir şekilde etki edecektir.²⁰⁴

İşgücü sirkölasyonunun yüksek olması, neredeyse dünyadaki tüm çağrı merkezlerinin karşılaştığı genel bir sorundur. Daha önce de belirtildiğı üzere, çağrı merkezi yatırımlarının en önemli kısmını %60-70 arasında değişen oranlarla

²⁰² Telman, Ünsal, **a.g.e.** , s: 13.

²⁰³ **A.e.** , s: 12,64.

²⁰⁴ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 3. Baskı, İstanbul, Yön Ajans, 1989, s: 224-225.

Çalışanlar oluşturmakta ve tam gün çalışan bir müşteri temsilcisinin işletmeye olan maliyeti yaklaşık olarak 6.398 dolar tutmaktadır. İşgücü sirklasyonunun yüksek olduğu durumlarda da yeni elemanların işe alınması gerekli olmaktadır. Hem yeni eleman seçiminde kullanılacak testlerin yapılabilmesi için gereken süre ve para, hem de yapılacak mülakatlar için harcanan zaman işletmeye ağır bir maliyet getirmektedir. Yeni alışanlara uygulanacak olan başlangıç eğitimleriyle de birlikte maliyetlerdeki artışın önüne geçilemeyecektir. Yani şirketi iyi tanıyan, dinamiklerini iyi bilen ve iyi performans gösteren çalışanların şirkette tutulması hem şirket performansının korunması ve artırılması hem de personel maliyetlerinin belirli bir düzeyde tutulmasının önemli koşullarından birini oluşturmaktadır.²⁰⁵

Ayrıca işletmeye yeni giren kişiler de işlerine uyum sağlayabilmek için belli bir süreye ihtiyaç duymaktadırlar. ağrı merkezi bölümlerinde, başlangıç eğitimlerini alan bir müşteri temsilcisi ortalama olarak 2,1 ay sonra verimli olabilmektedir. Bu süre içerisinde müşteri temsilcilerinin tecrübesizliğinden kaynaklanabilecek olumsuzluklar şu şekilde sıralanmaktadır:²⁰⁶

- Müşteriye verilen bilgiler eksik ve/veya yanlış olabilirler. Verilen eksik ya da yanlış bilgiler sonucunda müşteriler ağrı merkezini tekrar arayacaklar, kuruma karşı olan inanç ve bağlılıklarını yitireceklerdir;
- Aynı konularda aynı çağrıların gelmesi maliyetleri artıracaktır;
- Hatalı yapılan işlemler sonucunda ek maliyetler yükselecektir;
- Görüşme süreleri, hatta bekletme süreleri ve ACW süreleri artacak, ekstra bir maliyet oluşacaktır;

²⁰⁵ **Arzu Yeşilova**, “alışanın Sesi: alışan Memnuniyeti Araştırmaları”, (evrimii) <http://www.insankaynaklari.com>, 12 Nisan 2002.

²⁰⁶ “ağrı Merkezlerinde st Yönetim”, (evrimii) <http://www.sistema.com.tr>, 29 Ekim 2005.

- Müşteri memnuniyeti adına, verilen hatalı bilgilerin ve/veya yapılan hatalı işlemlerin düzeltilmesi için müşterilere geri dönüş (dış arama) yapılması farklı ek maliyetlerin doğmasına neden olacaktır.

İşe yeni başlayan müşteri temsilcileri ne kadar iyi eğitilmiş olurlarsa olsunlar bu tarz olumsuzlukların yaşanması kaçınılmazdır. Bu gayet doğal bir durumdur ama müşteri memnuniyetine de olumsuz yönde etki etmektedir. Hiçbir müşteri, yeni istihdam edilen bir temsilcinin oryantasyon programının parçası olmak istememektedir. Çünkü müşteri açısından bakıldığında, işten ayrılmaların hangi sebeplerden ötürü gerçekleştiğinin herhangi bir önemi yoktur. Onlar için önemli olan kendilerine sunulan hizmettir.

Sirkülasyon oranı ne olursa olsun, firmalar bu durumu ve bu durumun olumsuz etkilerini müşterilerine yansıtmamalıdır. Çağrı merkezleri ve insan kaynakları bölümlerinin yöneticileri, müşteri temsilcilerinin işten ayrılmalarını hem işveren açısından hem de müşteriler açısından yorumlayabilmelidirler. Özellikle çağrı merkezi bölümü, şirketin diğer bölümlerine eleman yetiştirme misyonunu da üstleniyorsa, yöneticilerin sirkülasyon oranı konusunda daha dikkatli olmaları gerekmektedir.²⁰⁷

Devamsızlık da işgücü sirkülasyonu gibi, çalışan memnuniyetsizliği sonucunda ortaya çıkan, örgütlerin karşılaştığı ciddi sorunlardan biridir. Devamsızlık, kısaca çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanmaktadır. Tabi ki, tatil günleri ve izin zamanları bunun dışında kalmaktadır. Devamsızlık kavramı işe geç kalmayı da kapsamaktadır ve işgücü devri gibi çok kolay ölçülebilen bir kavram değildir. Mesela saat başı ücret sisteminin uygulandığı çağrı merkezlerinde çalışanlar, memnuniyetleri düşük olsa bile para kazanabilmek için devamsızlık yapmaktan kaçınacaklardır. Fakat tabi ki bu çalışanlar verimli olamayacaklar; kaliteli bir hizmet de sunamayacaklardır.

²⁰⁷ Kathleen Peterson, “Next Generation Call Centers”, (Çevrimiçi) <http://www.ecustomerserviceworld.com>, 25 Ekim 2005.

Çalışan memnuniyeti ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması daha uygun olacaktır. Özellikle çalışanlar yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığın nedeninin çalışan memnuniyetsizliği olduğu çok açıktır.²⁰⁸

Memnun olmayan çalışanların olumsuz duyguları bazen o denli yoğunlaşır ki, bu duygular işyerine yönelik zararlı sonuçların doğmasına sebep olabilirler. Çalışanlar işleri engelleyebilirler, yavaşlatabilirler, sabote edebilirler ya da kullandıkları ekipmanlara zarar verebilirler. Çağrı merkezlerinde de karşılaşılan bu durumun sonucunda, memnuniyeti sağlanamamış çağrı merkezi bölümü çalışanları, müşterilerden gelen önerilerin ve şikayetlerin ilgili birimlere iletilmesini engelleyebilirler; müşteri işlemlerini kasti olarak yavaşlatabilirler veya aynı şekilde kasti olarak hatalı yapabilirler; ya da bir ileri aşama olarak bilgisayar, kulaklık, telefon (callmaster) gibi kullandıkları teknik ekipmanlara da zarar verebilirler.

Bu gibi eylemlerin altında yatan temel sebep, çalışanların yaşadıkları memnuniyetsizliklerin acısını işletmeden çıkarma istekleridir. Çalışan memnuniyetinin düşük olduğu işletmelerde bu tarz olumsuzluklarla daha sık karşılaşılmaktadır. Çalışanlar bazen bu davranışları, mantıklı bir gerekçeye dayandırmakta ve yaptıklarının yanlış olmadığı yönünde kendi kendilerine telkinde bulunarak kendilerini rahatlatmaya çalışmaktadırlar.²⁰⁹

Çalışan memnuniyeti ve performans arasındaki ilişkiye bakıldığında ise bu ilişkinin iki şekilde gerçekleştiği görülmektedir: İlk alternatif, yüksek performansın yüksek çalışan memnuniyetine yol açmasıdır. Bu durumda kişi, yüksek performans gösterdiği takdirde işletme tarafından daha fazla ödüllendirilecek ve bu ödüllendirme sonucunda da çalışan daha fazla memnuniyet duyacaktır. Başka bir deyişle insan başarılı olduğu işte memnun olacaktır. Tabi ki bu alternatifin gerçekleşebilmesi için temel şart, şirketin başarıyı ödüllendirmesidir. İkinci alternatif ise, çalışan

²⁰⁸ Telman, Ünsal, **a.g.e.**, s: 71-73.

²⁰⁹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 2. Baskı, İstanbul, Dönence Basım, 1997, s: 255.

memnuniyetinin yüksek performansa yol açmasıdır. Bu açıklama modeline göre, kişi işinden doyum aldığı sürece performansını artırma yönünde çaba gösterecektir.²¹⁰

Çağrı merkezi bölümlerinde çalışan performansı, kısaca “çalışanın belli bir saat içerisinde cevapladığı çağrı sayısı” olarak tanımlanmaktadır. Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının performans kriterleri ise; ortalama görüşme süresi, telefon çalma (ring) süresi, müşteriye hatta bekletme süresi ve ACW süresi olarak sıralanmaktadırlar. Bu sürelerdeki artışlar bir müşteri temsilcisinin cevapladığı çağrı sayısında azalmalara neden olmaktadır. Yüksek performansın ödüllendirildiği çağrı merkezlerinde, çağrı merkezi bölümü çalışanları başarılı olmak için ekstradan bir çaba sarf edecekler ve bu çaba da çalışanların performanslarının artmasına olumlu yönde etki edecektir. İkinci durumda ise, iş doyumunu yakalayamamış bir çağrı merkezi bölümü çalışanın ortalama görüşme süresi, telefon çalma süresi, müşteriye hatta bekletme süresi ve ACW süresi artacak; bunun sonucunda da çalışan performansındaki düşüşler çalışan memnuniyetsizliğinin diğer bir olumsuz sonucu olarak ortaya çıkacaktır.

Çalışan memnuniyetsizliğinden kaynaklanan bu tarz olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için çağrı merkezi bölümü çalışanlarının memnuniyetlerinin artırılması gerekmektedir. Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için de örgütlerin insan kaynakları bölümlerine çok fazla iş düşmektedir. İnsan kaynakları uzmanları, çağrı merkezi bölümü yöneticileriyle işbirliği içerisinde bulunarak, çalışanlar için çeşitli motivasyon programları hazırlamalı; eğitim programlarını bir motivasyon aracı olarak planlamalı; çalışanlara kariyer danışmanlığı sunmalı; sık sık bire bir görüşmelerle, çalışanların sorunlarını dinlemeli ve sorunların çözümü amacıyla gerekli adımların atılmasını sağlamalıdır.

²¹⁰ JR Van Scotter, “Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction and Affective Commitment”, **Human Resource Management Review**, no:10, October 2000, s: 87.

3.6 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyeti, daha önce de belirtildiği üzere, çalışanın işiyle ilgili çeşitli faktörleri değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal durumun bir yansımasıdır. Çalışan memnuniyetinin oluşmasında rol oynayan faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:²¹¹

- Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler
- Fiziksel çalışma koşulları
- Takdir edilme ve ödüllendirilme
- Mesleki ve bireysel gelişim
- Yapılan iş
- Kararlara katılım
- Ücret
- Misyon, vizyon ve temel değerler
- İletişim
- Yönetici tutumları
- Çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler
- İstihdam güvenliği
- Şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı
- Kurum ve bölüm imajı
- İnsan kaynaklarının etkili yönetimi

²¹¹ Yönelim Araştırma Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. , “**Koç Grubu Şirketleri Çalışan Memnuniyeti İncelemesi**”, (Çevrimiçi) <http://www.yonelimarastirma.com.tr>, 19 Aralık 2005 ve Hale Dilara Yılmaz (Karapınar), “**Eğitimde Özdeğerlendirme, Özdeğerlendirme Kriterlerinden Çalışan Memnuniyetinin Önemi ve Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2004, s: 103-104.

3.6.1 Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan sağlıklı ilişkiler, çalışanları işlerine bağlayan ve çalışanların memnuniyetini artıran en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedirler.²¹²

Bu hususta, öncelikle bireyin içinde bulunduğu çalışma grubunun ele alınması gerekmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere, son yıllarda takım çalışmalarına ağırlık verilen çağrı merkezlerinde, çalışma grubu dendiğinde akla ilk olarak takım üyeleri gelmektedir. Takım üyelerinin birbirleriyle ilişkisi, çalışanların memnuniyetini etkilemektedir. Tek başına çalışanların, kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için, işlerini sevmemeleri çok normal bir durumdur. Bu nedenle, birbirleriyle günlük çalışma temposu içerisinde informal bir iletişim içine giremeyen çalışanların memnuniyetsizlikleri artmakta ve işlerini terk etme eğilimleri yükselmektedir.²¹³ Bu olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için de takımların etkili bir biçimde yapılandırılmaları ve yönetilmeleri gerekmektedir. Zayıf takımlarda takım üyeleri arasında iletişimin sağlıklı olması, gerginliğin fazla olması, çatışmaların ve rekabetin yaşanması gibi olumsuz durumlarla sıklıkla karşılaşmaktadır. Çağrı merkezlerinde molaların ve yemek saatlerinin tüm takım üyelerinin bir arada bulunabilecekleri şekilde ayarlanması, çalışanlar arasındaki ilişkilerin kuvvetlendirilmesine olumlu yönde etki etmektedir.

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkilerde önemli olan bir diğer unsur da çalışanlar arasındaki işbirliğidir. İngilizcede “cooperation” anlamına gelen işbirliği, “amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı” şeklinde tanımlanmaktadır. İşbirliği olgusu, sosyal ilişkilerle ilgilidir ve sosyalleşme süreci artıkça işbirliğinin arttığı görülmektedir.²¹⁴ Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle uyumlu bir şekilde, işbirliği içerisinde çalışmaları ve bu doğrultuda birlikte hareket etmeleri de memnuniyetlerine olumlu yönde etki etmektedir. Ayrıca, çalışanların birbirleriyle

²¹² Telman, Ünsal, **a.g.e.** , s: 45-46.

²¹³ **A.e.** , s: 46.

²¹⁴ Mustafa Erkal, Burhan Baloğlu, Filiz Baloğlu, **Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü**, İstanbul, Der Yayınları, 1997, s: 151.

uyum içersinde olması, çalışanların memnuniyetini artırdığı kadar bilgi paylaşımına imkan sağlaması bakımından da önem arz etmektedir.²¹⁵

Çalışanın birlikte iş gördüğü çalışma arkadaşlarının kendisiyle aynı değer ve tutumlara sahip olması da çalışan memnuniyetini artıran bir diğer unsurdur. Kişinin çevresinde, kendisiyle aynı tutumdaki insanların bulunması, günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmakta ve kendine özgü bir benlik kavramı doğurmaktadır. Yani iş arkadaşları tarafından kabul görme sonucunda da çalışan memnuniyetinde artışlar olmaktadır.²¹⁶

3.6.2 Fiziksel Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşulları ve çalışan memnuniyeti arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Fiziksel çalışma koşullarının uygun olması, hedeflere ulaşmayı ve performansı artırmayı kolaylaştırarak çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Fiziksel çalışma koşullarındaki olumsuzluklar ise stresin ortaya çıkmasına ve yaşanan gerginliğin memnuniyetsizliğe yol açmasına neden olmaktadır.²¹⁷ Mavi yakalı çalışanların memnuniyet düzeylerinin, genellikle büro ortamında çalışanlardan ve yöneticilerden daha düşük olmasının en önemli sebebi fiziksel çalışma koşullarındaki zorluklardır.²¹⁸

Çalışan memnuniyetini etkileyen fiziksel çalışma koşulları; ısıtma/soğutma, havalandırma, temizlik, aydınlatma (ışıklandırma), gürültü seviyesi (aşırı gürültü) ve fiziksel güvenlik olarak sıralanmaktadır.²¹⁹

²¹⁵ Osman Aydar, “Emniyet Örgütünde Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 2001, s: 494.

²¹⁶ Tamer Keçecioğlu, **Takım Kimyası ve Mimarisi**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002, s: 117.

²¹⁷ Meltem Babacan, “İş Tatmini ile Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2000, s: 40.

²¹⁸ Telman, Ünsal, **a.g.e.** , s: 40.

²¹⁹ Babacan, **a.g.e.** , s: 40.

Gereğinden sıcak veya soğuk ortamlar çalışanlarda rahatsızlık yaratabilmektedir. İşletmeler bu durum için gerekli önlemleri almalı ve bu önlemlere uyma konusunda tüm çalışanları uyarmalıdır. Bu doğrultuda, iş yerinin ısı düzeyi ve hava akımı, yani havalandırması sürekli olarak kontrol edilmeli; şikayet ve öneriler göz önüne alınmalıdır. Ayrıca çalışma ortamındaki temizliklerin de düzenli aralıklarla yapılması gerekmektedir.

Çalışma ortamının ışıklandırması da çalışanların memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır. Bir binanın ışıklandırma sistemi kurulmadan önce yapılacak işin türü de göz önüne alınmalıdır. Özellikle çağrı merkezleri gibi, devamlı bilgisayar başında gözlerin yoğun biçimde kullanıldığı işlerde çalışanların rahat görebilmeleri için ışıklandırmanın ideal düzeyde olması gerekmektedir.

Çağrı merkezi bölümlerindeki gürültü ise, makine ve aletlerden çok diğer insanlardan kaynaklanmaktadır. İstenmeyen tüm sesler çalışanlar tarafından gürültü olarak algılanmakta ve çalışanların memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Çağrı merkezlerindeki oturma düzeninde müşteri temsilcilerinin arasına paravanlar konması bu olumsuzluğu minimum düzeye indirebilecektir.

Fiziksel çalışma koşulları arasında, çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olan son unsur fiziksel güvenlidir. Fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine karşı olumlu duygular hissetmesine ve memnuniyetinin artmasına imkan sağlamaktadır. Güvenlik duygusunu hissederek çalışan bir kişi enerjik ve gayretli olacağı için, kişinin etkinliğinde de artışlar olacaktır. Güvensizlik duygusunun baskısı altında, tedirgin olarak çalışan bir kimsenin ise çabasını ve emeğini sunma azminin azalması gayet doğal bir durumdur.²²⁰

²²⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 1996, s: 427.

3.6.3 Takdir Edilme ve Ödüllendirilme

Bir kurumdaki işten ayrılmaları azaltmanın ve çalışanların memnuniyetini yükseltmenin en iyi yollarından biri, çalışanlara yönelik takdir ve ödül sistemleri oluşturup, bu sistemleri uygulamaya geçirmektir. Başarılı çalışmaları takdir edilen ve/veya ödüllendirilen çalışanlar başarı duygusunu hissedeceklerdir. Başarı duygusunu hissetmek hem çalışanları yeni başarılarla teşvik etmekte hem de çalışanların memnuniyetini artırıcı bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır.²²¹

Takdir edilme, ödüllendirmeye oranla manevi yönü daha ağır basan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, refah düzeyi yüksek ülkelerde çalışanlara büyük bir doyum vermektedir. Refah düzeyi düşük ülkelerde ise özellikle parasal özendirme araçlarının daha fazla önem taşıdığı görülmektedir.²²²

Çalışanlara yönelik takdir ve ödül uygulamalarının çeşitli aşamaları mevcut bulunmaktadır. Çalışanlara yönelik başlıca takdir ve ödül uygulamaları şu şekilde sıralanmaktadır: Bir çift güzel söz söylenmesi, takdirname verilmesi, ayın elemanı vb. gibi bir sıfatla resmin panoya asılması, hediye verilmesi, ücretli izin verilmesi, parasal ödül (prim) verilmesi ve terfi edilmesi.²²³

Bu uygulamalar arasında parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olması bakımından yükselme yani terfi etme, sayılan diğer takdir ve ödül uygulamalarına oranla çalışanlar üzerinde daha çok güdüsel etki yaratabilmektedir.²²⁴

Bir çalışanın, tanıdıklarının ve özellikle dostlarının önünde takdir edilmesi veya ödüllendirilmesi, görevinin ve başarısının öneminin çalışma arkadaşlarının yanında açıklanması, çalışana verilecek hediyelerin veya takdirnamelerin özel toplantılar

²²¹ Aydar, **a.g.e.** , s: 493.

²²² Milli Prodüktivite Merkezi, “Afyon Verimliliği Araştırma Projesi-Çalışan Memnuniyeti İncelemesi”, Ocak 2000, s: 373.

²²³ **A.e.**

²²⁴ **A.e.** , s: 372-373.

düzenlenerek herkesin gözü önünde verilmesi ve olanak varsa bunların basın aracılığıyla kamuoyuna duyurulması takdir ve ödül uygulamalarının daha etkili olmasını sağlamaktadırlar. Fakat takdir ve ödül uygulamaları bir gösteri yani bir şov niteliğinde değil, içten ve samimi bir şekilde olmalıdırlar. Aksi takdirde personel arasında huzursuzluğa ve gereksiz takdir gösterisinde bulunulan kimseye karşı düşmanlığın doğmasına neden olacaklardır.²²⁵

Takdir ve ödül uygulamalarına gidilirken işletmeye düşen en önemli görev, çalışanlar arasında adaletli bir seçim yapılmasını sağlamaktır. Yapılacak seçimin adaletli olabilmesi için de seçim kriterlerinin bireysel performans değerlerine yani performans değerlendirmesi sonuçlarına dayandırılması gerekmektedir. Bu noktada performans değerlendirmeleri, takdir ve ödül uygulamalarının adaletli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan bir araç görevini üstlenmektedirler. Performans değerlendirmesi, “çalışanın ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın kuruma kazandırılmasını sağlamak ve çalışanın gösterilen ortak çabalara yapacağı katkının derecesini artırmak için yönlendirilmesi ve geliştirilmesi süreci” olarak tanımlanabilir.²²⁶

Çalışanla çalışmayı birbirinden ayıran ve çalışanları mükafatlandırarak, onları daha çok çalışmaya yönlendiren bir performans değerlendirme sisteminin yararları yadsınamaz. Ancak bu konuda çok dikkatli olunması ve titiz davranılması gerekmektedir. Sistemin tamamen objektif kriterlere dayandırılması çok önemlidir. Objektif kriterlere dayandırılmayan bir performans değerlendirme sistemi kurum içindeki insan ilişkilerini, özellikle ast-üst ilişkilerini bozarak kuruma yarar sağlamaktan çok zarar getirecektir.²²⁷

Performans değerlendirmesinden kurum kadar çalışanlar da bir şeyler beklemektedirler. Yapılan değerlendirme sonucunda çalışanlar, eksiklerini görme fırsatı bulacaklarından, bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme imkanlarına da

²²⁵ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s: 430,432.

²²⁶ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995, s: 120.

²²⁷ Milli Prodüktivite Merkezi, **a.g.e.** , s: 379-380.

sahip olacaklardır. Fakat bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, performans değerlendirmesi sonucunda kaytarıcı ve işe karşı ilgisiz davranan birisinin daha çok değer takdir edildiğini veya daha çok ödüllendirildiğini görürse moral bozukluğu, memnuniyetsizlik ve giderek artan bir çalışma isteksizliği duyacaktır.²²⁸

Çağrı merkezi bölümlerinde performans değerlendirmeleri, ortalama görüşme süresi, telefon çalma (ring) süresi, müşteriye hatta bekletme süresi ve ACW süresi gibi telefon istatistiklerine dayandığından tamamen sayılarla ilgili bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere çağrı merkezi bölümlerinde çalışan performansı, kısaca “çalışanın belli bir saat içerisinde cevapladığı çağrı sayısı” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım üzerinden hareket edildiğinde çağrı merkezi bölümlerinde performans değerlendirmelerinin yapılması kolaylaşmaktadır. Mesela bir müşteri temsilcisi belli kalite standartları dahilinde vardiya başına ortalama 150 çağrı alıyorken, başka bir müşteri temsilcisi aynı kalite standartları dahilinde vardiya başına ortalama 130 çağrı alıyorsa, ilk müşteri temsilcisinin daha başarılı olduğu çok açıktır. Fakat ikinci temsilcinin daha başarılı olduğu istatistikler de mevcut bulunabilir. Mesela ikinci temsilcinin telefon çalma (ring) süresi veya ACW süresi çok daha iyi bir seviyede olabilir. Bu noktada önemli olan belli bir performans kriterine bağlı kalmayıp, genel performans durumunu analiz edebilmektir.

Çağrı merkezi bölümlerinde müşteri temsilcileri, kendilerinden beklenen performansı sergiledikten ve hedeflerine ulaştıktan sonra, kurumun performans değerlendirme sürecine göre yapılması gereken takdir ve/veya ödüllendirmeleri beklerler. Çağrı merkezi bölümü çalışanları için de takdir ve ödül uygulamalarına gidilirken, çalışanların gösterdikleri performanslar dikkate alınmalı ve performans değerlendirmelerinin adaletli bir şekilde yapılması sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların takdiri ve/veya çalışanlara ödül verilmesi gerçekleştirilirken de bireyin bu durumdan memnun olacak olmasına dikkat edilmeli, takdir ve ödül uygulamaları abartılı bir şekilde yapılarak diğer çalışanların huzursuz olmasına mani olunmalıdır.

²²⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 7. Baskı, Bursa, Furkan Ofset, 1997, s: 166.

3.6.4 Mesleki ve Bireysel Gelişim

Çalışanların mesleki ve bireysel gelişimlerinden söz edildiği zaman öncelikle akıllara terfi etme ve mevcut terfi imkanları gelmektedir. Terfi etme, insanı çalışmaya sevk etmede, en önemli etken olan ihtirası tatmin eden bir güdüleme aracıdır. Mevcut terfi imkanlarının çalışan memnuniyeti üzerinde etkisi olduğunu ispatlayan birçok araştırma sonucu da mevcut bulunmaktadır. Bu konudaki en ünlü araştırma, elektronik ürünler üreten bir fabrikada 1959 yılında Sirota tarafından yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarında, istenilen mevkilere zamanında ulaşamamanın çalışan memnuniyetini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. 1960 yılında Patchen da yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların, terfi edememeleri durumunda memnuniyetlerinin düştüğünü ve devamsızlık oranlarının yükseldiğini tespit etmiştir.²²⁹

1985 yılında Paul E. Spector tarafından yapılan ve hizmet sektöründe çalışan 2870 kişiyi kapsayan bir araştırmanın sonuçlarına göre de çalışan memnuniyetini etkileyen dokuz değişken arasında terfi imkanları yer almaktadır. Paul E. Spector, ölçeğinin hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlarda kullanılmak üzere tasarlanmasına rağmen, bütün organizasyonlarda uygulanmasının mümkün olduğunu belirtmekte ve ölçeğin sürekli olarak güncellenmesini sağlamaktadır. Ölçekle ilgili son güncelleme 2004 yılında boyutlar üzerinde yapılmıştır.²³⁰

Çalışanlar açısından bakıldığında terfi etme, kişinin işinde başarılı olduğunun ve ileride de başarılı olacağının tahmin edildiğinin bir göstergesidir. Terfi etme çoğu zaman kişinin yeni sorumluluklar üstlenmesini ve farklı beceriler kullanmasını gerektiren bir durumdur. Ayrıca terfi, beraberinde statü ve maaş artışını da getirmektedir. Bu nedenlerden dolayı terfi etmek, yöneticiler için daha fazla olmakla birlikte, tüm çalışanlar için çok yönlü güdüleyici bir etkiye sahip bulunmaktadır.

²²⁹ Samuel Greengard, "Levering a Low-Wage Work Force", **Personnel Journal**, no:74, January 1995, s: 91.

²³⁰ Paul E. Spector, "JSS Page", (Çevrimiçi) <http://chuma.cas.usf.edu>, 12 Şubat 2006.

Terfi edememe ise, çalışanın kendisine haksızlık yapıldığını düşündüğü durumlarında, memnuniyetsizlik kaynağı olarak ön plana çıkmaktadır.²³¹

ağrı merkezi bölümü çalışanlarının da belli bir süre sonra yükselme olanakları mevcut bulunmaktadır. ağrı merkezi bölümlerinde müşteri temsilcilerinin takım liderliğine, takım liderlerinin ise şefliğe terfi etmeleri planlanmaktadır. Bu terfilerin gerçekleşebilmesi için de st mevkilerdeki pozisyonların boşalması gerekmektedir. st mevkilerdeki pozisyonların boşalmadığı durumlarda ise çalışanlar için yeni iş alanlarının yaratılması gerekmektedir. Yeni iş alanlarının yaratılması, şirketin diğer bölümlerindeki yeni iş olanakları için ilk olarak şirketin kendi elemanlarına öncelik tanınmasıyla gerçekleşebilmektedir.²³²

Zaten şirketler de genellikle tercihlerini kendi elemanlarından yana kullanmaktadır. Tabi ki bu durum çalışanların motivasyonuna olumlu yönde etki etmektedir. Terfi edilecek pozisyonlara dışarıdan eleman getirilmesi ya da dışarıdan gelen elemanların st mevkilere yerleştirilmesi ise çalışanların memnuniyetine olumsuz şekilde etki etmektedir.²³³

Terfiler gerçekleştirilirken dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, terfilerin şirket içi hiyerarşiye uygun bir şekilde gerçekleştirilmesidir. şirket içi hiyerarşiye uygun olmayan bir yükselme hem yükselen kişide hem de alt seviyelerde ciddi sıkıntılar oluşturabilecektir. Kişinin hak ettiğinden fazla bir seviyeye yükselmesi ya da yükselmenin maddi olarak sağladığı artışın dışında verilen yetkiler açısından bir değerinin olmaması karşılaşılabilecek başlıca sorunlardır. Bu tarz olumsuzlukların önüne geçilerek çalışan memnuniyetinin artırılabilmesi için terfi edecek çalışanların mesleki ve bireysel gelişimlerinin belli bir düzeye ulaşmış olması gerekmektedir. Çalışanların mesleki ve bireysel gelişimlerinin de istenilen düzeye ulaşması, ancak çalışanlar için yapılacak etkili bir kariyer planlamasıyla gerçekleştirilebilmektedir.²³⁴

²³¹ Telman, nsal, **a.g.e.** , s: 42.

²³² Yozgat, Tacer, **a.g.e.** , s: 587.

²³³ Tacer, **a.g.e.** , s: 101.

²³⁴ **Sabah Gazetesi, İşte İnsan Eki**, “İşte Mutluluğun Yolları”, 18 Temmuz 1999, s: 16.

Kariyer planlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerin geliştirilerek, bireyin çalışmakta olduğu örgüt içersindeki yükselmesinin planlanmasıdır. Çalışanların mesleki ve bireysel gelişimleri hakkında net kararlara varabilmeleri de, örgütlerin yapacakları kariyer planlamalarının açıklık derecesine bağlıdır. Çalışanlar, iş yaşamındaki yerlerini bilmeyi ve gelecekte nerede olacaklarını kendileri belirlemeyi arzu etmektedirler.²³⁵ Çalışanın bir alanda kendisini ne kadar geliştirip, ne kadar bir süre geçtikten sonra hangi konuma geleceğini bilmesi çalışanın kurumuna karşı güven duymasına ve memnuniyetinin artmasına imkan sağlamaktadır.²³⁶ Bu noktada kariyer planlamaları, çalışanların mesleki ve bireysel gelişimlerinin desteklenmesini sağlayan bir araç görevi üstlenmektedirler.

Kariyer planlamaları, çağrı merkezi bölümü çalışanları için de büyük önem arz etmektedir. Çünkü, daha önce de belirtildiği üzere, tüm ideal koşullar sağlansa bile, çağrı merkezi bölümü çalışanlarının uzun yıllar istihdam etmesi, motivasyonlarının ve verimliliklerinin düşmesine sebep olmaktadır. Çağrı merkezi operatörlüğü gibi sürekli stresli bir ortamda yaşanan ve zaman içinde rutinleşen bir işin, başka yönlerden tatmin edici olsa bile, gerek mesleki gelişim, gerekse kişisel gelişim açısından çalışana katkısı gittikçe azalmaktadır.²³⁷ Bu nedenle çağrı merkezi bölümü çalışanlarının mesleki ve bireysel gelişimi için kariyer planlamalarının yapılarak, bu planların uygulamaya geçirilmesi, çağrı merkezi bölümlerinde çalışan memnuniyeti için önemli bir yer tutmaktadır.

Gerek terfi imkanları aracılığıyla, gerekse kariyer planlamaları aracılığıyla olsun, çağrı merkezi bölümlerinde işten ayrılmaları azaltmak ve çalışanların morallerini yükseltmek için çalışanların mesleki ve bireysel gelişimlerinin desteklenmesi ve çalışanların gelişim düzeylerinin çalışanlarca arzu edilen seviyelere getirilmesi gerekmektedir.

²³⁵ Sabuncuoğlu, **a.g.e.** , s: 69.

²³⁶ Ulaş Bıçakçı, “Kariyer Planlaması”, **Sabah Gazetesi, İşte İnsan Eki**, 18 Temmuz 1999, s: 18.

²³⁷ Hollman, **a.g.e.** , s:11.

