T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN PERFORMANSA ETKİSİ VE İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Özlem Turan

Enstitü No: 2501030628

İstanbul, 2007

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN PERFORMANSA ETKİSİ VE İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Özlem Turan

Enstitü No: 2501030628

Danışman Öğretim Üyesi

Doç. Dr. Gönen Dündar

İstanbul, 2007

ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN PERFORMANSA ETKİSİ VE İLETİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Özlem Turan

ÖZ

Bu çalışmanın amacı temel olarak, Çağrı Merkezi kavramını tanıtmak, Çağrı Merkezi çalışanlarının iş tatmininin önemini vurgulamak, iş tatminini etkileyen faktörleri incelemek ve Türkiye'de yeniden yapılanma kapsamındaki büyük iletişim firmalarından birinde Çağrı Merkezi çalışanlarının iş tatminlerinin performanslarına etkisini incelemektir. Yapılan araştırma ile insan kaynakları ve tüm yönetimin; çalışanların mevcut tatmin durumunu ve bunun performansa etkisini görmelerini sağlayıp, geliştirme gereken yönler tespit edilmeye çalışılmış, gerekli görülen öneriler belirtilmiştir. Araştırma esnasında anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilerin SPSS istatistik analiz paket programıyla değerlendirilmesi sonucunda iş tatmini ile performans değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Anahtar kelimeler: İş tatmini, performans, iletişim sektörü, çağrı merkezi, Minnesota İş Tatmini Anketi

THE EFFECT OF JOB SATİSFACTİON OF THE EMPLOYEES İN CALL CENTERS OVER PERFORMANCE AND A RESEARCH ON COMMUNİCATİON SECTOR

Özlem Turan

ABSTRACT

The aim of this dissertation is basically, to learn about call center, to emphasize the importance of the job satisfaction of a call center employee, to observe the factors that affect job satisfaction and to observe the effect of job satisfaction over performance of employees of the call center in a large and reformated Turkish communication company. During this research employees job satisfaction and affects on performance in progress is observed. Also the issues that should be developed are determined as an output in order to be examined by human resources and the whole management for an improvement action, and suggestions about these results are given. The research is based on a questionnaire form and after the evaluation of the job satisfaction and performance variables in SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), in between a positive and a high correlation is found.

Key words: Job satisfaction, performance, communication sector, call center, Minnesota Job Satisfaction Questionnaire

ÖNSÖZ

Dünyada küreselleşmeye bağlı olarak yaşanan değişim ihtiyacının hizmet sektöründe de kendini gösterdiği, bu sektörde faaliyet gösteren iletişim işletmelerinin de değişen teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal koşullara bağlı olarak yeniden yapılanma yoluna gittikleri görülmektedir.

Yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri; sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanmalarına bağlı olmaktadır. Son yıllarda çalışanların işletmenin en önemli kaynaklarından biri olduğunun anlaşılması ve insan kaynağına daha fazla önem verilmesi, özellikle işletmelerin en üst düzeyde başarıyı ancak çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin uyuştuğu noktada yakalayabileceği düşüncesi iş tatmininin ve performans geliştirmenin önemini daha da arttırmaktadır. Çağrı Merkezi gibi müşterilerle direkt olarak temas halinde olunan, verilen hizmetle müşteri bağlılığı sağlanabilen çalışma ortamlarında iş tatmini ve performans kavramı çok daha önemli bir hal almaktadır. Bu sebeple çalışmada Çağrı Merkezlerinde çalışanların iş tatminlerinin performanslarına etkisi incelenmiştir.

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xii**
GİRİŞ **1**
1.ORGANİZASYONLARDA ÇAĞRI MERKEZİ BİRİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ **3**
1.1. Çağdaş Yönetim Sürecinin Günümüze Getirdiği Çağrı Merkezi 3
1.1.2. Çağrı Merkezinin Gelişimi 6
1.1.3. Çağrı Merkezlerinin Önemi 7
1.1.4. Çağrı Merkezlerinin Teknik Altyapısı ve İşleyişi 10
1.1.5. Çağrı Merkezlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi 11
1.2. Çağrı Merkezlerinin Dünyadaki ve Türkiye'deki Durumu 13
2. ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI İLE İŞ TATMİNLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ **16**
2.1. Hizmet Kavramı ve Önemi 17
2.2. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Gelişimi 19
2.3. İş Tatmininin Önemi 20
2.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler 24
2.4.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler 24
2.4.1.1. Cinsiyet 24
2.4.1.2. Yaş 25
2.4.1.3. Medeni Durum 26
2.4.1.4. Aynı İşte Kalma Süresi 27
2.4.1.5. Eğitim 28

2.4.1.6. Statü 28
2.4.1.7. Kişilik ve Yetenek 29
2.4.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler 30
2.4.2.1. İşin Yapısal Özelliği 30
2.4.2.2. Ücret ve Sosyal Olanaklar 32
2.4.2.3. İş Arkadaşları 34
2.4.2.4. Yükselme- Eğitim Olanakları 35
2.4.2.5. Çalışma Koşulları 41
2.4.2.6. Yönetim Tarzı 43
2.4.3. İş Tatminine Etki Eden Diğer Faktörler 50
2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları 51
2.5.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları 52
2.5.1.1. Engellenme (Hayal Kırıklığı ve Savunma Mekanizmaları) 52
2.5.1.2. Gerilim (Stres) ve Tepkileri 53
2.5.1.3. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar 53
2.5.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları 54
2.5.2.1. Düşük İş Performansı 54
2.5.2.2. Devamsızlık 54
2.5.2.3. İşgücü Devri ve Ayrılma Niyeti 57
2.5.2.4. İşe İlgisizlik-İş Kazaları 63
2.5.2.5. Olumsuz İşçi-İşveren İlişkileri 64
2.6. Çağrı Merkezinde Çalışanlar Açısından İş Tatmini 64
2.7. Çağrı Merkezlerinde Performans Değerlendirme 66
2.7.1. Araştırma Yapılan Firmada Performans Değerlendirme 72
2.8. İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki 79
3. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN PERFORMANSLARINA OLAN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 93
3.1. Araştırmanın Konusu Amacı Önemi ve Modeli 93
3.2. Evren, Örneklem ve Sınırlılıklar 96
3.3. Veriler ve Toplanması 96
3.4. Verilerin Analiz Yöntemi ve Analizi 99

3.4.1. Ölçeğin Güvenilirliğinin ve Normal Dağılıma Uygunluğunun Test Edilmesi 99
3.4.2. Örneklem Grubunun Demografik Ve Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular..... 103
3.4.3. İş Tatmin Boyutlarına Verilen Değerlere İlişkin Bulgular 106
3.4.4. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular..... 109
3.4.4.1. Çalışanların Genel İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumu 109
3.4.4.2. Çalışanların İçsel İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumu 116
3.4.4.3 Çalışanların Dışsal İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumu 123
3.4.5. İş Tatminini Boyutlarının Performansa Etkilerine İlişkin Bulgular..... 129
SONUÇ VE ÖNERİLER..... 133
KAYNAKÇA 140
EK……151

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo1. Korelasyon Araştırmaları- İş Tatmini ve İş Performansı…….89

Tablo 2. Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları…….……...99

Tablo 3. Çağrı Merkezi İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri……..101

Tablo 4. Çağrı Merkezi İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri……..101

Tablo 5. Çağrı Merkezi İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri……..102

Tablo 6. Çağrı Merkezi İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri……..102

Tablo 7. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları……..…....104

Tablo 8. İş Tatmin Boyutlarına Verilen Değerlere İlişkin Ortalamalar…..…….107

Tablo 9. İçsel Tatmin Boyutlarına Verilen Değerlere İlişkin Ortalamalar..……108

Tablo 10. Dışsal Tatmin Boyutlarına Verilen Değerlere İlişkin Ortalamalar……..108

Tablo 11. Çalışanların Genel Tatminlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumu- Bağımsız Gruplar T Testi……...……..110

Tablo 12. Çalışanların Genel Tatminlerinin Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumu-Anova……..……...…….……...……..110

Tablo 13. Çalışanların Genel Tatminlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova……..……..111

Tablo 14. Çalışanların Genel Tatminlerinin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova.…….……..111

Tablo 15. Toplam Çalışma Süresi ve Genel Tatmin Tukey Testi……112

Tablo 16. Çalışanların Genel Tatminlerinin Çağrı Merkezlerinde Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova……..……...……..113

Tablo 17. Çalışanların Genel Tatminlerinin Organizasyondaki Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumu - Bağımsız Gruplar T Testi ……....……..113

Tablo 18. Çalışanların Genel Tatminlerinin Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşma Durumu-Bağımsız Gruplar T Testi.……..……..…….114

Tablo 19. Çalışanların Genel Tatminlerinin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova …...……..…….…….……114

Tablo 20. Çalışanların Genel Tatminlerinin İlerdeki Kariyer Hedeflerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova…….……..…….115

Tablo 21. Kariyer Hedefi ve Genel Tatmin Tukey Testi..……...116

Tablo 22. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumu-Bağımsız Gruplar T Testi...……..……116

Tablo 23. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumu-Anova…….……..117

Tablo 24. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova……..……..118

Tablo 25. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova……...……118

Tablo 26. Toplam Çalışma Süresi ve İçsel Tatmin Tukey Testi……..119

Tablo 27. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Çağrı Merkezlerinde Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova…...……..120

Tablo 28. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Organizasyondaki Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumu- Bağımsız Gruplar T Testi……..……...120

Tablo 29. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşma Durumu- Bağımsız Gruplar T Testi……..……...121

Tablo 30. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova……..……..121

Tablo 31. Çalışanların İçsel Tatminlerinin İlerdeki Kariyer Hedeflerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova...……..……..122

Tablo 32. Kariyer Hedefi- İçsel Tatmin Tukey Testi ……..……..123

Tablo 33. Çalışanların Dışsal Tatminlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumu- Bağımsız Gruplar T Testi……..……...124

Tablo 34. Çalışanların Dışsal Tatminlerinin Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumu-Anova……..……..……...124

Tablo 35. Çalışanların Dışsal Tatminlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova…….……..…….125

Tablo 36. Çalışanların Dışsal Tatminlerinin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova…….……..125

Tablo 37. Çalışanların Dışsal Tatminlerinin Çağrı Merkezlerinde Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova…..…….…….…….126

Tablo 38. Çalışanların Dışsal Tatminlerinin Organizasyondaki Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumu-Bağımsız Gruplar T Testi..…….…….……..126

Tablo 39. Çalışanların Dışsal Tatminlerinin Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşma Durumu- Bağımsız Gruplar T Testi ……..……..127

Tablo 40. Çalışanların Dışsal Tatminlerinin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova……..……...…..128

Tablo 41. Çalışanların Dışsal Tatminlerinin İlerdeki Kariyer Hedeflerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova……..……...……..128

Tablo 42. Kariyer Hedefi- Dışsal Tatmin Tukey Testi……..……..129

Tablo 43.Performans- İş Tatmini İçsel ve Dışsal Boyutları Korelasyon Analizi....130

Tablo 44. Regresyon Analizi Model Özeti……..130

Tablo 45.Regresyon Analizi-ANOVA(b)……..…….……...……...131

Tablo 46.İş Tatmini-Performans Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu……....131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örnek Bir Çağrı Değerlendirmesi…….78

Şekil 2. Performans İş Tatmini İlişkisi Modeli …… 84

Şekil 3. Tatmin Edici Performans Modeli…….....91

Şekil 4. Araştırma Modeli……..95

Şekil 5. Doğrusal Regresyon……132

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ACD: Automatic Call Distribution – Otomatik Çağrı Dağıtımcısı

ACW: After Call Work- Çağrı Sonrası İşlemler

AHT: Average Handling Time- Ortalama Ele Alma Süresi

ASR: Automatic Speech Recognition- Otomatik Ses Tanıma Sistemi

CMS: Call Management System- Çağrı Yönetim Sistemi

CRM: Customer Relations Management- Müşteri İlişkileri Yönetimi

CTI: Computer Telephon Integration- Bilgisayar Telefon Entegresi

Ç.M: Çağrı Merkezi

DF: Serbestlik Derecesi

EFT: Elektronik Fon Transferi

IVR: Interactive Voice Response-Sesli Yanıt Sistemi

SN: Saniye

VOIP: Voice Over Internet Protocol- İnternet Üzerindeki Ses Tutanağı

GİRİŞ

Artan rekabet, sürekli değişen teknolojik ve ekonomik koşullar işletmelerin başarılı olmak için daha hızlı, daha esnek, daha girişimci ve daha yenilikçi olmasını gerektirmektedir. Günümüz değişim ve rekabet ortamında işletmeler için yaşamsal öneme sahip olan bu gereklilikleri yerine getirmenin yolu ise hem teknoloji gibi yenilikleri takip edip yakalamak hem de çalışanların yaratıcılıklarını destekleyen, iş tatminlerini sağlayan bir örgüt oluşturmaktır. Bu teknolojik yeniliklerin ve rekabetin sonucunda fark yaratmak ve müşteri bağlılığını arttırmak için bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkan Çağrı Merkezlerinde, çalışanların müşteri ile birebir temas sağlamasından ve kurumu temsil etmesinden dolayı iş tatminleri ve buna bağlı olarak performanslarının arttırılması diğer sektör çalışanlarına oranla çok daha büyük önem arz etmektedir. Çağrı Merkezi çalışanları, müşteriler açısından direkt olarak kurumu ifade ettiğinden iş tatminlerinin azlığından ve performanslarının düşüklüğünden dolayı çıkan sorunlar kurumlara çok büyük zararları beraberinde getirecektir. Bu sebeple bu çalışmanın amacı Çağrı Merkezi çalışanlarının iş tatminlerinin performanslarını ne düzeyde etkilediğini belirlemek, iletişim sektöründe çalışan Çağrı Merkezi personelinin iş tatmin durumunu değerlemektir.

Çalışma üç ana bölümden meydana gelmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde; Çağrı Merkezi kavramının tanımına, gelişimine, önemine, işleyişine, Dünyadaki ve Türkiye'deki durumuna değinilmektedir.