Çağrı merkezi bölümlerinde çalışanlara yönelik mesleki gelişim uygulamalarına ilk olarak müşteri temsilciliği pozisyonunun seviyelendirilmesiyle başlanabilir. Mesela birinci seviyede yer alan müşteri temsilcileri hala eğitim seviyesinde olabilirler veya çok basit çağrılarla ilgilenebilirler. En üst seviyede yer alan müşteri temsilcileri ise takım liderlerinin yerine vekalet edebilecek yeterliliğe sahip olabilirler. Müşteri temsilcilerinin seviyeleri belirlenirken çalışma süreleri, sınav sonuçları ya da alınan eğitimler belirleyici kriterler olabilecektir. Bu seviyelendirmelerin kaç adım ya da kaç aşama halinde yapılacağı ise seviyelerden beklenen katkıların boyutuna göre değişebilecektir.²³⁸

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının mesleki gelişimlerinin desteklenmesi için iş değiştirme yöntemine yani iş rotasyonuna da başvurulabilir. İş rotasyonu, “önceden hazırlanmış ve yayınlanmış programlara göre, çalışanların belli bir eğitimden geçirildikten sonra değişik işlerle görevlendirilmeleri” olarak tanımlanmaktadır. Kuşkusuz bu iş değişikliklerinde çalışanların yeteneklerinin de göz önüne alınması gerekmektedir.²³⁹ Böyle bir programda, elde edilen mesleki gelişimin vereceği mutluluk sayesinde çalışan memnuniyetinde de artışlar olacaktır.

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının bireysel gelişimleri incelendiğinde, çalışanlara uygulanan eğitimlerin çalışanların bireysel gelişimleri için gereklilik arz ettikleri görülmektedir. Örgüt içerisinde bireysel gelişim düzeyinden memnun olmayan çalışanların bulunması, çalışanlara uygulanan eğitimlerin yetersiz olduğunu akla getirmektedir. Çalışan memnuniyetini artırmayı hedefleyen örgütlerin, çalışanların bireysel gelişimine yönelik eğitimlere ağırlık vermeleri veya verilen eğitimlerin bireysel gelişime yönelik kısımlarında nitelik artırımına gitmeleri gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de, öncelikle çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitim konularının tespit edilmesi, daha sonra da eğitim alanında profesyonel olarak faaliyet gösteren kuruluşlarla daha fazla işbirliğine gidilmesi gerçekleştirilebilir.²⁴⁰

²³⁸ Peterson, **a.g.e.** , çevrimiçi.

²³⁹ Milli Produktivite Merkezi, **a.g.e.** , s: 374.

²⁴⁰ Aydar, **a.g.e.** , s: 494-495.

Çalışanların mesleki ve bireysel gelişimi için gösterilen bu çabalar, çalışanların bilgi düzeylerini yükselterek performanslarını artıracak gibi, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirerek ve onların memnuniyetine de olumlu yönde etki edecektir. İşgücü kalitesindeki yükselme ve verimlilikteki artış ise, gösterilen çabalar karşısında işletmelerin elde ettikleri en önemli faydalar olarak sıralanmaktadır.

3.6.5 Yapılan İş

Çalışanların memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerden birisi de çalışanın yaptığı işe karşı olan mevcut bakış açısıdır. Çalışanların memnuniyeti, yaptıkları işlerde, sahip oldukları bilgi ve becerileri kullanabildiklerini gözlemlediklerinde artacaktır. Yani çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanların işlerini yaparlarken, sahip oldukları tüm bilgi ve becerileri kullanmalarına izin verilmesi gerekmektedir. Çalışanlar böylece kendilerini daha rahat hissedebilecekler ve sahip oldukları potansiyeli görebileceklerdir.²⁴¹

Çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilerle işin gerekleri arasında uyum olması da dikkat edilmesi gereken önemli bir unsurdur. Çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilerle işin gerekleri arasında bir uyum yoksa, çalışan için yapılan iş olduğundan daha karmaşık hale gelecek; çalışan daha fazla yorulacak ve çalışanın işten ayrılma ihtimali artacaktır. Bu olumsuzluğun önüne geçilebilmesi için öncelikle işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin tespitinin yapılması, sonra da işe başvuran adaylarda bu bilgi ve becerilerin olup olmadığının analiz edilmesi gerekmektedir. Çalışan açısından bakıldığında da bu niteliklere uyulması, çalışanın memnuniyetini artırmakta, çalışanın işe uyum sürecini daha kolay geçmesini sağlamakta ve çalışanın işinde zorlanmasına engel olmaktadır.²⁴²

²⁴¹ Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, 2. Baskı, çev: Semih Ordaş ve Nedret Yayla, İstanbul, Kalder Yayınları, 1997, s: 114.

²⁴² Sabuncuoğlu, **a.g.e.** , s: 96.

Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcilerinin bilgi ve becerileri, standartları önceden belirlenmiş bir sistem tarafından sınırlanmıştır. Bu sistemler çoğu zaman çalışanın yaratıcılığını, işine kendinden bir şeyler eklemesini, yani bilgi ve becerilerini işine yansıtmasını engellemektedir. Oysa ki iyi bir sistemin, amaçlar doğrultusunda yaratıcılığı teşvik etmesi gerekmektedir.²⁴³ Yaratıcılık, sorunları yeni ve farklı bakış açıları kullanarak algılama yeteneği olarak tanımlanmaktadır.²⁴⁴

Çalışanların bilgi ve becerilerini sınırlandıran bir sistem içerisinde verilen eğitimlerin de, belirli prosedürlerin çalışanlara gösterilmesinden başka bir faydası olmayacaktır. Prosedürlere çok bağlı kalınması sonucunda da, müşteriye değer yaratma adına yapılan bireysel girişimlerin önüne geçilmiş olacaktır. Oysa verilen eğitimlerin, çalışanların yaratıcılığını güçlendirmesi ve teşvik etmesi gerekmektedir. Elbette ki belli standartların ve prosedürlerin olması gerekmektedir ama bunlar da çalışanları tamamen pasifize etmemelidirler. Çünkü çağrı merkezlerinde yapılan işler tamamen insanlara yöneliktir ve bu yüzden yapılan işlerin belli bir kalıba sığdırılmamaları gerekmektedir.²⁴⁵

Çağrı merkezlerinde insanlarla yani müşterilerle yakın temas içerisinde olan ve müşterilerin ihtiyaçlarını çok iyi anlayan müşteri temsilcileri, müşterilerin memnuniyeti için neler yapılabileceği konusunda da çeşitli fikirlere sahip bulunmaktadırlar. Çalışanların, müşteri yararına olan bu düşüncelerini davranışlara dönüştürebilmeleri için yeterli yetkilerle donatılmaları gerekmektedir. Yani çalışanların, zamanı geldiğinde prosedürlerin dışına çıkıp müşteri yararına karar ve inisiyatif alabilecek düzeyde yetkilerinin bulunması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanlar işlerini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, sahip oldukları yetkileri yetersiz görmeye başlayacaklar ve daha yüksek yetkilerle çalışmayı arzu edeceklerdir. Yetki eksikliğinden doğabilecek bu tarz olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için de çalışanlara yetki verilmesinden çekinilmemesi gerekmektedir. Çünkü çalışanlara

²⁴³ Tacer, **a.g.e.** , s: 68.

²⁴⁴ Ülkü Uzunçarşılı, **Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, 1999, s: 92.

²⁴⁵ Tacer, **a.g.e.** , s: 68.

yetki verilmesi, çalışanların işlerini daha çok sahiplenmelerine imkan sağlamaktadır.²⁴⁶

Çalışanlara verilen yetkilerin yanı sıra çalışanlara tanınan sorumlulukların da çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi mevcut bulunmaktadır.²⁴⁷ Zaten yetki ve sorumluluk kavramlarının birbirlerinden ayrı olarak düşünülmemeleri gerekmektedir. Henri Fayol, 1916 yılında yönetimle ilgili 14 temel ilkeyi ortaya koyarken, “yetki ve sorumluluk” ilkesine de değinmiş; yetki kullanılmasının sorumluluk doğurduğuna işaret etmiş ve sorumluluğun bir ceza ya da mükafat gerektirdiğini ifade etmiştir. Fayol’a göre sorumluluk, yetkinin ayrılmaz bir parçası ve doğal bir sonucudur.²⁴⁸

Görevinin getirdiği sorumluluklar hakkında kendisine açıklama yapılmayan bir çalışan, verilen görevleri kendi doğrularına göre sonuçlandıracak; bu durum da çoğu zaman başkalarının beklentilerine cevap veremeyecektir. Bu tarz olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için, görev dağılımlarının açık bir şekilde yapılması ve sorumluluk alanlarının nerede başlayıp nerede sona erdiğinin çalışanlara net bir şekilde aktarılması gerekmektedir. Eğer kurum, çalışanlardan beklentilerini net ve somut bir şekilde ortaya koyabiliyorsa, çalışanlar da performanslarını yaptıkları işlere daha verimli bir şekilde yansıtabileceklerdir.

Çalışanın, yaptığı işin şirket hedeflerine ulaşılmasındaki katkısını görebilmesi de memnuniyetine olumlu yönde etki etmektedir. Çalışanın bu katkısını görebilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının kendisine düzenli aralıklarla bildirilmesiyle gerçekleşebilmektedir.²⁴⁹

Çağrı merkezi bölümlerinde de çalışanların yaptıkları işlerin, şirket hedeflerine ulaşılmasındaki katkısını görebilmeleri her zaman için çok kolay olmamaktadır.

²⁴⁶ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s: 427.

²⁴⁷ Yönelim Araştırma Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. , **a.g.e.** , çevrimiçi.

²⁴⁸ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 3. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım, 1993, s: 135-137.

²⁴⁹ Canman, **a.g.e.** , s: 120.

Çağrı merkezi bölümlerinde müşteri temsilcileri geleneksel olarak kendileriyle ilgili konuları gayet iyi bilmelerine rağmen, kurumun tümünü bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirmekte zorlanabilmektedirler. Süreçlerin tamamının rahatlıkla görülebildiği küçük çağrı merkezlerinde daha nadir olarak rastlanan bu durum, çalışanların işleriyle özdeşleşmelerine engel olmakta ve çalışanların memnuniyetlerinde azalmalara neden olmaktadır. Bütün içerisindeki yerlerini görebilmeleri amacıyla, işletmenin diğer departmanlarının çalışanlara tanıtılması gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda, işletmenin farklı bölümlerine ziyaretler düzenlenip, ziyaretçilere o bölümlerde yapılan işler hakkında bilgiler verilmelidir. Hatta, daha önce çalışanların mesleki ve bireysel gelişiminde de bahsedildiği üzere, iş rotasyonu yapılarak çalışanların farklı departmanlarda geçici bir süre istihdam etmeleri de sağlanabilir. Çalışanlar farklı departmanlarda geçici bir süre istihdam ettiklerinde, mesleki gelişimlerdeki ilerlemelerin yanı sıra, kendi yaptıkları işin diğer bölümlerdeki işlerle ilişkisini daha rahat bir şekilde kavrayabilecekler ve kendi performanslarının diğer bölümlerin performansını nasıl etkilediğini de daha rahat bir şekilde görebileceklerdir.²⁵⁰

Yapılan işin şirket hedeflerine ulaşılmasındaki katkısının görülebilmesinin yanı sıra yapılan işin şirket için önemli bir iş olarak nitelendirilmesi de çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır.²⁵¹ Çağrı merkezlerinde telefonları cevaplayan müşteri temsilcileri, aslında kurum için en önemli işlerden birini yapmaktadırlar. Çünkü müşteri temsilcilerinin kuruma sağladığı katma değerler gerçekten çok yüksektir. Bu değerler, belki ilk başta somut bir şekilde gözükmeyecektir ama gelecekte müşterilerden gelen teşekkür bildirimlerindeki artış ve müşteri memnuniyetindeki yükselme olarak kendilerini göstereceklerdir.

Çalışanın yaptığı işle ilgili memnuniyetini etkileyen bir diğer unsur da işini yaparken kullandığı ekipmandır. Çalışanların kendilerinden beklenen işleri ortaya

²⁵⁰ Alp Kohen, “Küçük Çağrı Merkezi Olmanın Yararları, Problemleri ve Başa Çıkma Yolları”, (Çevrimiçi) <http://www.sistema.com.tr>, 22 Nisan 2005.

²⁵¹ Yönelim Araştırma Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. , **a.g.e.** , çevrimiçi.

koyabilmeleri için, gerekli arzuya sahip olmalarının yanı sıra gerekli ekipmanlarla da donatılmaları gerekmektedir.²⁵²

Çalışanlara sunulan ekipmanların yeterliliği, sadece çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz; aynı zamanda şirket maliyetlerine de olumlu yönde etki eder. Mesela bilgisayar destekli bir sistemin henüz faaliyete geçmediği bir çağrı merkezinde operatörlerin harcadığı süre, bu teknolojinin kullanıldığı çağrı merkezlerindeki operatörlerin harcadığı süreye göre çok daha fazla olmaktadır. Bu yüzden de bu tip çağrı merkezlerinde olması gerekenden daha fazla sayıda operatör istihdam edilmektedir. Bir şirketin sunduğu ürün ve/veya hizmetlerin sayısı onlarla hatta kimi zaman yüzlerle ifade edildiği zaman, bu şirketin çağrı merkezinin kesinlikle bilgisayar destekli bir sisteme ihtiyacı olmaktadır. Çünkü belli ürünlere ve hizmetlere müşteriler daha fazla rağbet göstermekte, bazı ürünlerle ve hizmetlerle ise çok az sayıda kişi ilgilenmektedir. Bunun bir sonucu olarak da, bilgisayar desteği olmayan bir çağrı merkezinde müşteri temsilcileri, çok az rağbet gören bir ürün veya hizmetle ilgili çağrı aldıklarında bilgi aktarmada zorlanmakta ve bu ürünle veya hizmetle ilgili sağlıklı bilgiye ulaşana kadar vakit kaybetmektedirler.

Çağrı merkezlerinde görülen işler yapıları gereği zaten stresli olduklarından dolayı, çalışanlara yaptıkları işleri kolaylaştırıcı her türlü ekipmanın sağlanması gerekmektedir. Çağrı merkezlerinde bilgisayar destekli sistemin yanı sıra çalışan memnuniyetini artıran diğer ekipmanlar; kablosuz (bluetooth) kulaklıklar, bilgisayar uyumlu çok fonksiyonlu telefonlar (callmaster) ve rahat sandalyeler olarak sıralanmaktadır.

²⁵² Babacan, **a.g.e.** , s: 47.

3.6.6 Kararlara Katılım

Kararlara katılım, son yıllarda yönetim bilimciler tarafından üzerinde en çok durulan konulardan biri olmuştur. Kararlar alınırken çalışanların söz sahibi olmalarının sağlanması, alınan kararların eşit ve özgür tartışma temelleri üzerine oturtulmasına imkan tanımaktadır. Ayrıca çalışanların kararlara katılımı, bir yandan kurumdaki alt kademelerin etkisini güçlendirirken, diğer yandan da üst yönetimin daha etkin, daha sağlıklı kararlar almasına ve üst yönetimin kurumun sorunlarına daha gerçekçi çözümler bulmasına olanak sağlamaktadır.²⁵³

Kararlar alınırken söz sahibi olmak, çalışanlar üzerinde güdüleyici bir etkiye sahip bulunmakta ve çalışanların morallerini yükselterek, memnuniyetlerini artırmaktadır. Ayrıca kararlara katılım, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerine ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarına imkan tanımaktadır. Çalışanların kararlara katılım konusundaki arzu ve isteklerini duyurabilmeleri kendilerine duydukları güvenle ilgili bir durumdur. Çalışanların kararlara katılımının az olduğu ortamlarda, çalışanlar kendilerini yenilikçi ve yaratıcı bireyler olarak göremeyeceklerdir. Bu çok yönlü etkisinden dolayı kararlara katılımın, çalışanları özendirmede kullanılan en etkili yöntemlerden biri olduğu söylenebilmektedir. Zaten belli bir refah düzeyine ulaşmış ileri toplumlarda özendirme araçlarının ilk sıralarında, maddi özendiricilerin yerini kararlara katılımın aldığı görülmektedir.²⁵⁴

İnsanların, özellikle kendilerini etkileyecek kararlara katılma istekleri çok şiddetlidir. Çalışanları etkileyecek kararlar alınırken çalışanlara danışılmaması ve alınan kararların uygulama safhasına gelinceye kadar çalışanlardan saklanması organizasyonlarda en sık rastlanan hatalardır. Çalışanları ilgilendiren kararlar alınırken, çalışanların düşünceleri dikkate alınmalı ve bu düşüncelerden yararlanma yolları aranmalıdır. Bu davranış şekli, çalışma yerinde “birlikte çalışma” havası yaratacak ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsuru olacaktır.²⁵⁵

²⁵³ Milli Prodüktivite Merkezi, **a.g.e.** , s: 373.

²⁵⁴ **A.e.** , s: 373, 380.

²⁵⁵ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s: 431-432.

Çağrı merkezi bölümlerinde de işle ilgili, kişisel performans hedefleriyle ilgili ve kişisel performans hedeflerinin toplamı olarak bölümün performans hedefleriyle ilgili kararlar alınırken, çalışanlar da kararlara katılmak isterler. Bir çağrı merkezi bölümü çalışanın bu tarz kararlar alınırken söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Öncelikle çağrı merkezlerinde işi bizzat gerçekleştiren kişilerin yani müşteri temsilcilerinin, kendi yaptıkları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip olduklarını düşünmeleri, kararlara katılma istekleri üzerinde etkili olmaktadır. Diğer bir neden de verilecek kararların işleri, yani dolaylı olarak çalışanları etkileyecek olmasıdır. Bu noktada çalışan, kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bir çalışan, yapacağı işlerin planlamasına yardımcı olduğu zaman, işlerini daha arzulu bir şekilde yapabilecektir.

3.6.7 Ücret

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler arasında en önde gelenlerden birisi olan ücret, çalışanların ekonomik gereksinimlerini karşılamaya yarayan bir araç olmasının yanı sıra, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önem arz etmektedir.²⁵⁶

Ücret, özellikle gelir düzeyi düşük çalışanlar için çok önemli bir motivasyon aracıdır. Birçok araştırma sonucunda da görüldüğü üzere ücret, gelir düzeyi düşük çalışanlar için çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Oysa belli bir refah düzeyine ulaşmış ileri toplumlarda yapılan araştırmalarda, ücret faktörü, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler arasında son sıralarda bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere, ileri toplumlarda çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler arasında ilk sıralarda kararlara katılımın ve takdir edilmenin yer aldığı görülmektedir. Ülkemizde de çalışanların ücretleriyle ilgili memnuniyetsizlikleri oldukça fazladır. Kuşkusuz bu durumun, Türk insanının paraya çok değer vermesinden kaynaklandığını söylemek yanlış olacaktır. Ancak şu sonucun da çıkarılması mümkündür: Türkiye genelinde ücretlerin düşük olması ve

²⁵⁶ Milli Prodüktivite Merkezi, **a.g.e.** , s: 372.

Türk insanının zaruri ihtiyaçlarını bile karşılamada zorlanması “ücret”i Türk insanı için çok önemli bir motivasyon aracı yapmaktadır.²⁵⁷

Ücret konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da, genellikle kadınların, kendileriyle aynı statüde bulunan erkeklere göre ücretlerinden daha fazla memnun olmalarıdır. Başka bir deyişle, kadınlar erkeklerden daha az kazansalar bile genellikle ücretlerinden duydukları memnuniyet erkeklere göre daha fazla olmaktadır. Bunun nedeni büyük olasılıkla, kadınların kendilerini, çalışmayan ya da daha az kazanan kadınlarla karşılaştırmaları ve bunun sonucunda aldıkları ücretten memnun olmalarıdır. Diğer bir neden ise, erkeklerin, ücrete sağladığı ekonomik güç nedeniyle daha fazla önem vermeleridir. Çünkü toplum, parasal gücün erkekler için önemini daha fazla vurgulamaktadır.²⁵⁸

Çalışanların ücret konusundaki memnuniyetlerini etkileyen en önemli unsurlar ücretlerin yeterliliği ve adil olmasıdır. Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretlerin yeterli bir düzeyde olmasını arzu etmektedirler. Ücretlerin yetersiz olması, bunun sonucunda da kişinin ihtiyaç ve isteklerini karşılayamaması çalışanların en önde gelen memnuniyetsizlik kaynaklarından birisini oluşturmaktadır.²⁵⁹

Öte yandan ücretlerin yeterliliği kadar ücretlerin adil olması da önemli bir husustur. Çalışanlar, işletmeye verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslamaktadırlar. Bu oran beklediklerinin altında ise, yani çalışanlar hak ettikleri ücreti almadıklarına inanıyorlarsa memnuniyetsizlik duyacaklardır. Ayrıca adalet duygusu kurumdaki diğer çalışanların aldıkları ücretlere bakılarak da belirlenebilmektedir. Üniversite mezunu ve iki yabancı dil bilen bir çalışan, lise mezunu bir çalışanla aynı parayı aldığı anda, ücreti yeterli ve yüksek olsa bile memnuniyetsizlik duyabilecektir.²⁶⁰ Bu tarz olumsuzluklarla çağrı merkezi bölümlerinde de sıklıkla karşılaşılmaktadır.

²⁵⁷ A.e. , s: 380.

²⁵⁸ Mary E. Graham, Theresa M. Welbourne, “Gainsharing and Women’s and Men’s Relative Pay Satisfaction”, **Journal of Organizational Behavior**, no:20, 1999, s: 1027-1042.

²⁵⁹ Kaynak ve Diğerleri, **a.g.e.** , s: 251-273.

²⁶⁰ Telman, Ünsal, **a.g.e.** , s: 39-40.

Yabancı dildeki çağrılara cevap verebilen müşteri temsilcilerinin, bu tarz çağrılara cevap veremeyen temsilcilerden daha fazla ücret almayı beklmeleri ve daha fazla ücret alamamaları halinde memnuniyetsizlik duymaları gayet doğal bir durumdur.

Ücretler belirlenirken aynı özelliklere sahip olan ve benzer işi yapan kişilerin aldıkları ücretlerin eşit olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Aynı özelliklere sahip olan ve benzer işi yapan çalışanlar arasındaki ücret farkları çok küçük olsa bile, bu farklılıklar çalışanların memnuniyetini oldukça fazla etkilemektedir. Çünkü çalışanlar bu ücret farklarını, kendilerine verilen önemle özdeşleştireceklerdir. Özellikle yüksek unvanlı çalışanlar, bu farklılıklarla karşılaştıklarında daha fazla memnuniyetsizlik duyacaklardır.²⁶¹

Davranış bilimciler, ücret adaletsizliğinin, ücret yetersizliğine oranla çalışanları daha tedirgin ve huzursuz ettiğini belirtmektedirler. Bu nedenle ücret sistemine ilişkin iyileştirme çalışmalarının olanaklar elverdiğince gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.²⁶² Aynı şirket çalışanlarının ücretleri söz konusu olduğunda bu iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi nispeten kolaydır. Ancak sektörün bütünü yani diğer çağrı merkezleri söz konusu olduğunda ücret konusunda adaleti sağlamak çok zor olmaktadır.

Mesela bir şirketin çağrı merkezindeki temsilcilerin aldıkları ücretler, başka bir şirketin çağrı merkezindeki temsilcilerin aldıkları ücretlere oranla daha düşük bir seviyedeysse, bu durum çalışanların memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir. Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının ücretleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, işletmenin mevcut durumuna ve çağrı merkezi bölümünün gelirlerine göre değişebilmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere, günümüzde müşterilerle direkt ilişki içerisinde olması gereken tüm sektörlerdeki şirketlerin, çağrı merkezlerine sahip olduğu görülmektedir. Sektör farklılıklarından dolayı da her şirketin kendi çağrı merkezine karşı farklı bir bakış açısı mevcut bulunmaktadır. İçinde bulundukları sektör gereği çağrı merkezlerine daha fazla önem veren ve çağrı

²⁶¹ Milli Prodüktivite Merkezi, **a.g.e.** , s: 372.

²⁶² **A.e.** , s: 380.

merkezlerini işletme için bir gelir kaynağı haline dönüştüren kurumlar, çağrı merkezi bölümü çalışanlarının ücretlerine de daha fazla önem vermektedirler.

3.6.8 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Misyon kelimesinin Redhouse Sözlüğündeki anlamı, “bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev, en büyük arzu, temel hedef veya amaç” olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetimi açısından ise misyon, “bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerler”dir. Bu bağlamda misyon, “bir işletme veya örgütün kuruluş ve varoluş nedenini açıklayan, temel amaç ve hedeflerini net bir şekilde ortaya koyan ifadeler” olarak tanımlanmaktadır. Yani misyon aslında, işletmenin kendi çalışanlarına ve çevresine vermek istediği bir mesajdır. Bu mesajın içeriğinde işletmenin diğer işletmelerden farklılığı vurgulanmaktadır.²⁶³

Vizyon ise, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Bu anlamda vizyon, “gelecekte varılması veya olması arzu edilen bir durumla ilgili rüya veya hayalin ifade ediliş şeklidir”. Başka bir deyişle, vizyon işletmenin veya bireyin gelecekteki durumunu sözcüklere yansıtan bir fotoğrafı ya da resmi olarak da nitelendirilebilir.²⁶⁴

Örgüt misyonu ile vizyonu sıklıkla birbirleriyle karıştırılmakta veya aynı şeylermiş gibi düşünülmektedir. Aralarındaki temel fark ise şu şekildedir: “Vizyon örgütün ileride olmak istediği yeri, misyon ise örgütün varoluş nedenini açıklamaktadır”.²⁶⁵

Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.’nin misyon ve vizyon tanımlarına bakıldığında aradaki fark daha net bir şekilde anlaşılabilmektedir. Kurumun misyon tanımı şu şekilde yapılmıştır: “Çalışanlarımızın memnuniyeti ve sağlam altyapımızdan aldığımız güç ve teknoloji lideri kimliğimizle, müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygun,

²⁶³ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s: 175-176.

²⁶⁴ **A.e.**, s: 179.

²⁶⁵ **A.e.**, s: 175-179.

yenilikçi ve ekonomik çözümler üretmek. Böylece, müşterilerimizin iletişim kalitesini yükselterek, hayatlarını kolaylaştırmak ve hissedarlarımız için değer yaratmak”.²⁶⁶ Görüldüğü üzere misyon tanımı kurumun var oluş sebebini açıklayıcı ibarelerle doludur. Ayrıca kurumun misyon tanımlaması yapılırken ilk olarak “çalışan memnuniyeti”nin vurgulanması da dikkat çekici bir unsurdur.

Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.’nin vizyon tanımlaması ise şu şekilde yapılmıştır: “İletişim hizmetlerinde alternatif operatör olarak Türkiye’de en büyük pazar payına sahip olmak”.²⁶⁷ Kurumun vizyon tanımına bakıldığında da geleceğe yönelik beklentilerin açıkça belirtildiği görülmektedir.

Örgüt misyonu ve vizyonunun yanı sıra çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer unsur da örgütün sahip olduğu “temel değerler”dir. Temel değerler, hedefe ulaşmada yönetici ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu göstermekte, çalışanların kararlarını ve davranışlarını yönlendirmektedirler. Temel değerler ayrıca her türlü engele, olumsuzluğa ve değişikliğe rağmen yönetici ve çalışanların hedefe odaklanmasını sağlamaktadırlar. İşletmelerin temel değerlerini tanımlamaları ve açıklamaları, bu ilkeleri geliştirme düşüncesinde olduklarının bir göstergesidir.²⁶⁸

Temel değerlerin daha iyi anlaşılabilmesi için Garanti Bankası örnek olarak gösterilebilir. Garanti Bankası’nın vazgeçilmez olarak nitelendirdiği temel değerleri şu şekilde sıralanmaktadır: Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini beklediklerinden daha kaliteli bir hizmet ile karşılamak; kanunlara ve yasal düzenlemelere titizlikle uymak ve bundan taviz vermemek; topluma, doğal çevreye ve insanlığa yararlı olmak için azami çaba göstermek; insana önem vermek ve insana sürekli yatırım yapmak; etkin ekip çalışmasına inanmak; her düzeyde ve her boyutta açık iletişim kurmak; çalışanları yaratıcı ve üretken kılan “istek” enerjisine inanmak ve bunu sağlamak; çalışan herkesin kendi işinin lideri olduğuna inanmak; şirketin ortaya

²⁶⁶ Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. , “Avea’ya Hoşgeldiniz: Çalışan El Kitabı”, s: 6.

²⁶⁷ A.e.

²⁶⁸ Ülgen, Mirze, a.g.e. , s: 183-184.

koyduğu mükemmel örneğin ülke ekonomisi genelinde örnek alınacağına ve büyük katkı sağlayacağına inanmak.²⁶⁹

İşletmelerin diğer bölümlerinde olduğu gibi çağrı merkezlerinde de örgütün sahip olduğu misyon, vizyon ve temel değerlerin tanımlanmış olmaları; anlaşılmasının kolay olmaları; bütün çalışanları kapsamaları; çalışanlarca benimsenmeleri ve çalışanların katkılarıyla oluşturulmuş olmaları çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu yönde etkisi olan başlıca unsurlardır.

3.6.9 İletişim

Çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olan bir diğer unsur da “iletişim”dir. İletişim, “iki ya da daha fazla kişi arasındaki bilgi aktarımı” olarak tanımlanmaktadır. Kişiler arasında bir bağlantı kurma aracı olan iletişim, bilgilerin yanı sıra karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlamaktadır.²⁷⁰ İletişim, en genel şekliyle biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bu ayrım, gerçekleştirilen iletişimin örgütleyicinin planladığı biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesine bağlı olarak şekillenmektedir. Eğer iletişim, biçimsel bir grupta örgütleyicinin önerdiği biçimde gerçekleştiriliyorsa biçimsel iletişimden, buna karşılık biçimsel bir grup içerisinde örgütleyicinin düzenlediği şeklin dışında ve biçimsel olmayan bir grup ilişkisine bağlı olarak gerçekleştiriliyorsa da biçimsel olmayan iletişimden söz edilmektedir.²⁷¹

Bir çalışanın şirket içerisinde duyulan ve yapılan işle herhangi bir ilgisi olmayan gelişmelerden (bir şirket çalışanın evlenmesi, bir şirket çalışanın çocuk sahibi olması, vb.) haberdar olması biçimsel olmayan iletişimin kapsamı altında yer almaktadır ve çalışan memnuniyetine olumlu yönde etki etmektedir. Bu hususta işletmeye düşen görev, daha önce de belirtildiği üzere çalışma arkadaşları arasında biçimsel olmayan bir iletişimin kurulabilmesi için gerekli fırsatları yaratmaktır.

²⁶⁹ “Garanti’yi Tanıyın”, (Çevrimiçi) <http://www.garanti.com.tr>, 4 Ocak 2006.

²⁷⁰ Kaynak ve Diğerleri, **a.g.e.**, s: 428.

²⁷¹ Erdoğan, **a.g.e.**, s: 293.

İletişim süreci, “bir kaynağın bir veya birden çok alıcıya anlaşılabilir mesajı göndermesi” olarak tanımlanmaktadır.²⁷² Buradan hareketle, gönderilen mesajın türüne ve gönderilen mesajın izlediği yola göre de kurulan iletişim sınıflandırılmaktadır. Gönderilen mesajın türüne göre iletişim üç şekilde gerçekleşmektedir: Sözlü iletişim, yazılı iletişim ve görsel iletişim. İletişim süreci içerisinde görsel iletişim özellikle göz teması, mimik ve jestler gibi araçları sayesinde sözlü ve yazılı iletişimin pekiştirilmesine katkıda bulunmaktadır.²⁷³

Gönderilen mesajın izlediği yola göre iletişim ise üç şekilde gerçekleşmektedir: Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ve yatay iletişim. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, işletmelerde en yaygın kullanılan iletişim kanalıdır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim ise, yukarıdan aşağıya doğru iletişime göre daha az kullanılmakta ve daha ağır işlemektedir. Aslında bu tür iletişim çoğu işletme tarafından arzu edilen bir süreç olmasına rağmen, bu iletişim kanalını olumsuz etkileyen faktörlerin varlığı sebebiyle istenilen seviyeye ulaşılamamaktadır. Üçüncü iletişim türü olan yatay iletişim ise, daha önce değinilen çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler faktörüyle yakından ilişkisi bulunan bir iletişim kanalıdır.²⁷⁴

İletişim kanalları, bir örgütün kan damarlarına benzerler ve örgüt için yaşamsal öneme sahiptirler. Bu kanallardan iş ve işlemlerle ilgili duyuruların çalışanlara zamanında aktarılması gerekmektedir. İş ve işlemlerle ilgili duyurular çalışanlara zamanında aktarılmadığında, örgütün çalışma ritmi zincirleme bir şekilde aksayacak ve örgütün çalışma temposu bozulacaktır. Hatta bu durum sürekli bir hal aldığı anda örgüt içerisinde dedikodular ortaya çıkacak; ortalıkta yalan, yanlış ve abartılı haberler dolaşacaktır. Çalışanlar açısından bakıldığında ise, iş ve işlemlerle ilgili duyuruların çalışanlara düzenli bir şekilde aktarılması, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirecek; çalışanların kendilerine karşı olan güvenlerini ve saygılarını

²⁷² A.e. , s: 279.

²⁷³ Kaynak ve Diğerleri, a.g.e. , s: 429.