Araştırma bölümünden önceki ikinci bölümde ise; iş tatmini kavramına, alt boyutlarına yer verilmiş ve Çağrı Merkezi çalışanlarının Performans Değerleme süreci, iş tatminleri ve tatminsizliğin sonuçlarının özellikle performansa etkisi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan araştırma bölümünde ise, araştırmanın konusu, yöntemi ve sınırlılıkları tespit edilmiştir. 20 soruluk Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve 9 demografik özellik sorusu birleştirilerek oluşturulan anketin uygulanması sonucu elde edilen veriler ve araştırma yapılan İnsan Kaynakları Departmanından alınan performans puanları SPSS istatistik paket programı aracılığıyla katılımcıların demografik özellikleri ve genel iş tatmini düzeyleri frekans, yüzde ve toplamsal yüzde tanımlayıcı istatistikleri ile özetlenmiş; anketin güvenilirliği ve normal dağılıma uygunluğu Cronbach Alfa katsayısı ve Kolmogrov Smirnov analizi; performans puanı ile iş tatmini içsel ve dışsal boyutları arasındaki ilişkiler regresyon ve Spearman Sıra korelasyon analizleri, iş tatmin boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşma durumu tek yönlü (One-way) Anova varyans analizi ve t testi analizi, farklılaşma tespit edilen gruplar Tukey analizi yardımıyla araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucu iş tatmininin içsel ve dışsal boyutları ile performans değişkenleri arasında anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

1.ORGANİZASYONLARDA ÇAĞRI MERKEZİ BİRİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

1.1. Çağdaş Yönetim Sürecinin Günümüze Getirdiği Çağrı Merkezi

Günümüzde yüksek rekabet gücüne sahip ve başarılı çalışan işletmeler, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, alışılmışın dışında örgüt yapısına ve yönetim biçimine sahip olan, bunun sonucu olarak da insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanan işletmelerdir.[1]

1990'lı yılların hakim çevresel değişmeleri olarak ortaya çıkan globalleşme, küreselleşme, demokratikleşme ve insan hakları, yönetimde mükemmellik, bilgiye dayalı organizasyon, uluslar arası rekabet ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler organizasyonların yapılandırmaları ve işeyişleri üzerinde köklü sayılacak değişiklikleri meydana getiren gelişmelerin en önemlileridir. Bunlardan iletişim ve bilgi işleme teknolojisi alanındaki en önemli gelişmelerden biri olan internet haberleşmede mesafe kavramını ortadan kaldırmış, istisnasız herkes her bilgiye istediği zaman ulaşabilir hale gelmiştir.[2]

Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler sayesinde herkes yetkilendirilmesi oranında işletme ile ilgili, müşteriler doğrudan kendileri ile ilgili bilgilere, yöneticiler de daima güncel bilgi ve veriye anında ulaşma olanağını bulmaktadırlar ve karar mekanizması hız kazanmaktadır. Bu durum bir yandan işletmeleri faaliyetlerinde etkinlik kriterlerini yeniden gözden geçirmeye bir yandan da değişimlere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamaktadır. Bilgi ve buna dayanan teknolojilerin iş dünyasında artan önemiyle işletmeler yeni duruma uyabilmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Eski yönetim tarzlarında çevreye uyum sağlamak esas olsa da Çağdaş Yönetim tarzında sürekli değişim esas alınmaktadır.

---

[1] Cafer Çelik, "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara, MPM Yayını, 1993, s.125.

[2] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. bs., İstanbul, Beta Yayın, 2001, s.188.

Düzeltme

Bu rekabet ortamında kıyaslanan verimliliğin arttırılması, kalitenin yükseltilmesi, yaratıcılık, başarılı personel uygulamaları gibi faktörlerin yanında en önemli faktörler arasında teknoloji ve iyi müşteri hizmetleri bulunmaktadır.

İçinde bulunduğumuz yüzyıldaki her alanda yaşanan özellikle teknoloji ve iletişim alanlarındaki birçok baş döndürücü gelişme iş hayatındaki değişimlerle beraber insan hayatını kolaylaştırmasıyla sosyal yaşamı da doğrudan etkilemektedir. Her teknolojik gelişme toplumda değer yargılarının gelişmesi, yaşam düzeyi, ilişkiler ve anlayışların değişmesine kadar bir seri değişiklik meydana getirmektedir Bu yüzyılda insanlar birçok konuda eskiye oranla daha çok bilinçlenmektedir. Bu bilinçle gündelik hayatlarında da daha kolay ve daha hızlı bir yaşam tarzına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu da, alış-veriş biçim ve yöntemlerini yeniden şekillendirmektedir. Şirketlerin ürünlerini müşteriye götürecek pazar ve kanalları ararken, yüzyılın dinamiklerinden ve değişimlerinden etkilenerek rekabet, teknoloji ve insan kavramlarından oluşturduğu kanallardan biri olan Çağrı Merkezleri karşımıza çıkmaktadır.

1.1.1. Çağrı Merkezi Kavramı

Çağrı Merkezleri, bir ülkenin gelişimi ile paralel olarak ilerleyen ve yaşamın ayrılmaz bir parçası olan işyeri bölümleridir ve sadece gelen telefonların cevaplandığı veya dış aramaların yapıldığı bir ortam değil teknolojinin ve eğitimli insanların bir araya getirilerek, müşteriye çok yönlü hizmet verilen bir ortamdır.

Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, Çağrı Merkezi; bir kurumun ilişki içinde olduğu tüm partilerin (müşteri, çalışan, bayi, tedarikçi vs.), öncelikle telefon olmak üzere teknolojinin getirdiği tüm iletişim biçimlerini (elektronik posta, faks vs.) kullanarak kurum ile etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezlerine verilen addır.[3]

---

[3] Alp Kohen, "Çağrı Merkezleri Yararları ve Bileşenleri" , **Crmpro Dergisi,** Haziran 2004, s.12

Düzeltme

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

Çağrı Merkezi çalışanları müşterilere yedi gün yirmi dört saat kesintisiz, canlı ve profesyonel bir iletişim sunmaktadır. Müşteri Çağrı Merkezini aradığında karşısına önce IVR çıkmaktadır ve ulaşılmak istenen bölüme yönlendirmeyi sağlamaktadır. Müşteri Temsilcisi daha önce şirketin belirlediği standart karşılama cümlesi ile telefonu açıp yardım önerisinde bulunmaktadır.

Çağrı Merkezleri, Gelen arama ve Dış arama olmak üzere, teknik anlamda iki bölümden oluşmaktadır. Gelen arama; "gelen çağrılara yanıt veren" müşterilerin şirketi aradığında karşılandığı, gelen çağrılara yanıt verildiği türdeki teknik bölümlerdir. Bunlar genellikle hizmet, destek, yardım, bilgi alma, işlem yapma, satın alma gibi ihtiyaçlara cevap vermektedirler. Dış arama ise belirli bir amaç için, bir grup çalışan tarafından müşterilerin aranması ile CRM'in pazarlama ve satış aktivitelerinin gerçekleştirildiği, müşterilerin verilen hizmetlerden memnuniyetinin sorgulandığı, özel günlerde müşterilerin aranıp çeşitli konularda bilgi verildiği aktivitelerdir.

Çağrı Merkezleri şebeke ve mobil operatörleri, kamu hizmet kurumları, katalog satışları, sigorta şirketleri, oteller ve tatil yerleri, havayolları, oto kiralama, bankacılık ve finans, kredi kartı merkezleri, kablolu televizyon, hastaneler, bilgisayar donanımı ve yazılım satıcıları, nakliye, gazeteler, radyo ve televizyon, bilet acenteleri[4] gibi yerlerde bulunurlar.

---

[4] "Çağrı Merkezi Çözümleri – Netser", (çevrimiçi) http://www.netser.com.tr/cagrimercoz_tr.htm , 17.05.2006

Düzeltme

1.1.2. Çağrı Merkezinin Gelişimi

Telefonda hizmet anlayışı ilk olarak ABD'de, 1920'lerde, firmaların ürün özelliklerini ve kullanımlarını anlatmak gibi amaçlarla başlamış olmakla birlikte, bugünkü anlamda Çağrı Merkezi kavramı 1967 yılında ABD'nin en büyük Telekom firması olan AT&T'nin geliştirmesiyle başlamıştır. Bugün bu tür ücretsiz hatlar bir rekabet avantajı olarak değil, kurumlarda bulunması gereken bir temel ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır ve bu olanağı sunmayanlar parmakla gösterilmektedir. Çağrı Merkezi teknolojileri zaman içinde ucuzlamış, irili ufaklı işletmelerin satın almasıyla da Çağrı Merkezleri süratle yayılmıştır[5]

Türkiye'de Çağrı Merkezi endüstrisinin gelişmesi 1996'lı yılların sonlarına doğru Bankacılık sektöründe başlamıştır. 1996 yılına kadar, Çağrı Merkezine sahip olmak zorunda olan şirketler Çağrı Merkezine sahiptiler. Son yıllarda ise Çağrı Merkezi endüstrisi belirgin bir oranda büyüme göstermiştir ve bu büyüme artarak devam etmektedir. Bu gelişme büyük oranda müşteri bilincindeki artışa, Çağrı Merkezlerinin verimlilik üzerindeki olumlu etkisine ve şirketlerin maliyet düşürmek için alternatif kanallar sunma arayışlarına bağlıdır.

Türkiye'de öncelikli olarak bankalar ve GSM şirketleri gelişmeleri desteklemişlerdir ve bu alanda önemli ölçüde yatırımlar yapmışlardır. Daha sonrasında ulaşım, sağlık, perakende ve kamu sektöründe de pek çok ilerleme kaydedilmiştir.[6]

---

[5] Kohen, a.y.,s.12

[6] Alp Kohen, "Türkiye: Offshore Çağrı Merkezi Outsourcing'i İçin Güçlü Bir Ülke", **Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri**, Mayıs 2003, (çevrimiçi) http://www.sistema.com.tr/download/offshore_turkish.doc, 17.05.2006

Düzeltme

1.1.3. Çağrı Merkezlerinin Önemi

Son otuz yılda en fazla önem kazanan olgulardan biri müşterinin kendisi olmuştur. Müşteriler, seçim alternatiflerinin artmasıyla benzer ürün veya hizmetler arasında kolaylıkla bir diğerini tercih edebilme gücünü yakalamışlardır. Çağrı Merkezleri kurumlara birçok somut yararı da beraberlerinde getirmektedirler:

Müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı

Müşterilerin şirketlerle iletişimlerini istedikleri zaman gerçekleştirmeleriyle memnuniyetleri artmaktadır. Çağrı Merkezleri bu amaca hizmet ederek, müşteri sadakatinin oluşmasına çok önemli etkide ve katkıda bulunmaktadırlar. Birçok araştırma müşteri hizmetlerinin ve müşteri sadakatinin önemini vurgulamaktadır. Örneğin Meta Grup, kurum ve şirketlerdeki müşteri kaybının %66'sının müşteri hizmetlerindeki yetersizlikten kaynaklandığını, Gartner Grup'un müşteri sadakatindeki %5'lik artışın şirket karlılığında %25 ile %100 arasında artışa yol açtığını belirlemesi müşteriler ile iletişimin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Müşteri bağlılığının en iyi teminatı, rekabete karşı en güçlü savunma şekli ve herhangi bir şirketin büyümesini destekleyen tek yol hizmet ve kalitedir. Gerçekten, müşteri hizmetini stratejik rekabet avantajı olarak kullanma, şirketlerin pazar paylarının daha hızlı artmasını sağlamaktadır.

İletişim kontrolü

Çağrı Merkezleri iletişimi kolay, formel, hızlı bir hale getirip, müşteri temasını bir anlamda merkezileştirerek 7gün 24 saat sürekli ve düzenli iletişimin kurulmasını, müşteri ilişkisi yönetiminin sağlıklı olmasını, kurum kimliğinin doğru anlatılmasını ve şirketin imajının güçlenmesini sağlamaktadırlar. Eğitimli ve bilgili çalışanlar tarafından ele alınan kontrollü ve kaliteli temas, müşteri sadakatine olumlu etki etmektedir.

Düzeltme

Sonuç odaklı pazarlama

Müşteri bilgileri, tercihleri, demografileri ve şirket için önemli olan veya olmayan tüm bilgiler sürekli ve düzenli olarak birçok kanalla bu merkeze akmaktadır.[7] Etkin bir şekilde elde edilen potansiyel ve gerçek müşteri bilgileri daha sonuç odaklı olup birebir pazarlama faaliyetlerinde kullanılabilinmektedir. Müşterilere ait bilgilerin güncellenmesi ve eksik bilgilerin tamamlanması ile müşteriyi tanıyıp, müşteri beklentilerini doğru analiz ederek bu beklentilerin en iyi şekilde karşılanıp doğru müşteriye doğru ürünün/hizmetin sunulabilmesini sağlayarak müşteri sadakatinin artırılmasına katkıda bulunurlar.

Verimlilik artışı

Yüz yüze temas biçimiyle karşılaştırıldığında Çağrı Merkezlerince yönetilen temas biçimlerinin maliyeti çok daha düşüktür ve bu da şirkete orta uzun vadede kazanç getirmektedir. Yüz yüze temasın maliyeti ise telefon temasının on katına çıkabilmektedir. Öte yandan şirket içinde çoğunlukla dağınık bir düzende idare edilmeye çalışılan müşteri yönetimine göre Çağrı Merkezleri verimli birer kanal olmaktadır. Birçok kurum tarafından tam olarak belirlenmemiş olmasına rağmen gerçekleştirilen yatırımın geriye dönüşü de (tipik olan 12 ile 18 ay arasında) diğer birçok alanda yapılan yatırıma göre daha hızlıdır.[8]

Kalite ve iyileştirme

Şirketlerin dış dünyaya açılan penceresi haline gelen Çağrı Merkezleri,hizmetin profesyonel bir ekiple verilmesinden ve verilen hizmet kalitesinin sürekli ölçümlenebilir, müşteri bakış açısı ile izlenebilir olmasından dolayı müşteri

---

[7] Kohen, a.y., s.13

[8] Kohen, a.y., s.14

Düzeltme

memnuniyetinin artmasına etkide bulunurlar. Farklı iletişim kanallarını bir merkezde toplayarak belirli kalite kontrollerinden ve filtrelerden geçirerek müşterilere sunmak için Çağrı Merkezleri bugün telefon haricinde faks, e-mail gibi farklı kanalları da bünyesine katmaktadır. Daha hızlı ve kolay kullanımlı altyapılara (VOIP) ve otomasyona (ASR-Otomatik ses tanıma sistemi) geçmektedirler.

Gelir artışı

Çağrı Merkezleri şirketin genel operasyon giderlerini azaltıp ilerleyen iş süreçlerinde maliyet azalmalarını sağlamaktadırlar. Maliyetlerin önceden hesaplanabilmesini sağladığından verimliliği arttırırlar. Geçmişi analiz ederek ortaya çıkan raporlar doğrultusunda geleceğe yönelik olarak daha etkin kaynak planlamasının yapılabilmesini sağlarlar. Zaman tasarrufu sağladığından, kolay ve tercih edilebilir olduğundan müşteri sayısının artması neticesinde gelir artışına etki ederler.

Doğrudan satış

Klasik operasyon yapan bir yapıdan, satış, satış sonrası müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri yönetimi aktivitelerinin toplandığı stratejik bir dağıtım kanalı haline gelmişlerdir. Öyle ki bazı finans ve bankacılık şirketlerinin toplam bireysel satışlarının %35-50'si Çağrı Merkezlerinden yapılır hale gelmiştir. Satışın Çağrı Merkezi operasyonlarının ana işlevlerinden biri haline gelmesiyle, Çağrı Merkezleri maliyet merkezi olmaktan çıkıp, kar merkezi haline gelmiştir.[9]

[9] Yılmaz Yıldız, "Çağrı Merkezinin Yarattığı Fark", **Call Center Conference E-Bülten/9**, Temmuz 2006, (çevrimiçi) http://www.istanbulcallcenterexpo.com/ebultentr.php , 17.05.2006

Düzeltme

Çağrı Merkezleri müşteriye de bir çok fayda sağlamaktadır. Bunlar; tek bir telefon ile kuruma gelmeden istenilen tüm bölümlere ve bilgiye, eğitimli ve konusunda uzman kişiler aracılığı ile 7 gün 24 saat ulaşma; öneri şikayet ve beklentilerini Otomatik çağrı dağıtma özelliği sayesinde doğru bölüme yönlendirilip uygun kurum temsilcisine iletebilme sayesinde zaman kazanma, müşteri memnuniyetinin değerlendirilebilmesi ve etkin performans takibi sayesinde daha kaliteli hizmet alma; IVR sistemi sayesinde hassas olunan konularda önceden kaydedilmiş bilgilerin müşteri temsilcisine bağlanmadan sistemden dinlenebilmesi gibi olanaklardır. Örneğin müşteri bankaya gitmek için harcayacağı vakti kazanarak zaman tasarrufu yapıp, bazı işlemlerden (havale, eft vs.) ücretsiz yararlanabilmektir.