²⁷⁴ A.e. , s: 429, 432.

artıracak; çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerine ve bu amaçlar doğrultusunda çaba göstermelerine imkan sağlayacaktır.²⁷⁵

Çağrı merkezi bölümlerinde de iş ve işlemlerle ilgili duyuruların çalışanlara zamanında iletilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü çağrı merkezi bölümlerinde çalışanlara duyurular zamanında iletilmediği takdirde, müşteri temsilcilerinin verdikleri bilgilerin doğruluk oranı düşecek ve müşterilere farklı temsilcilerden farklı bilgiler aktarılmaya başlanacaktır. Zira çalışanlara verilen güncelleme eğitimleriyle bu tarz olumsuzlukların önüne geçilmeye çalışılmaktadır ama duyuruların zamanında aktarılması, eğitimlerin verimliliğine de olumlu yönde etki edecektir. Çağrı merkezi bölümlerinde duyuruların çalışanlara zamanında iletilmesinde intranet sistemleri çok faydalı olmaktadır.

Çalışanların memnuniyetinin artırılabilmesi için iş ve işlemlerle ilgili duyuruların çalışanlara zamanında iletilmesinin yanı sıra çalışanlardan gelen önerilerin de dikkate alınması gerekmektedir. Çalışanlardan gelen önerilerin dikkate alınması hem çalışanların bireysel yaratıcılığını desteklemekte hem de çalışanların memnuniyetini artırmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları öneriler doğrultusunda iş ve çalışma ortamıyla ilgili her türlü değişikliğin yapılması mümkün olmaktadır. Bu durumda ortaya çıkan eser ya da değişiklik çalışanların fikir ve düşüncelerini yansıttığından çalışanlar tarafından daha kolay bir şekilde benimsenecektir. Yapılacak değişiklik veya yenilikten önce çalışanlardan gelen tüm önerilerin değerlendirmeye alınması, ayrıca çalışanların karşılaştığı stresin ortadan kaldırılmasına da olumlu yönde etki edecektir.

Çalışanların sundukları öneriler kadar aktardıkları şikayetlerin de değerlendirmeye alınması, çalışanlar için önemli bir memnuniyet kaynağıdır. Bu sebepten dolayı, çalışanların memnun olmadıkları herhangi bir şey hakkında şikayetçi olabilme haklarının bulunması gerekmektedir. Çalışanların aktardıkları şikayetler, kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdırlar. Aksi durumda, yani şikayetler

²⁷⁵ Milli Prodüktivite Merkezi, **a.g.e.** , s: 382.

dikkatlice incelenip, düzeltici önlemler alınmadığı takdirde, çalışanın işine karşı mevcut bakış açısı olumsuz etkilenecektir. Bunun doğal bir sonucu olarak da personelin işine karşı duyduğu ilgi ve arzuda önemli ölçüde azalmalar olacaktır. Ayrıca, çalışanların aktardıkları şikayetlere karşı adil bir şekilde, sürekli olarak ilgi gösterilmesi, çalışanların kurumlarına karşı duydukları bağlılık duygusuna da olumlu yönde etki edecektir.²⁷⁶

Çağrı merkezi bölümlerinde iletişim eksikliğinden kaynaklanan olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için iyi düzenlenmiş iletişim ağlarının mevcut bulunması gerekmektedir. Çağrı merkezi bölümlerindeki iyi düzenlenmiş iletişim ağlarının, çağrı merkezi çalışanlarına olduğu kadar çağrı merkezi yöneticilerine de sağladığı faydalar söz konusudur. Çalışanlardan gelen öneriler ve şikayetler sayesinde, çağrı merkezi bölümü yöneticileri iş ve işlemlerle ilgili kararları daha kolay bir şekilde alabileceklerdir.

3.6.10 Yönetici Tutumları

Çalışanların bağlı bulundukları yöneticilerle kurdukları ilişkilerin niteliği de çalışanların memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır. Üstlerle kurulan sağlıklı ilişkiler, çalışanın içinde bulunduğu duygusal duruma ve bulunduğu ortamdan duyduğu memnuniyete olumlu yönde etki etmektedir. Sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi için çalışanların da, üstlerin de yerine getirmesi gereken bazı görevler bulunmaktadır.

Çalışanların gereksiz alınganlık yapmamaları, gereksiz beklentilerden kaçınmaları ve amir olmanın zorluklarını düşünerek üstlerini anlamaya çalışmaları üstlerle kurulacak sağlıklı ilişkiler için çalışanlara düşen başlıca görevler olarak sıralanabilmektedirler.²⁷⁷

²⁷⁶ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s: 432.

²⁷⁷ Telman, Ünsal, **a.g.e.** , s: 45.

Sağlıklı ilişkilerin oluşturulabilmesi için üstlere düşen görevlerin başında ise, takım çalışmalarının teşvik edilmesi gelmektedir. Takım çalışmaları, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin ve grup dinamiklerinden yararlanarak çalışan memnuniyetini yükseltmenin başlıca yollarından birisidir. Takım çalışmaları, ayrıca devamsızlığın ve işgücü sirkülasyonunun düşürülmesine de katkıda bulunmaktadır.²⁷⁸

Çağrı merkezi bölümlerinde hem örgütün başarısı hem de çalışanların memnuniyeti için, yöneticilerin astlarını motive etmeleri ve onları işbirliği içerisinde çalışmaya teşvik etmeleri gerekmektedir. Bu noktada takım çalışmalarının önemi daha net bir şekilde anlaşılmaktadır. Çünkü daha önce de belirtildiği üzere, çağrı merkezlerinde son yıllarda ağırlık verilen takım çalışmaları, etkili bir biçimde sürdürüldüklerinde üyeler arasındaki işbirliği duygusu ve sosyal destek artacak; takım üyeleri takım içerisinde ait olma ihtiyaçlarını ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceklerdir. Fakat takımlar, ancak etkili bir biçimde yapılandırıldıklarında ve yönetildiklerinde üyelerine bu imkanları sağlayabileceklerdir.

Sağlıklı ilişkilerin oluşturulabilmesi için üstlere düşen diğer bir görev ise, astlarına yeterli zamanı ayırabilmeleridir. Çağrı merkezlerinde yöneticilerin, astlarına yeterli zamanı ayırabilmelerinin “kontrol alanı” kavramıyla yakından ilişkisi bulunmaktadır. Kontrol alanı, yani şef başına düşen takım lideri sayısı, takım lideri başına düşen müşteri temsilcisi sayısı veya şef başına düşen müşteri temsilcisi sayısı, arzu edilen seviyedeysse bu durum çalışanların memnuniyetine olumlu yönde etki edecektir. Daha önce de belirtildiği üzere, çağrı merkezinden sunulan hizmetin niteliğine göre rakamlar değişebilmesine rağmen, genellikle müşteri temsilcilerinin 10-15 tanesi bir takım liderine, takım liderlerinin de 4-5 tanesi bir şefe bağlı olarak görev yapmaktadırlar.

Yönetici tutumlarıyla ilgili çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyen bir diğer unsur da bağlı bulunulan yöneticinin güvenilir bir kişi olmasıdır. Yöneticiler, astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve astlarının

²⁷⁸ Keçecioğlu, a.g.e. , s: 117.

çıkarlarını her koşulda gözetmelidirler.²⁷⁹ Daha önce de belirtildiği üzere, çağrı merkezlerinde takım liderleri, şeflerle müşteri temsilcileri arasında bir köprü görevi görmektedir ve çalışanların taleplerinin şefler aracılığıyla üst yönetime aktarılmasını sağlamaktadırlar. Bu hususta, müşteri temsilcilerinin bağlı bulundukları yöneticiye yani takım liderlerine karşı duydukları güven de memnuniyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip bulunmaktadır.

Yöneticilerin bilgili kişiler olmaları ve sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini astlarıyla paylaşmaları da çalışanların memnuniyetine olumlu yönde etki etmektedir. Yöneticilerin sergileyecekleri bilgi ve deneyim paylaşımı sayesinde, yöneticilerle çalışanların birbirlerinden memnuniyeti artacak, aynı zamanda gelişme ve ilerleme sağlanacaktır.²⁸⁰

Çalışan memnuniyetini etkileyen tüm bu yönetici tutumlarının yanı sıra, yöneticilerin karar alırken astlarının görüşlerini dikkate alması da çalışanların memnuniyetine olumlu yönde etki etmektedir. Ayrıca yöneticilerin eleştiriye açık bir kişiliğe sahip olmaları da çalışan memnuniyetini artıran bir diğer unsurdur. Yöneticilerin, astlarının kendileri hakkındaki eleştirilerini dinleyip; kendilerini bu eleştiriler doğrultusunda düzeltmeye çalışmaları gerekmektedir.

Yönetici tutumlarıyla ilgili çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyen son unsur da bağlı bulunulan yöneticinin adaletli bir kişiliğe sahip olmasıdır. Yöneticilerin astlarına eşit davranıyor olarak algılanmaları ve tüm çalışanlarıyla ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutmaları, sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi için, adalet konusunda yöneticilerin dikkat etmesi gereken başlıca unsurlar olarak sıralanabilmektedirler.²⁸¹

²⁷⁹ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s: 432.

²⁸⁰ Aydar, **a.g.e.** , s: 493.

²⁸¹ Telman, Ünsal, **a.g.e.** , s: 43.

3.6.11 Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler

Çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi bakımından çalışanlara sağlanan destek hizmetler, yemekhane hizmetleri ve ulaşım imkanları olmak üzere iki boyut altında değerlendirilebilir. Çalışanlara verilen yemekler, eğitim ve gelir düzeyi düşük çalışanlar için daha fazla olmakla birlikte, tüm çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır. Yemekhaneden çıkan yemek çeşitlerinin zenginleştirilmesi, çıkan yemeklerin lezzetlerinin artırılması, çıkarılacak yemek çeşitlerinin çalışanların cevaplayacakları anketler aracılığıyla saptanması ve yemekhane hizmetlerinde memnuniyetsizliğe neden olan sorunların araştırılıp, bu sorunların çözülmeye çalışılması çalışanların memnuniyetine olumlu yönde etki edecektir.²⁸²

Çağrı merkezlerinin büyük bir kısmında çalışanlar yemek ihtiyaçlarını, kurumlarının yemekhanesi aracılığıyla karşılamaktadırlar. Fakat bünyesinde yemekhane bulunmayan veya çağrı merkezleri 24 saat hizmet verdiği için yemekhanelerini bu şekilde düzenleyemeyen şirketler de, çalışanlarının yemek ihtiyaçlarını yemek çekleri aracılığıyla karşılamaya çalışmaktadırlar. Sodexo Pass, Ticket Restaurant-Accor Services ve Multinet firmaları, şirketlerin yemek çekleri alımında en fazla işbirliğine gittiği firmalar olarak sıralanmaktadırlar. Çalışanlara yemek çıkarmak yerine yemek çeklerinin dağıtılması işletmelere pek çok avantaj sağlamaktadır.²⁸³ Çalışanlar açısından ise yemek çekleri, seçme özgürlüğü açısından çalışan memnuniyetine olumlu yönde etki etmektedir ama temel şartlar, verilen yemek çeklerinin yeterli miktarda olması ve işyerinin çevresinde yemek çeklerinin kullanılabileceği yerlerin var olmasıdır.

Çalışanlara sunulan ulaşım imkanları da çalışanların memnuniyeti üzerinde etkisi olan önemli bir unsurdur. İşletmelerin, çalışanlara sunulan ulaşım imkanlarında sorunlar yaşanıp yaşanmadığını araştırmaları ve yaşanan sorunlar varsa iyileştirici

²⁸² Milli Prodüktivite Merkezi, **a.g.e.** , s: 380.

²⁸³ “Firmalar, Çalışanlar ve Restoranlar İçin Vazgeçilmez Avantajlar”, (Çevrimiçi) <http://www.accorservices.com.tr>, 3 Ocak 2006.

alışmalara yöneltmeleri gerekmektedir. Ayrıca ikametgah adresleri sebebiyle servis hizmeti sağlanamayan çalışanların ulaşım masraflarının karşılanması veya ağrı merkezlerinde pek rastlanan bir durum olmasa bile, çalışanlara şirket otomobili verilmesi çalışanların memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri bulunan, ulaşım imkanlarını kolaylaştırıcı başlıca uygulamalardır.²⁸⁴

Çalışanlara sağlanan destek hizmetlerinin yeterli bir düzeyde olmasının yanı sıra, üst yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve bu ilişkilerin kuvvetlendirilmesine katkıda bulunması da çalışanların memnuniyetine olumlu yönde etki etmektedir. Bu nedenle üst yönetimin, çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi için elinden geldiğince çaba göstermesi gerekmektedir.²⁸⁵

ağrı merkezlerinde, çalışanlar arasındaki kopuklukların giderilmesi ve takımlar arasındaki kaynaşmanın sağlanabilmesi için, işletme dışında da çalışma arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri sosyo-kültürel faaliyetlerin düzenlenmesi faydalı olmaktadır. Çeşitli vesilelerle düzenlenecek spor karşılaşmaları, birlikte gidilecek geziler, bir araya gelinecek piknikler, birlikte yenecek akşam yemekleri, düzenlenecek partiler, çalışanların rol alacakları tiyatrolar, vb. sosyo-kültürel faaliyetler çalışanların kuruluşlarıyla daha çok kaynaşmalarına ve insan ilişkilerindeki iyileşmelere imkan sağlamaktadırlar.²⁸⁶

ağrı merkezlerinde de olanaklar dahilinde bu tür sosyo-kültürel faaliyetlere mümkün olduğunca fazla zaman ayrılması gerekmektedir. Fakat ağrı merkezlerinde günün 24 saati, haftanın 7 günü, yılın 365 günü hizmet verildiği için tüm çalışanların bu faaliyetlerde yer alması mümkün olmamaktadır. nemli olan mümkün olduğunca çok çalışanın katılımının sağlanması ve çalışanlara katılım fırsatlarının eşit olarak sunulmasıdır. Çalışma saatleri nedeniyle hiçbir sosyo-kültürel faaliyette yer alamayan bir çalışanın memnuniyetsizlik duyması gayet doğal bir durumdur.

²⁸⁴ Sabah Gazetesi, İşte İnsan Eki, **a.g.e.** , s: 16.

²⁸⁵ Telman, nsal, **a.g.e.** , s: 45-46.

²⁸⁶ Milli Prodüktivite Merkezi, **a.g.e.** , s: 381.

3.6.12 İstihdam Güvenliği

İstihdam güvenliği herhangi bir din, etnik grup ve cinsiyet ayrımı olmaksızın tüm çalışanların sahip olmaları gereken en temel haktır. Dünya çapında 95 ülkeyi kapsayan bir araştırmanın sonuçlarına göre, bu ülkelerin 2/3'ünde çalışanların istihdam güvenliği yeterli seviyede bulunmamaktadır. En kritik vakalara da Afrika, Asya ve Doğu Avrupa ülkelerinde rastlanmaktadır. Aynı zamanda bu ülkelerde, çalışanların istihdam güvenliğini koruması gereken yasaların, devlet yaptırımlarının ve teftişlerin de sağlıklı bir şekilde işlemedikleri ortaya çıkmıştır. En başarılı sonuçları alan ülkeler ise Batı Avrupa Ülkeleri ve Doğu Avrupa'dan bir istisna olarak Slovenya'dır.²⁸⁷

Dünya çapında 95 ülkeyi kapsayan bu araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye istihdam güvenliği açısından 81. sırada yer almış ve en kötü sınıf olan “çok düzenleme yapılması gereken ülkeler” arasında kendine yer bulmuştur. Raporda Türkiye'deki meslek hastalıkları tazminatlarının yetersizliğine, ölümlü iş kazası oranlarının Avrupa ülkelerine göre çok yüksek olmasına, iş kazalarının yetersiz bildirilmesine ve yıllık ücretli izin günü ortalamasının Avrupa ülkelerine göre daha düşük seviyede olmasına özellikle dikkat çekilmiştir.²⁸⁸

İstihdam güvenliğinin çalışan memnuniyeti üzerinde de önemli bir etkisi mevcut bulunmaktadır. Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak, kişinin işine karşı olumlu duygular hissetmesine ve memnuniyetinin artmasına imkan sağlamaktadır. Sosyal açıdan bakıldığında işini kaybetme korkusu, günümüzde pek çok çalışanın endişe duyduğu bir durumdur. Ülkemizde ve dünyada, özellikle özel sektörde çalışan kişilerin birçoğu ekonomik çalkantılar ve işletmelerin aldıkları küçülme kararları yüzünden bu korkunun yarattığı stresi yaşamaktadırlar. Hiçbir çalışan, kendini sosyal açıdan güvende hissetmediği bir ortamda performansını olduğu gibi sergileyemeyecektir. Bir işletmede, işinden çıkarılma

²⁸⁷ Ellen Roskam, “Türkiye'nin İki Göstergeyle Çalışanların Sağlık ve Güvenliklerinin Korunması Hususlarındaki Performansı”, (Çevrimiçi) <http://isggm.calisma.gov.tr>, 15 Kasım 2005.

²⁸⁸ A.e.

korkusu olmadan, uzun yıllar çalışabileceğini bilen bir çalışan ise geleceğe yönelik belirsizlik ve korkularından arınmış olacaktır. Ayrıca bu çalışanın işletmeye karşı olan bağlılığı ve dolayısıyla da memnuniyeti artacaktır.²⁸⁹

Aktarılan bu durum çağrı merkezi bölümü çalışanları için de geçerlilik arz etmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere, başta ABD olmak üzere pek çok gelişmiş ülkedeki çağrı merkezlerinin son yıllarda Hindistan, Çin ve hatta Türkiye gibi işgücünün daha ucuz olduğu ülkelere kaydırıldığı görülmektedir. ABD gibi, çağrı merkezlerinde istihdam eden insan sayısının gün geçtikçe azaldığı ülkelerde, çağrı merkezi bölümü çalışanlarının işten çıkarılma endişeleri gittikçe artmaktadır.

Fiziksel açıdan bakıldığında ise çağrı merkezi bölümü çalışanlarının karşısına, iş kazalarından ziyade, meslek hastalıkları yani sağlık sorunları çıkmaktadır. Kişinin işini kaybetmesinden her zaman için şirketler sorumlu olmamaktadırlar. Kimi zaman çalışanlar sağlık sorunları yüzünden kendi istekleriyle işlerinden ayrılabilirler. Daha önce de belirtildiği üzere, çağrı merkezi bölümü çalışanları sürekli olarak aynı pozisyonda oturdukları, telefonda konuştukları ve tüm çalışma saatleri boyunca kulaklık kullandıkları için, vücut ağrıları, üst solunum yolu hastalıkları ve işitme problemleri gibi sağlık sorunlarıyla sıklıkla karşılaşmakta, bu rahatsızlıkların sonucunda da kimi zaman işlerinden ayrılmak zorunda kalabilmektedirler.²⁹⁰

Gerek sosyal açıdan olsun gerekse meslek hastalıkları açısından olsun, istihdam güvenliğini düşük olarak algılayan çalışanların güvenlik motivasyonlarında ve söylenenlere uyma davranışlarında azalmalar, yaptıkları hatalarda ise artışlar gözlenmektedir. Özellikle çağrı merkezleri gibi stresin yoğun olduğu çalışma ortamlarında bu olumsuzlukların etkisi daha fazla hissedilebilmektedir.

²⁸⁹ Telman, Ünsal, **a.g.e.** , s: 47.

²⁹⁰ Baş, **a.g.e.** , s: 9.

3.6.13 Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı

Çevre kavramı, insanların ve diğer canlıların yaşamları boyunca ilişkilerini sürdürdükleri; karşılıklı olarak etkileşim içinde bulundukları fiziki, biyolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel ortam olarak tanımlanmaktadır.²⁹¹

Sanayileşme ve şehirleşme süreci sonucunda ön plana çıkan çevre kavramı, “çevrecilik” adı altında yeni bir hareketi de gündeme taşımıştır. Çevrecilik, ekolojik dengenin bozulup, çevrenin tahrip edilmesine karşı çıkan ve bu konuda kamuoyu yaratıp, sesini duyurmaya çalışan bir harekettir. Özellikle sanayileşmenin çevre üzerinde yarattığı bazı olumsuz sonuçlar, çevreci hareketin son yıllarda ön plana çıkmasına imkan sağlamıştır.²⁹²

Çevrecilik aslında oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Çevreciliğin kapsamı altında sadece su, toprak, hava değil, çevrede yaşayan insan dışındaki canlılar ve hayvanlar da yer almaktadır. Mesela, kürkün giysi olarak kullanımına karşı çıkılması da çevreciliğin kapsamı altında yer almaktadır. Ayrıca nüfus artışının ekolojik dengeyi bozması, doğal kaynakların şüursuzca ve ekonomik olmayan bir şekilde kullanılması gibi plansız şehirleşme konuları da çevreciliğin kapsamı altında yer almaktadırlar.²⁹³

Çevrecilik günümüzde hükümetler, siyasi partiler ve çevre örgütleri tarafından desteklenen bir harekettir. Çevreci hareket, aldığı bu destekler sayesinde işletmeler üzerinde ciddi bir yaptırım gücüne sahip bulunmaktadır. Bu yaptırımlarla karşılaşmak istemeyen işletmeler de yaşamlarını sürdürürken, çevreci hareketin tepkisini alacak faaliyetlerden uzak durmaya özen göstermektedirler. İşletmelerin çevre politikalarının ve çevreye karşı duyarlılıklarının, çalışanların memnuniyeti üzerinde de önemli etkileri mevcut bulunmaktadır. Ayrıca bir işletmenin, çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılık gösterip göstermemesinden bağımsız olarak

²⁹¹ “Çevre Nedir?”, (Çevrimiçi) <http://www.cevreorman.gov.tr>, 5 Ocak 2006.

²⁹² M. Erkal, B. Baloglu, F. Baloglu, **a.g.e.**, s: 77-78.

²⁹³ **A.e.**, s: 78.

çevreye zarar verebilmesi de olası bulunmaktadır. Bazı işletmeler çevreye karşı duyarlılık gösterebilirler bile, faaliyetleri gereği mecburen çevreye zarar verebilmektedirler. Bir işletmenin çevreye zarar vermesi, çalışanların memnuniyetine de olumsuz yönde etki etmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere, günümüzde başta finans ve telekomünikasyon sektörleri olmak üzere çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve müşterilerle direkt ilişki içerisinde bulunması gereken çok sayıda firmanın çağrı merkezlerine sahip olduğu görülmektedir. İşletme hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilir, işletmenin çevreyi koruması ve bu konudaki çabaları desteklemesi gerekmektedir. Bu durumu somut bir örnekle açıklamakta fayda bulunmaktadır.

Ford Otosan'ın Kocaeli Gölcük'teki, SEKA'nın bataklık arazisi üzerine kurulu olan orta ve hafif ticari araç fabrikası, Ford Motors Europe tarafından 4 yıldır üst üste Avrupa'nın en iyi fabrikası ödülüne layık görülmektedir. Ayrıca fabrika her sene üretimini ve ihracatını artırarak, 2005 yılını 243.455 adetlik rekor üretimle ve 2 milyar dolarlık ihracat geliriyle kapatmayı başarabilmiştir. Ford Otosan'ın bu başarısında çevreye karşı duyarlılığının ve çevreyi korumasının büyük bir etkisi bulunmaktadır. Fabrika bataklık bir alanda kurulu olduğu için, bölgede sürüler halinde dolaşan sivrisineklere rastlamak mümkündür. Fakat fabrika çevresinde herhangi bir ilaçlamaya gidilmemektedir; sadece lojmanların içinde ve misafir odalarında ilaçlama yapılmaktadır. Çünkü söz konusu bölge göçmen kuşların göç yolları üzerinde bulunmakta ve göçmen kuşlar bu sivrisinekler sayesinde beslenebilmektedirler. Sivrisineklere karşı ilaçlama yapılması besin zincirinin yani ekolojik dengenin bozulmasına sebep olacaktır. İhracata çok önem veren fabrika, Avrupalı tüketicilerin boykotuyla karşılaşmaktan çekindiği için bu konuda çok titiz davranmaktadır. Çünkü Ford Otosan'ın bölgedeki faaliyetleri özellikle uluslararası çevre örgütleri tarafından sıkı bir şekilde denetlenmektedir.²⁹⁴

²⁹⁴ Emre Özpeynirci, "Sivrisinekler Cirit Atıyor, Ford'un İhracatı Patlıyor", **Hürriyet Gazetesi**, 6 Ocak 2006, s: 10.

Ayrıca Ford Otosan'ın kredi aldığı Alman Bankaları da bölgedeki sivrisineklere zarar verilmemesini kredinin temel şartlarından biri olarak öne sürmüşler ve bu konuda araştırmalar yapmışlardır. Çünkü bankalar da çevrenin korunmasıyla ilgili hususlarda Avrupa Hükümetleri'nin, Alman Yeşiller Partisi'nin ve uluslararası çevre örgütlerinin baskısı altında bulunmaktadırlar. Ekolojik dengeyi bozacak ve çevreye zarar verecek bir projenin finansmanına katkıda bulunmak banka için kötü bir reklam olacak ve bu durum çalışanların memnuniyetine de olumsuz yönde etki edecektir. Şüphesiz bu olumsuzluktan çağrı merkezi bölümü çalışanları da etkilenecektir.²⁹⁵

Bankaların yanı sıra çağrı merkezlerine en sık rastlanan firmalar, mobil telefon sağlayıcıları yani GSM operatörleridir. GSM operatörlerinin çevre politikalarında en önemli yeri, teknik olarak BTS (Base Transceiver Station) olarak adlandırılan baz istasyonları almaktadır.²⁹⁶

Baz istasyonlarının sağlığa zararlı olup olmadığıyla ilgili birbirinden farklı, çelişkili bilgiler mevcuttur. Kimi kaynaklara göre baz istasyonlarının sağlığa zararlı olduğunu ispat eden klinik testler bulunmamakta ve baz istasyonlarının yaydığı manyetik dalgaların zararı bir cep telefonu ile karşılaştırıldığında çok düşük bir seviyede yer almaktadır. Kimi kaynaklara göre ise baz istasyonları uzun vadede genetik rahatsızlıklara bile sebep olabilmektedirler. Yine aynı kaynaklara göre baz istasyonlarına yakın durulması kişilerde mide bulantısı, baş dönmesi gibi anlık rahatsızlıkların da gözükmesine neden olabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı baz istasyonlarına 10 metreden daha yakın bir şekilde sürekli olarak durulmaması tavsiye edilmektedir.²⁹⁷

Şüphesiz bu çelişkili bilgiler insanların da aklını karıştırmakta ve endişelenmelerine neden olmaktadır. Bir GSM operatörünün çağrı merkezindeki müşteri temsilcileri de sıklıkla şirketlerinin kurmuş olduğu baz istasyonlarıyla ilgili şikayetlere maruz kalmaktadırlar. Bu konuda zaten müşteri temsilcilerinin

²⁹⁵ A.e.

²⁹⁶ Avea İletişim Hizmetleri A.Ş. , “Avea Merkez GSM ve VAS Eğitimi”, Nisan 2005, s: 4.

²⁹⁷ Hüseyin Hilmi Sabuncu, “Elektromanyetik Radyasyonlar ve Elektromanyetik Alanlar İle İlgili Tanımlar-Sağlığa Olumsuz Etkileri”, (Çevrimiçi) <http://saglik.tr.net>, 8 Ocak 2006.

yapabilecekleri bir şey bulunmamaktadır. Çünkü Türkiye’deki tüm baz istasyonları, Telekomünikasyon Kurumu’nun izniyle kurulmakta ve söz konusu kurum tarafından denetlenmektedir. Bu sebepten dolayı baz istasyonlarıyla ilgili bir şikayet geldiğinde, arayan kişi Telekomünikasyon Kurumu’na yönlendirilmektedir. Fakat bu durum, yani şirketin çevreye zarar vermekte olduğu izlenimi, çalışanların memnuniyetine de olumsuz yönde etki etmektedir.

3.6.14 Kurum ve Bölüm İmajı

Çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer faktör de kurum ve bölüm imajıdır. Halkın şirket hakkındaki algısı olarak adlandırılan kurum imajı, “kurumla ilgili sahip olunan bilgiler, deneyimler, inançlar ve bunların karşılıklı etkileşimleri sonucunda oluşan; kurumun dış görünümünün özünü temsil eden izlenim” olarak tanımlanabilmektedir.²⁹⁸

Bir kurumun imajı, kurumun ürünlerinin, hizmetlerinin, satış noktalarının, bayilerinin, şubelerinin, reklamlarının, tanıtım faaliyetlerinin, personel kalitesinin, logosunun, kullandığı teknolojinin, sosyo-kültürel etkinliklerinin, üstlendiği sponsorlukların, mal varlıklarının, tesislerinin, fabrikalarının ve kullandığı teknolojinin etkisiyle şekillenmektedir.²⁹⁹

Çağrı merkezleri açısından bakıldığında da kurum imajının, çağrı merkezi bölümü çalışanlarının memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Çünkü çağrı merkezleri, pek çok şirketin dış dünyaya açılan pencereleridir ve çağrı merkezlerini arayan kişiler ne zaman, nereden ararlarsa arasınlar ilk kontağı her zaman için müşteri temsilcileriyle kurmaktadırlar. Bu nedenle, arayan kişilerin kafasındaki pozitif ya da negatif kurum imajı yapılan görüşmenin gidişatını belirleyecek ve yapılan sağlıklı bir görüşme çalışan memnuniyetine olumlu yönde etki edecektir. Aksi bir durumun yaşanması halinde ise, yani sağlıklı bir

²⁹⁸ “Kelimenin Tam Anlamıyla Marka”, (Çevrimiçi) <http://www.ingersollrand.com>, 6 Ocak 2006.

²⁹⁹ A.e.

görüşmenin yapılması durumunda, çalışan memnuniyeti de olumsuz bir şekilde etkilenecektir.³⁰⁰

Çalışanların memnuniyeti için kurum imajı kadar önemli olan bir diğer unsur da çalışılan departmanın yani çalışılan bölümün örgüt içindeki imajıdır. Kurum imajı mevcut müşterilerin ve potansiyel müşterilerin algılamalarına bağlı olarak şekillenmekteyken, bölümün örgüt içindeki imajı ise aynı bölümdeki ve diğer bölümlerdeki çalışanların algılamalarına bağlı olarak şekillenmektedir.

Çağrı merkezi bölümlerinde sirkülasyon oranları genellikle örgütlerin diğer bölümlerine göre daha yüksek olduğu ve daha önce de belirtildiği üzere mesleğin getirdiği zorluklardan dolayı çağrı merkezi operatörlüğü halen daha ideal bir meslek olarak kabul edilmediği için, çağrı merkezi bölümlerinin imajı örgütlerin diğer bölümlerine göre daha zayıf kalabilmektedir. Bu zayıflığın da çağrı merkezi bölümü çalışanlarının memnuniyetine olumsuz yönde etkisi olmaktadır. Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının memnuniyetlerinin artırılabilmesi için bu olumsuz duygulardan arındırılmaları ve diğer bölümlerin çalışanlarının da, çağrı merkezi bölümü çalışanlarının yaptıkları işe, saygı duymalarının sağlanması gerekmektedir.

3.6.15 İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi

İşletmelerin insan kaynakları bölümlerinin etkili bir şekilde yönetilmesinin de çalışanların memnuniyetleriyle yakından ilişkisi bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere, çağrı merkezlerinin başarısının en temel unsurunu çalışanlar oluşturmakta; bu durum da çalışanların memnuniyetini ön plana çıkarmaktadır. Çalışanların memnuniyetinin arzu edilen seviyede olmaması, çalışanların işgücü sirkülasyonunu ve devamsızlık-sabotaj yapma ihtimallerini artırmakta; çalışanların performansına olumsuz yönde etki etmektedir.

³⁰⁰ “Front Office: Switchboard”, (Çevrimiçi) <http://www.resortacademy.com>, 7 Ocak 2006.

Çalışan memnuniyetsizliğinden kaynaklanan bu tarz olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için, insan kaynakları uzmanlarının, çağrı merkezi bölümü yöneticileriyle işbirliği içerisinde bulunarak çalışan memnuniyetinin artırılması yönünde çaba göstermeleri gerekmektedir. Fakat bunun yapılabilmesi için de öncelikle çalışanların memnuniyet seviyesinin tespiti gerçekleştirilmedir. Bu hususta, çalışanların memnuniyetini anlamaya yönelik anket, öneri kutuları, vb. geribildirimlerin çalışanlardan düzenli olarak alınması çalışanların memnuniyetine olumlu yönde etki edecektir. Çünkü bu geribildirimler sayesinde, çalışanların olumsuzlukların ortadan kalkacağına dair inançları güçlenecek; çalışma şevkleri artacaktır.

Çalışanların memnuniyet düzeylerinin tespit edilmeye çalışılmasının yanı sıra, çalışan memnuniyetini etkileyen diğer bir önemli nokta da insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarıdır. İnsan kaynakları yönetiminde temel anlayış, “insan” ögesini örgütün merkezinde görmek ve onu ön plana çıkarmaktır. Yani insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynakları boyutunda algılanmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, “örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasında katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik ve kapsamlı bir şekilde yaklaşılması” olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve eylemleri içermektedir. Çalışanların mutluluğuna dönük tüm çalışmalarda ve stratejilerde insan kaynakları yönetimi önemli bir rol almaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları uygulamalarının da, insan kaynakları yönetimine paralel bir şekilde aynı amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmeleri sağlanmalıdır.³⁰¹

İnsan kaynakları uygulamalarına gidilirken, özellikle çağrı merkezi operatörlüğü gibi rutin işler için yeni motivasyon araçlarının oluşturulmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere, insan kaynakları uzmanları, çağrı merkezi bölümü şefleriyle işbirliği içerisinde bulunarak, çalışanlar için çeşitli motivasyon programlarının hazırlanmasını sağlamalıdır. Çağrı merkezi bölümü

³⁰¹ Canman, a.g.e. , s: 55-56.

alışanlarına uygulanan eğitimler de çalışanlara yönelik motivasyon araçlarından biri olarak sayılabilmektedirler. Fakat daha önce de belirtildiği üzere, ağrı merkezi bölümü çalışanlarına uygulanan eğitimlerden her zaman için “insan kaynakları bölümü” sorumlu olmamaktadır. Bu eğitimlerden kimi zaman “ağrı merkezi bölümü” kimi zaman da “eğitim bölümü” sorumlu olmaktadır. Bu noktada belirleyici etken, işletmenin organizasyon yapısıdır.

Çalışanlara yönelik motivasyon programlarının yanı sıra insan kaynakları uzmanlarının, ağrı merkezlerindeki sirkülasyon oranını da yakından takip etmeleri ve bu konuda ağrı merkezi bölümü yöneticileriyle fikir alışverişi içersinde bulunmaları gerekmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarıyla ilgili diğer bir önemli unsur da işgücü planlamasıdır. İşgücü planlaması, bugüne dönük organizasyon yapısı ele alınarak hangi alanda, hangi bölümde ne kadar insan gücüne ihtiyaç duyulduğunun ya da gelişmeler sonucunda hangi bölümlerde ne kadar insan gücü fazlalığı olacağının tespitinin gerçekleştirilmesidir. Ayrıca işgücü planlaması yapılırken; geleceğe dönük olarak kurumun ilerideki genişleme veya daralma durumlarının, çalışanların işten ayrılma oranlarının, kurumun gelecekte sahip olacağı teknolojilerin ve bu teknolojilerin işgücü üzerindeki etkilerinin değerlendirmeye alınmasıyla kurumun gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücü miktarı da hesaplanabilecektir. İşgücü planlaması yapılmaması ya da işgücü planlamasının yanlış bir şekilde yapılması sonucunda aşırı personel istihdamı, belli yerlerde yığılma, diğer bazı yerlerde ise personel eksikliği gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum da çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratmaktadır ve bu dengesizliğin giderilmesi de ancak gerçekçi bir iş gücü planlamasıyla mümkün olmaktadır.³⁰²

ağrı merkezi bölümlerinde de öncelikle ağrı yükü hesaplandıktan sonra, ağrı yüküne göre ihtiyaç duyulan müşteri temsilcisi sayısının iyi bir işgücü planlamasıyla hesaplanması gerekmektedir. ağrı merkezi bölümlerinde işgücü planlamasına

³⁰² Gülten İncir, **alışanların İş Doyumu zerine Bir İnceleme**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1990, s: 63.

gidilirken şirketin faaliyet gösterdiği sektörle birlikte, potansiyel ve mevcut müşteri sayısının da göz önüne alınması gerekmektedir. İşgücü planlaması sonucunda yeni personel alımına gidilirken insan kaynakları uzmanlarının da dikkate almaları gereken bir takım hususlar mevcut bulunmaktadır. Çünkü çağrı merkezleri için müşteri temsilcilerini seçme ve yerleştirme işlemleri, örgütün diğer bölümleri için eleman seçme ve yerleştirme işlemlerine göre bazı farklılıklar göstermekte ve bazı farklı tekniklerin kullanılmasını gerektirmektedirler.

İnsan kaynakları uygulamalarıyla ilgili çalışan memnuniyetini etkileyen son unsur da kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi, çalışanların mesleki ve bireysel gelişimini destekleme görevi üstlenen kariyer planlamalarının insan kaynakları uygulamaları açısından ele alınmasıdır. Kariyer yönetimi dendiğinde algılanması gereken, bireysel ve organizasyonel süreçlerin eş zamanlı irdelenerek yönlendirilmesi olmalıdır. Yani organizasyonun ve bireyin, süreç içerisinde birbirlerinden karşılıklı faydalanarak, beraberliklerini sürdürmeleri gerekmektedir. Bu karşılıklı faydalanma durumu bireye de organizasyona da memnuniyet vermektedir ama öncelikle etkili bir kariyer yönetimi modelinin oluşturulması ve bu modelin sağlıklı bir şekilde işlemesi gerçekleştirilmelidir.³⁰³

Bu çalışmanın dördüncü bölümünde, çalışan memnuniyetinin ve çalışan memnuniyetini etkileyen tüm bu faktörlerin daha net anlaşılabilmesi için, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir GSM operatörünün çağrı merkezi bölümünde, müşteri temsilcilerine yönelik olarak yapılan çalışan memnuniyeti araştırmasına yer verilmektedir.

³⁰³ Kaynak ve Diğerleri, **a.g.e.** , s: 229-247.

4. BÖLÜM – ÇAĞRI MERKEZİ BÖLÜMLERİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın dördüncü bölümünde çağrı merkezi bölümlerinde çalışan memnuniyeti araştırılmaktadır. Bu doğrultuda ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi belirtildikten sonra, araştırmanın kapsamı ve sınırları çizilecek; araştırmada izlenen yöntem vurgulanacak ve araştırmanın analizinin nasıl gerçekleştirildiğinden bahsedilecektir. Daha sonra araştırmanın değişkenleri, boyutları ve araştırmada kullanılan ölçek hakkında bilgi verilip, araştırmanın bulguları incelenmeye başlanacaktır. Bulgularla ilgili olarak da, ilk önce müşteri temsilcilerinin demografik özelliklerine değinildikten sonra, müşteri temsilcilerinin genel memnuniyet düzeyi tespit edilecek; müşteri temsilcilerinin değişkenler ve boyutlarla ilgili farklı memnuniyet düzeyleri incelenecek ve son olarak da İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin genel memnuniyet düzeyleri ve değişkenlerle ilgili farklı memnuniyet düzeyleri karşılaştırılacaktır.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Daha önce de belirtildiği üzere, MİY'in araçlarından biri olan çağrı merkezlerinin başarılı olabilmesi için sunulan hizmetin niteliği büyük önem arz etmektedir. Çağrı merkezlerinde sunulan hizmetin niteliğini de insan ilişkileri belirlemektedir. Yani çağrı merkezini arayan müşterilerin memnuniyeti, hizmeti sunan kişilerin davranışlarına ve tavırlarına göre şekillenmektedir. Bu noktada belirleyici unsur, müşteriyle doğrudan ve ilk ilişkiyi kuran kişiler yani müşteri temsilcileridir. Memnun temsilciler, memnun müşteriler anlamına gelmektedirler ve çağrı merkezlerinde başarının temelini oluşturmaktadırlar. Memnun temsilcilerden bahsedildiği zaman da çalışan memnuniyetinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, müşteri temsilcilerinin genel memnuniyet düzeyini, müşteri temsilcilerinin değişkenler ve boyutlarla ilgili farklı memnuniyet düzeylerini ve

İstanbul ile Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcileri, kadın ile erkek müşteri temsilcileri, üniversite öğrencisi ile üniversite mezunu müşteri temsilcileri arasında genel memnuniyet düzeyleri ve değişkenlerle ilgili memnuniyet düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmektir. Tanımlayıcı tipteki bu araştırmanın odak noktasını, çağrı merkezlerinde çalışan memnuniyeti oluşturmaktadır.

4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın kapsamına, İstanbul-Güneşli ve Ankara-Ahlatlıbel görev yerleri bulunan bir GSM operatörünün çağrı merkezi bölümündeki müşteri temsilcilerinin tamamı dahil edilmiştir. Bu çağrı merkezinin tercih edilmesinin başlıca nedenleri; Türkiye'nin en büyük çağrı merkezlerinden biri olması, iki büyük şehrimizde (İstanbul ve Ankara) faaliyet göstermekte olması ve isim vermemek şartıyla araştırmanın yapılabilmesine imkan sağlanması olarak sıralanabilir.

Toplam 314 çalışanın bulunduğu çağrı merkezinde takım liderlerinin (19 kişi) ve şeflerin (4 kişi) sayısı yetersiz olduğu için araştırmanın kapsamı müşteri temsilcileriyle (291 kişi) sınırlandırılmıştır.

İstanbul ve Ankara'da görev yapan tüm müşteri temsilcilerine anketler ulaştırılmıştır. 201 müşteri temsilcisinin çalıştığı İstanbul çağrı merkezinden 172 adet geri dönüş olmuş ve geri dönüş oranı %85,5 olarak belirlenmiştir. 90 müşteri temsilcisinin çalıştığı Ankara çağrı merkezinden ise 73 adet geri dönüş olmuş ve geri dönüş oranı %81,1 olarak tespit edilmiştir. Geri dönüşü gerçekleşen toplam 245 anketin 242 tanesinden kullanılabilir yanıtlar alınmıştır.

4.3 Araştırmada İzlenen Yöntem

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. İstanbul çağrı merkezinde görev yapan müşteri temsilcilerine anketler vardiya bitiminde dağıtılmış ve evde doldurduktan sonra ertesi gün teslim etmeleri istenmiştir. Ankara çağrı merkezinde görev yapan müşteri temsilcilerine ise anketler elektronik posta (e-mail) aracılığıyla ulaştırılmış ve mümkün olan en kısa sürede doldurup geri göndermeleri talep edilmiştir. Anketlerin dağıtılması ve toplanması işlemi 3 Mart-12 Mart 2006 tarihleri arasındaki 9 günlük süreçte gerçekleştirilmiştir.

Anket toplam 64 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır ve ilk 6 soru kişilerin demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde kişilerin görev yerleri, görev süreleri, yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları ve yabancı dil bilgileri sorgulanmaktadır. Ankette, çalışanların etki altında kalmasını önlemek amacıyla, kişilerin kimlik bilgilerini sorgulayan herhangi bir soruya yer verilmemiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, istatistiksel analiz yapılmasına olanak sağlayacak şekilde kodlanıp bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra araştırmanın analizinde SPSS 11.5 for Windows istatistik programı kullanılmıştır.

4.4 Değişkenler, Boyutlar ve Kullanılan Ölçek

Araştırmada müşteri temsilcilerinin memnuniyetini ölçmek amacıyla 15 farklı değişkenden ve bu değişkenlere ilişkin 58 farklı boyuttan yararlanılmıştır. Her boyut, bir ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışan memnuniyeti araştırmasının değişkenleri şu şekilde sıralanmaktadır: Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, takdir edilme ve ödüllendirilme, mesleki ve bireysel gelişim, yapılan iş, kararlara katılım, ücret, misyon-vizyon ve temel değerler, iletişim, yönetici tutumları, çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler, istihdam güvenliği, şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı, kurum ve bölüm imajı, insan kaynaklarının etkili yönetimi.

Bu değişkenlerin her birini açıklayan değişik boyutlardan yararlanılarak da anket soruları oluşturulmuştur. Değişkenleri açıklayan boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır:

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler: Informal iletişim fırsatları, işbirliği ve uyum, değer ve tutumlar olmak üzere 3 boyut ve 3 ifade ile ölçülmüştür.

Fiziksel çalışma koşulları: Isıtma/soğutma ve havalandırma, temizlik, aydınlatma, gürültü seviyesi ve fiziksel güvenlik olmak üzere 5 boyut ve 5 ifade ile ölçülmüştür.

Takdir edilme ve ödüllendirilme: Takdir ve ödül uygulamaları, takdir edilme ve ödüllendirilme şekli, adaletli bir seçim yapılması, takdir ve ödül kriterleri olmak üzere 4 boyut ve 4 ifade ile ölçülmüştür.

Mesleki ve bireysel gelişim: Mevcut terfi imkanları, mesleki gelişimin desteklenmesi, bireysel gelişimin desteklenmesi, mesleki ve bireysel gelişim düzeyi olmak üzere 4 boyut ve 4 ifade ile ölçülmüştür.

Yapılan iş: Kişisel bilgi ve becerileri kullanma, tanınan yetki, sorumlulukların açıklanması, yapılan işin katkısı, yapılan işin önemi ve kullanılan ekipman olmak üzere 6 boyut ve 6 ifade ile ölçülmüştür.

Kararlara katılım: İşle ilgili kararlar, kişisel performans hedefleri ve bölümün performans hedefleri olmak üzere 3 boyut ve 3 ifade ile ölçülmüştür.

Ücret: Yeterli olması, yapılan işe göre adil olması ve diğer çalışanlara göre adil olması gibi 3 boyut ve 3 ifade ile ölçülmüştür.

Misyon, vizyon ve temel değerler: Tanımlanmış olmaları, anlaşılabilirliklerinin kolay olması, bütün çalışanları kapsamaması, benimsenmiş olmaları ve çalışanların katkıları olmak üzere 5 boyut ve 5 ifade ile ölçülmüştür.

İletişim: İşle ilgisi olmayan şirket içi gelişmeler, iş ve işlemlerle ilgili duyurular, öneri ve şikayetlerin dikkate alınması olmak üzere 3 boyut ve 3 ifade ile ölçülmüştür.

Yönetici tutumları: Takım çalışmasını teşvik etmesi, astlarına ayırdığı zaman, güvenilir bir kişi olması, bilgili bir kişi olması, bilgi ve deneyimlerini paylaşması, astların görüşlerini dikkate alması, eleştiriye açık olması ve adaletli bir kişi olması gibi 8 boyut ve 8 ifade ile ölçülmüştür.

Çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler: Yemekhane hizmetleri, ulaşım imkanları ve sosyo-kültürel faaliyetler olmak üzere 3 boyut ve 3 ifade ile ölçülmüştür.

İstihdam güvenliği: Güvenilir bir istihdam politikası, işten çıkarılma endişesi ve meslek hastalıkları olmak üzere 3 boyut ve 3 ifade ile ölçülmüştür.

Şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı: Şirketin çevre politikası ve şirketin çevreye zarar vermemesi olmak üzere 2 boyut ve 2 ifade ile ölçülmüştür.

Kurum ve bölüm imajı: Kurum imajı ve bölüm imajı olmak üzere 2 boyut ve 2 ifade ile ölçülmüştür.

İnsan kaynaklarının etkili yönetimi: Çalışan memnuniyetinin tespiti, çalışanlara uygulanan eğitimler, işgücü planlaması ve kariyer yönetimi olmak üzere 4 boyut ve 4 ifade ile ölçülmüştür.

Araştırmanın boyutlarını belirten 58 ifade, “Beşli Likert Tipi” ölçeğe göre düzenlenmiştir:

1. Kesinlikle katılmıyorum (1 puan)
2. Katılmıyorum (2 puan)
3. Kararsızım (3 puan)
4. Katılıyorum (4 puan)
5. Kesinlikle katılıyorum (5 puan)

Çalışan memnuniyeti anketinin 7’nci, 50’nci ve 52’nci soruları negatif anlam belirttiklerinden puanlandırmaları da ters yönde yapılmıştır: Kesinlikle katılıyorum (1 puan), katılıyorum (2 puan), kararsızım (3 puan), katılmıyorum (4 puan), kesinlikle katılmıyorum (5 puan).

Çalışan memnuniyeti araştırmasının değişkenleri, boyutları ve anket soruları bir arada Ek-3’te görülmektedir.

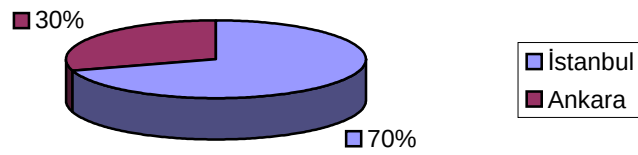
4.5 Bulgular

Çalışan memnuniyeti araştırması sonucunda, müşteri temsilcilerine ait demografik bulguların tespit edilmesi, temsilcilerin genel memnuniyet seviyesinin belirlenmesi, temsilcilerin değişkenler ve boyutlarla ilgili farklı memnuniyet düzeylerinin hesaplanması ve İstanbul ile Ankara şehirlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin, kadın-erkek müşteri temsilcilerinin ve üniversite öğrencisi-üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin genel memnuniyet seviyelerinin ve değişkenlerle ilgili farklı memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması mümkün olmuştur.

4.5.1 Demografik Bulgular

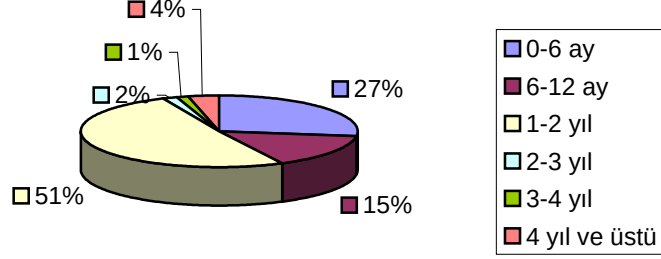
Araştırma sonucunda müşteri temsilcilerine ait demografik bulgular sayesinde, müşteri temsilcilerinin görev yerlerinin, görev sürelerinin, yaşlarının, cinsiyetlerinin, eğitim düzeylerinin ve yabancı dil bilgilerinin tespiti gerçekleştirilmiştir.

Şekil 4.1 Müşteri Temsilcilerinin Görev Yerleri



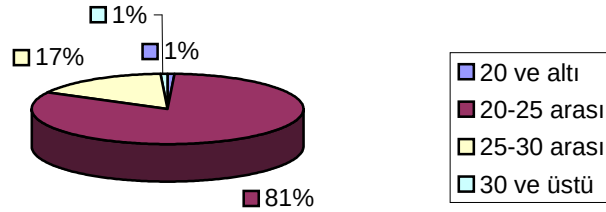
Araştırmaya katılan 242 müşteri temsilcisinin görev yerleri incelendiğinde %70'inin (170 kişi) İstanbul'da görev yaptığı, %30'unun ise (72 kişi) Ankara'da görev yaptığı görülmektedir.

Şekil 4.2 Müşteri Temsilcilerinin Görev Süreleri



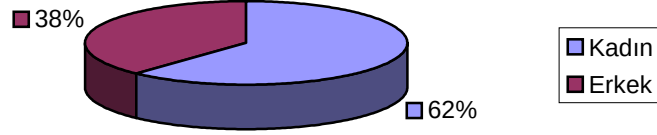
Araştırmaya katılan 242 müşteri temsilcisinin görev süreleri incelendiğinde %51'inin (123 kişi) 1-2 yıl arasında, %27'sinin (66 kişi) 0-6 ay arasında, %15'inin (37 kişi) 6-12 ay arasında, %4'ünün (9 kişi) 4 yıl ve üstü, %2'sinin (4 kişi) 2-3 yıl arasında ve %1'inin (3 kişi) 3-4 yıl arasında çağrı merkezi bölümünde görev yaptıkları görülmektedir.

Şekil 4.3 Müşteri Temsilcilerinin Yaşları



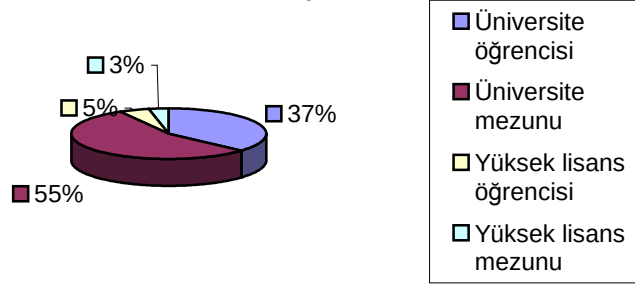
Araştırmaya katılan 242 müşteri temsilcisinin yaşları incelendiğinde %81'inin (198 kişi) 20-25 yaş aralığında, %17'sinin (40 kişi) 25-30 yaş aralığında, %1'inin (2 kişi) 20 ve altı yaşlarda, yine aynı şekilde %1'inin (2 kişi) 30 ve üstü yaşlarda yer aldıkları görülmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere, Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri tarafından yapılan "Türkiye'de Çağrı Merkezi Sektörü Pazar Araştırması"nın sonuçlarına göre, Türkiye'deki çağrı merkezi bölümü çalışanlarının yaş ortalaması 23,2 olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı çağrı merkezindeki müşteri temsilcilerinin %81'inin 20-25 yaş aralığında olması, Türkiye ortalamasına yakın bir sonuçla karşılaşılması ihtimalini kuvvetlendirmektedir.

Şekil 4.4 Müşteri Temsilcilerinin Cinsiyetleri



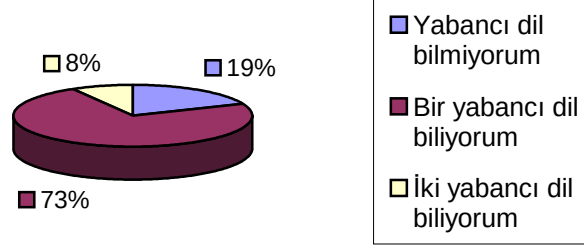
Araştırmaya katılan 242 müşteri temsilcisinin cinsiyetleri incelendiğinde müşteri temsilcilerinin %62'sinin (150 kişi) kadın, %38'inin ise (92 kişi) erkek oldukları tespit edilmiştir. Daha önce Sistema tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre de Türkiye'deki çağrı merkezi bölümü çalışanlarının %66'sını kadınlar, %34'ünü erkekler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı çağrı merkezinde görev alan müşteri temsilcilerinin cinsiyet dağılımları incelendiğinde de, Türkiye'deki çağrı merkezlerindeki cinsiyet dağılımına yakın sonuçların alındığı görülmektedir.

Şekil 4.5 Müşteri Temsilcilerinin Eğitim Düzeyleri



Araştırmaya katılan 242 müşteri temsilcisinin eğitim düzeyleri incelendiğinde %55'inin (133 kişi) üniversite mezunu, %37'sinin (89 kişi) üniversite öğrencisi, %5'inin (12 kişi) yüksek lisans öğrencisi ve %3'ünün (8 kişi) yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı çağrı merkezindeki müşteri temsilcileri arasında lise mezunu, doktora öğrencisi veya doktora mezunu çalışanlara rastlanmamaktadır.

Şekil 4.6 Müşteri Temsilcilerinin Yabancı Dil Bilgileri



Araştırmaya katılan 242 müşteri temsilcisinin yabancı dil bilgileri incelendiğinde %73'ünün (177 kişi) bir yabancı dil bildiği, %19'unun (45 kişi) yabancı dil bilmediği ve %8'inin (20 kişi) iki yabancı dil bildikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmanın yapıldığı çağrı merkezindeki müşteri temsilcileri arasında ikiden fazla yabancı dil bilen çalışana rastlanmamaktadır.

4.5.2 Müşteri Temsilcilerinin Memnuniyet Düzeylerinin Tespit Edilmesi

Müşteri temsilcilerinin memnuniyet düzeyleri tespit edilirken her değişken eşit ağırlıkta değerlendirilmiş ve tüm değişkenlerin ortalamaları hesaplanmıştır. Çalışan memnuniyetinin tespiti gerçekleştirilirken de bu değerlerin ortalamasından hareket edilmiştir.

Çalışan memnuniyeti araştırmasının boyutları yorumlanırken de, öncelikle her boyutun ortalaması ve standart sapması hesaplanmıştır; çıkan ortalama değerlerine göre de önerilerde bulunularak, işletmenin dikkat etmesi ve düzenleme yapması gereken noktalar vurgulanmıştır. Boyutlara ait ortalamaların ve standart sapmaların bir arada gösterildiği tablo Ek-4'te yer almaktadır.

			Hesaplanan Değer		Değer Aralığı		
	Ortalama	Standart Sapma	Min	Max	Min	Ort	Max
Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler	3,76	0,68	1	5	1	3	5
Fiziksel Çalışma Koşulları	3,43	0,66	1,4	5	1	3	5
Takdir Edilme ve Ödüllendirilme	2,8	0,97	1	5	1	3	5
Mesleki ve Bireysel Gelişim	3,22	0,92	1	5	1	3	5
Yapılan İş	3,8	0,59	1,66	5	1	3	5
Kararlara Katılım	2,88	0,94	1	5	1	3	5
Ücret	3,06	0,95	1	5	1	3	5
Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	3,67	0,62	1,2	5	1	3	5
İletişim	3,66	0,7	1,66	5	1	3	5
Yönetici Tutumları	3,89	0,82	1,12	5	1	3	5
Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler	2,97	0,83	1	5	1	3	5
İstihdam Güvenliği	3,28	0,7	1	5	1	3	5
Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı	3,26	0,67	1	5	1	3	5
Kurum ve Bölüm İmajı	3,56	0,8	1	5	1	3	5
İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi	3,17	0,89	1	5	1	3	5
Çalışan Memnuniyetinin Tespiti	3,36						

Tablo 4.1 Çalışan Memnuniyeti Araştırmasının Değişkenlerinin İstatistik Analizleri ve Çalışan Memnuniyetinin Tespiti

Tablo 4.1’de de görüldüğü üzere, müşteri temsilcilerinin en fazla memnuniyet duydukları değişken 3,89 ortalama ile yönetici tutumları, en az memnuniyet duydukları değişken ise 2,8 ortalama ile takdir edilme ve ödüllendirilme olmuştur.

EK-4’te görüldüğü üzere de, müşteri temsilcilerinin en fazla memnuniyet duydukları boyut 4,38 ortalama ile “yapılan işin önemi”, en az memnuniyet duydukları boyut ise 2.3 ortalama ile “yemekhane hizmetleri” olmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, müşteri temsilcilerinin genel memnuniyet ortalaması 3,36 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, genel memnuniyetleri konusunda kararsız olduklarını göstermektedir.*

Müşteri temsilcilerinin, değişkenlere ve boyutlara ilişkin memnuniyet düzeyleri aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir:

Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler değişkeninin ortalaması 3,76 olarak tespit edilmiştir. Müşteri temsilcilerinin, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinden memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler değişkenine ait “informal iletişim fırsatları” boyutunun ortalama değeri 3,69’dur. Müşteri temsilcilerinin, iş arkadaşlarıyla aralarındaki informal iletişim fırsatlarından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler değişkenine ait “işbirliği ve uyum” boyutunun ortalama değeri 4,14’tür. Müşteri temsilcilerinin, iş arkadaşlarıyla aralarındaki işbirliği ve uyumdan memnun olduklarını söylemek mümkündür.

* Çalışan memnuniyeti araştırmasında, müşteri temsilcilerinin memnuniyet düzeyleri yorumlanırken şu sınıflandırma esas alınmıştır: 1-1,5 arası: Hiç memnun değil, 1,5-2,5 arası: Memnun değil, 2,5-3,5 arası: Kararsız, 3,5-4,5 arası: Memnun ve 4,5-5 arası: Çok memnun.

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler değişkenine ait “değer ve tutumlar” boyutunun ortalama değeri 3,47’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, iş arkadaşlarıyla aynı değer ve tutumları paylaşma konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanların birbirlerinin farklı değer ve tutumlarına karşı esnek davranmalarının ve hoşgörüyle yaklaşımlarının sağlanması gerekmektedir.

Fiziksel Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşulları değişkeninin ortalaması 3,43 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, fiziksel çalışma koşullarıyla ilgili kararsız olduklarını göstermektedir. İşletmenin bu konuda gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

Fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait “ısıtma/soğutma ve havalandırma” boyutunun ortalama değeri 2,94’tür. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, işyerinin ısıtma/soğutma ve havalandırmasıyla ilgili kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, işyerindeki ısı düzeyi ile hava akımının sürekli olarak kontrol edilmesi ve bu konuda çalışanlardan gelen şikayetlerin dikkate alınması gerekmektedir.

Fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait “temizlik” boyutunun ortalama değeri 3,8’dir. Müşteri temsilcilerinin, işyerinin temizliğinden memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait “aydınlatma” boyutunun ortalama değeri 3,79’dur. Müşteri temsilcilerinin, işyerinin aydınlatmasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait “gürültü seviyesi” boyutunun ortalama değeri 2,77’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, işyerindeki gürültü seviyesi konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin

artırılması için, müşteri temsilcilerinin arasına paravanlar konularak gürültü seviyesi düşürülebilir.

Fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait “fiziksel güvenlik” boyutunun ortalama değeri 3,87’dir. Müşteri temsilcilerinin, işyerlerindeki fiziksel güvenlik koşullarından memnun olduklarını söylemek mümkündür..

Takdir Edilme ve Ödüllendirilme

Takdir edilme ve ödüllendirilme değişkeninin ortalaması 2,8 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, takdir edilme ve ödüllendirilme değişkeniyle ilgili kararsız olduklarını göstermektedir. İşletmenin bu konuda en kısa sürede gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

Takdir edilme ve ödüllendirilme değişkenine ait “takdir ve ödül uygulamaları” boyutunun ortalama değeri 2,59’dur. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, takdir ve ödül uygulamaları konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, takdir ve ödül uygulamalarının aşamaları çeşitlendirilebilir: Bir çift güzel söz söylenmesi, takdirname verilmesi, ayın elemanı gibi bir sıfatla resmin panoya asılması, hediye verilmesi, ücretli izin verilmesi, prim verilmesi, terfi edilmesi, vb.

Takdir edilme ve ödüllendirilme değişkenine ait “takdir edilme ve ödüllendirilme şekli” boyutunun ortalama değeri 2,89’dur. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, takdir edilme ve ödüllendirilme şekli konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, bir çalışanın takdir edilmesi ve/veya ödüllendirilmesi içten ve samimi bir şekilde yapılmalı; diğer çalışanların tepkisini çekecek abartılı gösterilerden uzak durulmalıdır.

Takdir edilme ve ödüllendirilme değişkenine ait “adaletli bir seçim yapılması” boyutunun ortalama değeri 2,75’tir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, takdir edilme

ve ödüllendirilme için aralarında adaletli bir seçim yapılması konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanlar arasında adaletli bir seçimin yapılması sağlanmalıdır.

Takdir edilme ve ödüllendirilme değişkenine ait “takdir ve ödül kriterleri” boyutunun ortalama değeri 2,99’dur. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, takdir ve ödül kriterleri konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, takdir ve ödül kriterlerinin, objektif yapılan bir performans değerlendirmesinin sonuçlarına dayandırılması gerekmektedir.

Mesleki ve Bireysel Gelişim

Mesleki ve bireysel gelişim değişkeninin ortalaması 3,22 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, mesleki ve bireysel gelişimleriyle ilgili kararsız olduklarını göstermektedir. İşletmenin bu konuda gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

Mesleki ve bireysel gelişim değişkenine ait “mevcut terfi imkanları” boyutunun ortalama değeri 3,07’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, mevcut terfi imkanları konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, üst mevkilerdeki pozisyonların boşaldığı durumlarda, dışarıdan eleman alımına gidilmemesi ve başarılı çalışanların bu pozisyonlara terfi etmelerinin sağlanması gerekmektedir. Üst mevkilerdeki pozisyonların boşalmadığı durumlarda ise çalışanlar için yeni iş alanlarının yaratılması gerçekleştirilmelidir.

Mesleki ve bireysel gelişim değişkenine ait “mesleki gelişimin desteklenmesi” boyutunun ortalama değeri 3,2’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, mesleki gelişimlerinin desteklenmesi konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, kariyer planlaması, iş rotasyonu ve müşteri temsilciliği pozisyonunun seviyelendirilmesi gibi uygulamalarla çalışanların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi sağlanmalıdır.

Mesleki ve bireysel gelişim değişkenine ait “bireysel gelişimin desteklenmesi” boyutunun ortalama değeri 3,27’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, bireysel gelişimlerinin desteklenmesi konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanların bireysel gelişimlerine yönelik eğitimlere ağırlık verilmesi veya verilen eğitimlerin bireysel gelişime yönelik kısımlarında nitelik artırımlarına gidilmesi gerekmektedir.

Mesleki ve bireysel gelişim değişkenine ait “mesleki ve bireysel gelişim düzeyi” boyutunun ortalama değeri 3,34’tür. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, mesleki ve bireysel gelişim düzeyleriyle ilgili kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanların mesleki ve bireysel gelişim düzeylerinin çalışanlarca arzu edilen seviyelere getirilmesi gerekmektedir.

Yapılan İş

Yapılan iş değişkeninin ortalaması 3,8 olarak tespit edilmiştir. Müşteri temsilcilerinin, yaptıkları işten memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Yapılan iş değişkenine ait “kişisel bilgi ve becerileri kullanma” boyutunun ortalama değeri 3,34’tür. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, işlerini yaparken kişisel bilgi ve becerilerini kullanabilme konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, işlerini yaparken, çalışanların sahip oldukları tüm bilgi ve becerileri kullanmalarına imkan sağlanması gerekmektedir.