1.1.4. Çağrı Merkezlerinin Teknik Altyapısı ve İşleyişi

Başarılı bir Çağrı Merkezi olabilmek için teknoloji seçimi en önemli kriterlerdendir. Sürekli artan bir rekabet ortamında seçilen teknoloji, müşteri ihtiyaçları ve yenilikler doğrultusunda geliştirilebilir olmalıdır. Gerekli olabilecek teknolojinin çeşitliliği konusunda bir kısıt bulunmamaktadır. ACD, IVR, CTI, ASR, işgücü yönetim araçları, elektronik posta yanıtlama sistemleri, masaüstü yazılımları bu değişkenlerden sadece bazılardır.

CMS: Çağrı Yönetim Sistemi ile Karar Destek ve Raporlama sistemini içeren tüm Çağrı Merkezini yöneten birimdir.

IVR: Sesli Yanıt Sistemidir. Arayanları, günün çeşitli zamanlarına göre selamlayan, önceden kayıt edilmiş anonslarla yönlendirilmesini, telefonu tuşlayarak veya ses yardımıyla verilere erişilmesini ve işlem yapılmasını sağlayan birimdir.

CTI: Telefon ile bilgisayar teknolojilerinin uyumunu sağlayan sistemdir. Bu sistem gelen çağrıların hangi iş akışına tabi olacağının tanımlandığı ve Çağrı Merkezi operatörlerinin konuşma sürelerini kısaltan uygulama birimidir.

ACD: Otomatik çağrı dağıtım sistemidir. ACD aracılığı ile en uzun süre bekleyen müşteri temsilcisine, en uzun süredir cevaplanmayı bekleyen çağrı belli önceliklere göre yönlendirilir. Çağrı Merkezlerinin en temel raporlama aracıdır.

ACD sistemlerinden alınan raporların bazıları; gelen çağrılar, cevaplanan çağrılar, kalan çağrılar, servis seviyesi, konuşma süresi çağrı sonrası iş süresi, çağrı cevaplama süresi, ortalama cevaplama süresi, hat kullanım kapasitesi oranlarıdır.[10]

ACW: Karşılanan müşteri sonrasında yapılması gereken işlemler (müşteri işlemleri için form doldurulması v.s.) için ayrılmış süredir.

Servis Seviyesi: Çağrı Merkezine gelen çağrıların cevaplanma hızıdır. Dünya standartlarına göre çağrıların yüzde sekseninin yirmi saniyede cevaplanması gerekmektedir.[11]

Ele Alma Süresi: Gelen çağrının kaç saniyede açıldığını göstermektedir. İstenilen durum telefonun en fazla ikinci çalışında açılmasıdır.

1.1.5. Çağrı Merkezlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi

Bir Çağrı Merkezi kurmak oldukça yüksek maliyetler, işletmek ise ayrı bir uzmanlık bilgisi gerektirmektedir. Birçok iyi yönetilen, müşteri memnuniyetini sağlayan küçük Çağrı Merkezleri bulunmaktadır. Fakat birçok şirketin Çağrı Merkezini kendi içinde açmaya karar verdikten sonra operasyonel durumdayken bu işin esas işi olmadığını anlamasıyla hemen dış kaynak kullanımına yönelmesi çok zor bir hal almaktadır. Yani şirketlerin öncelikli olarak bu işi kendilerinin mi yoksa dış kaynak kullanarak mı yapacaklarına karar vermeleri gerekmektedir. Teknik

---

[10] Lori Bocklund, Dave Bengson, **Call Centre Technology Demystified**, 2. bs., USA, Call Centre Press, 2003, pp.121.

[11] Fatih Arslan, "Çağrı Merkezi Terimleri" (çevrimçi), http://www.vodasoft.com.tr/learningcenter/makale02.php, 17.05.2006

Düzeltme

altyapı ve sistem ihtiyaçlarını belirlemek, ilerleyen teknolojiye paralel altyapı ve sistem yenilemek işin kolay olan kısımlarıdır. İşin asıl zorlayıcı ve uzmanlık gerektiren kısmı kalabalık ve genç bir çalışan kadrosundan oluşan insan kaynağının ve tüm süreçlerin yönetiminden oluşmaktadır.

Çağrı Merkezi operasyonunun İnsan, Teknoloji ve Süreç boyutlarının birbiri ile entegre olarak çalışması başarıyı belirleyen bir faktördür ve bu entegrasyon zaten dış kaynak kullanımı ile servis sağlayan şirketlerde olması beklenen bir yapı oluşturmaktadır.

Çağrı Merkezi dış kaynak kullanımı Türkiye'de 1990 yılı sonrası yaygınlaşmaya başlamış, 2000 yılı sonrası yaygınlaşma hızı artmıştır. Bu firmaların azlığının en temel sebebi bilgi ve birikim eksikliğidir. Birçok farklı bileşen bir araya gelerek oluştuğundan yönetmek ciddi boyutta bilgi işlem altyapısı, bu altyapıyı kurabilecek, işletebilecek teknik ve yazılımcı kadro gerekmektedir. Telekomünikasyon bilgi birikimi ve tüm inceliklerinin bilinmesi gerekir. Korkunç bir hızla gelişen teknolojinin yansımalarının dikkatle ve titizlikle takip edilmesi ve uyarlanması çok önemlidir.

Ayrıca, bir Çağrı Merkezi projesinin hayata geçirilmesi sonrasındaki süreçler de; işe alım, eğitimler, motivasyon, vardiya planlamaları, gerçek zamanlı raporlamalar, periyodik raporlamalar, trend analizleri, ödüller, cezalar vs. oldukça kapsamlı ve bilgi yoğunlukludur. Tüm bu karmaşanın arasından sıyrılıp çok başarılı noktalara gelmiş olan dış kaynak kullanım hizmeti sağlayan firmalar da bulunmaktadır.[12]

Dış kaynak kullanımının Çağrı Merkezi açısından birçok faydasından bazılarını sıralamak gerekirse; şirketlerin temel iş alanındaki faaliyetlerini, bu alanlarda uzman firmalara devrederek ana faaliyet alanına yoğunlaşabilmesi ve rekabet avantajı sağlanması, teknolojik yatırım maliyetlerinde ve değişken giderlerde

---

[12] Fatih Arslan, "Çağrı Merkezi Terimleri" (çevrimçi), http://www.vodasoft.com.tr/learningcenter/makale02.php, 17.05.2006

(Telekom vs.) düşüş, düzenli çağrı izleme takip sistemleri ve performans değerlendirme sistemi ile profesyonel müşteri hizmeti mükemmeliyetinin sağlanması, web, elektronik posta vb. telefon dışındaki iletişim kanallarının arttırılması ile birlikte müşterilerin daha etkin olarak kuruma ulaşmasının sağlanması söylenebilir.[13]

1.2. Çağrı Merkezlerinin Dünyadaki ve Türkiye'deki Durumu

Günümüzde Çağrı Merkezi alanı birçok kuruluşun iştahını kabartacak derecede büyük ve uluslar arası bir sektör haline gelmiştir. "Faaliyet gösteren şirketlerin üretim içeriklerine ve bu içeriklere uygun tasarlanmış teknoloji yatırımlarına bakıldığında daha ziyade Bankacılık, Finans ve Telekomünikasyon alanında faaliyeti olan şirketlerin toplam sermaye yapısında daha büyük orana sahip oldukları görülmektedir."[14] 2005 sonu itibariyle ise dünyada 400.000 Çağrı Merkezinin bulunduğu tahmin edilmektedir. Bu rakam Türkiye'de 800-1000 arası Çağrı Merkezi, 25.000-30.000 operatör olarak tahmin edilmektedir. Bu rakamlar, gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında son derece düşük kalmaktadır. Dünyadaki Çağrı Merkezi istatistiklerine bakıldığında Çağrı Merkezi ciroları, 2005 yılında 42,5 milyar $ olup altı yılda yaklaşık %47 oranında büyüme gerçekleşmiştir.[15] Çağrı Merkezinin dünya genelinde kabul görmüş standart bir tanımı bulunmadığı için Çağrı Merkezi sayısını gösteren araştırma sonuçları da birbirlerinden farklılık göstermektedir.[16]

---

[13] Zekeriya Arslan, "Çağrı Merkezini Outsource Etmek", **Crmpro Dergisi,** Şubat 2006, s.31

[14] Sezgi Türkay, "Modern CRM Teknolojileri", Aralık 2003, (çevrimiçi), http://atif.unaldi.org/yazi.php?amac=2&yaziID=229, 17.05.2006

[15] Arslan, a.y., s.32

[16] Fuat Sağıroğlu; " Bir Telefon Çok Şeyi Değiştirir ", **Crmpro Dergisi,** Haziran 2005, s.21

Düzeltme

Türkiye'deki en önemli sorun toplumda herkesin bu işi yapabileceği ve yapacak başka iş bulamayanların bu mesleği tercih ettiği düşüncelerinin hakim olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar genellikle öğrenciler arasından seçilmektedirler. Eğitim seviyelerine baktığımız zaman da lise mezunlarının ve üniversite öğrencilerinin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu sebeple işverenler ücretleri düşük tutup çalışanlara uzun vadeli yatırım yapmaktan kaçınmaktadır. Gidenin yerine yeni birini bulmak kolay düşüncesi ile Çağrı Merkezleri devamlı yedekleme yapmak ve işbaşı eğitimlerine çok vakit ayırmak gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Çağrı Merkezi işinin zaman baskısına ve arkası kesilmeyen telefon görüşmelerine dayanması da bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Amerika ve Avrupa'da Çağrı Merkezinde 2 yıldan fazla çalışan müşteri temsilcilerinin şahitliği kabul edilmemektedir. Bunun sebebi ise Çağrı Merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin Burn-Outs (Tükenmişlik) olarak adlandırılan halüsinasyonlar görme, halsizlik, sürekli baş ağrısı gibi belirtileri olan hastalığa yakalanmalarıdır.

Çağrı Merkezlerinin %57'si müşteri temsilcilerinin ücretlerini sadece aylık maaş şeklinde ödemektedirler. Çağrı alan müşteri temsilcileri işe başlarken, çağrı gerçekleştiren müşteri temsilcilerine göre daha uzun süreli bir ön eğitime katılmaktadırlar. Çağrı Merkezlerinin %74'ü çalışanlarının memnuniyetini ölçen bir sisteme sahiptir. Çağrı Merkezlerinin sahip oldukları donanım ve yazılımların başında ACD ve kablolu kulaklık gelmektedir.[17] Bu bilgiler ışığında ileriki yıllar açısından Çağrı Merkezi kavramının çok daha gelişmiş olacağı düşünülebilinmektedir.

[17] "Çağrı Merkezi Benchmarking Araştırması", (çevrimiçi)
http://www.sistema.com.tr/_cm/ust_yonetim.asp2005, 17.05.2006

Düzeltme

Bu bölümde incelenen Çağrı Merkezlerinin odak noktası insan kavramıdır. Organizasyon ve yönetim ne kadar iyi yapılandırılmış olursa olsun şirketi temsil eden kişi olarak çağrıyı cevaplayan müşteri temsilcisinin müşteriye verdiği her bilgi, yarattığı her izlenim aslında şirket imajı olmaktadır. Birinci bölümde genel bir çerçeveyle ele alınan Çağrı Merkezlerinin içerisinde çok farklı ihtiyaçlarda ve özelliklerde bulunan müşteri temsilcileri çalışmaktadır. Bu çalışanlar her şeyi dar bir zamanda ideal bir seviyede tutup o şekilde hizmet verme zorunluluğu içinde bulunmaktadırlar. İkinci bölümde ise bu hizmeti veren, kurumun karlılığını ve müşterilerin memnuniyetini arttırmak amacında olan çalışanların; performanslarının ölçümü, iş tatminleri ve tatminlerinin performanslarına etkisiyle ilgili kavramlar ele alınacaktır.

2. ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARI İLE İŞ TATMİNLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletmelerin başarıları sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanmalarına bağlı olmaktadır. Son yıllarda çalışanların işletmenin en önemli kaynaklarından biri olduğunun anlaşılması ve insan kaynağına daha fazla önem verilmesi, özellikle işletmelerin en üst düzeyde başarıyı ancak çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin uyuştuğu noktada yakalayabileceği düşüncesi iş tatmininin önemini daha da arttırmaktadır. Çağdaş yönetim tarzını benimsemiş yöneticilerden, çalışanların iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Yöneticiler, personelin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar.

Emek yoğun bir sektör olan iletişim sektöründe hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan personel iç içe, yüz yüze olduğundan çalışanların iş tatmini önem arz etmektedir. İş tatmini düşük olan personelin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatminini sağlaması mümkün olmayacaktır. "İşgücü devrinin yüksek olduğu işyerlerinde de çalışanların işleriyle bütünleşmesi zordur. İyi organize olmamış bir yapı içinde de verim beklenemez. Bir sistemin başarısı öncelikle temel elemanı olan insanın motive edilmesine bağlıdır."[18] Bunu sağlamak, başarılı olmak isteyen işletmelerin birincil zorunluluğudur.

---

[18] Şevki Özgener, "Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları", (çevrimiçi), http://bahadirakin.tripod.com/toplamkalitemotivasyon.htm, 14.01.2006

Düzeltme

Günümüzde çoğu organizasyonda çalışanların morali ve iş tatmini çok düşük düzeyde kalmakta ve çalışanların çoğu, kendilerinin tüketildiğini düşünmektedirler. Yöneticiler iş tatminsizliğinin ve düşük performansın sonuçlarıyla uğraşmak istemeseler de sistemler ve süreçler üzerinde olduğu kadar çalışanların duyguları üzerinde de odaklanmak zorundadırlar. Çalışanların tatmin düzeylerine etki eden faktörler belirlenip tatminsizliğe sebep olan etmenler ortadan kaldırılmalıdır.

Klasik yönetim yaklaşımlarının aksine, çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütün insan boyutuna büyük önem vermektedirler. Çalışanların duygularını anlamayan ve yönetemeyen yöneticiler, onların düşüncelerini ve eylemlerini de yönetememektedirler. Hızla büyüyen organizasyonlarda çalışanların yenilikçi, kararlı ve yeni talepleri karşılamaya hazır olmaları, bunun için kendilerini geliştirmeyi istemeleri gerekmektedir. Bu da, ancak çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması halinde gerçekleşebilecektir.