Yapılan iş değişkenine ait “tanınan yetki” boyutunun ortalama değeri 3,33’tür. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, işlerini yapabilmeleri için kendilerine tanınan yetkilerin yeterliliği konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanların zamanı geldiğinde, prosedürlerin dışına çıkıp müşteri yararına karar ve inisiyatif alabilmelerini sağlayacak yetkilerle donatılmaları gerekmektedir.

Yapılan iş değişkenine ait “sorumlulukların açıklanması” boyutunun ortalama değeri 4’tür. Müşteri temsilcilerinin, görevin getirdiği sorumlulukların kendilerine açıklanmasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Yapılan iş değişkenine ait “yapılan işin katkısı” boyutunun ortalama değeri 4,15’tir. Müşteri temsilcilerinin, yaptıkları işin şirket hedeflerine ulaşılmasındaki katkısını görebilmekten memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Yapılan iş değişkenine ait “yapılan işin önemi” boyutunun ortalama değeri 4,38’dir. Müşteri temsilcilerinin, yaptıkları işin şirket için önemli bir iş olmasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Yapılan iş değişkenine ait “kullanılan ekipman” boyutunun ortalama değeri 3,63’tür. Müşteri temsilcilerinin, işlerini yapabilmeleri için kendilerine verilen ekipmanın yeterliliğinden memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Kararlara Katılım

Kararlara katılım değişkeninin ortalaması 2,88 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, kararlara katılım değişkeniyle ilgili kararsız olduklarını göstermektedir. İşletmenin bu konuda en kısa sürede gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

Kararlara katılım değişkenine ait “işle ilgili kararlar” boyutunun ortalama değeri 3,05’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, işle ilgili kararlara katılabilme hususunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, işle ilgili kararlar alınırken çalışanların görüşlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Kararlara katılım değişkenine ait “kişisel performans hedefleri” boyutunun ortalama değeri 2,84’tür. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, kişisel performans hedefleri belirlenirken kararlara katılabilme hususunda kararsız olduklarını

göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, kişisel performans hedefleri belirlenirken çalışanların görüşlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Kararlara katılım değişkenine ait “bölümün performans hedefleri” boyutunun ortalama değeri 2,76’dır. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, bölümün performans hedefleri belirlenirken kararlara katılabilme hususunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çağrı merkezi bölümünün performans hedefleri belirlenirken çalışanların görüşlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Ücret

Ücret değişkeninin ortalaması 3,06 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, ücretleriyle ilgili kararsız olduklarını göstermektedir. İşletmenin bu konuda gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

Ücret değişkenine ait “yeterli olması” boyutunun ortalama değeri 2,95’tir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, ücretlerinin yeterliliği konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, ücretlerin, çalışanların günlük ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek düzeye getirilmesi gerekmektedir.

Ücret değişkenine ait “yapılan işe göre adil olması” boyutunun ortalama değeri 3’tür. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, ücretlerinin yapılan işe göre adil olması konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanların hak ettikleri ücretleri aldıklarına inanmaları sağlanmalıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de ya çalışanlara ödenen ücretlerin artırılması ya da yapılan işin basitleştirilmesi gerekmektedir.

Ücret değişkenine ait “diğer çalışanlara göre adil olması” boyutunun ortalama değeri 3,24’tür. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, ücretlerinin diğer çalışanlara göre adil olması konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların

memnuniyetinin artırılması için, aynı özelliklere sahip olan ve benzer işi yapan çalışanların aldıkları ücretlerin eşit olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir.

Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Misyon, vizyon ve temel değerler değişkeninin ortalaması 3,67 olarak tespit edilmiştir. Müşteri temsilcilerinin, işletmenin misyon, vizyon ve temel değerlerinden memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Misyon, vizyon ve temel değerler değişkenine ait “tanımlanmış olmaları” boyutunun ortalama değeri 3,8’dir. Müşteri temsilcilerinin, örgüt misyonunun, vizyonunun ve temel değerlerinin tanımlanmış olmasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Misyon, vizyon ve temel değerler değişkenine ait “anlaşılmasının kolay olması” boyutunun ortalama değeri 3,79’dur. Müşteri temsilcilerinin, örgüt misyonunun, vizyonunun ve temel değerlerinin anlaşılmasının kolay olmasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Misyon, vizyon ve temel değerler değişkenine ait “bütün çalışanları kapsaması” boyutunun ortalama değeri 3,67’dir. Müşteri temsilcilerinin, örgüt misyonunun, vizyonunun ve temel değerlerinin bütün çalışanları kapsamısından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Misyon, vizyon ve temel değerler değişkenine ait “benimsenmiş olmaları” boyutunun ortalama değeri 3,78’dir. Müşteri temsilcilerinin, örgüt misyonunu, vizyonunu ve temel değerlerini benimsemiş olmaktan memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Misyon, vizyon ve temel değerler değişkenine ait “çalışanların katkıları” boyutunun ortalama değeri 3,35’tir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, örgüt

misyonunun, vizyonunun ve temel değerlerinin çalışanların katkılarıyla oluşturulmaları konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, örgüt misyonu, vizyonu ve temel değerleri belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurulması yani çalışanlardan yardım alınması gerekmektedir.

İletişim

İletişim değişkeninin ortalaması 3,66 olarak tespit edilmiştir. Müşteri temsilcilerinin, örgüt içi iletişimden memnun olduklarını söylemek mümkündür.

İletişim değişkenine ait “işle ilgisi olmayan şirket içi gelişmeler” boyutunun ortalama değeri 3,81’dir. Müşteri temsilcilerinin, işle ilgisi olmayan şirket içi gelişmelerden haberdar olmaktan memnun olduklarını söylemek mümkündür.

İletişim değişkenine ait “iş ve işlemlerle ilgili duyurular” boyutunun ortalama değeri 3,87’dir. Müşteri temsilcilerinin, iş ve işlemlerle ilgili duyuruların kendilerine zamanında iletilmesinden memnun olduklarını söylemek mümkündür.

İletişim değişkenine ait “neri ve şikayetlerin dikkate alınması” boyutunun ortalama değeri 3,31’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, dile getirdikleri öneri ve şikayetlerin dikkate alınması konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanlardan gelen tüm öneri ve şikayetlerin dikkate alınıp, değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yönetici Tutumları

Yönetici tutumları değişkeninin ortalaması 3,89 olarak tespit edilmiştir. Müşteri temsilcilerinin, bağlı bulundukları yöneticilerin tutumlarından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Yönetici tutumları değişkenine ait “takım çalışmasını teşvik etmesi” boyutunun ortalama değeri 3,88’dir. Müşteri temsilcilerinin, bağlı bulundukları yöneticinin takım çalışmasını teşvik etmesinden memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Yönetici tutumları değişkenine ait “astlarına ayırdığı zaman” boyutunun ortalama değeri 3,79’dur. Müşteri temsilcilerinin, bağlı bulundukları yöneticinin astlarına yeterli zamanı ayırmasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Yönetici tutumları değişkenine ait “güvenilir bir kişi olması” boyutunun ortalama değeri 4,12’dir. Müşteri temsilcilerinin, bağlı bulundukları yöneticinin güvenilir bir kişi olmasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Yönetici tutumları değişkenine ait “bilgili bir kişi olması” boyutunun ortalama değeri 4,08’dir. Müşteri temsilcilerinin, bağlı bulundukları yöneticinin bilgili bir kişi olmasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Yönetici tutumları değişkenine ait “bilgi ve deneyimlerini paylaşması” boyutunun ortalama değeri 4,03’tür. Müşteri temsilcilerinin, bağlı bulundukları yöneticinin bilgi ve deneyimlerini astlarıyla paylaşmasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Yönetici tutumları değişkenine ait “astlarının görüşlerini dikkate alması” boyutunun ortalama değeri 3,93’tür. Müşteri temsilcilerinin, bağlı bulundukları yöneticinin karar alırken astlarının görüşlerini dikkate almasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Yönetici tutumları değişkenine ait “eleştiriye açık olması” boyutunun ortalama değeri 3,64’tür. Müşteri temsilcilerinin, bağlı bulundukları yöneticinin eleştiriye açık bir kişiliğe sahip olmasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Yönetici tutumları değişkenine ait “adaletli bir kişi olması” boyutunun ortalama değeri 3,69’dur. Müşteri temsilcilerinin, bağlı bulundukları yöneticinin tüm astlarına eşit şekilde davranmasından ve tüm astlarıyla ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutmasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler

Çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkeninin ortalaması 2,97 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, kendilerine sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetlerle ilgili kararsız olduklarını göstermektedir. İşletmenin bu konuda en kısa sürede gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

Çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait “yemekhane hizmetleri” boyutunun ortalama değeri 2,3’tür. Müşteri temsilcilerinin, kendilerine sunulan yemekhane hizmetlerinden memnun olmadıklarını söylemek mümkündür. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, mümkün olan en kısa sürede yemekhane hizmetlerinde memnuniyetsizliğe yol açan sorunların tespit edilip; bu sorunların ortadan kaldırılması sağlanmalıdır. Ayrıca yemekhaneden çıkan yemek çeşitlerinin zenginleştirilmesi, çıkan yemeklerin lezzetlerinin artırılması ve çıkarılacak yemek çeşitlerinin çalışanların talepleri doğrultusunda belirlenmesi de çalışan memnuniyetine olumlu yönde etki edecektir.

Çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait “ulaşım imkanları” boyutunun ortalama değeri 3,63’tür. Müşteri temsilcilerinin, kendilerine sunulan ulaşım imkanlarından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait “sosyo-kültürel faaliyetler” boyutunun ortalama değeri 3,01’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, kendileri için düzenlenen sosyo-kültürel faaliyetler konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanlara yönelik sosyo-kültürel faaliyetlere daha fazla zaman ayrılması, mümkün olduğunca çok çalışanın katılımının sağlanması ve tüm çalışanlara katılım fırsatlarının eşit olarak sunulması gerekmektedir.

İstihdam Güvenliği

İstihdam güvenliği değişkeninin ortalaması 3,28 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, istihdam güvenliği değişkeniyle ilgili kararsız olduklarını göstermektedir. İşletmenin bu konuda gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

İstihdam güvenliği değişkenine ait “güvenilir bir istihdam politikası” boyutunun ortalama değeri 3,43’tür. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, kurumlarında uygulanan istihdam politikasının güvenilirliği konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, kurumda uygulanan istihdam politikasının, meslek hastalıkları tazminatları ve yıllık ücretli izin günü ortalaması gibi hususlarda daha sağlam temellere oturtulması gerekmektedir.

İstihdam güvenliği değişkenine ait “işten çıkarılma endişesi” boyutunun ortalama değeri 3,41’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, işten çıkarılma endişesi olmaksızın çağrı merkezinde devamlı çalışma güvencesi konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanların çağrı merkezi bünyesinde uzun yıllar çalışabileceklerini hissetmeleri sağlanmalıdır.

İstihdam güvenliği değişkenine ait “meslek hastalıkları” boyutunun ortalama değeri 3,02’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, işten ayrılmayı gerektirecek meslek hastalıklarının varlığı konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanların maruz kaldıkları meslek hastalıklarının

tespitinin yapılması ve mümkün olduğunca bu hastalıkların önüne geçilmesi sağlanmalıdır.

Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı

Şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı değişkeninin ortalaması 3,26 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığıyla ilgili kararsız olduklarını göstermektedir. İşletmenin bu konuda gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

Şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı değişkenine ait “şirketin çevre politikası” boyutunun ortalama değeri 3,31’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, baz istasyonları konusunda faaliyetlerini sürdürürken, şirketin duyarlı bir çevre politikası izlemesi hususunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, şirketin baz istasyonlarıyla ilgili çevre politikasını tekrardan gözden geçirmesi gerekmektedir.

Şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı değişkenine ait “şirketin çevreye zarar vermemesi” boyutunun ortalama değeri 3,21’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, baz istasyonları konusunda faaliyetlerini sürdürürken, şirketin çevreye zarar vermemesi hususunda kararsız olduklarını göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı kurum bir GSM operatörü olduğu için, şirketin çevreye zarar verebilecek tek faaliyeti baz istasyonlarıdır. Baz istasyonlarının çevreye zarar verip vermediğiyle de ilgili çelişkili bilgiler mevcuttur. Bu noktada çalışanların memnuniyetinin artırılması için, baz istasyonlarının çevreye herhangi bir zararı olmadığını destekleyen araştırmaların takip edilmesi ve bu araştırmaların sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir.

Kurum ve Bölüm İmajı

Kurum ve bölüm imajı değişkeninin ortalaması 3,56 olarak tespit edilmiştir. Müşteri temsilcilerinin, kurum ve bölüm imajından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Kurum ve bölüm imajı değişkenine ait “kurum imajı” boyutunun ortalama değeri 3,95’tir. Müşteri temsilcilerinin, kurumlarının sektörde saygın bir imajının bulunmasından memnun olduklarını söylemek mümkündür.

Kurum ve bölüm imajı değişkenine ait “bölüm imajı” boyutunun ortalama değeri 3,18’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, çağrı merkezi bölümünün örgüt içindeki imajı konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çağrı merkezi bölümü çalışanlarının yaptığı işe, diğer bölümlerin çalışanlarının saygı duymalarının sağlanması gerekmektedir.

İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi

İnsan kaynaklarının etkili yönetimi değişkeninin ortalaması 3,17 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, insan kaynaklarının etkili yönetimiyle ilgili kararsız olduklarını göstermektedir. İşletmenin bu konuda gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının etkili yönetimi değişkenine ait “çalışan memnuniyetinin tespiti” boyutunun ortalama değeri 3,09’dur. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, memnuniyetlerinin tespit edilmesi konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanların memnuniyetini anlamaya yönelik geribildirimlerin, çalışanlardan düzenli olarak alınması gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının etkili yönetimi değişkenine ait “çalışanlara uygulanan eğitimler” boyutunun ortalama değeri 3,46’dır. Bu değer, müşteri temsilcilerinin,

kendilerine uygulanan eğitimler konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanların hangi konularda eğitime ihtiyaç duyduklarının tespit edilmesi ve çalışanlara bu doğrultuda eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının etkili yönetimi değişkenine ait “işgücü planlaması” boyutunun ortalama değeri 3,19’dur. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, işgücü planlaması konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, düzenli aralıklarla gerçekçi ve sağlıklı bir işgücü planlamasının yapılması gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının etkili yönetimi değişkenine ait “kariyer yönetimi” boyutunun ortalama değeri 2,98’dir. Bu değer, müşteri temsilcilerinin, kariyer yönetimi konusunda kararsız olduklarını göstermektedir. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, etkili bir kariyer yönetimi modelinin işleyişe geçirilmesi sağlanmalıdır.

Müşteri temsilcilerinin değişkenlerle ilgili memnuniyet düzeylerine genel olarak bakıldığında, temsilcilerin hiç memnun olmadıkları veya memnun olmadıkları bir değişken bulunmamaktadır. Fakat bunun yanı sıra, temsilcilerin çok memnun oldukları bir değişkene de rastlanmamaktadır.

Müşteri temsilcilerinin boyutlarla ilgili memnuniyet düzeylerine genel olarak bakıldığında ise, temsilcilerin çok memnun oldukları veya hiç memnun olmadıkları bir boyuta rastlanmamaktadır. Temsilcilerin memnun olmadıkları ise sadece bir boyut bulunmaktadır. O da 2,3 ortalama değeriyle çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait “yemekhane hizmetleri” boyutudur.

4.5.3 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Görev Yapan Müşteri Temsilcileri İçin T Testi Analizleri

İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin genel memnuniyet düzeylerinde ve değişkenlerle ilgili memnuniyet düzeylerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığını sorgulamak amacıyla “T Testi” analizlerine başvurulmuştur. Bilindiği üzere, “T Testi” gibi parametrik testlerin uygulanabilmesi için verilerin dağılımının normal veya normale yakın olması gerekmektedir.³⁰⁴

SPSS’te, dağılımın normal veya normale yakın olup olmadığı belirlenirken, yani normallik analizi yapılırken Kolmogorov-Smirnov Testinden yararlanılabilir.³⁰⁵ İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan temsilcilerden elde edilen verilerin dağılımlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Bağımsız İki Grupta Kolmogorov-Smirnov Testi’nin sonucunda, anlamlılık düzeyinin 0,05’ten büyük ($p=0,205>0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç verilerin normal dağıldığını göstermekte ve “T Testi”nin yapılabilmesine imkan sağlamaktadır. Kolmogorov-Smirnov Testi’nin SPSS çıktıları Ek-5’te görülmektedir.

İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcileri için yapılan tüm “T Testi” analizlerinde, Levene Testi sonuçlarına göre varyansların homojen olduğu, yani başka bir ifadeyle grupların standart sapmaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır ($\text{sig.}>0,05$). Bu sebepten dolayı İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan temsilciler arasında yapılan tüm karşılaştırmalarda “equal variances assumed” satırındaki değerler dikkate alınmıştır. Yapılan tüm “T Testi” analizlerinin SPSS çıktıları Ek-6’da görülmektedir.

³⁰⁴ Aziz Akgül-Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, Emek Ofset, 2003, s: 72.

³⁰⁵ A.e. , s: 89, 90.

4.5.3.1 Çalışan Memnuniyeti Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,40763	0,505864	2,042	240	0,042
Ankara	72	3,26468	0,478509			

Tablo 4.2 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Genel Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.2’de de görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan temsilcilerin, genel memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan temsilcilerin, genel memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır ($p=0,042<0,05$). İstanbul çağrı merkezinde görev yapan temsilcilerin memnuniyet düzeyleri (3,40763), Ankara çağrı merkezinde görev yapan temsilcilerin memnuniyet düzeylerinden (3,26468) daha yüksektir.

4.5.3.2 Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,78039	0,671683	0,559	240	0,577
Ankara	72	3,72685	0,703949			

Tablo 4.3 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.3’te de görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; çalışma

arkadaşlarıyla ilişkiler değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,577>0,05$).

4.5.3.3 Fiziksel Çalışma Koşulları Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,50941	0,65959	2,751	240	0,006
Ankara	72	3,25556	0,648484			

Tablo 4.4 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Fiziksel Çalışma Koşulları Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.4'te de görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan temsilcilerin, fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan temsilcilerin, fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır ($p=0,006<0,05$). İstanbul çağrı merkezinde görev yapan temsilcilerin memnuniyet düzeyleri (3,50941), Ankara çağrı merkezinde görev yapan temsilcilerin memnuniyet düzeylerinden (3,25556) daha yüksektir.

4.5.3.4 Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	2,88382	0,952707	1,919	240	0,056
Ankara	72	2,62153	1,016582			

Tablo 4.5 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.5'te de görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, takdir edilme ve ödüllendirilme değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; takdir edilme ve ödüllendirilme değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,056>0,05$).

4.5.3.5 Mesleki ve Bireysel Gelişim Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,27941	0,892864	1,531	240	0,127
Ankara	72	3,07986	1,00424			

Tablo 4.6 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Mesleki ve Bireysel Gelişim Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.6'da da görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, mesleki ve bireysel gelişim değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; mesleki ve

bireysel gelişim değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,127>0,05$).

4.5.3.6 Yapılan İş Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,83725	0,579043	1,258	240	0,21
Ankara	72	3,73148	0,641274			

Tablo 4.7 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Yapılan İş Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.7’de de görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, yapılan iş değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; yapılan iş değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,21>0,05$).

4.5.3.7 Kararlara Katılım Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	2,95882	0,913917	1,924	240	0,056
Ankara	72	2,7037	1,009432			

Tablo 4.8 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Kararlara Katılım Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.8’de de görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, kararlara katılım değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; kararlara katılım

değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,056>0,05$).

4.5.3.8 Ücret Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,1	0,951037	0,917	240	0,36
Ankara	72	2,97685	0,966296			

Tablo 4.9 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Ücret Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.9’da da görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, ücret değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; ücret değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,36>0,05$).

4.5.3.9 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,69176	0,652027	0,598	240	0,55
Ankara	72	3,63889	0,570287			

Tablo 4.10 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.10’da da görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, misyon-vizyon ve temel değerler değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; misyon-

vizyon ve temel değerler değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,55>0,05$).

4.5.3.10 İletişim Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,64706	0,708459	-0,57	240	0,569
Ankara	72	3,7037	0,704458			

Tablo 4.11 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin İletişim Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.11’de de görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, iletişim değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; iletişim değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,569>0,05$).

4.5.3.11 Yönetici Tutumları Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,98235	0,806467	2,556	240	0,011
Ankara	72	3,68924	0,837342			

Tablo 4.12 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Yönetici Tutumları Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.12’de de görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan temsilcilerin, yönetici tutumları değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan temsilcilerin, yönetici tutumları değişkenine ait

memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır ($p=0,011<0,05$). İstanbul çağrı merkezinde görev yapan temsilcilerin memnuniyet düzeyleri (3,98235), Ankara çağrı merkezinde görev yapan temsilcilerin memnuniyet düzeylerinden (3,68924) daha yüksektir.

4.5.3.12 Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,02157	0,804445	1,205	240	0,23
Ankara	72	2,87963	0,912966			

Tablo 4.13 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.13'te de görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,23>0,05$).

4.5.3.13 İstihdam Güvenliği Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,24902	0,689988	-1,179	240	0,239
Ankara	72	3,36574	0,736187			

Tablo 4.14 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin İstihdam Güvenliği Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.14'te de görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, istihdam güvenliği değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; istihdam güvenliği değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,239>0,05$).

4.5.3.14 Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,27353	0,634468	0,464	240	0,643
Ankara	72	3,22917	0,777942			

Tablo 4.15 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.15'te de görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi

analizi sonrasında; şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,643>0,05$).

4.5.3.15 Kurum ve Bölüm İmajı Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,63529	0,757168	2,206	240	0,028
Ankara	72	3,38889	0,877024			

Tablo 4.16 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin Kurum ve Bölüm İmajı Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.16’da da görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan temsilcilerin, kurum ve bölüm imajı değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan temsilcilerin, kurum ve bölüm imajı değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır ($p=0,028<0,05$). İstanbul çağrı merkezinde görev yapan temsilcilerin memnuniyet düzeyleri (3,63529), Ankara çağrı merkezinde görev yapan temsilcilerin memnuniyet düzeylerinden (3,38889) daha yüksektir.

4.5.3.16 İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
İstanbul	170	3,26471	0,88908	2,298	240	0,022
Ankara	72	2,97917	0,87084			

Tablo 4.17 İstanbul ve Ankara Şehirlerinde Çalışan Temsilcilerin İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.17’de de görüldüğü üzere, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan temsilcilerin, insan kaynaklarının etkili yönetimi değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan temsilcilerin, insan kaynaklarının etkili yönetimi değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır ($p=0,022<0,05$). İstanbul çağrı merkezinde görev yapan temsilcilerin memnuniyet düzeyleri (3,26471), Ankara çağrı merkezinde görev yapan temsilcilerin memnuniyet düzeylerinden (2,97917) daha yüksektir.

4.5.4 Kadın ve Erkek Müşteri Temsilcileri İçin T Testi Analizleri

İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin yanı sıra, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin de genel memnuniyet düzeylerinde ve değişkenlerle ilgili memnuniyet düzeylerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığını sorgulamak amacıyla “T Testi” analizlerine başvurulmuştur.

Kadın ve erkek temsilcilerden elde edilen verilerin dağılımının, normal veya normale yakın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Bağımsız İki Grupa Kolmogorov-Smirnov Testi’nin sonucunda, anlamlılık düzeyinin 0,05’ten büyük ($p=0,53>0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç verilerin normal dağıldığını

göstermekte ve “T Testi”nin yapılabilmesine imkan sağlamaktadır. Kolmogorov-Smirnov Testi’nin SPSS çıktıları Ek-5’te görülmektedir.

Kadın ve erkek müşteri temsilcileri için yapılan “T Testi” analizlerinde, iletişim değişkeni ile misyon-vizyon ve temel değerler değişkeni hariç, tüm değişkenlerin Levene Testi sonuçlarında varyansların homojen olduğu, yani başka bir ifadeyle grupların standart sapmaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır (sig.>0,05). Bu sebepten dolayı bu değişkenlerle ilgili yapılan tüm karşılaştırmalarda “equal variances assumed” satırındaki değerler dikkate alınmıştır. İletişim değişkeni ile misyon-vizyon ve temel değerler değişkeni açısından yapılan karşılaştırmalarda ise, Levene Testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05’ten küçük (sig.<0,05) olduğu için “equal variances not assumed” satırındaki değerler dikkate alınmıştır. Yapılan tüm “T Testi” analizlerinin SPSS çıktıları Ek-6’da görülmektedir.

4.5.4.1 Çalışan Memnuniyeti Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	3,37857	0,486477	0,533	240	0,594
Erkek	92	3,34313	0,52627			

Tablo 4.18 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Genel Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.18’de de görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, genel memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; genel memnuniyet düzeyine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,594>0,05$).

4.5.4.2 Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	3,75778	0,688563	-0,195	240	0,846
Erkek	92	3,77536	0,670518			

Tablo 4.19 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.19’da da görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,846>0,05$).

4.5.4.3 Fiziksel Çalışma Koşulları Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	3,38133	0,670909	-1,574	240	0,117
Erkek	92	3,51957	0,650315			

Tablo 4.20 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Fiziksel Çalışma Koşulları Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.20’de de görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,117>0,05$).

4.5.4.4 Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	2,76	0,976606	-0,93	240	0,353
Erkek	92	2,88043	0,979514			

Tablo 4.21 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.21’de de görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, takdir edilme ve ödüllendirilme değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; takdir edilme ve ödüllendirilme değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,353>0,05$).

4.5.4.5 Mesleki ve Bireysel Gelişim Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	3,24333	0,88374	0,497	240	0,62
Erkek	92	3,18207	1,004183			

Tablo 4.22 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Mesleki ve Bireysel Gelişim Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.22’de de görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, mesleki ve bireysel gelişim değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; mesleki ve bireysel gelişim değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,62>0,05$).

4.5.4.6 Yapılan İş Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	3,85889	0,583049	1,769	240	0,078
Erkek	92	3,7192	0,617178			

Tablo 4.23 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Yapılan İş Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.23'te de görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, yapılan iş değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; yapılan iş değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,078>0,05$).

4.5.4.7 Kararlara Katılım Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	2,96889	0,927134	1,809	240	0,072
Erkek	92	2,74275	0,971012			

Tablo 4.24 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Kararlara Katılım Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.24'te de görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, kararlara katılım değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; kararlara katılım değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,072>0,05$).

4.5.4.8 Ücret Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	2,96222	0,911879	-2,118	240	0,035
Erkek	92	3,22826	1,005394			

Tablo 4.25 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Ücret Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.25'te de görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, ücret değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; kadın ve erkek temsilcilerin, ücret değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır ($p=0,035<0,05$). Erkek müşteri temsilcilerinin memnuniyet düzeyleri (3,22826), kadın müşteri temsilcilerinin memnuniyet düzeylerinden (2,96222) daha yüksektir.

Kadın ve erkek müşteri temsilcileri arasındaki, ücret değişkenine ait farklılıkları sorgulamaya yönelik t testi analizleri yapıldığında, beklenilenden farklı sonuçlarla karşılaşmıştır. Çünkü, daha önce de belirtildiği üzere, genellikle kadınlar kendileriyle aynı statüde bulunan erkeklere göre ücretlerinden daha fazla memnuniyet duymaktadırlar. Fakat burada aksi bir durum söz konusudur. Çalışan memnuniyeti araştırmasında beklenilenin dışında bir sonuçla karşılaşılmasının en önemli sebebi, erkek çalışanların “askerlik durumu” olabilir. Toplam 92 erkek çalışanın %57'si (52 kişi) üniversite öğrencisi iken; %4'ü (4 kişi) yüksek lisans öğrencisidir. Yani erkek çalışanların toplam %61'i (56 kişi) lisans veya yüksek lisans öğrencisidir. Öğrencilerin de çok büyük bir kısmı belki de tamamı askerlik görevini henüz yerine getirmemiş çalışanlardan oluşmaktadır. Ülkemizde askerlik görevini yerine getirmeden iş bulmanın ve düzenli bir gelire kavuşmanın zorluğu göz önüne alındığında, erkek çalışanların ücret konusundaki memnuniyetlerinin kadın çalışanlardan daha fazla olmasının sebepleri anlaşılabilmektedir.

4.5.4.9 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Değişkeni Açısından T Testi Analizi

Misyon-vizyon ve temel değerler değişkeni açısından, kadın ve erkek müşteri temsilcileri arasında yapılan karşılaştırmada, Levene Testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük (sig.<0,05) olduğu için, T testi analizlerinde alt tarafta yer alan, “equal variances not assumed” satırındaki değerler dikkate alınmıştır.

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	3,69867	0,573578			
Erkek	92	3,63913	0,709892	0,68	162,547	0,498

Tablo 4.26 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.26'da da görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, misyon-vizyon ve temel değerler değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; misyon-vizyon ve temel değerler değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,498>0,05$).

4.5.4.10 İletişim Değişkeni Açısından T Testi Analizi

İletişim değişkeni açısından, kadın ve erkek müşteri temsilcileri arasında yapılan karşılaştırmada, Levene Testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük (sig.<0,05) olduğu için, T testi analizlerinde alt tarafta yer alan, “equal variances not assumed” satırındaki değerler dikkate alınmıştır.

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	3,71778	0,656223			
Erkek	92	3,57609	0,776805	1,459	168,392	0,146

Tablo 4.27 Kadın ve Erkek Temsilcilerin İletişim Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.27’de de görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, iletişim değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; iletişim değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,146>0,05$).

4.5.4.11 Yönetici Tutumları Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	3,94083	0,788005	1,1	240	0,272
Erkek	92	3,82605	0,881414			

Tablo 4.28 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Yönetici Tutumları Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.28’de de görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, yönetici tutumları değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; yönetici tutumları değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,272>0,05$).

4.5.4.12 Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	2,90222	0,842165	-1,835	240	0,068
Erkek	92	3,10507	0,822352			

Tablo 4.29 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.29’da da görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,068>0,05$).

4.5.4.13 İstihdam Güvenliği Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	3,3	0,704465	0,457	240	0,648
Erkek	92	3,25725	0,707717			

Tablo 4.30 Kadın ve Erkek Temsilcilerin İstihdam Güvenliği Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.30’da da görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, istihdam güvenliği değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; istihdam güvenliği değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,648>0,05$).

4.5.4.14 Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	3,32333	0,678373	1,852	240	0,065
Erkek	92	3,15761	0,670941			

Tablo 4.31 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.31’de de görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,065>0,05$).

4.5.4.15 Kurum ve Bölüm İmajı Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	3,64	0,773122	1,946	240	0,053
Erkek	92	3,43478	0,832768			

Tablo 4.32 Kadın ve Erkek Temsilcilerin Kurum ve Bölüm İmajı Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.32’de de görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, kurum ve bölüm imajı değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; kurum ve bölüm imajı değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,053>0,05$).

4.5.4.16 İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Kadın	150	3,22333	0,848976	0,971	240	0,333
Erkek	92	3,1087	0,957406			

Tablo 4.33 Kadın ve Erkek Temsilcilerin İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.33'te de görüldüğü üzere, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, insan kaynaklarının etkili yönetimi değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; insan kaynaklarının etkili yönetimi değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,333>0,05$).

4.5.5 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Müşteri Temsilcileri İçin T Testi Analizleri

Çalışan memnuniyeti araştırmasının son aşamasında, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin genel memnuniyet düzeylerinde ve değişkenlerle ilgili memnuniyet düzeylerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığının sorgulanması amacıyla “T Testi” analizlerine başvurulmuştur.

Üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu temsilcilerden elde edilen verilerin dağılımının, normal veya normale yakın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan Bağımsız İki Grupta Kolmogorov-Smirnov Testi'nin sonucunda, anlamlılık düzeyinin 0,05'ten büyük ($p=0,795>0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç verilerin normal dağıldığını göstermekte ve “T Testi”nin yapılabilmesine imkan sağlamaktadır. Kolmogorov-Smirnov Testi'nin SPSS çıktıları Ek-5'te görülmektedir.

Üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcileri için yapılan “T Testi” analizlerinde, iletişim değişkeni ile misyon-vizyon ve temel değerler değişkeni hariç, tüm değişkenlerin Levene Testi sonuçlarında varyansların homojen olduğu, yani başka bir ifadeyle grupların standart sapmaları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır (sig.>0,05). Bu sebepten dolayı bu değişkenlerle ilgili yapılan tüm karşılaştırmalarda “equal variances assumed” satırındaki değerler dikkate alınmıştır. İletişim değişkeni ile misyon-vizyon ve temel değerler değişkeni açısından yapılan karşılaştırmalarda ise, Levene Testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05’ten küçük (sig.<0,05) olduğu için “equal variances not assumed” satırındaki değerler dikkate alınmıştır. Yapılan tüm “T Testi” analizlerinin SPSS çıktıları Ek-6’da görülmektedir.