2.1. Hizmet Kavramı ve Önemi

Bir ülkenin ekonomisinde, hizmet sektörünün oranının yüksek olması ve katkısı, ülkenin gelişmişliğinin göstergesi olarak görülmektedir. Çünkü toplumların yaşam düzeyleri yükseldikçe, bu sektördeki işletmelerin hizmetlerine olan talep de artmaktadır. Son yıllarda Türkiye'de de hizmet sektörünün toplam istihdam içerisindeki payı gittikçe artmaktadır. Hizmet sektöründeki iş kollarından biri de İletişim Hizmetleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır.[19]

Bir işletmenin müşterilerine sunduğu hizmet düzeyinin ve hizmet kalitesinin, müşterilerin o işletmeden yeniden alışveriş yapıp, yapmamalarına karar vermelerinde dikkate alacakları esas kriter olarak belirtilmektedir.[20] Bu nedenle bir

---

[19]Oktay Alpugan, **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi,** 2.bs., İstanbul, Der Yayınları**,** 1994, s.37

[20] Richard F. Gerson, **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, çev.:Tülay Savaşer, İstanbul, Rota Yayınları, 1997, pp.88
Düzeltme

işletmenin müşterilerini kendisiyle tutma yeteneği ve müşteri tutma oranı işletmenin başarısının belirleyicisi olacaktır. Bir hizmet işletmesini rakiplerinden farklı kılacak olan en güçlü rekabet aracı, işletmenin müşterilerine sunduğu hizmetin düzeyi ve kalitesi olacaktır. Hizmeti satın alan müşterilerin her birinin algıladığı hizmet düzeyi ve kalitesi farklı olabilmektedir. Müşterinin istediklerinin belirlenebilmesi ve müşteri merkezli olarak karşılanabilmesi, ancak müşteri ile ilişki oluşturmaya, ilişkinin düzeyine, müşteriden elde edilen bilgiye ve bu bilgiler doğrultusunda faaliyetlerin müşteriyle uyumlaştırılma çabalarına bağlı olacaktır. İş yaşamındaki kalite kavramı, piyasa koşulları, yönetim anlayışı çalışan ve müşteri beklentilerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Önceki yıllarda kalite denilince akla ürün kalitesi gelmekteydi, günümüzde ise kaliteli üretim faktörlerini birleştirip, işleyecek olan insan kaynağı ön plandadır.

Kar ve büyüme öncelikle müşteri sadakati ile desteklenir, sadakat tatminin sonucudur, tatmin yaygın olarak müşterilere sağlanan hizmet değeri tarafından etkilenir. Personelin tatmini ise, müşterilere sunumlarını mümkün kılan yüksek kaliteli destek hizmetleri ve politikalarından sağlanabilmektedir.[21] Çalışanlar müşteri ile ilgilenir, firmada çalışanları ile ilgilenirse karlılık ve büyüme sağlanır. Dolayısıyla kar ve büyümeyi getiren zincirin odak noktaları, kaliteli çalışan ve çalışanların sadakati, müşteri için yaratılan değer ve bunların sonucu olarak sağlanabilen müşteri sadakatidir.[22] Şikayet eden müşterilerin çoğu (%54) şikayetlerine çözüm getirilirse aynı işletme ile devam edeceklerdir. Müşterilerin %95'i soruna çabuk ve onların istedikleri şekilde yaklaşıldığını görürlerse aynı işletme ile devam edeceklerdir. Şikayetlerini düzeltecek muhatap bulamayanların %50'sinin, şikayetleri sadece dinlenip karşılığında bir şey yapılmayanların %70'inin, soruları dinlenen ve cevaplanan müşterilerin %95'inin geri gelme olasılığı bulunmaktadır.[23]

---

[21] Christopher H. Lovelock, **Service Marketing**, 3. bs., USA, Prentice Hall, 1996, pp.582

[22] Gary Armstrong, Philip Kotler,**Principles of Marketing,** 10.bs., USA, Prentice Hall, 2003, pp.307

[23] Chip R. Bell, Ron Zemke, **Şapka Çıkartan Hizmet Yönetimi**, çev.: Günhan Günay, İstanbul, Rota Yayınları, 1998, s.66

2.2. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Gelişimi

İş tatmini, gözle görülebilmesi zor olduğu kadar tanımlanması da oldukça zor olan bir kavramdır. Her çalışanın bir süre sonunda işinde, çalıştığı kurumda ve iş çevresinde bir dizi deneyimi oluşmaktadır ve bir takım beklentiler, yaşanan ve görülen olaylar, kazanç ve kayıplar dolayısıyla tüm deneyimler sonucunda, işine ve iş çevresine karşı tutumlar geliştirmektedir. Çalışanların bu kazanç ve kayıpları karşılaştırmaları sonucunda kazançlarının çokluğu iş tatminini, azlığı ise iş tatminsizliğini oluşturacaktır. Her çalışanın bu konuyla ilgili tutumları değerlendirmeleri farklı olabilmektedir.

İş tatmini insanların işlerinin farklı yönleri hakkında neler istediklerini de ortaya koymaktadır.[24] İş tatmini bireylerin kendi işlerine karşı gösterdikleri olumlu etki ya da duygular olarak tanımlanmaktadır.[25] İş tatmini; genellikle işgörenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır.[26]

Çalışan, kendisinin örgüte verdiğine inandığı emeğe karşılık örgütten aldığını, kendine eş saydığı öteki çalışanların örgütten aldıklarıyla karşılaştırır. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur.[27]

---

[24] David L Nelson, James Campbel Quick**, Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges,** Alternatif Baskı, New York, West Company, 1995, pp.116

[25] Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior İn Organizations: Understanding and Managing the Humanside of Work**, 7.bs., USA, Prentice- Hall Inc, 2000, pp.170

[26] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 2.bs., İstanbul, Dönence Basım Yayın, No:272, 1997, s.376

[27]Alf, Crossman, Bassem Abou-Zaki, "Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff" , **Journal of Managerial Psychology**, 18 (4), 2003, pp. 373

Düzeltme

1930'larda Hawthorne araştırmalarıyla çalışanların işlerinden duydukları mutluluğun verimliliklerini etkilediği görüşünün ortaya atılması sonucu iş tatmini kavramı önem kazanmıştır. Daha sonrasında iş ile insan arasındaki ilişki incelenmeye devam edilmiş ve daha karmaşık bir güdü kuramı olan motivasyon teorisi ortaya çıkmıştır. İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme konusundaki gelişmelere ışık tutan kişi Maslow'dur. Maslow'un çalışmaları sonucunda insanların gereksinmeleri beş ana kategoride toplanmıştır.[28] Maslow'un kişinin temel gereksinmeleri modelinin kişi ve işe ilişkin düşünceler üzerinde önemli bir etkisi olmuştur. Maslow'un modelinde dikkat yalnızca işin yapıldığı fiziksel alan ve toplumsal çevreye çekilmekle kalmamış aynı işin içeriği de önem kazanmıştır. Maslow'dan sonra Fredrick Herzberg ve arkadaşları insanları etkin ve verimli bir biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu araştırmışlardır. İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959'da "Çift Faktör Kuramı" ile oluşmuştur.[29]

1960'lı yıllardan sonra da iş dünyasındaki insanın işinden ve iş çevresinden memnuniyetinin onu daha verimli kılacağı düşüncesiyle, ölçekler hazırlanıp araştırma bulguları yayınlanmaya başlanmıştır. Bu konuyla ilgili olarak; iş çözümlemeleri, çalışma ortamları, fiziki ve manevi şartlar, çalışan işçinin tutumları gibi konular hem teorik, hem pratik olarak uygulamaya aktarılmaya çalışılmaktadır.

2.3. İş Tatmininin Önemi

Çağdaş yönetim kuramlarının geliştiği teknolojinin inanılmaz boyutlara geldiği günümüzde var olan üretim araçları teknolojik açıdan tam verimli kullanılabilir durumda olsa bile, üretimi arttırmanın yolunun insanda odaklandığı bir gerçektir. Zaten yeni teknolojiyi üretecek ve kullanacaklar da çalışanlar olacaktır.

---

[28] Celalettin Serinkan, **Örgütsel Davranışın Temelleri,** Eskişehir, Etam Basım Yayın, 2005, s.75

[29] Salih Güney, Abdülkadir Varoğlu, Aliye Mavili Aktaş, "Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma", **MPM Verimlilik Dergisi**, S.3, 1996, s.56

İş tatmininin örgütsel açıdan önemi iş tatmini ile verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar, iş kazaları vb. kavramlarla olan ilişkisine dayanmaktadır. İş tatmininin sağlanamaması bireylerin uykusuzluk, iştahsızlık, hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklarının, zihinsel ve fiziksel davranış bozukluklarının, organizasyonların çalışabilirlikten uzaklaşmasının ve yarattığı boşluk, işten soğuma sebebiyle sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır.[30]

Stephen Crow ve Sandra Hartman işe ilişkin tatminsizliğin iş tatmininden daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre işletmeler tatmini arttırmak yerine iş tatminsizliğini ortadan kaldırmak için çalışmalıdır. İşe ilişkin bir kazanç karşılığında kişilerin olumlu duygularının kısa ömürlü olacağı ancak işe ilişkin bir kaybın uzun bir süre kişileri olumsuz olarak etkileyeceği vurgulanmaktadır. İş tatmini ile performans arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişki bulunamamasının temel nedenlerinden biri de kaybın kazançtan daha uzun süreli etkili olacağından kaynaklanmaktadır.[31]

İş tatminsizliği; çalışanlarda şikayetlerle başlarken, işe gitmede isteksizlik, devamsızlık, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, isabetsiz kararlar vermeyle beraber performans düşüklüğü, sağlık problemleri ve sonuçta işi bırakma ya da iş değiştirme gibi örgüt açısından da önemli sonuçlarla son bulmaktadır. İstenilen tatmini elde edemeyen bireylerin, yaptıkları işten dolayı tatminsiz olmaları örgütün verimini azaltmaktadır.

Yaşantının büyük kısmının çalışma ortamında geçirildiği göz önüne alındığında iş tatmininin sadece iş yaşantısını etkilediğini düşünmek de bu kavramın önemini azaltacaktır. Çünkü iş tatmini yaşam tatminini yaşam tatmini de iş tatminini

---

[30] Sabahat Bayrak Gök, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(1) 2006, s.296-297

[31] Güven Ordun, "Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi**,** 2002, s.44

Düzeltme

etkileyebilmektedir.[32] Iverson iş tatmininin yaşam tatmini üzerine olan etkisinin, yaşam tatmininin iş tatmini üzerine olan etkisinden daha fazla olacağına dikkat çekmektedir. Çalışanların işten tatmin duymalarının yalnız iş ve iş çevreleriyle ilgili olmadığı özel yaşamlarındaki kalite ve kalitesizliğe de bağlı olduğu belirtilmektedir.[33]

İş tatmini araştırmaları, çalışan problemlerinin tespiti, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, sendikal faaliyetlerinin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından büyük örgütsel yararlar sağlamaktadır.[34]

Çalışanı hoşnut tutmak yönetimin görevi olarak görüldüğünden bu görevin başarısını ölçmede iş tatmininin kullanılması iş yaşamının kalitesine ulaşmayı sağlamaktadır. Ayrıca hizmet işletmelerinde çalışanların performansı spesifik kriterlerden çok dolaylı yöntemlerle elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu sebepten iş tatminleri ölçülerek çalışanların işteki performansları hakkında tahminlerde bulunmayı sağlamaktadır. Bu amaçla yapılan araştırmalar işletmenin ekonomik amaçlarının başarılması açısından önemlidir. O nedenle tahmin gücü yüksek iş tatmini ölçme yöntemleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Kalifiye elaman çekme ve koruma kabiliyeti konusunda da iş tatmini etkili olmaktadır. Eğer bir şirket çalışanlarına iyi davranmıyorsa ve bu biliniyorsa pek çok insan bu firma için çalışmamayı tercih edecektir.

---

[32] Robert D. Smither, **The Psychology of Work and Human Performance**, 3.bs., New York, Longman, 1998, pp.237

[33] Gök, a.y., s.295

[34] Keith Davıs, John W. Newstroom**, Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 10. bs., New York, Mc Graw Hill Book Co. Inc., 1998, pp.261

Tatmin olan bireylerin; işe zamanında gelip devamsızlık yapmadıkları, işten ayrılma isteklerinin düşük olduğu, daha az doktora gidip daha az rapor aldıkları belirtilmektedir. Dolayısıyla iş tatmininin sağlandığı ölçüde bireyler işlerine katılmada gönüllü olacaklardır. İş tatminsizliği bir örgütte ani grevler, işi yavaşlatma gibi sendikal tepkilerle, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunları getirir.[35]

İş tatmini ile bireyin sergilediği performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak birey performansı yerine kurumun performansı diğer bir ifade ile kurumun verimliliği karşılaştırma faktörü olarak ele alındığında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.[36]

İş tatmininin örgütsel açıdan diğer bir önemi de örgütsel yabancılaşma ile olan ilişkisidir. İş tatmini azaldıkça yabancılaşma artmakta bu da işten ayrılmalara ve çalışanların verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır.[37]

İş tatmini, örgütün ekonomik amaçlarına ulaşmada araç olarak da kullanılabilir. Çünkü çok sayıda araştırma işten ayrılma, işe gelmeme sendikalaşma gibi bir organizasyon için problem olan davranışların düşük iş tatmini ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Özellikle hizmet ağırlıklı işletmelerde personel doğrudan müşterilerle temas halinde olduğundan çalışanın moral durumu müşteriye yansıyıp, bu durum müşteriler tarafından işletmenin kalitesi ile bağdaştırılacaktır. İş tatminine verilen önem, rekabet ortamı içinde güvenilecek önemli bir kaynak olan insan kaynağının gelişimi ve mutluluğuna katkıda bulunması açısından araştırmaya değer bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

---

[35]İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul, Dönence Basım Yayın, No.5, 1999, s.246-250

[36] A.e, s.261

[37] Aliye Aktaş, Ramazan Aktaş, "Uzmanlaşma, Yazılan Kurallar ve Yerinden Yönetimin İş Doyumuna Etkisi", **MPM Verimlilik Dergisi**, S. 2, 1991, s.105

2.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle çalışanların işleri hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve çalışanların işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri hususları araştırılmaya başlanmıştır.[38] İnsanları tatmin eden nedenler saptanmalı ve istekleri göz önüne alınmaya çalışılmalıdır. Böylece hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratılabilecektir.

Personelin sağlığı, psikolojisi, istekleri ve yönelim düzeyi, aile ilişkileri, sosyal konumu, boş zaman etkinlikleri, sendikal, politik, dini veya tamamen sosyal özellikli örgütsel faaliyetler yani yerine getirilmeye çalışılan işle ilgili olan ve olmayan etkenler bir bütün olarak iş tatminine katkıda bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanların tatminini takip ederken genel durumlarını değil daha ayrıntılı olarak iş tatminini etkileyebilecek tüm faktörleri tek tek incelemelidir.

2.4.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler

2.4.1.1. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere yapılan araştırmalar farklı üç sonuca ulaşmışlardır. "Yapılan bir araştırmada, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların ve azınlık grup üyelerinin erkekler ve çoğunluk grup üyelerinden daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadır."[39] Bu sonuca ulaşan araştırmalar bu ilişkiyi kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlamışlardır. Kadının ve erkeğin sosyal

---

[38] Lilly M. Berry, **Psychology at Work**, San Francisco, McGraw Hill Co. Inc., 1997, pp.46

[39] Greenberg, Baron, **Behavior İn Organizations: Understanding and Managing the Humanside of Work**, pp.171-172
Düzeltme

rollerinin farklı oluşu da bu sonucu etkileyen diğer bir faktördür. Kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik rolleri nedeni ile çalışma yaşamında üst düzey gereksinmelerini gidermeyi amaçlamamakta, fiziksel unsurlar ile ödüller onlar için önemli olmaktadır. Düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de gereksinmelerini gerçekleştiremediklerinden tatminsiz olmaktadırlar.