4.5.5.1 Çalışan Memnuniyeti Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,37954	0,480326	0,123	220	0,902
Üniversite Mezun	133	3,37119	0,506543			

Tablo 4.34 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezun Temsilcilerin Genel Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.34’te de görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, genel memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; genel memnuniyet düzeyine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır (p=0,902>0,05).

4.5.5.2 Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,79401	0,747902	0,762	220	0,447
Üniversite Mezunu	133	3,7218	0,651572			

Tablo 4.35 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.35'te de görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,447>0,05$).

4.5.5.3 Fiziksel Çalışma Koşulları Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,60674	0,673154	2,983	220	0,003
Üniversite Mezunu	133	3,33985	0,639595			

Tablo 4.36 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Fiziksel Çalışma Koşulları Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.36'da da görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu temsilcilerin, fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu temsilcilerin fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait

memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır ($p=0,003<0,05$). Üniversite öğrencisi temsilcilerin memnuniyet düzeyleri (3,60674), üniversite mezunu temsilcilerin memnuniyet düzeylerinden (3,33985) daha yüksektir.

4.5.5.4 Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	2,83989	0,970625	0,33	220	0,742
Üniversite Mezunları	133	2,79511	1,006059			

Tablo 4.37 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunları Temsilcilerin Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.37’de de görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, takdir edilme ve ödüllendirilme değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; takdir edilme ve ödüllendirilme değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,742>0,05$).

4.5.5.5 Mesleki ve Bireysel Gelişim Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,20787	0,880854	-0,407	220	0,684
Üniversite Mezunu	133	3,2594	0,951676			

Tablo 4.38 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Mesleki ve Bireysel Gelişim Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.38’de de görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, mesleki ve bireysel gelişim değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; mesleki ve bireysel gelişim değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,684>0,05$).

4.5.5.6 Yapılan İş Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,8015	0,573442	0,024	220	0,981
Üniversite Mezunu	133	3,7995	0,615717			

Tablo 4.39 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Yapılan İş Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.39’da da görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, yapılan iş değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; yapılan iş değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,981>0,05$).

4.5.5.7 Kararlara Katılım Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	2,83146	0,965469	-0,759	220	0,449
Üniversite Mezunu	133	2,92982	0,932984			

Tablo 4.40 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Kararlara Katılım Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.40’da da görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, kararlara katılım değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; kararlara katılım değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,449>0,05$).

4.5.5.8 Ücret Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,30337	0,93019	2,953	220	0,003
Üniversite Mezunu	133	2,9198	0,960631			

Tablo 4.41 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Ücret Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.41’de de görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu temsilcilerin, ücret değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu temsilcilerin, ücret değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır ($p=0,003<0,05$). Üniversite öğrencisi temsilcilerin

memnuniyet düzeyleri (3,30337), üniversite mezunu temsilcilerin memnuniyet düzeylerinden (2,9198) daha yüksektir.

4.5.5.9 Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Değişkeni Açısından T Testi Analizi

Misyon-vizyon ve temel değerler değişkeni açısından, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcileri arasında yapılan karşılaştırmada, Levene Testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük ($\text{sig.} < 0,05$) olduğu için, T testi analizlerinde alt tarafta yer alan, “equal variances not assumed” satırındaki değerler dikkate alınmıştır.

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,62247	0,747382			
Üniversite Mezunları	133	3,72331	0,52381	-1,104	144,921	0,271

Tablo 4.42 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunları Temsilcilerinin Misyon, Vizyon ve Temel Değerler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.42’de de görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, misyon-vizyon ve temel değerler değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; misyon-vizyon ve temel değerler değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,271 > 0,05$).

4.5.5.10 İletişim Değişkeni Açısından T Testi Analizi

İletişim değişkeni açısından, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcileri arasında yapılan karşılaştırmada, Levene Testi sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük ($\text{sig.} < 0,05$) olduğu için, T testi analizlerinde alt tarafta yer alan, “equal variances not assumed” satırındaki değerler dikkate alınmıştır.

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,58801	0,752139			
Üniversite Mezun	133	3,74185	0,657278	-1,57	171,128	0,118

Tablo 4.43 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezun Temsilcilerin İletişim Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.43'te de görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, iletişim değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; iletişim değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p = 0,118 > 0,05$).

4.5.5.11 Yönetici Tutumları Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,79354	0,871564	-1,752	220	0,081
Üniversite Mezunu	133	3,98778	0,765445			

Tablo 4.44 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Yönetici Tutumları Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.44'te de görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, yönetici tutumları değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; yönetici tutumları değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,081>0,05$).

4.5.5.12 Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,17228	0,86473	2,754	220	0,006
Üniversite Mezunu	133	2,86216	0,792566			

Tablo 4.45 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.45'te de görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu temsilcilerin, çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu temsilcilerin,

çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır ($p=0,006<0,05$). Üniversite öğrencisi temsilcilerin memnuniyet düzeyleri (3,17228), üniversite mezunu temsilcilerin memnuniyet düzeylerinden (2,86216) daha yüksektir.

4.5.5.13 İstihdam Güvenliği Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,2809	0,706926	-0,478	220	0,633
Üniversite Mezunları	133	3,32581	0,671029			

Tablo 4.46 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunları Temsilcilerin İstihdam Güvenliği Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.46’da da görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, istihdam güvenliği değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; istihdam güvenliği değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,633>0,05$).

4.5.5.14 Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,18539	0,740017	-1,375	220	0,171
Üniversite Mezunu	133	3,31203	0,623412			

Tablo 4.47 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.47’de de görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,171>0,05$).

4.5.5.15 Kurum ve Bölüm İmajı Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,47753	0,855829	-1,372	220	0,171
Üniversite Mezunu	133	3,62782	0,760418			

Tablo 4.48 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin Kurum ve Bölüm İmajı Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.48’de de görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, kurum ve bölüm imajı değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında, kurum ve

bölüm imajı değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,171>0,05$).

4.5.5.16 İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Değişkeni Açısından T Testi Analizi

GRUP	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	df	p
Üniversite Öğrencisi	89	3,1882	0,881696	-0,277	220	0,782
Üniversite Mezunu	133	3,2218	0,890105			

Tablo 4.49 Üniversite Öğrencisi ve Üniversite Mezunu Temsilcilerin İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Değişkenine Ait Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştırılması İçin T Testi Tablosu

Tablo 4.49’da da görüldüğü üzere, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin, insan kaynaklarının etkili yönetimi değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi analizi sonrasında; insan kaynaklarının etkili yönetimi değişkenine ait ortalamaların birbirinden farklı olmadığı ortaya çıkmıştır ($p=0,782>0,05$).

4.6 Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar

Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir GSM operatörünün, İstanbul ve Ankara şehirlerinden hizmet vermekte olan çağrı merkezi bölümünde yapılan çalışan memnuniyeti araştırmasının sonucunda, toplam 242 müşteri temsilcisinden kullanılabilir yanıtlar alınmıştır. Bu 242 müşteri temsilcisinin demografik özellikleri incelendiğinde, %70’inin İstanbul’da görev yaptığı, %51’inin çalışma süresinin 1-2 yıl arasında olduğu, %81’inin 20-25 yaş aralığında yer aldığı, %62’sinin bayan olduğu, %55’inin üniversite mezunu olduğu ve %73’ünün bir yabancı dil bildiği ortaya çıkmıştır.

Müşteri temsilcilerinin genel memnuniyet ortalaması 3,36 olarak hesaplanmış ve müşteri temsilcilerinin memnuniyet düzeyleriyle ilgili kararsız oldukları tespit edilmiştir. Müşteri temsilcilerinin en fazla memnuniyet duydukları değişken 3,89 ortalama ile yönetici tutumları, en az memnuniyet duydukları değişken ise 2,8 ortalama ile takdir edilme ve ödüllendirilme olmuştur.

Müşteri temsilcilerinin değişkenlerle ilgili memnuniyet düzeylerine genel olarak bakıldığında, temsilcilerin hiç memnun olmadıkları veya memnun olmadıkları bir değişken bulunmamaktadır. Fakat bunun yanı sıra, temsilcilerin çok memnun oldukları bir değişkene de rastlanmamaktadır.

Müşteri temsilcilerinin değişkenlerle ilgili memnuniyet düzeylerine genel olarak bakıldığında, temsilcilerin çoğunlukla kararsız oldukları görülmektedir. Müşteri temsilcilerinin kararsız oldukları değişkenler şu şekilde sıralanmaktadır: Fiziksel çalışma koşulları, takdir edilme ve ödüllendirilme, mesleki ve bireysel gelişim, kararlara katılım, ücret, çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler, istihdam güvenliği, insan kaynaklarının etkili yönetimi, şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı.

Müşteri temsilcilerinin memnuniyet duydukları değişkenler ise şu şekilde sıralanmaktadır: Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, yapılan iş, misyon-vizyon ve temel değerler, iletişim, yönetici tutumları, kurum ve bölüm imajı.

Çalışan memnuniyeti araştırmasının boyutlarına bakıldığında ise müşteri temsilcilerinin en fazla memnuniyet duydukları boyut 4,38 ortalama ile “yapılan işin önemi”, en az memnuniyet duydukları boyut ise 2.3 ortalama ile “yemekhane hizmetleri” olmuştur.

Müşteri temsilcilerinin boyutlarla ilgili memnuniyet düzeylerine genel olarak bakıldığında da, temsilcilerin çoğunlukla kararsız oldukları görülmektedir. Müşteri temsilcilerinin kararsız oldukları boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır: Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler değişkenine ait “değer ve tutumlar” boyutu. Fiziksel çalışma

koşulları değişkenine ait “ısıtma/soğutma ve havalandırma” ile “gürültü seviyesi” boyutları. Takdir edilme ve ödüllendirilme değişkenine ait “takdir ve ödül uygulamaları”, “takdir edilme ve ödüllendirilme şekli”, “adaletli bir seçim yapılması” ile “takdir ve ödül kriterleri” boyutları. Mesleki ve bireysel gelişim değişkenine ait “mevcut terfi imkanları”, “mesleki gelişimin desteklenmesi”, “bireysel gelişimin desteklenmesi” ile “mesleki ve bireysel gelişim düzeyi” boyutları. Yapılan iş değişkenine ait “kişisel bilgi ve becerileri kullanma” ile “tanınan yetki” boyutları. Kararlara katılım değişkenine ait “işle ilgili kararlar”, “kişisel performans hedefleri” ve “bölümün performans hedefleri” boyutları. Ücret değişkenine ait “yeterli olması”, “yapılan işe göre adil olması” ve “diğer çalışanlara göre adil olması” boyutları. Misyon-vizyon ve temel değerler değişkenine ait “çalışanların katkıları” boyutu. İletişim değişkenine ait “öneri ve şikayetlerin dikkate alınması” boyutu. Çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait “sosyo-kültürel faaliyetler” boyutu. İstihdam güvenliği değişkenine ait “güvenilir bir istihdam politikası”, “işten çıkarılma endişesi” ve “meslek hastalıkları” boyutları. Şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı değişkenine ait “şirketin çevre politikası” ve “şirketin çevreye zarar vermemesi” boyutları. Kurum ve bölüm imajı değişkenine ait “bölüm imajı” boyutu ve insan kaynaklarının etkili yönetimi değişkenine ait “çalışan memnuniyetinin tespiti”, “çalışanlara uygulanan eğitimler”, “işgücü planlaması” ve “kariyer planlaması” boyutları.

Müşteri temsilcilerinin memnuniyet duydukları boyutlar ise şu şekilde sıralanmaktadır: Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler değişkenine ait “informal iletişim fırsatları” ile “işbirliği ve uyum” boyutları. Fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait “temizlik”, “aydınlatma” ve “fiziksel güvenlik” boyutları. Yapılan iş değişkenine ait “sorumlulukların açıklanması”, “yapılan işin katkısı”, “yapılan işin önemi” ve “kullanılan ekipman” boyutları. Misyon-vizyon ve temel değerler değişkenine ait “tanımlanmış olmaları”, “anlaşılmasının kolay olması”, “bütün çalışanları kapsamaması” ve “benimsenmiş olmaları” boyutları. İletişim değişkenine ait “işle ilgisi olmayan şirket içi gelişmeler” ile “iş ve işlemlerle ilgili duyurular” boyutları. Yönetici tutumları değişkenine ait “takım çalışmasını teşvik etmesi”, “astlarına

ayırıldığı zaman”, “güvenilir bir kişi olması”, “bilgili bir kişi olması”, “bilgi ve deneyimlerini paylaşması”, “astlarının görüşlerini dikkate alması”, “eleştiriye açık olması” ve “adaletli bir kişi olması” boyutları. Çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait “ulaşım imkanları” boyutu ile kurum ve bölüm imajı değişkenine ait “kurum imajı” boyutu.

Müşteri temsilcilerinin memnun olmadıkları ise sadece bir boyut bulunmaktadır. O da, çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler değişkenine ait “yemekhane hizmetleri” boyutudur.

Çalışan memnuniyeti araştırmasının son aşamasında, T Testleri aracılığıyla, söz konusu GSM operatörünün; İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin, üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin genel memnuniyet düzeyleri ve değişkenlerle ilgili farklı memnuniyet düzeyleri karşılaştırılmıştır.

İstanbul çağrı merkezinde görev yapan müşteri temsilcilerinin, genel memnuniyet düzeylerinin, fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin, yönetici tutumları değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin, kurum ve bölüm imajı değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin ve insan kaynaklarının etkili yönetimi değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin Ankara’daki meslektaşlarına göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Kadın ve erkek müşteri temsilcilerinin kendi aralarında yapılan karşılaştırmada da, erkek çalışanların ücret değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin bayan meslektaşlarına oranla daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcilerinin kendi aralarındaki karşılaştırmada ise, üniversite öğrencisi çalışanların fiziksel çalışma koşulları değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin, ücret değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin ve çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel

faaliyetler değişkenine ait memnuniyet düzeylerinin üniversite mezunu meslektaşlarına göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Son yıllarda sıkça duyulan ve bir iş stratejisi veya bir yönetim felsefesi olarak ifade edilebilen MİY, esasında müşterilerin artık kitleler veya gruplar olarak değil bireyler olarak tanımlanmasının bir sonucudur. Müşterilerle ilişkileri daha iyi takip edebilmek ve onlara kişiselleştirilmiş hizmet verebilmek amacıyla yapılan işlemlere de genel olarak MİY uygulamaları adı verilmektedir.

MİY uygulamalarına gidilirken müşterilerle çeşitli şekillerde iletişim kurulabilmesi mümkün olmaktadır. Önemli olan husus, müşteriyle hangi iletişim noktası üzerinden temas kurulursa kurulsun, tüm iletişim noktalarının sağlıklı ve entegre bir şekilde çalışması ve müşterinin kurulan iletişimden rahatsızlık duymamasıdır. Müşterilerle etkileşim kurulmasını sağlayan ve MİY temas kanalları olarak da adlandırılan MİY araçları; internet, otomatik vezne makineleri, POS cihazları, kartlar ve çağrı merkezleri olarak sıralanmaktadır.

Çağrı merkezleri, MİY uygulamaları açısından vazgeçilmez niteliktedirler. Çünkü katlanılan maliyetler açısından tüketicilerin öncelikli tercihleri arasında yer almaktadırlar. Bilindiği üzere, çağrı merkezlerine genellikle 0800 veya 444 kodlu özel numaralar aracılığıyla ulaşılmakta ve bu şekilde kurulan iletişimin tüketiciye olan maliyeti çok düşük bir seviyede yer almaktadır.

MİY uygulamalarına geçildiğinde, çağrı merkezleri açısından önemli olan nokta, çağrı merkezini arayan müşterilerin o anki problemlerine çözüm getirmenin dışında aslında ürünle, müşteriyle ve problemle ilgili bilgileri veri ambarında depolamak, bunları kategorilere (yerleşim, yaş, cinsiyet, meslek, vs.) sokmak ve müşterilerin problemlerine çözüm üretirken, uzun vadede bu bilgileri kullanarak müşterileri ihtiyaçları olan ürünlerle tanıştırmaya çalışmak olmalıdır. Görüldüğü üzere çağrı merkezleri, MİY stratejisinin etkili ve önemli bir bölümünü oluşturmaktadırlar.

Kabul görmüş ortak bir tanımı bulunmayan çağrı merkezlerinin, dünyada ilk olarak havayolları şirketlerince kullanıldığı bilinmektedir. Fakat süreçleri, teknolojisi ve çalışanlarıyla birlikte daha profesyonel çağrı merkezlerinin gelişmesine finans (bankacılık) sektörü öncülük etmiştir. Günümüzde müşteri ile direkt ilişki içerisinde olması gereken tüm şirketlerin, çağrı merkezlerine sahip oldukları görülmektedir. Çağrı merkezlerine son yıllarda şirketlerin bu kadar önem vermelerinin asıl sebebi, müşteri gereksinimleriyle şirket gereksinimlerinin kesişmesidir. Müşteri iyi bir hizmet beklemekte, şirket ise müşteriyi elinde tutmayı hedeflemektedir. İki tarafın beklentisini karşılayan çözümlerden biri de çağrı merkezleri olmaktadır.

Türkiye’de çağrı merkezlerinin kurulması ve yaygınlaşması da, dünyadakine benzer bir şekilde finans sektörünün öncülüğünde gerçekleşmiştir. Çağrı merkezleri Türkiye için yeni bir oluşum olmasına rağmen ülkemizdeki bütün bankaların şu an itibariyle çağrı merkezleri bulunmaktadır. Finans sektörünün yanı sıra ülkemizdeki GSM operatörlerinin de oldukça büyük çağrı merkezlerine sahip oldukları görülmektedir.

Türkiye’deki çağrı merkezleri incelendiğinde, ilerleyen günlerde çağrı merkezlerinin ve çağrı merkezi bölümü çalışanlarının sayısının artacağı ön görülmektedir. Bunun temel sebebi, uluslararası şirketlerin işgücü maliyetlerini düşürmeyi hedeflemeleri ve bunun bir sonucu olarak da çağrı merkezlerini farklı ülkelere kaydırmalarıdır. Türkiye’deki nitelikli iş gücünün maliyeti de Batı ülkelerine oranla daha düşük seviyelerde bulunmaktadır. Bu nedenden dolayı Türkiye, Batı ülkeleri için, çağrı merkezlerini kaydırabilecekleri cazip bir ülke konumunda bulunmaktadır. Türkiye, özellikle Almanya ile olan kültürel bağları sebebiyle, bu ülkedeki çağrı merkezlerine ileride ev sahipliği yapabilecektir.

Günümüzde modern bir çağrı merkezinin temel bileşenleri; otomatik çağrı dağıtımı, interaktif sesli yanıt sistemi, bilgisayar telefon entegrasyonu, çağrı merkezi yöneticisi, yönetim bilgi sistemi, işgücü yönetim yazılımı ve çalışanlar olarak sıralanmaktadır. Tüm bu bileşenler şirketin ihtiyaçlarına, stratejilerine ve özel isteklerine göre yapılandırılabilirler veya yoğunluğa göre değiştirilebilirler. Fakat

fark yarattığı ve müşteriye değer kattığı için çağrı merkezi bileşenleri arasında en önemli yeri çalışanlar almaktadır.

Bu denli büyük bir önemi olan çağrı merkezi bölümü çalışanları da hiyerarşik kademeye göre şefler, takım liderleri ve müşteri temsilcileri olarak sıralanmaktadır. Şefler, müşteri temsilcileri ile takım liderleri adına ilk sırada sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Takım liderleri, müşteri temsilcileri ile şefler arasında bir köprü görevi görmektedirler. Müşteri temsilcileri ise, çağrı merkezlerinin temel yapı taşı oluşturmaktadır. Geleneksel bir çağrı merkezi yapılanmasında müşteri temsilcilerinin 10-15 tanesi bir takım liderine, takım liderlerinin de 4-5 tanesi bir şefe bağlı olarak görev yapmaktadırlar. Buradan da anlaşılacağı üzere, çağrı merkezi bölümü çalışanlarının büyük bir kısmını müşteri temsilcileri oluşturmaktadır.

Müşteri temsilcilerinin, işlerini yaparken karşılaştıkları bir takım mesleğe özgü zorluklar bulunmaktadır. Öncelikle, hizmetin telefonda ve belirlenen kalite standartları dahilinde, belli bir sürede verilmesi gerekliliği, müşteri temsilcileri üzerinde yoğun bir stres yaratmaktadır. Çağrı merkezlerinde çalışmak, pilotluk, madencilik, doktorluk, polislik, öğretmenlik ve borsacılık ile birlikte dünyanın en stresli meslekleri arasında yer almaktadır.

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının stresten farklı olarak karşılaştıkları diğer bir psikolojik sorun da kişinin yaptığı işe karşı “yabancılaşma”sıdır. Bunun sebebi çağrı merkezinde yapılan işin, stresli olmasının yanı sıra aynı zamanda rutin ve monoton bir yapı sergilemesidir. Ayrıca işin müşteriyle yüz yüze yapılmamasından dolayı çalışma yaşamının sosyalleştirme fonksiyonu da yeterince gerçekleşmemektedir.

Diğer taraftan işin sürekli bilgisayar başında yapılması ve belirli hareketlerin tekrarını gerektirmesi de çağrı merkezlerinde çalışanların çeşitli sağlık sorunlarıyla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Sürekli aynı pozisyonda oturmak vücutta ağırlara neden olurken; işin sürekli konuşmayı gerektirmesi telefon operatörlerinde ses kısıklığı, boğaz tahrişi gibi üst solunum yolu hastalıklarının daha sık görülmesine yol

açmaktadır. Tüm çalışma saatleri boyunca telefon kulaklığının kulakta tutulması nedeniyle de zaman zaman işitme problemlerine rastlanmaktadır.

Çağrı merkezi bölümü çalışanlarının karşılaştıkları bu tarz mesleğe özgü zorluklara rağmen, çağrı merkezlerinde çalışan memnuniyeti önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü çağrı merkezlerinde müşterilere hizmet sunulmakta ve sunulan hizmetin niteliğini de insan ilişkileri belirlemektedir. Yani memnun çalışanlar, memnun müşteriler anlamına gelmektedirler ve çağrı merkezlerinde başarının temelini oluşturmaktadırlar.

Çağrı merkezi bölümlerinde çalışan memnuniyetinin arzu edilen seviyede olmaması, çalışanların işgücü sirkülasyonunu ve devamsızlık-sabotaj yapma ihtimallerini artırmakta; çalışanların performansına olumsuz yönde etki etmektedir. Özellikle, çalışan memnuniyetsizliğinin bir sonucu olarak işgücü sirkülasyonunun yüksek seviyede olması, neredeyse dünyadaki tüm çağrı merkezlerinin karşılaştığı genel bir sorundur. İşgücü sirkülasyonunun yüksek olduğu durumlarda da yeni elemanların işe alınması gerekli olmaktadır. Hem yeni eleman seçiminde kullanılacak testlerin yapılabilmesi için gereken süre ve para, hem de yapılacak mülakatlar için harcanan zaman işletmeye ağır bir maliyet getirmektedir. Yeni çalışanlara uygulanacak olan başlangıç eğitimleriyle de birlikte maliyetlerdeki artışın önüne geçilemeyecektir. Yani şirketi iyi tanıyan, dinamiklerini iyi bilen ve iyi performans gösteren çalışanların şirkette tutulması hem şirket performansının korunması ve artırılması hem de personel maliyetlerinin belirli bir düzeyde tutulmasının önemli koşullarından birini oluşturmaktadır. Özellikle çağrı merkezi bölümü, şirketin diğer bölümlerine eleman yetiştirme misyonunu da üstleniyorsa, yöneticilerin sirkülasyon oranı konusunda daha dikkatli olmaları gerekmektedir.

Çağrı merkezlerinin ve dolayısıyla işletmenin başarısı için bu kadar büyük bir önemi olan çalışan memnuniyeti, çalışanın işiyle ilgili çeşitli faktörleri değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal durumun bir yansıması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler; çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, takdir edilme ve ödüllendirilme, mesleki ve

bireysel gelişim, yapılan iş, kararlara katılım, ücret, misyon-vizyon ve temel değerler, iletişim, yönetici tutumları, çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler, istihdam güvenliği, şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı, insan kaynaklarının etkili yönetimi, kurum ve bölüm imajı olarak sıralanmaktadır.

Çalışan memnuniyetini ve çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin araştırılması amacıyla, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir GSM operatörünün iki büyük şehrimizdeki çağrı merkezinde, müşteri temsilcilerine yönelik olarak yapılan çalışan memnuniyeti araştırmasının sonucunda müşteri temsilcilerinin memnuniyet düzeyleriyle ilgili kararsız oldukları görülmektedir. Bu durum, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin çoğuyla ilgili kararsız olunmasının doğal bir sonucudur.

Müşteri temsilcilerinin kararsız oldukları faktörler; fiziksel çalışma koşulları, takdir edilme ve ödüllendirilme, mesleki ve bireysel gelişim, kararlara katılım, ücret, çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetler, istihdam güvenliği, insan kaynaklarının etkili yönetimi, şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığı olarak sıralanmaktadır.

Çağrı merkezlerinin başarısı, müşterilerle bire bir iletişim kurmayı hedefleyen tüm şirketler için çok önemli bir unsurdur. Fakat, özellikle araştırmanın yapıldığı GSM operatörü gibi telekomünikasyon firmalarında çağrı merkezlerinin başarısı vazgeçilmez temel şarttır. Bu noktadan hareket edilerek, işletmenin öncelikle temsilcilerin kararsız oldukları faktörlerle ilgili düzenlemelere gitmesi gerekmektedir.

Fiziksel çalışma koşullarıyla ilgili olarak çalışanların memnuniyetinin artırılması için, işyerindeki ısı düzeyi ile hava akımının sürekli olarak kontrol edilmesi ve bu konuda çalışanlardan gelen şikayetlerin dikkate alınması gerekmektedir. Ayrıca müşteri temsilcilerinin arasına paravanlar konularak gürültü seviyesinin düşürülmesi sağlanmalıdır.

Takdir edilme ve ödüllendirilmeyle ilgili olarak çalışanların memnuniyetinin artırılması için, takdir ve ödül uygulamalarının çeşitlendirilmesi ve bir çalışanın takdir edilmesi ve/veya ödüllendirilmesinin içten ve samimi bir şekilde yapılması sağlanmalıdır. Ayrıca takdir ve ödül uygulamalarına gidilirken çalışanlar arasında, objektif bir performans değerlendirmesinin sonuçlarına dayanan adaletli bir seçimin yapılması gerekmektedir.

Mesleki ve bireysel gelişimle ilgili olarak çalışanların memnuniyetinin artırılması için, üst mevkilerdeki pozisyonlar boşaldığı zaman başarılı çalışanların bu pozisyonlara terfi etmelerinin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca kariyer planlaması, iş rotasyonu ve müşteri temsilciliği pozisyonunun seviyelendirilmesi gibi uygulamalarla çalışanların mesleki gelişimlerinin, bireysel gelişime yönelik eğitimlere ağırlık verilerek de çalışanların bireysel gelişimlerinin desteklenmesi; yani çalışanların mesleki ve bireysel gelişimlerinin çalışanlarca arzu edilen seviyelere çıkarılması gerekmektedir.

Kararlara katılımı ile ilgili olarak çalışanların memnuniyetinin artırılması için, işle ilgili kararlar alınırken, kişisel performans hedefleri belirlenirken ve çağrı merkezi bölümünün performans hedefleri belirlenirken çalışanların görüşlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Ücretle ilgili olarak çalışanların memnuniyetinin artırılması için, ücretlerin, çalışanların günlük ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek düzeye getirilmesi, yapılan işe göre adil olması ve çalışanlar arasında, yaptıkları işlerin niteliğinin esas alındığı, bir ücret düzenlemesine gidilmesi gerekmektedir.

Çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetlerle ilgili olarak çalışanların memnuniyetinin artırılması için, öncelikle yemekhane hizmetleriyle ilgili düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde çalışanların yemekhane hizmetlerinden memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır. Çalışanların memnuniyetinin artırılması için, yemekhaneden çıkan yemek çeşitlerinin zenginleştirilmesi, çıkan yemeklerin lezzetlerinin artırılması ve

çıkarılacak yemek çeşitlerinin çalışanların talepleri doğrultusunda belirlenmesi gerçekleştirilmelidir. Ayrıca yemekhane hizmetleriyle ilgili, yaşanan farklı olumsuzluklar olup olmadığıyla da ilgili çalışanların görüşlerine başvurulması gerekmektedir.

Çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetlerle ilgili diğer önemli bir unsur da sosyo-kültürel faaliyetlerdir. Bu hususta çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanlara yönelik sosyo-kültürel faaliyetlere daha fazla zaman ayrılması, mümkün olduğunca çok çalışanın katılımının sağlanması ve tüm çalışanlara katılım fırsatlarının eşit olarak sunulması gerekmektedir.

İstihdam güvenliğiyle ilgili olarak çalışanların memnuniyetinin artırılması için, güvenilir bir istihdam politikasının yürürlüğe konması ve çalışanların çağrı merkezi bünyesinde uzun yıllar çalışabileceklerini hissetmelerinin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların istihdam güvenliğini tehdit eden meslek hastalıklarının tespitinin yapılması ve mümkün olduğunca bu hastalıkların önüne geçilmesi sağlanmalıdır.

Şirketin çevre politikası ve çevreye karşı duyarlılığıyla ilgili olarak çalışanların memnuniyetinin artırılması için, öncelikle şirketin daha duyarlı bir çevre politikası izlemesi gerekmektedir. Ayrıca, şirketin çevreye zarar verebilecek tek faaliyeti olan baz istasyonlarının çevreye herhangi bir zararı olmadığını destekleyen araştırmaların takip edilmesi ve bu araştırmaların sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Yani baz istasyonlarının çevreye zararlı olup olmadığıyla ilgili çelişkili bilgilerin çalışanların aklını karıştırmasına mani olunmalıdır.

İnsan kaynaklarının etkili yönetimiyle ilgili olarak çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanların memnuniyetini anlamaya yönelik geribildirimlerin, çalışanlardan düzenli olarak alınması ve çalışanların hangi konularda eğitime ihtiyaç duyduklarının tespit edilip; çalışanlara bu doğrultuda eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Ayrıca düzenli aralıklarla sağlıklı bir işgücü planlamasının yapılması ve etkili bir kariyer yönetimi modelinin işleyişe geçirilmesi sağlanmalıdır.

Müşteri temsilcilerinin kararsız oldukları faktörlerin yanı sıra memnuniyet duydukları faktörler de bulunmaktadır. Müşteri temsilcilerinin memnuniyet duydukları faktörler; çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, yapılan iş, misyon-vizyon ve temel değerler, iletişim, yönetici tutumları, kurum ve bölüm imajı olarak sıralanmaktadır. İşletmenin bu konularda, öncelikle mevcut durumun sürekliliğini temin etmesi; daha sonra da çalışan memnuniyetini artırıcı düzenlemelere gitmesi gerekmektedir.

Çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler açısından, İstanbul ve Ankara şehirlerinde görev yapan müşteri temsilcileri karşılaştırıldığında, İstanbul çağrı merkezindeki temsilcilerin genel memnuniyet düzeylerinin, fiziksel çalışma koşullarıyla ilgili memnuniyet düzeylerinin, yönetici tutumlarıyla ilgili memnuniyet düzeylerinin, kurum ve bölüm imajıyla ilgili memnuniyet düzeylerinin ve insan kaynaklarının etkili yönetimiyle ilgili memnuniyet düzeylerinin Ankara'daki meslektaşlarına oranla daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Özellikle Ankara çağrı merkezindeki müşteri temsilcilerinin genel memnuniyet düzeylerinin daha düşük seviyede olması, çalışan memnuniyetinin artırılması amacıyla düzenlemelere gidilirken (özellikle aktarılan konularda), Ankara çağrı merkezindeki temsilcilerin taleplerine öncelik tanınmasını gerektirmektedir.

Kadın ve erkek müşteri temsilcileri arasında yapılan karşılaştırmalarda ise, erkek müşteri temsilcilerinin ücret konusuyla ilgili memnuniyet düzeylerinin bayan meslektaşlarına oranla daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ücret konusuyla ilgili düzenlemelere gidilirken de bayan çalışanların taleplerine öncelik tanınması gerekmektedir.