Bir diğer araştırma sonucu ise, yukarıda anlatılanlarla çelişkili sonuca ulaşmıştır. Buna göre erkeklere kıyasla daha kötü koşullar altında çalışan kadınların işlerinden daha memnun oldukları görülmüştür.[40] Bu farklı sonuçları ise bilim adamları, kadın işgörenlerin işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermeleri ile açıklamaktadırlar. "Üçüncü görüş ise Kamu çalışanlarıyla yapılan araştırmada olduğu gibi cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığıdır."[41]

2.4.1.2. Yaş

İş tatmini çalışmalarının çoğunda demografik özelliklerden olan yaş ile iş tatmini arasındaki bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiş ve çeşitli görüşler elde edilmiştir. Birçok araştırmacı yaşça büyük çalışanların iş tatmininin genç çalışanlardan fazla olduğunu göstermektedir.[42] Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre tecrübe ve beceri arttıkça daha iyi iş çıkarma olasılığı artar ve daha iyi iş çıkarmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir.[43] Ayrıca yaşça genç çalışanların beklentileri çok gerçekçi olmamaktadır ve yerine gelmeyen beklentiler tatminlerini azaltmaktadır.

---

[40] Dail L. Fields, Terry C. Blum, "Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition" **Journal of Organizational Behaviour**, 18(2), 1997, pp.188

[41] Gülten İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, MPM Yayını, No:401, Ankara, Yeniçağ Basım, 1990, s.52

[42] Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, s.377

[43] Wim Groot, Henriette Maassen Van den Brink "Job Satisfaction of Older Workers",**International Journal of Manpower**, 20 (6), 1999, pp.355

Herzberg iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğunu da belirtmiştir.[44]

Bazı araştırmalarda yaş ve deneyim arttıkça iş tatmininin azaldığı savunulmaktadır.[45] İş tatmini ile yaş arasında bir ilişkinin olmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır.[46]

2.4.1.3. Medeni Durum

İş ve aile yetişkinlerin yaşamında en fazla yer kaplayan iki odak noktasıdır. Toplum yapısındaki değişimler kadın ve erkeklerin rollerinde de değişikliğe sebep olmaktadır. Kadınlar eskiye oranla çok daha fazla iş hayatında yer almakta, ailesine ekonomik yönden katkıda bulunmakta ve belirli bir kariyeri takip ederek kendilerini iş ortamında kabul ettirmenin mücadelesini vermektedirler. Böylece "birlikte bir aile hayatını yaşamanın yanında her iki eşin kendi kariyerlerini sürdürdüğü aile biçimi"[47] olarak tarif edilen iki kariyerli aile sayısı artmaktadır.

Medeni durumun iş tatmininde etkili olmasını sağlayan bir unsursa sahip olunan çocuk sayısı ve okul durumlarıdır. Eagle ve arkadaşlarının araştırma bulgularında da belirttiği gibi aile iş çatışması çocuk sahibi olup olmamaya bağlı olarak değişim göstermektedir. Çocuk sahibi olup her iki eşinde çalıştığı ailelerde aile iş çatışması yüksek düzeyde yaşanmaktadır.[48]

---

[44] Cavide Uyargil, **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,İstanbul, 1988, s.23

[45] Shirley Green-Reese, Dewayne J. Johnson "Teacher Job Satisfaction and Teacher Job Stress: School Size, Age and Teaching Experince" **Education**, 112 (2), 1991, pp.247

[46] Reyhan Bilgiç, "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkısh Workers" **Journal of Psychology Interdisciplinary Applied**, 132(5),1998, pp.553

[47] Ahmet Cevat Acar, "İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 5(17), 1994, s.21

[48] Bruce W. Eagle v.d., "The Importance of Employee Demographic Profiles for Understanding Experiences of Work Family Interrole Conflicts " **The Journal of Social Psychology**, 138(6), 1998, pp. 705

2.4.1.4. Aynı İşte Kalma Süresi

Bazı araştırmalar bireylerin ilk işe başlamalarından hemen sonra bireylerin iş tatmininin yüksek olduğunu daha sonra bu düzeyin düştüğünü bulgulamıştır. Bunun önemli bir nedeni işe yeni başlayan çalışanların başlangıçta yüksek beklentilere sahip olmasının zaman içerisinde hayal kırıklığı yaşamalarına ve tatmin düzeylerinin düşmesine yol açmasıdır.[49] İlk işteki bu düş kırıklığı iki nedenle açıklanmıştır. Okuldan mezun olduktan sonra ilk kez işe giren kişilerin işte başarılı olma arzuları ve bekleyişleri bir süre sonra gerçekleşmiyorsa, bu kişinin işine karşı olan hoşnutluğunu azaltır. İkinci neden de, iş yerindeki üstlerin veya çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bir kişiye yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlamak için takındıkları tutum olabilir.

İşlerinde çok deneyimli olanlar işlerinde deneyimsiz olanlardan daha fazla tatmin duymaktadırlar. İşlerinde çok deneyimsiz olanlar ve memnun olmayanlar daha sonra daha iyi iş olanaklarına sahip yeni iş bulabileceklerini umarlar.[50] Deneyimli çalışanların ise tatminleri beklentilerin makul düzeye inmesi, kişinin yaptığı işin ayrıntılarını, işletmenin ve departmanın başarı standartlarını, kurallarını öğrenmiş olması, yeni iş imkanlarının azalması sebepleriyle artmaktadır.[51] Goldberg ve Waldman'a göre ise bunun nedeni işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına uydurmasıdır.[52]

---

[49] Titus Oshagbemi, " Is Length Of Service Related to the Level of Job Satisfaction?", **International Journal of Social Economics,** 27(3) ,2000, pp.217

[50] Greenberg, Baron, **Behavior İn Organizations: Understanding and Managing the Humanside of Work**, pp.171-172

[51] Gloria Jones Johnson, Walter Ron Johnson,"Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis , **Journal of Psychology**, 134 (5),2000, pp.537

[52] Caren .B Goldberg , David A. Waldman , "Modeling Employee Absenteeism: Testing Alternative Measures and Mediated Effects Based on Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behaviour**, 21(6), 2000, pp.667

Düzeltme

2.4.1.5. Eğitim

Motivasyon, kişiyi potansiyel gücünü kullanmaya yönelten bir işleve sahip olmakla birlikte, bilgi ile beslenmesi ve eğitim ile desteklenmesi gerekmektedir.[53] İş tatmini ile eğitim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. "Korman'a göre bireyin öğrenim durumu ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren kanıtlar vardır."[54] Bunun nedenlerinden biri bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır .Bir diğer neden de işgücü piyasasının durumudur. Yüksek okul olanaklarının çok geniş olduğu batı ülkelerinde, herkese eğitim düzeyine uygun iş düşmemektedir. Teknik ve alt düzey işlerin de yapılması gerektiğinden üniversite mezunları işçi statüsü durumunda çalışmak zorunda kalacaklarından iş tatminleri olumsuz etkilenmektedir.

1985'te gerçekleştirilen bir araştırmada yeni işe başlayan işgörenlerin mutlaka eğitimden geçirilmesinin kesinlikle iş tatminini artırdığı, bunun da müşteri memnuniyeti ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir.[55]

2.4.1.6. Statü

Kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij, yönetici ise hangi yönetsel kademede bulunduğu gibi özellikler statü değişkeni ile temsil edildiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında yapılan araştırma

---

[53] David E. Boven, Edward E. Lawler. "Total Quality-Oriented Human Resources Management", **Organizational Dynamics**, 20, (4), 1992, pp.33

[54] Mark A. Tietjen, Robert Myers, "Motivation and Job Satisfactin" **Management Decision**, 36(4),1998, pp.229

[55] Benjamin Schneider, David Bowen, "Breaking The Cycle Of Failure İn Services", **Research And Personel And Human Researches Management**, Vol. 10, 1992, pp.4-5; Kadir Ardıç, Türker Baş, "Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", (çevrimiçi), http://www.ceterisparibus.net/calisma/makaleler.htm, 23.06.2006.

Düzeltme

sonuçlarına göre üst yönetsel kademede bulunan kişilerin, iş tatminleri daha yüksek çıkmaktadır. Yöneticiler fazla ücret, kar yüzdeleri, daha uzun tatil gibi ayrıcalıklara sahiptirler. Sorumluluk, saygı ve itibar statü ile ilgili daha geniş maddi imkanlarla bir araya gelince çok önemli olan ihtiyaçları karşılanmaktadır.

2.4.1.7. Kişilik ve Yetenek

İş tatmini konusunda önemle üzerinde durulması gereken bir konu farklı kişilik özelliklerine göre iş tatmini yaratılması gerçeğidir. İnsan ilişkileri zayıf, duygusal olarak dengesiz, daha çok sinirli, daha hayalci ve kişisel konumundan hoşnut olmayan bireyler genelde daha az iş tatmini sağlamaktadırlar. İş tatminsizliği olanlar ise oldukça katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kimselerdir.[56] Dışa dönük çalışmayı seven, iletişimi, sosyal yönü kuvvetli kişilerin iletişim kurma imkanı bulamadıkları; sosyal yönü kuvvetli olmayan kişilerinse sürekli iletişim kurmayı gerektiren bir işte çalışması iş tatminsizliği yaratacaktır.

Kişilik ve iş tatmini ilişkisinde etkili bir faktör de yeterlilik algısıdır. Kişisel yeterlilik, kişinin işi ile ilgili bilişsel, duygusal ve davranışsal değerlemeleri sonucunda görevini ne kadar iyi yapabileceğine yönelik algılarını içermektedir. Bireysel yeterlilik algısı ile başarı arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Bu modele göre kişinin sadece işini sevmesi yeterli değildir, görevi ile kişisel yeterliliğini etkileyen çevresel faktörler ve önceki deneyimlerden elde edilen olumlu izlenimlerin de performans üzerinde etkisi bulunmaktadır. Performans ile geri beslemenin sağlanması iş tatmini ve yeterlilik arasındaki bu ilişkiyi güçlendirecektir.[57]

---

[56] Remus İlies, Tımothy Alan Judge "Understanding the Dynamıc Relationships Among Personality,Mood and Job Satisfactıon: A Field Experience Sampling Study" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89(2), 2002, pp.1120

[57] Ordun, a.y.,s.60-61

Düzeltme

Eğitim seviyesi ve yetenekler arttıkça çalışanların kendine güveni ve iş bulma olanakları artacaktır.[58] Dolayısıyla yeteneklerdeki artışın karşılığını organizasyondan alamadığını düşünen personelin iş tatmini seviyesinde bir azalma meydana gelecektir. Yeteneklerdeki artış personelin pozisyonunda, yetki ve sorumluluklarında, ücretinde olumlu değişiklikler oluşturduğunda iş tatmininde de bir artış söz konusu olacaktır.

2.4.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler

İş tatminini belirleyen faktörler; ücret, işte ilerleme, işin yapısal özelliği, yönetim tarzı ve iş arkadaşları şeklinde belirlenebilir.[59]

2.4.2.1. İşin Yapısal Özelliği

Görevin işin bütününü kapsaması, çeşitliliği, anlamlılığı, sorumluluk gerektirmesi, bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olması, ilgi çekici ve yenilikçi olması, öğrendiklerini ve yeteneklerini kullanma olanağı vermesi, yaratıcılık istemesi iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar monoton, sıradan ve sıkıcı bir iş yerine kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçmektedirler.

Yapılacak işin özellikleri işi yapacak kişideki özelliklerle aynı paralellikte olmalıdır. İnsanın başarılı olmasının temelinde yapacağı işin kendi yetenek, ilgi, becerisine uygun olması gerekmektedir. İşini severek yapan kimse daha dikkatli ve planlı hareket edeceğinden başarıyı elde edecek ve daha çok iş tatmini duyacaktır.[60]

---

[58] Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, s.244

[59] Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, s.376

[60] Handan, Kepir Sinangil, "Endüstri Ve Örgüt Psikolojinin İş Yaşamına Katkıları", **Mercek Dergisi**, 9(1),1998, s.38

Düzeltme

İş zenginleştirme sayesinde işi renklendirip daha fazla işten çok kendilerine mal edebilecekleri görevler vermek; başarı, tanınma, ilgi çekici iş, sorumluluk, gelişme ve büyüme gibi bir dizi motive edici sonuca yol açacaktır.

Bağımsız çalışma gereksinmesi ve benzersizlik etkenleri yanında, yapılan işin sağladığı saygınlık da işin kendisinin iş tatminindeki etkisini belirlemektedir. Saygın bir işletmede çalışma, önemli bir unvana sahip olma durumunda çalışan yaptığı işten gurur duyacak ve işine yönelik olumlu eğilimler edinebilecektir. ”Ayrıca manevi tatmin uğruna düşük ücretlerle akademik personel, din adamlığı gibi işlerde çalışmaya da razı olunabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.”[61]

Müşteri temsilciliği mesleğinin, cazip bir meslek haline getirilebilmesi için; mesleğin toplumdaki statüsü, saygınlığı arttırılarak, mesleğe başvuracak olanların nicelik ve nitelik bakımından artması, daha nitelikli elemanların seçilebilme ihtimallerini da yükseltecektir. Mesleğin saygınlığı artırıldığı ölçüde, çalışanların da yaptıkları işten haz duymaları sağlanacak, tatminleri de artacaktır.

Meslek seçiminde, o mesleğin toplum nezrindeki statüsü ve saygınlığı önemli bir sebeptir. Çağrı Merkezi çalışanlarının mesleğinin saygınlığının arttırılması için; basın yayın ve kitle iletişim araçları kullanılmalı, halkla ilişkiler çalışmalarına önem verilmeli, çalışanlara, iletişim etkileşim alanına ait sözlü ve sözsüz, sosyal davranış tekniklerini kazandırıcı bir eğitim öğretim verilmesi (güzel konuşma, nezaket ve hitap kuralları) gerektiği söylenebilir.

---

[61] Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını., 6.bs., İstanbul, Beta Basım, No:1067, 2003, s575

Düzeltme

2.4.2.2. Ücret ve Sosyal Olanaklar

Ücret birçok gereksinimin karşılanmasında araç olduğundan iş tatmini sağlanmasında da en önemli role sahiptir ve tatmini doğrudan etkilemektedir.[62] Personelin kendisi ile aynı düzeyde olanlara özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması iş tatminsizliği yaratmaktadır.[63] Ücretin iş tatmininin sağlanmasında etkili olması için hem ücret artışlarının gereksinmeleri karşılayacak düzeyde gerçekleşmesi, hem de eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanması gerekmektedir. Eğitim farklılıkları, kıdem ve ücret bakımından farklılık oluşturmalıdır.