Fakat bu noktada asıl önemli olan, beklenilenden farklı bir sonuçla karşılaşılmasıdır. Çünkü, genellikle kadınlar kendileriyle aynı statüde bulunan erkeklere göre ücretlerinden daha fazla memnuniyet duymaktadırlar. Çalışan memnuniyeti araştırmasında beklenilenin dışında bir sonuçla karşılaşılmasının en önemli sebebi, erkek çalışanların “askerlik durumu” olabilir. Şöyle ki, erkek çalışanların %61'i lisans veya yüksek lisans öğrencisidir. Öğrencilerin de çok büyük

bir kısmı belki de tamamı askerlik görevini henüz yerine getirmemiş çalışanlardan oluşmaktadır. Ülkemizde askerlik görevini yerine getirmeden iş bulmanın ve düzenli bir gelire kavuşmanın zorluğu göz önüne alındığında, erkek çalışanların ücret konusundaki memnuniyetlerinin kadın meslektaşlarından daha fazla olmasının sebepleri anlaşılabilmektedir. Çalışan memnuniyeti üzerine bundan sonra yapılacak araştırmalarda, araştırmacıların erkek çalışanların askerlik durumlarını da göz önünde bulundurmaları tavsiye edilmektedir.

Üniversite öğrencisi ve üniversite mezunu müşteri temsilcileri karşılaştırıldığında ise, üniversite öğrencisi temsilcilerin fiziksel çalışma koşullarıyla ilgili memnuniyet düzeylerinin, ücretle ilgili memnuniyet düzeylerinin ve çalışanlara sağlanan destek hizmetler ve sosyo-kültürel faaliyetlerle ilgili memnuniyet düzeylerinin üniversite mezunu meslektaşlarına göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Çalışan memnuniyetinin artırılması için, bu konularda gerekli düzenlemelere gidilirken, üniversite mezunu çalışanların taleplerine öncelik tanınması gerekmektedir.

Unutulmaması gerekir ki, günümüzde insan, artık bir işletmenin sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynağın geliştirilmesi ve sağlıklı olabilmesi de örgütlerin sürekliliği için büyük önem arz etmektedir. Çalışanlarının memnuniyetini sağlayabilen şirketler, böylece kaliteli elemanlarını ellerinde tutabilmekte ve rakipleriyle rekabet ederken avantaj sağlayabilmektedirler.

Çağrı merkezlerinde de çalışanların büyük bir kısmını oluşturan müşteri temsilcilerinin memnuniyeti, çağrı merkezinin ve dolayısıyla şirketin başarısını etkilemektedir. Bu noktada, çağrı merkezi bölümü yöneticilerine ve insan kaynakları uzmanlarına büyük iş düşmektedir. Çağrı merkezi bölümü yöneticilerinin ve insan kaynakları uzmanlarının işbirliği içerisinde bulunarak; değinilen konularda, aktarılan sorunların özüne yönelik düzenlemelere gitmeleri ve yapılan değişikliklerin sonuçlarını yakından takip etmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Akça, Utku: “CRM Bileşenleri”, (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 20 Aralık 2004.

Akgül, Aziz; Osman Çevik: **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, Emek Ofset, 2003.

Akın, Çiğdem: “Mobil Müşteri Hizmetleri”, **Capital Dergisi, Yöneticinin e-iş Rehberi Eki**, no:10, Ekim 2002, s: 26.

Arslan, Zekeriya: “Acil Yardım Hizmetleri ve Çağrı Merkezleri”, (Çevrimiçi) <http://www.teknobilgi.com>, 20 Mayıs 2005.

Arslan, Zekeriya: “Çağrı Merkezi Kurulumuna Genel Bir Bakış”, (Çevrimiçi) <http://www.teknobilgi.com>, 20 Mayıs 2005.

Atayer, Onat: “Çağrı Merkezinden Kontak Merkezine”, **Activeline Bankacılık ve Finans Gazetesi**, no:14, Mayıs 2001, s: 3.

Atayer, Onat: “Yeni Nesil Çağrı Merkezleri”, **Activeline Bankacılık ve Finans Gazetesi**, no:3, Haziran 2000, s: 2.

Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.: “**Avea Merkez Eğitim Notları**”, Nisan 2005, s: 2-3.

Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.: “**Avea Merkez GSM ve VAS Eğitimi**”, Nisan 2005, s: 4.

Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.: “**Avea’ya Hoşgeldiniz: Çalışan El Kitabı**”, Ağustos 2004, s: 6-12.

Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.: “**Performans Yönetimi Belgeleri**”, Ağustos 2004, s: 4.

Aydar, Osman: “Emniyet Örgütünde Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 2001.

Babacan, Meltem: “**İş Tatmini ile Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek**”, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2000.

Baransel, Atilla: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 3. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım, 1993.

Baş, Pınar: “Yeni Teknolojilerle Müşteri Hizmeti: Çağrı Merkezleri”, **İş, Güç Bakış-İş Yaşamı Dergisi**, no:3 , Eylül 2002, s: 8-9.

Bayraktar, Özge Neslihan: “Veri Madenciliği (Data Mining) Nedir?”, **BT Haber**, no:274, Haziran 2000, s: 46.

Baysal, A. Can; Erdal Tekarslan: **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Dönence Basım, 1998.

Berry, Michael J.A.; Gordon S. Linoff: **Mastering Data Mining The Art Science of Customer Relationship Management**, New York, John Wiley&Sons, 2000.

Bıçakçı, Ulaş: “Kariyer Planlaması”, **Sabah Gazetesi, İşte İnsan Eki**, 18 Temmuz 1999, s: 18.

Bozgeyik, Abdullah: “CRM Niçin Önemli?”, (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 11 Aralık 2004.

Bozgeyik, Abdullah: “Rekabet Avantajı İçin CRM”, (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 11 Aralık 2004.

Canman, Doğan: **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995.

Cleveland, Brad: “Çağrı Merkezi Yönetimi”, (Çevrimiçi) <http://www.sistema.com.tr>, 15 Mayıs 2001.

Çongar, Yasemin: “En Stresli Misiniz?”, **Milliyet Gazetesi**, 7 Ağustos 1997, s: 5.

Demirhan, Umut: “CRM’de Başarının Yönü”, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com>, 5 Ağustos 2004.

Dolanbay, Coşkun: **E Ticaret: Strateji ve Yöntemler**, Ankara, Meteksan Sistem Yayınları, 2000.

Dowling, Grahame: “Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More”, **California Management Review**, no:3, Spring 2002, s: 87-88.

Eke, Selda: “CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, no:37, Temmuz 2004, s:77-82.

Elbaşıoğlu, Elif: **“Müşteri İlişkileri Yönetimi; Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama”**, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2001.

Emüler, Gülsün: “Müşteri İlişkileri ve Bilgi Yönetimi”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, no:6, Nisan-Mayıs 1999, s: 58-60.

Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, 2. Baskı, İstanbul, Dönence Basım, 1997.

Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi**, 3. Baskı, İstanbul, Yön Ajans, 1989.

Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 1996.

Erkal, Mustafa; Burhan Baloğlu; Filiz Baloğlu: **Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.

Erkal, Mustafa: **Sosyoloji (Toplumbilimi)**, 9. Baskı, İstanbul, Der Yayınları, 1998.

Everatt, Donna; Allen Morison: “CRM-Easy To Do Wrong, Hard To Do Right”, **Strategic Direction**, no:3, March 2002, s: 21.

Finch, Lloyd C.: **Call Center Success: Essential Skills for CSRs**, California, Crisp Publications, 2000.

Gel, Oğuz C.: “Ben de İsterim”, **Information Week Türkiye**, no:48, Kasım 2000, s: 26.

Gökaliler, Fevzi: “Müşteri İlişkileri Yönetimi-CRM Altyapının Oluşturulması: Yöneticiler İçin Yol Haritası”, (Çevrimiçi) <http://www.teknoturk.org>, 10 Ocak 2005.

Graham, Mary E.; Theresa M. Welbourne: “Gainsharing and Women’s and Men’s Relative Pay Satisfaction”, **Journal of Organizational Behavior**, no:20, 1999, s: 1027-1042.

Greenberg, Jerrold S.: **Comprehensive Stress Management**, 8th Edition, New York, McGraw-Hill, 2004.

Greenberg, Paul: **CRM At The Speed Of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time**, 2nd Edition, Emeryville, McGraw-Hill/Osborne, 2003.

Greengard, Samuel: “Levering a Low-Wage Work Force”, **Personnel Journal**, no:74, January 1995, s: 91.

Hatfield, Colin: “Best Practice Interactive Voice Response”, (Çevrimiçi) <http://www.ecustomerserviceworld.com>, 5 Temmuz 2005.

Hollman, Lee: “Train Without Pain: The Benefits of Computer-Based Training Tools”, **Call Center Magazine**, no:1 , January 2000, s: 11.

Höbek, Aysun: “Call Center Uygulamalarında Kurumlara Yönelik Ürün ve Hizmetler”, **BT Haber**, no:258, Şubat-Mart 2000, s: 6-7.

Hürriyet Gazetesi: 13 Temmuz 2005, s: 10.

Hürriyet Gazetesi, Finans’99 Eki: 24 Kasım 1999, s: 16.

Ishikawa, Kaoru: **Toplam Kalite Kontrol**, 2. Baskı, çev: Semih Ordaş ve Nedret Yayla, İstanbul, Kalder Yayınları, 1997.

Işığışık, Özlem: “Telefonla Danışma Merkezleri: İşlevleri, Faaliyet Alanları ve Bu Merkezlerde Çalışanların Genel Özellikleri”, (Çevrimiçi) <http://iktisat.uludag.edu.tr>, 12 Nisan 2005.

İkiz, Eren: **“Koç Olarak Liderlik”**, Partner Yönetim Danışmanlığı&Eğitim Hizmetleri, Ekim 2004, s: 9-27.

İncir, Gülten: **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1990.

Johnson, Rod; Joanie Rufo: “Avoiding Risk and Costs When Buying CRM”, **Strategic Direction**, no:4, April 2002, s: 27-29.

Karataş, Nilgün: “Kredi Kartında İmza Yerine Şifre Geliyor”, **Hürriyet Gazetesi**, 14 Ağustos 2005, s: 9.

Kaynak, Tuğray ve Diğerleri: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Dönence Basım, 2000.

Keçecioğlu, Tamer: **Takım Kimyası ve Mimarisi**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002.

Kennedy, Michael E.: “Using Customer Relationship Management To Increase Profits”, **Strategic Finance**, no:3, March 2004, s: 37-42.

Kepenek, Koray: “Türkiye’de CRM-Çağrı Merkezleri”, **Activeline Bankacılık ve Finans Gazetesi**, no:19, Ekim 2001, s: 7.

Kırım, Arman: **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, 3. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001.

Kohen, Alp: “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, no:22, Ocak-Şubat 2002, s: 54-57.

Kohen, Alp: “Küçük Çağrı Merkezi Olmanın Yararları, Problemleri ve Başa Çıkma Yolları”, (Çevrimiçi) <http://www.sistema.com.tr>, 22 Nisan 2005.

Kulabaş, Yiğit: “CRM Çağımızın İş Yapış Biçimi”, **Capital Dergisi, Yöneticinin e-iş Rehberi Eki**, no:10, Ekim 2002, s: 20.

Massey, Anne P.; Mitzi M. Montoya; Kent Holcom: “Demystifying The CRM Conundrum”, **Strategic Direction**, no:7, June 2002, s: 22-24.

Menekşe, Ziyal Nurtaç: “Geleceğin Bireysel Bankacılığı”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, no:12, Mayıs-Haziran 2000, s: 35.

Mersin, Doğan: “CRM Yazılımları Değerlendirmesi”, (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyonetimi.org>, 23 Kasım 2004.

Metcan, Gülay Karatepe: “**Türkiye’de Bireysel Bankacılığa Geçişte Halkla İlişkilerin Rolü**”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Tanıtım ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, İstanbul, 2000.

Milli Prodüktivite Merkezi: “**Afyon Verimliliği Araştırma Projesi-Çalışan Memnuniyeti İncelemesi**”, Ocak 2000, s: 372-382.

Mucuk, İsmet: **Modern İşletmecilik**, 8. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1998.

Munyar, Vahap: “118’de Neden Sadece Kadın Tuvaleti Vardı?”, **Hürriyet Gazetesi**, 19 Kasım 2004, s: 12.

Odabaşı, Yavuz: **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000.

Özpeynirci, Emre: “Sivrisinekler Cirit Atıyor, Ford’un İhracatı Patlıyor”, **Hürriyet Gazetesi**, 6 Ocak 2006, s: 10.

Özsan, Ayşegül: “Zaman Kaybına İlaç Bulundu”, **Hürriyet Gazetesi, Finans’99 Eki**, 24 Kasım 1999, s: 6-8.

Pamukçu, Derya: “**Kuyruk Teorisinin Bir Bankanın Çağrı Merkezi İçin Uygulaması**”, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı, İstanbul, 2002.

PC Week Dergisi: no:3, Ocak 2000, s: 28.

PDR International: “**Gelen Telefonları Karşılama**”, Şubat 2005, s: 4-12.

PDR International: “**İç Müşteri Hizmeti**”, Şubat 2005, s: 5-6.

PDR International: “**Müşteri Hizmetleri İçin Telefonda Etkin İletişim**”, Şubat 2005, s: 3-31.

PDR International: “**Telephone Doctor Eğitim Notları**”, Şubat 2005, s: 4.

Peterson, Katheleen: “Next Generation Call Centers”, (Çevrimiçi) <http://www.ecustomerserviceworld.com>, 25 Ekim 2005.

Prahabkar, P.R.; M.J. Sheehan; J.I. Coppett: “The Power of Technology In Business Selling: Call Centers”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, no:12, December 1997, s: 222.

Reed, D.; G. Charles; R. Merriel; S. Arambewala: “Britannia Discovers The Benefits of Analytical CRM”, **Strategic Direction**, no:11, November 2002, s: 21.

Riggs, Brian; Marry E. Thyfault: “The Modern Call Center”, **Information Week**, no:755, April 1999, s: 3.

Roskam, Ellen: “Türkiye’nin İki Göstergeyle Çalışanların Sağlık ve Güvenliklerinin Korunması Hususlarındaki Performansı”, (Çevrimiçi) <http://isggm.calisma.gov.tr>, 15 Kasım 2005.

Sabah Gazetesi, İşte İnsan Eki: “İşte Mutluluğun Yolları”, 18 Temmuz 1999, s: 16.

Sabuncu, Hüseyin Hilmi: “Elektromanyetik Radyasyonlar ve Elektromanyetik Alanlar İle İlgili Tanımlar-Sağlığa Olumsuz Etkileri”, (Çevrimiçi) <http://saglik.tr.net>, 8 Ocak 2006.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Personel Yönetimi**, 7. Baskı, Bursa, Furkan Ofset, 1997.

Sağel, Nusret Oral: “Şimdi Moda CRM, Sıradaki...”, (Çevrimiçi) <http://www.ilet.gazi.edu.tr>, 22 Şubat 2005.

Sevand, Hakkı: “CRM Sonuçları”, **BT Haber**, no:326, Temmuz 2001, s: 16.

Sheth, Jagdish N.; Atul Parvatar: **Handbook of Relationship Marketing**, Thousand Oaks, Sage Publications, 1999.

Solomon, Laurie: “Üç Zor Koçluk Vakası Üzerine Tavsiyeler”, (Çevrimiçi) <http://www.sistema.com.tr>, 20 Temmuz 2005.

Spector, Paul E.: “JSS Page”, (Çevrimiçi) <http://chuma.cas.usf.edu>, 12 Şubat 2006.

Spector, Robert: **Amazon.com ve Yaratıcısı Jeff Bezos**, çev: Zeynep Yelçe, İstanbul, Scala Yayıncılık, 2001.

Süer, Deniz; Onat Atayer: “Çağrı Merkezi Teknolojileri”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, no:8, Ağustos-Eylül 1999, s: 44-46.

Süer, Deniz; Onat Atayer: “Çağrı Merkezleri-2”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, no:9, Ekim-Kasım 1999, s: 44.

Sweat, Jeff: “CRM Mercek Altında”, **Information Week Türkiye**, no:48, Kasım 2000, s: 16.

Sweat, Jeff: “Customers Take Control”, **Information Week**, no:817, December 2000, s: 44-45.

Şarman, Aslı: “Kobilerde CRM”, (Çevrimiçi) <http://www.crmpro.com.tr>, 1 Ekim 2004.

Tacer, Murat: “**Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması**”, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2001.

Tekin, Mahmut: “Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi”, (Çevrimiçi) <http://www.bilgiyoneti.org>, 20 Aralık 2004.

Telman, Nursel; Pınar Ünsal: **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2004.

Tunçay, Nadire: “Çağrı Merkezleri ve İnsan Kaynakları”, (Çevrimiçi) <http://www.peryon.org.tr>, 5 Mart 2005.

Türkalp, Tayfun: “Çağrı Merkezi Çözümleri”, **Activeline Bankacılık ve Finans Gazetesi**, no:2, Mayıs 2000, s: 9.

Uzunçarşılı, Ülkü: **Psikoteknik Ölçüm Uygulamaları**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, 1999.

Ülgen, Hayri; S. Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004.

Van Scotter, JR: “Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction and Affective Commitment”, **Human Resource Management Review**, no:10, October 2000, s: 87.

Weindruch, Jonathan P.: “Veri Akışı Yönetimi: Çağrı Merkezlerinden Temas Merkezlerine”, (Çevrimiçi) <http://www.sistema.com.tr>, 1 Ocak 2002.

www.accorservices.com.tr

www.cevreorman.gov.tr

www.cisco.com

www.ericsson.com.tr

www.garanti.com.tr

www.ingersollrand.com

www.resortacademy.com

www.sistema.com.tr

www.sys.com.tr

www.teknobilgi.com

www.tisk.org.tr

Yalman, Semih: “CRM Çağımızın İş Yapış Biçimi”, **Capital Dergisi, Yöneticinin e-iş Rehberi Eki**, no:10, Ekim 2002, s: 4-21.

Yılmaz (Karapınar), Hale Dilara: **“Eğitimde Özdeğerlendirme, Özdeğerlendirme Kriterlerinden Çalışan Memnuniyetinin Önemi ve Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2004.

Yozgat, Uğur; Murat Tacer: “Müşteri İlişkileri Yönetimi Araçlarından Çağrı Merkezlerinin Stratejik Önemi”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2002.

Yönelim Araştırma Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.: “Koç Grubu Şirketleri Çalışan Memnuniyeti İncelemesi”, (Çevrimiçi) <http://www.yonelimarastirma.com.tr>, 19 Aralık 2005.

EKLER

EK-1 Sözlük

ACD: Otomatik Çağrı Dağıtımı (Automatic Call Distribution). Çağrıları otomatik olarak yanıtlayan, sıraya sokan, temsilcilere dağıtan, gecikme anonslarını devreye sokan ve tüm bu faaliyetlerle ilgili eş zamanlı ve geçmişe yönelik raporlar tutan programlanabilir bir aygıttır.

ACW: Çağrı Sonrası İş (After Call Work). Toparlama veya Çağrı Sonrası Süreç olarak da adlandırılabilir. Çağrı sonrasında yapılması gereken işler için müşteri temsilcisine verilen zamandır. Temsilci bu durumdayken gelen diğer bir çağrıyı yanıtlayamaz.

Agent: Müşteri Temsilcisi. Gelen ve giden çağrıları ele alan kişidir. Müşteri hizmetleri yetkilisi, müşteri hizmetleri temsilcisi, müşteri hizmetleri sorumlusu, müşteri hizmetleri uzmanı, müşteri yetkilisi, müşteri uzmanı, operatör gibi diğer unvanlarla da adlandırılabilirler.

ATM: Otomatik Vezne Makineleri (Automatic Teller Machines). İngilizce’de Automated Teller Machines olarak da adlandırılan, bankaların müşterilerine günün 24 saati, şube açmadan da hizmet sunabilmesini sağlayan elektronik makinelerdir.

Back Office: Arka Ofis. Şirketlerin müşterilerle direkt ilişki içerisinde bulunmayan muhasebe, üretim, lojistik, vb. bölümlerine verilen genel isimdir.

BTS: Baz İstasyonu (Base Transceiver Station). Cep telefonlarından gelen verileri alma ve cep telefonlarına veri gönderme görevi yapan yerel santrallere verilen isimdir.

Call Blending: Çağrı Harmanlama. Aynı çağrı merkezinde hem inbound çağrı alan hem de outbound çağrı yapan müşteri temsilcilerinin bir arada çalışmasıdır. Gelen

çağrı yüküne göre inbound olarak faaliyet gösteren müşteri temsilcileri outbound durumuna da geçebilmektedirler. Bkz. *Inbound* ve *Outbound*

Callmaster: Çok Fonksiyonlu Telefon. Çağrı merkezlerinde çağrıyı karşılayan ve/veya dış arama gerçekleştiren müşteri temsilcilerinin kullandıkları elektronik aygıt. Callmaster, aslında Avaya Inc. tarafından üretilen ürünün model ismidir. Fakat sektörde en çok tercih edilen marka olduğu için benzeri cihazları tanımlarken de Callmaster terimi kullanılmaktadır.

CCM: Çağrı Merkezi Yöneticisi (Call Center Manager). Çağrı merkezindeki müşteri temsilcilerinin durumlarının online olarak takım liderleri ve/veya şefler tarafından izlenebilmesine olanak tanıyan çağrı merkezi programıdır.

Clerical Time: Bkz. *ACW*

CRM: Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management). Çok farklı tanımları olmasına rağmen kısaca, müşteri kazanmayı ve müşterilerle iyi ilişkiler kurarak müşteri sadakatini artırmayı hedefleyen bir yönetim stratejisi veya bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir.

CTI: Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (Computer Telephony Integration). Bilgisayarların ve telefonların birlikte zekice çalışmalarını sağlamak için gerekli olan yazılım, donanım ve programlamadır.

FireTalk: İnternette sesli sohbet yapılabilmesine imkan sağlayan bilgisayar programı. Şirketler internet sitelerini ziyaret eden müşterilerine bu program sayesinde yardımcı olabilmektedirler.

Front Office: Ön Ofis. Şirketlerin müşterilerle direkt ilişki içerisinde bulunan satış-pazarlama, halkla ilişkiler, müşteri hizmetleri, vb. bölümlerine verilen genel isimdir.

GSM: Mobil Haberleşmede Evrensel Sistem (Global System for Mobile). Cep telefonundan yapılan görüşmenin, telsiz mantığından farklı olarak, gizlenmesi ve şifrelenmesi sırasında kullanılan dünya çapında kabul görmüş ortak teknolojidir.

HumanClick: İnternette sohbet yapılabilmesine imkan sağlayan bilgisayar programı. Benzer programlardan farkı, şirketin internet sitesini bir kullanıcı ziyaret ettiği zaman müşteri temsilcisine uyarı vermesidir.

Inbound: Gelen Çağrı. Inbound çağrı merkezleri, gelen çağrılarının cevaplandırıldığı çağrı merkezleridir. Bu tip çağrı merkezleri istendiğinde dışarıya arama yapabilecek şekilde de yapılandırılabilirler. Bkz. *Call Blending*

Intranet: Şirket içi internet. Firmalarda kullanılan yerel ağıdır. Sonsuz bilgi ve veri paylaşımı sağladığı için bilgi paylaşımında para ve zaman tasarrufu sağlar. Intraneti herkesin özgürce ulaşabildiği internetten ayıran yön intranetin özel oluşudur.

IVR: İnteraktif Sesli Yanıt Sistemi (Interactive Voice Response). Arayan müşterilerin çağrı merkezinde sunulan bilgilere ve hizmetlere otomatik olarak ulaşmasını sağlayan sistemdir.

LivePerson: İnternette sohbet yapılabilmesine imkan sağlayan bilgisayar programı. Şirketler internet sitelerini ziyaret eden müşterilerine bu program sayesinde yardımcı olabilmektedirler.

Loyalty Card: Bağlılık Kartı. Loyalty Card projelerinde amaç müşteri bilgilerini toplamak ve bu bilgileri kullanarak müşteri sadakati yaratmaktır

MIS: Yönetim Bilgi Sistemi (Management Information System). Çağrı merkezindeki müşteri temsilcilerinin belli bir süreç içerisindeki durumlarının geçmişe dönük olarak takım liderleri ve/veya şefler tarafından incelenebilmesini sağlayan yazılımdır.

Outbound: Çıkan Çağrı. Outbound çağrı merkezleri, dış arama yapabilen çağrı merkezleridir. Bu tip çağrı merkezleri istendiğinde dışardan arama alabilecek şekilde de yapılandırılabilirler. Bkz. *Call Blending*

PIN: Kişisel Şifre. Çağrı merkezlerinde kişisel şifre sayesinde müşteri temsilcileri kendilerini sisteme tanıtarak çağrı almaya başlamaktadırlar.

POS: Satış Noktası (Point of Sale). Otomatik Satış Terminali olarak da adlandırılabilirler. Kartlarla yapılan alışverişlerde provizyon almak için kullanılan terminallerdir.

Queue: Kuyruk. Tüm müşteri temsilcilerinin meşgul olduğu durumlarda arayan kişinin bir müşteri temsilcisi boş kalana kadar bekletilmesidir.

Retention: Elde Tutma. Outbound olarak faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde bulunan retention gruplarının kuruluş amacı müşteri kaybının önüne geçmektir.

ROM: Sadece Okunabilir Bellek (Read Only Memory). Bu bellek üretici firma tarafından hazırlanır. ROM üzerindeki bilgiler okunabilir fakat bir değişiklik yapılamaz.

Supervisor: Şef. Bir grup müşteri temsilcisi ve takım lideri adına ilk sırada sorumluluğu olan kimsedir. Klasik bir çağrı merkezi yapılanmasında 10-15 müşteri temsilcisi bir takım liderine, 4-5 takım lideri bir şefe bağlıdır.

Team Leader: Takım Lideri. Genelde 10-15 müşteri temsilcisinden oluşan bir takım üzerinde sorumluluk sahibi olan kimsedir.

Telemarketing: Telefonla Satış. İngilizce’de Telesales olarak da adlandırılan telefonla satış, ürün ve/veya hizmetlerin telefonla satılması yöntemidir.

Workforce: İşgücü Yönetim Yazılımı (Workforce Management Software). Vardiya ve mola planlarını organize etmeye, yemek saatlerini düzenlemeye, gerekli personel sayısının hesaplanmasına imkan tanıyan bir yazılımdır.

EK-2 Çalışan Memnuniyeti Anketi

Çalışan memnuniyeti adına yapılan “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti” konulu tez çalışması için sizlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Anket formu kimliğinizle ilgili bilgiler içermemektedir ve isim belirtmenize gerek yoktur. Anketi lütfen kendi başınıza doldurunuz. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

❖ Görev yeriniz?

İstanbul ☐ Ankara ☐

❖ Ne kadar süredir çağrı merkezi bölümünde görev yapmaktasınız?

0-6 ay ☐ 6-12 ay ☐ 1-2 yıl ☐ 2-3 yıl ☐ 3-4 yıl ☐ 4 yıl ve üstü ☐

❖ Yaşınız?

20 ve altı ☐ 20-25 arası ☐ 25-30 arası ☐ 30 ve üstü ☐

❖ Cinsiyetiniz?

Kadın ☐ Erkek ☐

❖ Eğitim durumunuz?

Lise mezunu ☐ Üniversite öğrencisi ☐ Üniversite mezunu ☐

Yüksek lisans öğrencisi ☐ Yüksek lisans mezunu ☐

Doktora öğrencisi ☐ Doktora mezunu ☐

❖ Yabancı dil bilginiz?

Yabancı dil bilmiyorum ☐ Bir yabancı dil biliyorum ☐

İki yabancı dil biliyorum ☐ İki'den fazla yabancı dil biliyorum ☐

Aşağıda memnuniyetinizle ilgili çeşitli yargılar verilmiştir. Bunları lütfen dikkatlice okuyunuz ve “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden sadece bir tanesini işaretleyiniz.

Çeşitli sorularda “Yönetici” ifadesi ile karşılaşacaksınız. Bu ifadeden bağlı bulunduğunuz kişi kastedilmektedir. Yanıtlarınızda, lütfen bir üst yöneticinizi göz önüne alınız.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Günlük çalışma temposunda çalışma arkadaşlarımla informal bir iletişim kurabilmem için gerekli fırsatlar bulunmaktadır					
2. Çalışma arkadaşlarımla aramda sağlıklı bir işbirliği ve uyum bulunmaktadır					
3. Çalışma arkadaşlarımla aynı değer ve tutumları paylaşmaktayım					
4. Çalışma ortamının ısıtma/soğutma ve havalandırmasından memnunum					
5. Çalışma ortamının temizliğinden memnunum					
6. Çalışma ortamının aydınlatmasından memnunum					
7. Çalışma ortamındaki gürültü seviyesinden rahatsızlık duyuyorum					
8. Çalışma ortamındaki fiziksel güvenlik koşullarından memnunum					
9. Takdir ve ödül uygulamalarından genel olarak memnunum					
10. Bir çalışanın takdir edilmesi ve/veya ödüllendirilmesi içten ve samimi bir şekilde yapılmaktadır					
11. Takdir ve ödül uygulamalarına gidilirken çalışanlar arasında adaletli bir seçim yapılmaktadır					
12. Takdir ve ödül uygulamalarında çalışanların gösterdikleri performanslar esas alınmaktadır					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
13. Mevcut terfi imkanlarının varlığından memnunum					
14. Mesleki gelişimim desteklenmektedir					
15. Bireysel gelişimim desteklenmektedir					
16. Mesleki ve bireysel gelişimimden memnunum					
17. Yaptığım iş, kişisel bilgi ve becerilerimi kullanmama uygun bir iştir					
18. Görevlerimi yerine getirebilmem için şahsıma tanınan yetki yeterli düzeydedir					
19. Görevimin gerektirdiği getirdiği sorumluluklar şahsıma açıklanmıştır					
20. Yaptığım işin, şirket hedeflerine ulaşılmasındaki katkısını görebiliyorum					
21. Yaptığım iş, şirket için önemli bir iştir					
22. İşimi yaparken kullandığım ekipmanın yeterliliğinden memnunum					
23. İşle ilgili kararlar alınırken görüşlerim dikkate alınmaktadır					
24. Kişisel performans hedefleri belirlenirken görüşlerim dikkate alınmaktadır					
25. Bölümün performans hedefleri belirlenirken görüşlerim dikkate alınmaktadır					
26. Ücretim günlük gereksinimlerimi karşılayabilmem için yeterli düzeydedir					
27. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum					
28. Çalışma arkadaşlarımdan ücretlerine baktığımda aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum					
29. Örgüt misyonu, vizyonu ve temel değerleri tanımlanmışlardır					
30. Örgüt misyonunun, vizyonunun ve temel değerlerinin anlaşılabilirliği kolaydır					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
31. Örgüt misyonu, vizyonu ve temel değerleri bütün çalışanları kapsamaktadır					
32. Örgüt misyonunu, vizyonunu ve temel değerlerini benimsemiş durumdayım					
33. Örgüt misyonu, vizyonu ve temel değerleri çalışanların katkılarıyla oluşturulmuşlardır					
34. Şirket içerisinde duyulan ve işle ilgisi olmayan gelişmelerden (bir çalışanın evlenmesi, çocuk sahibi olması, vb.) haberdar olmaktadır					
35. İş ve işlemlerle ilgili duyurular şahsıma zamanında iletilmektedir					
36. Dile getirdiğim öneri ve şikayetler dikkate alınmaktadır					
37. Yöneticim takım çalışmasını teşvik etmektedir					
38. Yöneticim astlarına yeterli zamanı ayırmaktadır					
39. Yöneticim güvenilir bir kişidir					
40. Yöneticim bilgili bir kişidir					
41. Yöneticim bilgi ve deneyimlerini bizlerle paylaşmaktadır					
42. Yöneticim karar alırken astlarının görüşlerini de dikkate almaktadır					
43. Yöneticim hakkındaki eleştirileri dinleyip, kendini düzeltmek için çaba sarf etmektedir					
44. Yöneticim astlarına eşit davranmakta ve tüm astlarıyla ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutmaktadır					
45. Yemekhane hizmetlerinden memnunum					
46. Ulaşım imkanlarından memnunum					
47. Çalışanlara yönelik sosyo-kültürel faaliyetler (spor karşılaşmaları, geziler, piknikler, akşam yemekleri, partiler, tiyatrolar, vb.) düzenlenmektedir					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
48. Kurumumuzda güvenilir bir istihdam politikası uygulanmaktadır					
49. İşten çıkarılma endişesi olmaksızın çağrı merkezinde devamlı çalışma güvencesine sahibim					
50. İşten ayrılmayı gerektirecek meslek hastalıklarının varlığı söz konusudur					
51. Şirketimizin çevre politikası, baz istasyonları konusunda duyarlılık göstermektedir					
52. Şirketimizin baz istasyonları çevreye zarar vermektedir					
53. Kurumun sektörde saygın bir imajı bulunmaktadır					
54. Çağrı merkezi bölümünün örgüt içindeki imajından memnunum					
55. Çalışanların memnuniyetini anlamaya yönelik anket, öneri kutuları, vb. geribildirimler çalışanlardan düzenli olarak alınmaktadır					
56. Çalışanların hangi konularda eğitime ihtiyaç duydukları tespit edilmekte ve çalışanlara bu doğrultuda eğitimler verilmektedir					
57. Şirketimizde düzenli aralıklarla sağlıklı bir işgücü planlaması yapılmaktadır					
58. Şirketimizde etkili bir kariyer yönetimi modeli işlemektedir					