"Çalışanlar işletmeye yaptığı hizmete karşılık aldığı ücreti yönetimin kendisine olan takdirini yansıtması olarak görmektedir. Başka deyişle, adaletsiz veya yetersiz ücret aldığını algılayan personel örgüte verdiği hizmetin olması gereken şekilde değerlendirilmediği duygusuna kapılabilir. Bu durumda, söz konusu personel işten ayrılma eğiliminde olabilir veya çalışma performansını düşürebilir."[64]

Başka bir görüşte olan Herzberg'e göre para sadece hijyen etmenidir, motivasyonel etkisi bulunmamaktadır. Motive edici bir faktör olarak ücret önemlidir fakat yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelip sıradanlaşmaktadır. İyi atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları nitelikli personelin ilgisini çekmektedir. Ama bu sayılan faktörler olmadığı zaman, personel iş ilanlarına bakmaya başlar ve tabii ki daha yüksek maaş öneren işleri seçer.[65]

---

[62]Salih Zeki İmamoğlu, Halit Keskin, Serhat Erat , "Ücret, Kariyer Ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, 11(1), 2004, s.169

[63] Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, s.239

[64] Aytül Pusat, " İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi**,** 1992, s.26

[65] Gisela Hageman, **Motivasyon El Kitabı,** çev.: Göktuğ Aksan, 2.bs., İstanbul, Rota Yayınları, Bireysel Yatırım Dizisi, No:8, 1997, s.40-41
Düzeltme

Çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar.[66] Yönetim sadece maddi teşviklere güvenmemeli şirkette çalışanları neyin motive ettiğini ve neyin olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmak için şirket içinde anketler yapmalı ve sonuçlara önem vermelidir. Sigorta, emeklilik planları, okul masrafları, lojman, kreş, yuva, tatil gibi sağlanan çeşitli sosyal olanaklar yanında çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler gibi sosyal aktiviteler yaratmalıdırlar.

Prim ve ödüllendirme sistemi; kaliteli hizmet anlayışı ve çalışanların tatminleri açısından uygulanması gerekmektedir. Nitel ve nicel kriterler itibariyle çalışanların performansları periyodik olarak belirlendikten sonra bu değerlendirmeler çalışanlara maddi ödül olarak geri dönmelidir. Çağrı merkezlerinde uygulamaya konan adil ama özellikle çalışanlarla paylaşılan prim sisteminin varlığını, ses kayıtlarının öylesine dinlenmediğini; işini iyi yapanla yapmayanın farkının bir öneminin olduğunu çalışana hissettirmek çalışanlar için bir motivasyon sağlamaktadır.

Bazı kurumlar teknoloji için yüksek maliyetlere katlanırken, personel maliyetini minimum düzeyde tutmayı, fazla müşteri temsilcisi çalıştırmaktansa, fazla mesai yaptırmayı tercih etmektedirler. Organizasyon politikasında genelde dış kaynaklardan yararlanma olarak planlanan Çağrı Merkezi iş gücüne ödenen ücretler organizasyon bünyesindeki çalışanlara ödenen ücretlere göre nispeten daha düşüktür. Bunun sonucunda motivasyonu düşük, mutsuz, memnuniyetsiz çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Çağrı Merkezinde müşteri memnuniyeti sağlamak ve en maksimum verimi alabilmek için hem maddi hem de manevi yönden tatmin edilen ekipler yaratmak gerekmektedir.

---

[66] Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış,** s.239

Her şeyden önce az paraya çok iş mantığından çıkıp, işe göre maaş uygulamasına gidilmeli ve herkese hak ettiği ücret ödenmelidir. Günde sekiz saatten daha fazla mesai, kişilerin daha çok strese girmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle çalışma saatleri günde maksimum sekiz saat olacak şekilde ayarlanmalıdır. Haftalık izin iki tam gün olmalı ve mümkünse iki gün üst üste kullandırılmalıdır. İki günlük hafta sonu tatilleri hem çalışanların ses tellerinin dinlendirilmesinde hem de kafalarını boşaltabilmeleri için gereklidir.

Şirketler ücret düzeylerini yukarı çekme yoluyla, söz konusu pozisyona tamamen farklı profilde adayların başvurmasından dolayı bir üst yetenek havuzuna erişebilmektedirler. Ayrıca iyi çalışanlarını rakiplere kaptırmayarak eleman sirkülasyonundan kurtulup eleman yetiştirme maliyetlerinden tasarruf etmektedirler.

2.4.2.3. İş Arkadaşları

Başarılı organizasyonlar, bilgi, düşünce ve duygu paylaşımının keyfini çalışanlarına yaşatmaktadırlar ve olumlu duygular yaratan bir kültürün nasıl oluşturulduğuna ilişkin örnekleri izlemektedirler. Ayrıca çalışanların olumlu ilişkiler geliştirerek iş arkadaşlarının sahip oldukları bilgileri daha iyi iş sonuçları çıkarmak ya da işlerini kolaylaştırmak için birlikte nasıl kullandıklarına ilişkin örnekleri de çalışanlarına aktarmaktadırlar. Güvenin egemen olduğu, bilginin paylaşıldığı bir kültür yaratmak için, ortak duyguların paylaşıldığı etkinlikler düzenleyip eğitimler yapmaktadırlar. Grup içi ilişkilerden hoşnut olan çalışan daha üretken olacaktır. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açmaktadır. Çalışanları makinelerle, müşterilerle baş başa bırakmak yerine grup çalışmasına yöneltmek moral artırıcı bir etki yapacaktır.

Çağrı Merkezleri yoğun ve hareketli ortamlardır. Mesai saatleri boyunca kişiler görevleri gereği belirli konuşma standartları çerçevesinde ve sürekli doğal olmayan nezaket sergileme zorunluluğu ile konuşmakta, bu standartların dışında konuşma ihtiyacını karşılamak, müşterilerden alınan negatif elektriğin yanındaki takım arkadaşıyla paylaşarak stresi azaltmak, ofisin aşırı baskıcı-kuralcı, kapalı ortamından sıyrılmak, sosyal olmak ihtiyaçlarını karşılamak için çalışma

arkadaşlarıyla iyi iletişim içinde olmak durumundadırlar. Mola ve yemek saatleri az olduğundan dolayı çağrı aralarında yanındaki takım arkadaşıyla paylaşımda bulunma ihtiyacı doğacaktır, bu yüzden yöneticiler çalışanların her takım arkadaşıyla aynı yakınlığı kurmasını sağlamaya çalışmalıdırlar.

2.4.2.4. Yükselme- Eğitim Olanakları

İşi iyice öğrenip, deneyim kazanan çalışana bir süre sonra iş monoton gelebilecek ve görevin getirdiği yetki ve sorumluluklar yetersiz kalabilecektir; bunun sonucunda kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştıracaktır. Yeni işe başlayan bir kimse ilerisi için ilerleme olanağını bulamayacağına inandığında da tatminsizlik yaşayacaktır.

Terfi ile çalışan hem monotonluktan kurtulacak hem de yöneticiler artan sorumluluk ve denetim yükünü hafifletecektir.[67] Yükseldikçe kendini geliştirme olanağını elde eden personelin kendine olan güveni de artmaktadır. Ayrıca, yükselme; hem kuvvetli bir prestij hem de kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu olanağı sağladığından psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Aynı zamanda ücret artışlarını içermesi yükselmeye parasal bir ödül niteliğini kazandırmaktadır. Bu durumda, yükselmenin personelin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksiniminin tatmininde etkili olabileceğini söylemek olanaklıdır. Bu gereksinimlerin tatmin edilmesi işletme açısından da personeli isteklendirme ve personeli işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirme, işgücü devir oranını düşürme, kilit noktalar için personel sağlama, verimi arttırma gibi birçok yararlı sonuçları beraberinde getirebilmektedir.[68]

---

[67] Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, No:223, 1990, s.138,

[68] İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, s.61

Düzeltme

Terfi sonucu ulaşılan sosyal statü, daha fazla sorumluluk yüklenme ve yüksek ücret artışı ile elde edilen psikolojik gelişim daha çok yöneticilerin elde etmek istedikleri bir durumdur. Araştırmalarda yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların terfi edememesi nedeniyle iş tatminlerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.[69]

Kıdem, aile ve dost ilişkileri, siyasal tercihler gibi etkenler de yükselmede rol oynamaktadır. Ancak yükselme doğrudan iş başarımına bağlı olduğunda, iş tatmini üzerinde daha etkili olmaktadır. Bunun nedeni, gösterilen başarının bir ödülü olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Yükselme olanağının sıklığı ve adil olması ise çalışanda daha fazla tatmin sağlayacaktır.

Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması açısından eğitim çok önemlidir. Organizasyonun yeni bilgilere ihtiyaç duyması verimliliğini arttırma amacından kaynaklanmaktadır. Kendilerine yeni bilgiler sunulan ve eğitilen çalışanlar ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olmaktadırlar. Çünkü içinde bulundukları örgüte ve topluma yararlı olduklarını hissetmektedirler.

Olumsuz çağrı deneyimlerine bağlı olarak gelişen müşteri kaybı firmaları temelden olumsuz biçimlerde etkilemektedir. Araştırmalar, eğitim gibi insan performansı üzerine yapılan yatırımların temel düzeyde gelişmeye çok büyük katkıda bulunduğuna işaret etmektedir.[70] Günümüzde insanlar makinelerden çok kişiyle işlem yapmayı, iletişimi önemli bulmaktadırlar. Bu sebeple Çağrı Merkezlerinin kullandıkları teknolojiden çok çalışanların eğitilmiş olmaları doğru ve kaliteli hizmet vermeleri önem arz etmektedir.

---

[69] İmamoğlu, Keskin , Erat, a.y., s.172

[70] Rosanne D'Ausilio, "Eğitim ve Yatırım Getirisi" **Call Center Conference E-Bülten 7**, Mayıs 2006, (çevrimiçi) http://www.istanbulcallcenterexpo.com/ebultentr2.php, 17.05.2006

Accenture tarafından yürütülen ve eğitimin yatırım getirisi üzerine olan etkisini inceleyen çalışma oldukça çarpıcı sonuçlar göstermektedir. İstihdam alanında, insanların nerede çalışacaklarına karar vermeleri aşamasında eğitim olanakları, kariyer olanakları ve tatminkar sosyal yardım paketleri olanakları göz önünde bulundurulan ilk üç kriter arasında gözükmektedir. Üretkenlik alanında, eğitim sonucunda çalışanlar % 17 daha verimli, şirketle çalışma süresi % 24 oranında daha fazlaydı. Elde tutma alanında, eğitim olanağından yararlanan çalışanların; iki yıl süresince şirkette çalışma olasılığı iki katından fazlaya ve şirketi 'çalışılacak ideal yer' olarak görme olasılığı altı katından fazlaya çıkıyordu. Adil bir biçimde ödüllendirildiklerini hissetmeleri sağlanıyordu. [71]

Müşteri memnuniyetinin ilk seferde sağlanamaması sonucu tekrarlayan aramalar hem operasyonlar açısından masraf yaratmakta hem de müşteri memnuniyetini ve uzun vadede müşteri sadakatini olumsuz biçimlerde etkilemektedir. Bu hem temsilcilerin, hem firmaların hem de müşterilerin hedefine ulaşamadığı anlamına gelmektedir. Müşteri memnuniyetini arttırmanın ve ilk aramada çözümü geliştirmenin en verimli yöntemlerinden biri temsilcileri tutarlı ve sürekli olarak eğitime tabi tutarak onlara dünya çapında müşteri hizmeti becerisi kazandırmak olmaktadır.

Çağrı Merkezleri mevcut ve potansiyel müşteriler ile şirket arasında bir köprü görevi görmektedir ve gelebilecek her türlü soruyu göğüsleyebilecek yapıda olmalıdır. Özellikle prosedürlerdeki değişiklikler ile yeni ürün özelliklerinin aynı standartlarda çalışanlara iletilmesi, verilen hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır.

Çağrı Merkezleri, bir standartlar kümesidir ve müşterinin selamlanma biçiminden telefonun açılma süresine kadar her şeyin aynı standartta olması gerekmektedir. Standartlar, problemlerin çözümünde daha da ön plana çıkmaktadır. Müşteriler; müşteri temsilcileri arasındaki bilgi ve yaklaşım farklılıklarına dikkat etmektedirler.

---

[71] A.y.
Düzeltme

Çağrı Merkezlerinde kalite sürekli bir hedeftir. Bu noktada hizmeti sunan müşteri temsilcilerinin ve yöneticileri olan takım liderlerinin her zaman hazır ve gerekli yetkinliklerle donanmış olmaları gerekmektedir.

Çağrı Merkezleri gizli bazı bilgiler dışında, organizasyonun tümüne ait bütünsel bilginin en yoğun sahiplenildiği birimdir. Onlarca hizmet veya ürünü olan, birçok farklı müşteri tipine destek ve hizmet veren şirketin tüm bu işlerine ait bilginin doğru ve eksiksiz olarak iletilebilmesi için detaylı ve uzun süreli bir eğitim ve oryantasyon süreci gerekmektedir. Çalışanların bu süreci başarıyla tamamlaması sayesinde bilgi eksikliklerinden dolaylı ileride doğabilecek kalite problemlerinin yaşanmasının önüne geçilmektedir. Öte yandan, yaşayan birçok organizmada olduğu gibi kurumların da zaman içinde iş alanlarında, hizmetlerinde, prosedürlerinde farklılıklar olacaktır ve bu konuda bilgilendirmelerin ve süregelen eğitimlerin eksiksiz ve zamanında yapılması gerekmektedir. Müşteri sadakatine bu kadar önemli etkisi olan çalışanların ihtiyaç duyacağı ürün ve hizmet bilgilerinin yanı sıra, teknik bilgilerinin ve iş becerilerinin de geliştirilmesine yönelik eğitimlerden geçirilmeleri gerekmektedir.

Tüm bu veriler; İnsan Kaynaklarına yatırım yapmanın, çalışanlara eğitim vererek ilk seferde işlerini doğru yapma olanağını sağlamanın ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermektedir.

İş tatminini sağlamaya, işten ayrılmaları önlemeye yönelik terfi faktörü için Çağrı Merkezlerinde yapılması gerekenlerden biri kariyer planlamadır. İşe basit olarak müşteri temsilciliği pozisyonun seviyelendirilmesi ile başlanabilmektedir. Birinci seviyedeki temsilci hala eğitim seviyesinde olabilir ve basit çağrılarla ilgilenebilir. Denetim, değerleme, sorgulama gibi işlemleri üstlenebilme yeteneği ikinci seviyede elde edilebilecektir. Seviyeler sürelere ya da alınan eğitimlere göre değişebilir.

Düzeltme

Kariyer planlama, işgücü devrinden kaynaklanan maliyetleri azaltır. Organizasyonun işgörenin kariyer gelişimi ile ilgileniyor olması, işgörenin kendisini organizasyonun niceliğini oluşturan bir rakamdan ziyade, organizasyonun tüm planı içerisinde bir parça olduğunu hissetmesini sağlar. [72]

Eğitim ve yükselme olanaklarının planlı ve düzenli bir biçimde çalışanların yaralanmasına sunabilen işletmeler aynı zamanda etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokmaktadırlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanlarını bir yandan mesleki bilgi öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğiten işletmeler, çalışanların güven duygusunu ve kuruma bağlılığını artırabilmektedirler. Eğitime bağlı olarak kariyer planlaması sunabilen işletme her personelin en büyük arzularındandır.

Çağrı Merkezi operasyonlarında; kariyer yol haritası çok net olarak belirlenmektedir. Hiyerarşik bir örgütsel yapıya sahip olan Çağrı Merkezi operasyonlarında; Müşteri Hizmet Yetkilileri gösterdikleri performansa ve yetkinliklerinin el verdiği ölçüde Takım Lideri, Süpervizör, Grup Lideri ve Operasyon Yöneticisi basamaklarında ilerleyebilirler. Takım liderleri Çağrı Merkezlerinde müşteri temsilcilerinin ilk üst yöneticisi olup, ekiplerindeki müşteri temsilcilerinin performans ve motivasyon takibinden, devamlılıklarını korumaktan sorumludur. Müşteri temsilcilerinin ve takım liderlerinin üzerinde ise süpervizörler vardır ve takım liderlerinin performans yönetimini ve operasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gereken planların operasyonda uygulanmasını sağlayan kişilerdir.