EK-3 Çalışan Memnuniyeti Araştırmasının Değişkenleri, Boyutları ve Anket Soruları

Değişkenler ve Boyutları:

Anket Soruları:

1) Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

a) Informal iletişim fırsatları

b) İşbirliği ve uyum

c) Değer ve tutumlar

1. Günlük çalışma temposunda çalışma arkadaşlarımla informal bir iletişim kurabilmem için gerekli fırsatlar bulunmaktadır

2. Çalışma arkadaşlarımla aramda sağlıklı bir işbirliği ve uyum bulunmaktadır

3. Çalışma arkadaşlarımla aynı değer ve tutumları paylaşmaktayım

2) Fiziksel Çalışma Koşulları

a) Isıtma/soğutma ve havalandırma

b) Temizlik

c) Aydınlatma

d) Gürültü seviyesi

e) Fiziksel güvenlik

4. Çalışma ortamının ısıtma/soğutma ve havalandırmasından memnunum

5. Çalışma ortamının temizliğinden memnunum

6. Çalışma ortamının aydınlatmasından memnunum

7. Çalışma ortamındaki gürültü seviyesinden rahatsızlık duyuyorum

8. Çalışma ortamındaki fiziksel güvenlik koşullarından memnunum

3) Takdir Edilme ve Ödüllendirilme

a) Takdir ve ödül uygulamaları

b) Takdir edilme ve ödüllendirilme şekli

c) Adaletli bir seçim yapılması

d) Takdir ve ödül kriterleri

9. Takdir ve ödül uygulamalarından genel olarak memnunum

10. Bir çalışanın takdir edilmesi ve/veya ödüllendirilmesi içten ve samimi bir şekilde yapılmaktadır

11. Takdir ve ödül uygulamalarına gidilirken çalışanlar arasında adaletli bir seçim yapılmaktadır

12. Takdir ve ödül uygulamalarında çalışanların gösterdikleri performanslar esas alınmaktadır

4) Mesleki ve Bireysel Gelişim

a) Mevcut terfi imkanları

b) Mesleki gelişimin desteklenmesi

c) Bireysel gelişimin desteklenmesi

13. Mevcut terfi imkanlarının varlığından memnunum

14. Mesleki gelişimim desteklenmektedir

15. Bireysel gelişimim desteklenmektedir

d) Mesleki ve bireysel gelişim düzeyi

16. Mesleki ve bireysel gelişimimden memnunum

5) Yapılan İş

a) Kişisel bilgi ve becerileri kullanma

17. Yaptığım iş, kişisel bilgi ve becerilerimi kullanmama uygun bir iştir

b) Tanınan yetki

18. Görevlerimi yerine getirebilmem için şahsıma tanınan yetki yeterli düzeydedir

c) Sorumlulukların açıklanması

19. Görevimin gerektirdiği getirdiği sorumluluklar şahsıma açıklanmıştır

d) Yapılan işin katkısı

20. Yaptığım işin, şirket hedeflerine ulaşılmasındaki katkısını görebiliyorum

e) Yapılan işin önemi

21. Yaptığım iş, şirket için önemli bir iştir

f) Kullanılan ekipman

22. İşimi yaparken kullandığım ekipmanın yeterliliğinden memnunum

6) Kararlara Katılım

a) İşle ilgili kararlar

23. İşle ilgili kararlar alınırken görüşlerim dikkate alınmaktadır

b) Kişisel performans hedefleri

24. Kişisel performans hedefleri belirlenirken görüşlerim dikkate alınmaktadır

c) Bölümün performans hedefleri

25. Bölümün performans hedefleri belirlenirken görüşlerim dikkate alınmaktadır

7) Ücret

a) Yeterli olması

26. Ücretim günlük gereksinimlerimi karşılayabilmem için yeterli düzeydedir

b) Yapılan işe göre adil olması

27. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum

c) Diğer çalışanlara göre adil olması

28. Çalışma arkadaşlarımdan ücretlerine baktığımda aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum

8) Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

a) Tanımlanmış olmaları

29. Örgüt misyonu, vizyonu ve temel değerleri tanımlanmışlardır

b) Anlaşılabilirliğinin kolay olması

30. Örgüt misyonunun, vizyonunun ve temel değerlerinin anlaşılabilirliği kolaydır

c) Bütün çalışanları kapsamaması

31. Örgüt misyonu, vizyonu ve temel değerleri bütün çalışanları kapsamaktadır

d) Benimsenmiş olmaları

32. Örgüt misyonunu, vizyonunu ve temel değerlerini benimsemiş durumdayım

e) Çalışanların katkıları

33. Örgüt misyonu, vizyonu ve temel değerleri çalışanların katkılarıyla oluşturulmuşlardır

9) İletişim

- a) İşle ilgisi olmayan şirket içi gelişmeler 34. Şirket içerisinde duyulan ve işle ilgisi olmayan gelişmelerden (bir çalışanın evlenmesi, çocuk sahibi olması, vb.) haberdar olmaktadır
- b) İş ve işlemlerle ilgili duyurular 35. İş ve işlemlerle ilgili duyurular şahsıma zamanında iletilmektedir
- c) Öneri ve şikayetlerin dikkate alınması 36. Dile getirdiğim öneri ve şikayetler dikkate alınmaktadır

10) Yönetici Tutumları

- a) Takım çalışmasını teşvik etmesi 37. Yöneticim takım çalışmasını teşvik etmektedir
- b) Astlarına ayırdığı zaman 38. Yöneticim astlarına yeterli zamanı ayırmaktadır
- c) Güvenilir bir kişi olması 39. Yöneticim güvenilir bir kişidir
- d) Bilgili bir kişi olması 40. Yöneticim bilgili bir kişidir
- e) Bilgi ve deneyimlerini paylaşması 41. Yöneticim bilgi ve deneyimlerini bizlerle paylaşmaktadır
- f) Astların görüşlerini dikkate alması 42. Yöneticim karar alırken astlarının görüşlerini de dikkate almaktadır
- g) Eleştiriye açık olması 43. Yöneticim hakkındaki eleştirileri dinleyip, kendini düzeltmek için çaba sarf etmektedir
- h) Adaletli bir kişi olması 44. Yöneticim astlarına eşit davranmakta ve tüm astlarıyla ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutmaktadır

11) Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler

- a) Yemekhane hizmetleri 45. Yemekhane hizmetlerinden memnunum
- b) Ulaşım imkanları 46. Ulaşım imkanlarından memnunum
- c) Sosyo-kültürel faaliyetler 47. Çalışanlara yönelik sosyo-kültürel faaliyetler (spor karşılaşmaları, geziler, piknikler, akşam yemekleri, partiler, tiyatrolar, vb.) düzenlenmektedir

12) İstihdam Güvenliği

- a) Güvenilir bir istihdam politikası 48. Kurumumuzda güvenilir bir istihdam politikası uygulanmaktadır
- b) İşten çıkarılma endişesi 49. İşten çıkarılma endişesi olmaksızın çağrı merkezinde devamlı çalışma güvencesine sahibim
- b) Meslek hastalıkları 50. İşten ayrılmayı gerektirecek meslek hastalıklarının varlığı söz konusudur

13) Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı

- a) Şirketin çevre politikası
- b) Şirketin çevreye zarar vermemesi

- 51. Şirketimizin çevre politikası, baz istasyonları konusunda duyarlılık göstermektedir
- 52. Şirketimizin baz istasyonları çevreye zarar vermektedir

14) Kurum ve Bölüm İmajı

- a) Kurum imajı
- b) Bölüm imajı

- 53. Kurumun sektörde saygın bir imajı bulunmaktadır
- 54. Çağrı merkezi bölümünün örgüt içindeki imajından memnunum

15) İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi

- a) Çalışan memnuniyetinin tespiti
- b) Çalışanlara uygulanan eğitimler
- c) İşgücü planlaması
- d) Kariyer yönetimi

- 55. Çalışanların memnuniyetini anlamaya yönelik anket, öneri kutuları, vb. geribildirimler çalışanlardan düzenli olarak alınmaktadır
- 56. Çalışanların hangi konularda eğitime ihtiyaç duydukları tespit edilmekte ve çalışanlara bu doğrultuda eğitimler verilmektedir
- 57. Şirketimizde düzenli aralıklarla sağlıklı bir işgücü planlaması yapılmaktadır
- 58. Şirketimizde etkili bir kariyer yönetimi modeli işlemektedir

EK-4 Çalışan Memnuniyeti Araştırmasının Boyutlarının İstatistik Analizleri

	Ortalama	Standart Sapma
Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler		
Informal İletişim Fırsatları	3,69	1
İşbirliği ve Uyum	4,14	0,79
Değer ve Tutumlar	3,47	0,97
Fiziksel Çalışma Koşulları		
Isıtma/Soğutma ve Havalandırma	2,94	1,28
Temizlik	3,8	0,95
Aydınlatma	3,79	0,97
Gürültü Seviyesi	2,77	1,18
Fiziksel Güvenlik	3,87	0,89
Takdir Edilme ve Ödüllendirilme		
Takdir ve Ödül Uygulamaları	2,59	1,14
Takdir Edilme ve Ödüllendirilme Şekli	2,89	1,13
Adaletli Bir Seçim Yapılması	2,75	1,15
Takdir ve Ödül Kriterleri	2,99	1,11
Mesleki ve Bireysel Gelişim		
Mevcut Terfi İmkanları	3,07	1,18
Mesleki Gelişimin Desteklenmesi	3,2	1,15
Bireysel Gelişimin Desteklenmesi	3,27	1,16
Mesleki ve Bireysel Gelişim Düzeyi	3,34	1,01
Yapılan İş		
Kişisel Bilgi ve Becerileri Kullanma	3,34	1,19
Tanınan Yetki	3,33	1
Sorumlulukların Açıklanması	4	0,77
Yapılan İşin Katkısı	4,15	0,73
Yapılan İşin Önemi	4,38	0,82
Kullanılan Ekipman	3,63	1,04
Kararlara Katılım		
İşle İlgili Kararlar	3,05	1,09
Kişisel Performans Hedefleri	2,84	1,04
Bölümün Performans Hedefleri	2,76	1,03
Ücret		
Yeterli Olması	2,95	1,07
Yapılan İşe Göre Adil Olması	3	1,09
Diğer Çalışanlara Göre Adil Olması	3,24	1,12

	Ortalama	Standart Sapma
Misyon, Vizyon ve Temel Değerler		
Tanımlanmış Olmaları	3,8	0,77
Anlaşılabilirliğinin Kolay Olması	3,79	0,74
Bütün Çalışanları Kapsaması	3,67	0,82
Benimsenmiş Olmaları	3,78	0,75
Çalışanların Katkıları	3,35	0,98
İletişim		
İşle İlgisi Olmayan Şirket İçi Gelişmeler	3,81	1
İş ve İşlemlerle İlgili Duyurular	3,87	0,99
Öneri ve Şikayetlerin Dikkate Alınması	3,31	1,03
Yönetici Tutumları		
Takım Çalışmasını Teşvik Etmesi	3,88	1,03
Astlarına Ayırdığı Zaman	3,79	1,05
Güvenilir Bir Kişi Olması	4,12	0,89
Bilgili Bir Kişi Olması	4,08	0,94
Bilgi ve Deneyimlerini Paylaşması	4,03	0,98
Astların Görüşlerini Dikkate Alması	3,93	0,96
Eleştiriye Açık Olması	3,64	1,01
Adaletli Bir Kişi Olması	3,69	1,1
Çalışanlara Sağlanan Destek Hizmetler ve Sosyo-Kültürel Faaliyetler		
Yemekhane Hizmetleri	2,3	1,22
Ulaşım İmkanları	3,63	1,08
Sosyo-Kültürel Faaliyetler	3,01	1,18
İstihdam Güvenliği		
Güvenilir Bir İstihdam Politikası	3,43	0,97
İşten Çıkarılma Endişesi	3,41	1
Meslek Hastalıkları	3,02	1,21
Şirketin Çevre Politikası ve Çevreye Karşı Duyarlılığı		
Şirketin Çevre Politikası	3,31	0,84
Şirketin Çevreye Zarar Vermemesi	3,21	0,88
Kurum ve Bölüm İmajı		
Kurum İmajı	3,95	0,81
Bölüm İmajı	3,18	1,15
İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi		
Çalışan Memnuniyetinin Tespiti	3,09	1,15
Çalışanlara Uygulanan Eğitimler	3,46	1,05
İşgücü Planlaması	3,19	1,01
Kariyer Yönetimi	2,98	1,15

EK-5 Kolmogorov-Smirnov Testi Analizi SPSS Çıktıları

Frequencies

VERİLER	LOKASYON	N
	İSTANBUL	170
	ANKARA	72
	Total	242

Test Statistics^a

	VERİLER
Most Extreme Differences	,150 ,038
Kolmogorov-Smirnov Z	-,150
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,067 ,205

a. Grouping Variable: LOKASYON

Frequencies

VERİLER	CİNSİYET	N
	KADIN	150
	ERKEK	92
	Total	242

Test Statistics^a

	VERİLER
Most Extreme Differences	,107 ,030
Kolmogorov-Smirnov Z	-,107
Asymp. Sig. (2-tailed)	,809 ,530

a. Grouping Variable: CİNSİYET

Frequencies

VERİLER	EĞİTİM	N
	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89
	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133
	Total	222

Test Statistics^a

	VERİLER
Most Extreme Differences	,089 ,089
Kolmogorov-Smirnov Z	-,066
Asymp. Sig. (2-tailed)	,648 ,795

a. Grouping Variable: EĞİTİM

EK-6 T Testi Analizi SPSS Çıktıları

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LOKASYON				
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İSTANBUL	170	3,40763	,505864	,038798
ANKARA	72	3,26468	,478509	,056393

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ								
Equal variances assumed	,638	,425	2,042	240	,042	,14294	,070014	,005024 ,280864
Equal variances not assumed			2,088	140,862	,039	,14294	,068450	,007621 ,278266

Group Statistics

	LOKASYON	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÇALIŞMA	İSTANBUL	170	3,78039	,671683	,051516
ARKADAŞLARIYLA	ANKARA	72	3,72685	,703949	,082961
İLİŞKİLER					

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER	,073	,787	,559	240	,577	,05354	,095810	-,135196	,242276
			,548	128,297	,584	,05354	,097655	-,139682	,246762

Group Statistics

	LOKASYON	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
FİZİKSEL ÇALIŞMA KOŞULLARI	İSTANBUL	170	3,50941	,659590	,050588
	ANKARA	72	3,25556	,648484	,076425

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
									95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
FİZİKSEL ÇALIŞMA KOŞULLARI	,001	,975	2,751	240	,006	,25386	,092286	,072062	,435650	
			2,770	135,889	,006	,25386	,091651	,072610	,435103	

Group Statistics

	LOKASYON	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TAKDIR EDİLME ve	İSTANBUL	170	2,88382	,952707	,073069
ÖDÜLLENDİRİLME	ANKARA	72	2,62153	1,016582	,119805

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
TAKDIR EDİLME ve ÖDÜLLENDİRİLME	Equal variances assumed	,613	,434	1,919	240	,056	,26230	,136679	-,006948 ,531539
	Equal variances not assumed			1,869	126,303	,064	,26230	,140330	-,015406 ,539998

Group Statistics

	LOKASYON	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MESLEKİ ve BİREYSEL GELİŞİM	İSTANBUL	170	3,27941	,892864	,068480
	ANKARA	72	3,07986	1,004240	,118351

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
MESLEKİ ve BİREYSEL GELİŞİM	Equal variances assumed	,644	,423	1,531	240	,127	,19955	,130375	-,057274	,456376
	Equal variances not assumed			1,459	120,810	,147	,19955	,136735	-,071156	,470257

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LOKASYON				
YAPILAN İŞ	170	3,83725	,579043	,044411
ANKARA	72	3,73148	,641274	,075575

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
YAPILAN İŞ								
Equal variances assumed	1,129	,289	1,258	240	,210	,10577	,084103	-,059901 ,271447
Equal variances not assumed			1,207	122,371	,230	,10577	,087658	-,067748 ,279295

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KARARLARA KATILIM	LOKASYON				
	İSTANBUL	170	2,95882	,913917	,070094
	ANKARA	72	2,70370	1,009432	,118963

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KARARLARA KATILIM	Equal variances assumed	2,644	,105	1,924	240	,056	,25512	,132621	-,006130	,516370
	Equal variances not assumed			1,848	122,645	,067	,25512	,138077	-,018203	,528443

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LOKASYON				
ÜCRET	170	3,10000	,951037	,072941
ANKARA	72	2,97685	,966296	,113879

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
ÜCRET								
Equal variances assumed	,139	,710	,917	240	,360	,12315	,134364	-,141535 ,387831
Equal variances not assumed			,911	131,881	,364	,12315	,135236	-,144365 ,390661

Group Statistics

	LOKASYON	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MİSYON, VİZYON ve	İSTANBUL	170	3,69176	,652027	,050008
TEMEL DEĞERLER	ANKARA	72	3,63889	,570287	,067209

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
MİSYON, VİZYON ve TEMEL DEĞERLER	Equal variances assumed	,358	,550	,598	240	,550	,05288	,088437	-,121336 ,227088
	Equal variances not assumed			,631	151,828	,529	,05288	,083773	-,112635 ,218386

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İLETİŞİM	170	3,64706	,708459	,054336
ANKARA	72	3,70370	,704458	,083021

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
İLETİŞİM								
Equal variances assumed	,000	,991	-,570	240	,569	-,05664	,099451	-,252552 ,139262
Equal variances not assumed			-,571	134,487	,569	-,05664	,099222	-,252882 ,139592

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LOKASYON				
YÖNETİCİ TUTUMLARI İSTANBUL	170	3,98235	,806467	,061853
ANKARA	72	3,68924	,837342	,098682

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
YÖNETİCİ TUTUMLARI									
Equal variances assumed	,312	,577	2,556	240	,011	,29312	,114699	,067172	,519062
Equal variances not assumed			2,517	129,358	,013	,29312	,116464	,062696	,523538

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LOKASYON				
ÇALIŞANLARA SAĞLANAN DESTEK HİZMETLERİ VE SOSYO-KÜLTÜREL FAALİYETLER	170	3,02157	,804445	,061698
ANKARA	72	2,87963	,912966	,107594

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
ÇALIŞANLARA SAĞLANAN DESTEK HİZMETLERİ VE SOSYO-KÜLTÜREL FAALİYETLER	3,873	,059	1,205	240	,230	,14194	,117833	-,090181 ,374059
ANKARA			1,144	119,923	,255	,14194	,124029	-,103631 ,387509

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İSTİHDAM GÜVENLİĞİ	LOKASYON				
	İSTANBUL	170	3,24902	,689988	,052920
	ANKARA	72	3,36574	,736187	,086760

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
İSTİHDAM GÜVENLİĞİ	Equal variances assumed	,083	,773	-1,179	240	,239	-,11672	,098986	-,311713	,078270
	Equal variances not assumed			-1,149	126,312	,253	-,11672	,101626	-,317831	,084389

Group Statistics

	LOKASYON	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ŞİRKETİN ÇEVRE	İSTANBUL	170	3,27353	,634468	,048661
POLİTİKASI ve ÇEVREYE	ANKARA	72	3,22917	,777942	,091681
KARŞI DUYARLILIĞI					

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
ŞİRKETİN ÇEVRE								
POLİTİKASI ve ÇEVREYE	1,551	,214	,464	240	,643	,04436	,095625	-,144009 ,232734
KARŞI DUYARLILIĞI			,427	112,875	,670	,04436	,103795	-,161276 ,250002

Group Statistics

	LOKASYON	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KURUM ve BÖLÜM İMAJİ	İSTANBUL	170	3,63529	,757168	,058072
	ANKARA	72	3,38889	,877024	,103358

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
KURUM ve BÖLÜM İMAJİ	3,194	,075	2,206	240	,028	,24641	,111716	,026335 ,466475
Equal variances assumed								
Equal variances not assumed			2,078	117,963	,040	,24641	,118555	,011633 ,481177

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LOKASYON	İSTANBUL	170	3,26471	,889080	,068189
	ANKARA	72	2,97917	,870840	,102630

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
İNSAN KAYNAKLARININ ETKİLİ YÖNETİMİ	Equal variances assumed	,298	,586	2,298	240	,022	,28554	,124261
	Equal variances not assumed			2,317	136,359	,022	,28554	,123218
								95% Confidence Interval of the Difference
								Lower Upper
								,040759 ,530320
								,041875 ,529204

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	KADIN	150	3,37857	,486477	,039721
	ERKEK	92	3,34313	,526270	,054867

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	Equal variances assumed	1,732	,189	,533	240	,594	,03545	,066469	-,095490 ,166382
	Equal variances not assumed			,523	181,014	,601	,03545	,067736	-,098208 ,169100

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER	KADIN	150	3,75778	,688563	,056221
	ERKEK	92	3,77536	,670518	,069906

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER	Equal variances assumed	,183	,669	-,195	240	,846	-,01758	,090284	-,195435 ,160266
	Equal variances not assumed			-,196	196,564	,845	-,01758	,089709	-,194500 ,159331

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
FİZİKSEL ÇALIŞMA KOŞULLARI	KADIN	150	3,38133	,670909	,054779
	ERKEK	92	3,51957	,650315	,067800

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
									95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
FİZİKSEL ÇALIŞMA KOŞULLARI	Equal variances assumed	,123	,726	-1,574	240	,117	-,13823	,087821	-,311230	,034766
	Equal variances not assumed			-1,586	197,251	,114	-,13823	,087164	-,310126	,033662

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TAKDIR EDİLME ve	KADIN	150	2,76000	,976606	,079740
ÖDÜLLENDİRİLME	ERKEK	92	2,88043	,979514	,102121

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
TAKDİR EDİLME ve ÖDÜLLENDİRİLME	,052	,820	-,930	240	,353	-,12043	,129473	-,375483	,134613
			-,930	192,165	,354	-,12043	,129565	-,375988	,135118

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MESLEKİ ve BİREYSEL GELİŞİM	KADIN	150	3,24333	,883740	,072157
	ERKEK	92	3,18207	1,004183	,104693

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
MESLEKİ ve BİREYSEL GELİŞİM	Equal variances assumed	3,562	,060	,497	240	,620	,06127	,123319	-,181658	,304195
	Equal variances not assumed			,482	174,009	,631	,06127	,127151	-,189688	,312224

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
YAPILAN İŞ	150	3,85889	,583049	,047606
ERKEK	92	3,71920	,617178	,064345

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
YAPILAN İŞ								
Equal variances assumed	,812	,368	1,769	240	,078	,13969	,078954	-,015845 ,295217
Equal variances not assumed			1,745	184,184	,083	,13969	,080041	-,018230 ,297602

Group Statistics

	CINSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KARARLARA KATILIM	KADIN	150	2,96889	,927134	,075700
	ERKEK	92	2,74275	,971012	,101235

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
									95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
KARARLARA KATILIM	Equal variances assumed	,828	,364	1,809	240	,072	,22614	,125010	-,020122	,472392
	Equal variances not assumed			1,789	185,749	,075	,22614	,126408	-,023245	,475516

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÜCRET	KADIN	150	2,96222	,911879	,074455
	ERKEK	92	3,22826	1,005394	,104820

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
ÜCRET	Equal variances assumed	1,592	,208	-2,118	240	,035	-,26604	,125594	-,513447 -,018631
	Equal variances not assumed			-2,069	178,275	,040	-,26604	,128571	-,519756 -,012321

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MİSYON,VİZYON ve TEMEL DEĞERLER	KADIN	150	3,69867	,573578	,046832
	ERKEK	92	3,63913	,709892	,074011

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
MİSYON,VİZYON ve TEMEL DEĞERLER	4,791	,030	,715	240	,475	,05954	,083262	-,104482	,223554
			,680	162,547	,498	,05954	,087584	-,113413	,232485

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
YÖNETİCİ TUTUMLARI	KADIN	150	3,94083	,788005	,064340
	ERKEK	92	3,82065	,881414	,091894

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
YÖNETİCİ TUTUMLARI	Equal variances assumed	1,265	,262	1,100	240	,272	,12018	,109206	-,094944	,335306
	Equal variances not assumed			1,071	176,225	,285	,12018	,112179	-,101206	,341568

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÇALIŞANLARA SAĞLANAN DESTEK HİZMETLERİ VE SOSYO-KÜLTÜREL FAALİYETLER	KADIN	150	2,90222	,842165	,068762
	ERKEK	92	3,10507	,822352	,085736

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
ÇALIŞANLARA SAĞLANAN DESTEK HİZMETLERİ VE SOSYO-KÜLTÜREL FAALİYETLER	,496	,482	-1,835	240	,068	-,20285	,110536	-,420594 ,014894
			-1,846	196,154	,066	-,20285	,109904	-,419596 ,013895

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İSTİHDAM GÜVENLİĞİ	KADIN	150	3,30000	,704465	,057519
	ERKEK	92	3,25725	,707717	,073785

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
İSTİHDAM GÜVENLİĞİ	,230	,632	,457	240	,648	,04275	,093452	-,141337	,226844
Equal variances assumed									
Equal variances not assumed			,457	191,922	,648	,04275	,093556	-,141775	,227283

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ŞİRKETİN ÇEVRE	KADIN	150	3,32333	,678373	,05389
POLİTİKASI ve ÇEVREYE	ERKEK	92	3,15761	,670941	,069950
KARŞI DUYARLILIĞI					

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
ŞİRKETİN ÇEVRE POLİTİKASI ve ÇEVREYE KARŞI DUYARLILIĞI	,245	,621	1,852	240	,065	,16572	,089461	-,010505	,341954
			1,857	194,249	,065	,16572	,089224	-,010248	,341698

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KURUM ve BÖLÜM İMAJI	KADIN	150	3,64000	,773122	,063125
	ERKEK	92	3,43478	,832768	,086822

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
KURUM ve BÖLÜM İMAJI								
Equal variances assumed	,365	,546	1,946	240	,053	,20522	,105445	-,002498 ,412933
Equal variances not assumed			1,912	181,639	,057	,20522	,107345	-,006585 ,417020

Group Statistics

	CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İNSAN KAYNAKLARININ ETKİLİ YÖNETİMİ	KADIN	150	3,22333	,848976	,069319
	ERKEK	92	3,10870	,957406	,099817

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
İNSAN KAYNAKLARININ ETKİLİ YÖNETİMİ	Equal variances assumed	1,511	,220	,971	240	,333	,11464	,118075	-,117959 ,347234
	Equal variances not assumed			,943	175,071	,347	,11464	,121525	-,125206 ,354481

Group Statistics

	EĞİTİM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	3,37954	,480326	,050914
	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	3,37119	,506543	,043923

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	,013	,909	,123	220	,902	,00835	,067957	-,125576 ,142283
			,124	195,526	,901	,00835	,067242	-,124259 ,140967

Group Statistics

	EĞİTİM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÇALIŞMA	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	3,79401	,747902	,079277
ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	3,72180	,651572	,056498

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
									95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLİŞKİLER	Equal variances assumed	,973	,325	,762	220	,447	,07220	,094729	-,114490	,258896
	Equal variances not assumed			,742	170,729	,459	,07220	,097350	-,119961	,264367

Group Statistics

	EĞİTİM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
FİZİKSEL ÇALIŞMA KOŞULLARI	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	3,60674	,673154	,071354
	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	3,33985	,639595	,055460

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
									95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
FİZİKSEL ÇALIŞMA KOŞULLARI	Equal variances assumed	,233	,630	2,983	220	,003	,26689	,089458	,090588	,443196
	Equal variances not assumed			2,953	182,128	,004	,26689	,090373	,088580	,445204

Group Statistics

	EĞİTİM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TAKDIR EDİLME ve	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	2,83989	,970625	,102886
ÖDÜLLENDİRİLME	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	2,79511	1,006059	,087236

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
TAKDIR EDİLME ve	,076	,783	,330	220	,742	,04477	,135857	-,222974 ,312524
ÖDÜLLENDİRİLME								
			,332	193,381	,740	,04477	,134891	-,221273 ,310822

Group Statistics

	EĞİTİM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MESLEKİ ve BİREYSEL GELİŞİM	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	3,20787	,880854	,093370
	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	3,25940	,951676	,082521

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
									95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
MESLEKİ ve BİREYSEL GELİŞİM	Equal variances assumed	,831	,363	-,407	220	,684	-,05153	,126540	-,300919	,197852
	Equal variances not assumed			-,414	198,447	,680	-,05153	,124610	-,297263	,194197

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EĞİTİM					
YAPILAN İŞ	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	3,80150	,573442	,060785
	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	3,79950	,615717	,053389

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
YAPILAN İŞ	,108	,743	,024	220	,981	,00200	,082054	-,159714 ,163713
			,025	197,708	,980	,00200	,080903	-,157543 ,161542

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EĞİTİM					
KARARLARA KATILIM	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	2,83146	,965469	,102340
	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	2,92982	,932984	,080900

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
									95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
KARARLARA KATILIM	,004	,952	-,759	220	,449	-,09836	,129568	-,353717	,156990	
			-,754	184,353	,452	-,09836	,130454	-,355738	,159010	

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÜCRET	EĞİTİM	89	3,30337	,930190	,098600
	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	133	2,91980	,960631	,083297
	ÜNİVERSİTE MEZUNU				

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						
		Levene's Test for Equality of Variances						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ÜCRET	Equal variances assumed	,279	,598	2,953	220	,003	,38357	,129905
	Equal variances not assumed			2,972	192,922	,003	,38357	,129075
							95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
							,127554	,639589
							,128992	,638151

Group Statistics

	EĞİTİM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MİSYON,VİZYON ve TEMEL DEĞERLER	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	3,62247	,747382	,079222
	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	3,72331	,523810	,045420

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means						
		Levene's Test for Equality of Variances						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
MİSYON,VİZYON ve TEMEL DEĞERLER	Equal variances assumed	12,084	,001	-1,182	220	,238	-,10084	,085311
	Equal variances not assumed			-1,104	144,921	,271	-,10084	,091319
							95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
							-,268967	,067295
							-,281326	,079653

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İLETİŞİM	EĞİTİM				
	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	3,58801	,752139	,079727
ÜNİVERSİTE MEZUNU		133	3,74185	,657278	,056993

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
İLETİŞİM	4,573	,034	-1,612	220	,108	-,15384	,095422	-,341897	,034218	
			-1,570	171,128	,118	-,15384	,098003	-,347290	,039610	

Group Statistics

	EĞİTİM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
YÖNETİCİ TUTUMLARI	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	3,79354	,871564	,092386
	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	3,98778	,765445	,066372

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
YÖNETİCİ TUTUMLARI	2,745	,099	-1,752	220	,081	-,19424	,110868	-,412742	,024257
			-1,708	171,776	,090	-,19424	,113756	-,418782	,030297

Group Statistics

	EĞİTİM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÇALIŞANLARA SAĞLANAN DESTEK HİZMETLERİ VE SOSYO-KÜLTÜREL FAALİYETLER	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	3,17228	,864730	,091661
	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	2,86216	,792566	,068724

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ÇALIŞANLARA SAĞLANAN DESTEK HİZMETLERİ VE SOSYO-KÜLTÜREL FAALİYETLER	,131	,718	2,754	220	,006	,31013	,112598	,088221	,532037
			2,707	177,378	,007	,31013	,114564	,084046	,536212

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EĞİTİM				
İSTİHDAM GÜVENLİĞİ	89	3,28090	,706926	,074934
ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	3,32581	,671029	,058186

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
İSTİHDAM GÜVENLİĞİ	,183	,669	-,478	220	,633	-,04492	,093893	-,229961	,140130
			-,473	181,999	,636	-,04492	,094872	-,232106	,142275

Group Statistics

	EĞİTİM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ŞİRKETİN ÇEVRE	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	3,18539	,740017	,078442
POLİTİKASI ve ÇEVREYE	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	3,31203	,623412	,054057
KARŞI DUYARLILIĞI					

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
ŞİRKETİN ÇEVRE POLİTİKASI ve ÇEVREYE KARŞI DUYARLILIĞI	Equal variances assumed	,310	,578	-1,375	220	,171	-,12664	,092095	-,308139	,054865
	Equal variances not assumed			-1,329	166,409	,186	-,12664	,095264	-,314718	,061445

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EĞİTİM				
KURUM ve BÖLÜM İMAJI	89	3,47753	,855829	,090718
ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ				
ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	3,62782	,760418	,065937

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
KURUM ve BÖLÜM İMAJII	3,159	,077	-1,372	220	,171	-,15029	,109551	-,366196	,065613
Equal variances assumed									
Equal variances not assumed			-1,340	173,295	,182	-,15029	,112149	-,371645	,071062

Group Statistics

	EĞİTİM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İNSAN KAYNAKLARININ ETKİLİ YÖNETİMİ	ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİSİ	89	3,18820	,881696	,093460
	ÜNİVERSİTE MEZUNU	133	3,22180	,890105	,077182

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
İNSAN KAYNAKLARININ ETKİLİ YÖNETİMİ	,027	,869	-,277	220	,782	-,03360	,121439	-,272934 ,205730
			-,277	190,036	,782	-,03360	,121209	-,272691 ,205487