Organizasyon bünyesinde farklı departmanlardaki istihdam gereksinimi de Çağrı Merkezi elemanlarıyla karşılanabilir. Çağrı Merkezindeki dikey geçişler haricinde organizasyon içinde yatay geçişlerde bu şekilde mümkün kılınabilir. Çağrı

---

[72] Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavucubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3.bs., Ankara, Siyasal Yayınevi, 1998, s.113

Düzeltme

Merkezindeki görevi itibariyle müşteri taleplerini yakından takip edebilen ve tüm mamullere hakim olan Çağrı Merkezi çalışanlarının başka bölümlerde istihdamı organizasyonu öğrenen bir organizasyon yapar ve bu şekilde yeni alınacak iş gücünün oryantasyon sürecini de kısaltmış olur.

ABD de 2000 yılının Nisan ayında 186 firma arasında yapılan bir araştırma sonucunda bu firmalardan %60'ının kendi bölümleri dahilinde bir kariyer planına sahip oldukları, %49'luk bir bölümününse bölümde çalışanların diğer departmanlara da kariyerlerini sürdürebilecekleri bir kariyer planı oluşturdukları görülmüştür.[73]

Kariyer Planlama, kişilerin performansları ve eğitim ile çalışma süresi gibi önceden belirlenmiş kriterlere bağlı olarak, adayların Çağrı Merkezi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin birlikte yaptıkları mülakat süreci ile belirlenmektedir. Kariyer yönetiminin amacı, Çağrı Merkezinin sadece bugünkü değil, gelecekteki ihtiyaçlarını da karşılamaktır.

Mevcut İnsan Kaynakları sürecinde de şirketin herhangi bir departmanında ortaya çıkan boş bir pozisyonun doldurulması gerektiğinde, şirket içerisinde bir duyuru yayımlanarak Çağrı Merkezi çalışanları da bu pozisyona aday olarak başvurabilmeli, eğer aranan kriterlere uygun bir aday ise değerlendirmelerde öncelik verilmelidir. Özetle, Çağrı Merkezi çalışanları şirketin İnsan Kaynakları havuzu olarak görülüp değerlendirilmeli ve kendilerine yetkinlik ve tecrübeleri doğrultusunda çeşitli kariyer olanakları sunulmalıdır. Tüm ihtiyaçlar öncelikle bünye içerisinden karşılanmaya çalışılmalıdır.

---

[73] Greg Levin, "Cutting Through The Hype On Outsourcing", (çevrimiçi), http://www.incoming.com/s2article.html, 17.05.2006

Düzeltme

2.4.2.5. Çalışma Koşulları

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren çalışanların motivasyonu için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir. Çalışan çalıştığı yerin iç açıcı nitelikte ve ışıklandırma, ısınma, nem, havalandırma, gürültü, esnek veya sıkıştırılmış çalışma saatleri, rahatlık, tehlikesiz oluş yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları tercih etmektedir. Ayrıca birçok çalışan işyerinin evine yakın, çalıştığı binanın yeni ve temiz olmasını, işi için yeterli ve kullanılır araç-gereçe ulaşmayı istemektedir.

Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma ile ortaya çıkan ve işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan, aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılabilmektedir.[74] Örneğin aşırı sıcaklık, az ışık, kirli ve yetersiz hava fiziksel rahatsızlığa neden olmaktadır. Ayrıca çalışma ortamının sunduğu yemek, çay, kantin hizmetleri de personelin tatminini etkileyecektir.

Çalışma saatleri uzun olduğunda, personelin iş dışındaki sosyal hayatlarına fazla zamanları kalmadığından mutsuz olmaktadırlar. Çalışma saatlerinde bazı esneklikler olduğunda veya çalışılması gereken süreler kısa tutulduğunda iş dışındaki yaşamı daha tatmin edici olabilecektir.[75]

Bunun için mesai saatlerinin, bireylerin fizyolojik yapısının kaldırabilecek şekilde hazırlanması ve fazla mesainin karşılığı olarak ücretin çalışma ile dengeli hale getirilmesi ile birlikte, kullanılamayan resmi izinlerin daha ileriki zamanlarda kullandırılması bireylerin iş tatminini arttıracaktır. Çalışma saatleri sürekli değiştiğinde adaptasyon zorlaştığından, yanlış karar sayısı arttığından iş tatmininde zamanın programlanmasının da çok önemli olduğu görülmektedir.

---

[74] Mark Crossman, **The Psychology of Work and Human Performance**, 3.bs., New York, Longman, 2004, pp.49
[75] Pusat, a.y., s26

Çalışanların tatminini etkileyen çalışma koşulları etmenlerinden biri de güvenlik kavramıdır. Güvenlik Fournet ve arkadaşları tarafından iş tatminini etkileyen en önemli faktör olarak savunulmaktadır. Bireyin örgütün kendine değer verdiğini, istenen özelliklere sahip olduğunu, yasal durumlar dışında işten atılmayacağını, kendine bilinmedik biçimde davranılmayacağını bilmesi, gelecekten emin olması iş tatminini önemli şekilde etkileyecektir.[76]

Çağrı Merkezi oldukça stresli bir ortamdır ve uzun süre bu işe devam edildiğinde zamanla, hem fiziksel anlamda, hem de psikolojik anlamda sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların ortaya çıkma olasılığını azaltmak için çalışanlara, uygun çalışma ortamları ve uygun çalışma koşulları sağlanmalıdır. Çağrı Merkezinde çalışan müşteri temsilcileri çalışma saatlerinin çok büyük bölümünü sandalyesinde ve kulaklığı takılı olarak geçirmektedir. Bu yüzden kullandıkları araç ve gereçler sağlık sorunları yaşamamaları için çok yönlü düşünülerek dizayn edilmelidir. Rahat bir ortamda olmadıklarını hisseden müşteri temsilcileri bu rahatsızlıklarını telefonda müşteriye de yansıtabileceklerdir. Ortamda birden fazla kişinin telefonla görüşme yaptığı düşünülürse çok gürültülü bir ortam oluşmaktadır. Bu ses ortamında kulaklıklara rağmen müşteriyi duyamayan müşteri temsilcisi sağlıklı bir iletişim kuramayacaktır. Bu sesleri daha az geçiren cam bölmelerden kullanılması çok daha sağlıklı olacaktır.

Çağrı Merkezi firmanın kendi binasının içinde ise mola sürelerinin ve yemek saatlerinin belli aralıklarla ve kısıtlı olarak kullanıldığı düşünülerek çalışanların bu zamanı en verimli şekilde geçirmesi için önlemler alınmalıdır. Örneğin firmanın diğer çalışanlarının yemek saatlerinin kullanımının daha esnek olduğu düşünülerek Çağrı Merkezi çalışanlarının sürelerini yemek sırasında geçirmesi önlenmelidir. Mola süreleri de kısıtlı olduğu için çay, kahve, su makinelerinin ve kantinin konumunun çalışanların kolayca ulaşılabilirliği düşünülerek belirlenmesi gerekmektedir. Mola odalarının temizliği ayrıca önem arz etmektedir. Mola

---

[76] Gökhan Ertemiz, **Çalışanların Duyguları**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2004, s.267
Düzeltme

odalarında televizyon, telefon gibi teknolojilerin olması, işlerini aksatmayacak ölçüde ya da mola sürelerinde internet kullanımlarının sağlanması çalışanlara kısıtlı zamanlarında ayrıca moral sağlayacaktır.

Bazı Çağrı Merkezlerinde fazla çalışma süreleri çalışana ücret olarak değil de fazladan tatil günü verilerek karşılanmaktadır. Bu tercihlerde firmaların maliyetleri yerine çalışanların gereksinimleri göz önüne alınarak çalışanların tatmini sağlanmalıdır.

2.4.2.6. Yönetim Tarzı

Günümüzde iyi bir yönetici çok yönlü düşünebilmeli, risk, sorumluluk ve ödüllendirme arasında denge kurabilmelidir. Çalışanların kendi yeteneklerini rahatça kullanabileceği bir ortamın yaratılması, daha fazla bilgilenme, daha etkin iletişim, başarıların rekabetçi bir ortamda ödüllendirilmesi, yöneticilerin çalışanlarına yönelik takdirlerinin sık ve adil olması çalışanların yaratıcı olmasını ve yüksek düzeyde "tatmine" sahip olmalarını sağlamaktadır.

Yönetim biçiminin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenirken yönetici eğilimlerinin üç türü ele alınmaya çalışılmaktadır, bunlar işe eğilimli, personel eğilimli, katılımlı yönetim uygulayan yöneticilerdir. İşe eğilimli yöneticiler genellikle personelin iş yapması için istihdam edildiği görüşündedir ve üretim artışındaki başarıyı esas almaktadır. Personel eğilimli yöneticiler ise çalışma grubunun etkinliği üzerinde durmakta, astlarının sorunlarını çözmeye, isteklerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Personel eğilimli yöneticilerin daha yüksek iş tatmini ve verimliliği sağladığı, işgücü devir oranının düşmesinde, personel şikayetlerinin ve çalışma grubunda ortaya çıkabilecek olanaklı gerilimlerin azalmasında da etkili oldukları anlaşılmıştır.[77]

---

[77] Derek Salman Pugh, David J. Hickson,, Christopher Robin Hinings, **Örgütler Üzerine Yazanlar**, çev.: Şadi Can Saruhan, İstanbul, Marmara Yayıncılık, 1991, s.173-174

Düzeltme

En başarılı yöneticiler personel eğilimli olma ile işe eğilimli olmayı uygun oranlarda bir arada bulundurabilenlerdir. Başka deyişle, astlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive edebilen yöneticiler personel eğilimlerini üretimi aksatmayacak ölçüde ayarlamaktadır.

Personeli ilgilendiren kararların alınmasında personelin de söz sahibi olduğu katılımlı yönetim sistemi iş tatmin düzeyini yükseltebilmektedir. Burada temel davranış unsurları; ekip çalışması yapabilme yeteneği, tartışma yeteneği ve çelişkileri giderme yeteneğidir.[78] Düşünceleri sağlıklı bir iletişim mekanizması çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilme olanağı bulan kişi yaratıcılığı ile yaptığı işin kalitesine artılar katacaktır [79]

Çalışanlar yaptığı işle ilgili kararları, getirilecek yeni çalışma yöntemlerini kendisinin de duymasını ve bu konuda görüşlerinin alınmasını isteyebilmektedir. Organizasyonda çalışanların konferanslara, komite çalışmalarına, hatta işin kendisi ile ilgili olan yönetsel kararlara katılması çalışanların kendine saygı ve tanınma gereksinmesini sağlayıp, işine daha fazla bağladığından tatminini artıracaktır. İşleri üzerinde söz sahibi olmadıkça ve değerlendirme yapıp sonuca ulaşma yeteneklerini kullanmalarına izin verilmedikçe, çalışanlar giderek daha kötü değerlendirmeler yapıp, daha kötü kararlar vermektedirler; bu da akıllarını giderek daha az kullanabilmelerine yol açmaktadır. Çalışanları değerlendirme yapmaya, kararlar vermeye, iş yaşamları üzerinde söz sahibi olmaya özendirip böylece onların "düşünce güçlerinin" gelişmesi sağlanmalıdır.

---

[78] Regina Von Diemer, "İletişim ve İşbirliğinde Kalite", **Verimlilik Dergisi,** çev.: Şevket Yıldırım, 23 (2), 1994, s.103-105.

[79] Nesteren Davutoğlu, "Bank Ekspress ve Kuramsal Kalite" **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul, Eylül 1994, s.73

Düzeltme

Gelişmiş ülkelere bakıldığında, genellikle parasal gereksinmeler alt düzey gereksinmeler olarak belirlenmekte ve kararlara katılım, işin ilginç olması gibi gereksinmeler ön plana çıkmaktadır. Gelişmiş ülke çalışanlarının gereksinmeleri genellikle belli ölçüde tatmin edildiğinden, daha üst düzeyde gereksinmeler ön plana çıkmaktadır. Gelişmekte olan Türkiye de çalışanların iş tatmininde genellikle parasal etkenler ön sırada yer almaktadır, çünkü Türk çalışanı hızla değişen ekonomik koşullara adapte olabilmesi için gelir gereksinmesi içinde bulunmaktadır.

Çağrı Merkezi yöneticilerinden beklenenler bazı görevler; servis çeşitliliği, çağrı sıklığı ve yoğunluğunu yönetme, hizmet seviyesini, kalitesini ve müşteri memnuniyetini yükseltme, sorunları ilk çağrıda çözümleme, maliyetleri, masrafları ve ortalama cevap hızını düşürme, çok kanallı çağrıları karşılama, iş yükünü tahmin etme, performans kriterlerini doğru tanımlama, işe alış yöntemlerinin yanında çalışanı elde tutmanın ve çalışanların ayrılma nedenlerini, şikayetleri, çatışmaları ve talepleri analiz etme, vardiya planlama, verileri bilgiye dönüştürme ve analiz etme, kriz anında takım ve birimler arası koordinasyonu sağlama, çalışan eğitim seviyesini geliştirme, kaynakları planlanma, etkin kullanma ve yönetme, yatırımların geri dönmesini, entegrasyonu sağlama, tekrar arama sayısını, çağrı kapatma oranını ve hataları azaltma, geri bildirimleri, raporları, tutum ve davranışları anlama ve değerlendirme, yeni teknolojileri, fırsatları, sektördeki gelişmeleri ve eğilimleri takip etme, kariyer planlama, yarışmalar, ödüller ile üretkenliği artırma, Çağrı Merkezi kültürü oluşturma, vb. olarak sıralanabilir.

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında denge sağlamaktır. Yönetim davranışları, şirket içerisinde müşteri temsilcilerinin üretkenlik hedeflerini yakalamaları için önemlidir ve yönetim, organizasyonu iyileştirme çabaları çerçevesinde, müşteri temsilcilerinin önemli bir rol aldıklarını hissetmelerine yardımcı olur. Bu da müşteri temsilcilerinin iyileştirme süreci dışında kalmadıkları duygusunu yaratır. Üretkenliğin artırılması, müşteri temsilcilerinin kendilerini daha verimli hissettiklerinde kolaylaşır.

Düzeltme

Verimliliği artırma araçları ise ergonomik telefonlardan başlar ve halledebilecekleri etkileşimli müşteri seviyelerine kadar gider. Hedefler bir kere yakalandığında, doğru cevaplar ile müşteri memnuniyetini kazandıklarını gören müşteri temsilcileri görevlerini iyi yapmanın ve şirket sonuçlarında önemli bir rol almanın doyumunu yaşayacaklardır.

Çalışanlara şirketin amacının ne olduğu ve kendilerinin nasıl katkıda bulunacakları anlatılmadığında, çalışanlar yararlı katkılarda bulunmalarını sağlayacak bir çerçeveden yoksun kalıp ürünleri veya verdikleri hizmetleri nasıl geliştirebileceklerini önemsemeyeceklerdir. Bu sebeple çalışanlara misyon ve vizyon hakkında sürekli ve somuta indirgenmiş bir tarzda bilgi verilmelidir. Yöneticiler çalışanlara beklentileri hakkında ön bilgi verirlerse, çalışandan bu beklentiler ve bu beklentilere ulaşabilme konusundaki fikirlerini alırlarsa; çalışan hedefleri gerçekleştirmek için daha fazla çaba sarf edecektir.

Yüksek beklentiler gereksiz stres yaratır ve bir süre sonra çalışan performansını hedefe ulaşamayacağı düşüncesi ile düşürür. Çalışanların kendilerinden beklenen zor ancak ulaşılır bir görevi yerine getirmeleri için uygun çalışma ortamı yaratmak ve destek olmak hem performansı hem de tatmini artıracaktır. Özgüveni yüksek bir çalışan kendisini hedeflerini yerine getirmek için daha rahat hissedecektir.

Günümüzde yöneticilerde aranan özelliklerden biri de etkin iletişim kurmadır. Yöneticiler elemanlarına empati göstermeye, dinlemeye ve yeni bilgilere açık olmalıdır.[80] Açık iletişim insanların birbirleriyle ilgili olması birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir.[81] İletişim sadece yukarıdan aşağıya olmadığında, yönetim çalışanlarla düzenli toplantılar yaptığında yapılan hataların sayısı azalacaktır. Çalışanlara memnun olmadıkları davranışlar hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalıdır, şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme

---

[80] Nevin Döşoğlu Deniz, "Çok Uluslu İşletmelerde İletişim Sorunları Ve Çözüm Önerileri", **M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öneri Dergisi**, 2,(6)1999, s.44

[81] Hageman, **Motivasyon El Kitabı,** s.50.

kavuşturulmalıdır. Çalışanların sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların yöneticilere karşı duyduğu bağlılık duygusunu geliştirmektedir.

Çalışanlar arasında, organizasyonun tüm basamaklarında dürüst, açık ve etkili iletişim özendirilmelidir. Gerekiyorsa, bu konuda tutum, bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenmelidir.[82] İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve çalışanlara bu kanallardan sürekli bilgi verilmesi, çalışanların en çok üzerinde durdukları isteklerden bir tanesidir. Çalışanlarca bilgi sunmakla ilgi göstermek eşanlama gelmektedir. Çağrı Merkezi çalışanı eğer her hangi bir kampanyayı reklam filminden veya reklam filmini daha önce izlemiş bir tanıdığından hatta arayan müşteriden duyduğunda kendini hem hakimiyeti eksik hem de kurumun bir parçası olmayan biri olarak hissedecektir.

Geri besleme azlığı veya yokluğu da çalışanlara görmezden gelinme duygusunu hissettirecek, hevesini kırıp ilgisini azaltacaktır. Çalışanlar gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek istemektedirler.[83] Yapılan geri besleme uygun ve yapıcı biçimde olmalı, çalışanlardansa konuyu eleştirmeli, teşvik edici, gerçekçi, dürüst, yüz yüze ve içten olmalıdır. Yapılan eleştirinin nedeni ve olumsuz durum devam ederse sonuçlarının ne olacağı açıklanmalı, bir değişiklik görüldüğünde onaylanmalı, olumsuzluk düzelmediğinde önceden belirtilen sonuç gerçekleştirilmelidir. Çağrı Merkezlerinde müşterilerden alınan bilgiler doğrultusunda personele geri beslemede bulunabilinir. Müşterilerin şikayetlerinden dolayı personeli cezalandırmak yerine durumu öğrenip sorunu çözmek konusunda yararlanılabilir Yöneticiler müşterinin her zaman haklı olmadığının ama müşteri memnuniyetinin yapılan işten daha önemli olduğunun bilincinde olup sorunun nasıl çözüleceğini, ileride aynı sorunun yaşanmaması için ne gibi önlemler alınması gerektiğini bulmaya çalışmalıdır. Müşteri temsilcilerinin

---

[82] İsmet Barutçugil, " Duyguların Yönetimi" **İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi,** S. 14, Eylül 2003, s.36

[83] Robert L. Veninga,, "Ruhlarını Doyurun", (çevrimiçi),**Executive Excellence**, Rota Yayınları, S. 47, Şubat 2001, http://www.rotaline.com/Dergiler/2d=1, 17.05.2006.

aldıkları bilgileri dinleyip, anlayıp, çözümler konusunda geribildirimde bulunarak anlatılan bilgiye değer verildiğini ve bu bilgiler doğrultusunda hareket edildiğini hissettirmek onlara tatmin sağlayacaktır.

Müşteriler çalışanlarla ilgili olumsuz bilgi verdiklerinde bilgi için teşekkür edip, sorunun araştırılacağı belirtilmelidir. Bu durumda ne çalışan suçlanmalı ne de onları genel anlamda savunup müşteri dışlanmalıdır. Müşterinin şikayeti olumlu karşılanmalı ama bu bilgilerin personele geri bildirimi onların kendine güvenini kaybettirmeden, destek vererek olmalıdır.[84]

Nihai sorumluluk gene üst yönetimde olacak şekilde elde bulundurulan gücün bir kısmı dağıtılmalıdır. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlar da gerektiğinde daha alt basamaktakilere devrederler. Yetki devrinden kaçınılırsa sorumluluk alanı oldukça genişler, böyle bir durumda da yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar.

İşgören için en iyi eğitim yolu olan sorumluluk yüklemek katılımı artırır ve kendilerine daha çok güvenmeleri için yardım eder, karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve her gün yaptıkları işlerle ilgili karar verme konusunda çalışanlara güvenmek onları motive eder ve yetkinliklerini tam anlamıyla yoklamayı sağlar.[85]

Günümüzde sağlanan teknolojik çözümler kurumlara, farklı müşteri tiplerinin ihtiyaçlarını ve tercihlerini karşılarken tutarlı bir servis vermelerine olanak sağlamaktadır. Verilen servisin kalitesi (bekleme süresi vs.), müşteri isteklerinin hızlı bir biçimde karşılanması ve müşteriye en uygun iletişim kanalından ulaşılması giderek daha önemli hale gelmektedir. Bir Çağrı Merkezini arayan müşterinin sürekli olarak yetki sorunları ile karşılaşmaması gerekmektedir. Müşteriye ait verinin kullanımı ve güvenliği de çok önemlidir. Çağrı Merkezinde çalışanlara

---

[84] Bell, Zemke, **Şapka Çıkartan Hizmet Yönetimi**, s.135

[85] Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi, 2000, s.7

yeterince yetki verilmemesi ve müşteriye ait doğru ve yeterli bilgilerin sağlanmaması hiçbir işe yaramayan Çağrı Merkezlerine yol açmaktadır. Gerektiğinden fazla bilgi verilmesi ve gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmaması da müşteri ve kurum açısında kötü deneyimler ile sonuçlanabilmektedir.

Çağrı Merkezi çalışanlarının müşteriyle iletişiminde yetki devri ve karar esnekliği konusu çok daha önemlidir. Yetki kullanarak davranmak geleneksel bir kuralın sınırlarını aşmak ya da kuralı bir tarafa bırakmak demektir. Standart hizmet dışında bir beklentisi olmayan müşteri için şirket politikasını izlemek çoğu zaman tatmin edicidir. Önceden görülemeyen bir sorun ya da tahmin edilemeyen bir talep nedeniyle müşterinin uzun dönemdeki sadakati tehlikeye girdiği zaman müşteri karşısındaki çalışanın ortadan kaldıramayacağı ve değiştiremeyeceği engellerden dolayı şikayet ediyorsa yetki sınırı sorun yaratacaktır. Yöneticisine danışması gerektiğini söyleyen bir çalışan yerine yetkilendirilmiş çalışanlar şirketin müşteri memnuniyetini önemsediğini gösterecektir

Özetle yöneticiler işe hakim olarak, kendini yenilemeye özen göstererek, çalışanların görüşünü alarak, sorunlarıyla ilgilenerek, onlara karşı otoritelerini hissettirerek disiplin sağlarken aynı zamanda hoşgörülü de davranarak, işlerin, koşulların adaletini sağlayıp çalışanlara kendilerini güvende ve kuruma ait hissettirerek, kurumun amaçlarının neresinde olduğunu dair bilgi vererek ve amaçlara ulaşma esnasında sürekli geri bildirimlerde bulunup takdirini hissettirerek, onlarla yetkilerini ve sorumluluklarını paylaşarak ve ilerleme olanağı sunarak çalışanların tatminlerini sağlayabileceklerdir. Çalışanlar sadece gruba katılmak değil yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ihtiyacı da duymaktadırlar. Kendini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışmaktadırlar.

Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici yapıcılıktan uzak, oluşan korku sebebiyle iyi sonuçlar elde etmekten çok kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olan çalışanlar

oluşturmaktadır. Korku böylece şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratmaktadır. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi ve genellikle olumlu bir tavır sergilemesi gerekmektedir.

Kişiler yaptıkları işlerin toplumda bir çok kimsenin arzu ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duymaktadırlar. Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az ya da hiç aklına getirmemektedirler. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artmaktadır. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanmaktadır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren cümleler, e-mailler, mektuplar çalışanlara ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır.[86]

Müşteri temsilcilerinin görüşmeler sırasında verdikleri hizmetlerinden dolayı müşteriler tarafından internet, faks ya da mektup yolu ile kalite izleme birimlerine iletilen teşekkür yazılarının Çağrı Merkezi yöneticileri tarafından tüm çalışanlarla paylaşılması teşekkür alan personelin manevi olarak tatminini etkilemektedir. Ayrıca alınan bu teşekkürün performans değerlendirmelere yansıtılması da maddi olarak tatmini sağlamaktadır.

2.4.3. İş Tatminine Etki Eden Diğer Faktörler

Gereksinimler, Değerler, Beklentiler faktörlerinin birleşimi de iş tatmini ya da tatminsizliğini sağlayabilmektedir.

---

[86] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 9. bs., İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, No:1433, 2006, s.517

Gereksinimler, hayatın devamı için gerekli olan şartlara dayanır. İnsan bilinçli olarak arzu etse de etmese de gereksinimler mevcuttur.[87] Gereksinimler konusunda geliştirmiş modellerden en önemlisi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramıdır. Herzberg'e göre en önemli gereksinim ücrettir, ve birey ücretle fiziksel, güven, saygı görme gereksinimlerini karşılamaktadır." Değerleri ise kişi, bilinçli veya bilinçsiz olarak öğrenerek elde etmek ister. İnsanlarda bütün temel gereksinimler aynı olduğuna göre, insanları birbirinden ayıran özellikler, farklı olan bu değerlerdir. Kişinin istekleri, ne kadar istediği ile ne elde ettiği ve istenilenin önemi arasındaki mevcut olan farklar, ikinci olarak da idrak edilen ve tanınanla, onlara ait değer yargısı ve bu yargının önemliliği iş tatmini ve tatminsizliğinin derecesini tayin etmektedir."[88]

Bireyin iş ve işin sağlayacağı olanaklarla gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayacağı beklentisi de iş tatmin düzeyine etki edecektir. Örneğin yeni gireceği işte kazanacağı para ile kendine bir gereksinimini alma beklentisi içinde olan birey, ekonomik şartların olumsuzluğu nedeniyle almayı beklediği gereksinimini alamazsa aldığı ücretten tatmin olmamaya başlayacaktır.

2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İnsan çalışma hayatında istediği işi ve bu işin kendi bilgi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve işyerinde daha verimli çalışacaktır. İhtiyaçlarının karşılanmadığını gören çalışanlar iş tatminsizliği duyacaktır. İş tatminsizliği, çalışanlarda şikayetlerle başlarken, hem bireysel olarak hem örgüt açısından önemli sonuçlarla son bulmaktadır.

---

[87] Nursel Telman**, "**Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensitütüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi**,** 1988,s.92

[88] A.y. 97

Düzeltme

2.5.1. İş Tatminsizliğinin Birey Açısından Sonuçları

İşlerinden memnun olmayan çalışanlar, daha içe dönük, daha dengesiz ve daha sıkıntılı hale gelip işin gereklerine ve işverenin taleplerine uymada sorun yaşayacaktır.

2.5.1.1. Engellenme (Hayal Kırıklığı ve Savunma Mekanizmaları)

İş tatminsizliği sonucunda hayal kırıklığına uğrayan çalışanların gösterdiği tepkiler farklı olabilmektedir. Bu tepkiler saldırganlık, direnme, çekinme, uzlaşma gibi başlıklarda toplanabilmektedir.

Birey saldırıyı bazen hayal kırıklığının temeli olarak algıladığı kişiye yöneltirken, bazen de diğer kişi ya da objelere yöneltir. En sık rastlanan saldırganlık davranışları yönetimin tutumundan şikayet edilmesi, devamsızlık, araç gereçlere zarar verme, çalışma arkadaşlarıyla anlaşmazlıklar ve grevlerdir. Çekilme başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden herkese ve her şeye evet diyen, çekingen ve içine kapanık kimselerde görülür. Çocuksu davranışlar, başkalarının arkasından dedikodu yapmak, kadınların ağlaması, erkeklerin surat asması şeklinde kendini gösterir.[89] Bu tepki aşırı devamsızlık, işe geç kalma ya da yüksek işgücü devri şeklinde davranışa dönüşebilir. Olumlu yönde savunma mekanizmalarından bir diğeri de uzlaşmadır ve amacına ulaşamayan birey amacını yeniden yorumlayarak daha alt düzeyde yeni amaçlar saptayabilir.[90] Direnme, mekanizması ise saldırganlık ve çekilme reaksiyonlarına nispeten daha olumlu bir tepkidir. Kendi davranışlarının sonuçları ile tatmin olamayan birey, çabasını arttırarak daha fazla cesaret göstererek engele karşı direnmektedir. Örneğin başarı ihtiyacı yüksek bir işgören amaca ulaşmak için daha çok performans göstermektedir.[91]

---

[89] Erol, Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 4.bs., Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.196

[90] Erdal Tekarslan v.d, **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, Dönence BasımYay,No:278, 2000, s.245

[91] A.e, s.245

Sonuç olarak bütün çalışanlar savunma mekanizmalarına az ya da çok başvurmaktadırlar. Yöneticiler çalışanların sorunlarını dinleyerek veya mülakat teknikleri geliştirerek tatminsiz olma sebeplerini tespit edip, onlarla dayanışma içersinde problemlerini gidermeye çalışmalıdır.

2.5.1.2. Gerilim (Stres) ve Tepkileri

Saldırganlığın içe atılması ile tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde çatışma ve strese neden olmaktadır. Bireyin gerilime karşı göstereceği bedensel tepki ise çok çeşitli olurken, fiziksel sonuçları da o derece gerçekçi olmaktadır. Gerilim işgücü devri, iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi işletme açısından büyük mali kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle yönetim stresi oluşturan nedenleri azaltıp çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olmalıdır.

2.5.1.3. Kişilik Bozuklukları, Nevrozlar ve Psikozlar

İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa, ikinci sırada yer alan nevrozu, daha ileri safhada ise psikozu seçer. Nevrozlu birey sebepsiz şeylerden korku, bunun sonucunda fizyolojik rahatsızlık duyar. Heyecan, korku, devamlı endişe ve çöküntü nevrozlu kişilerde görülen hislerdir. Nevrozlu kişilerdeki endişe bireyin başarısını etkileyebilir fakat kişi gerçek ile ilgisini kesmez. Gerçekten uzaklaşma daha ileri safhada, akıl hastalığı olan psikoz durumunda görülür.Psikozlu kişiler, hayaller gören kuruntulu kişilerdir.[92]

---

[92] Drew Westen, **Psychology**, 2. bs., USA, John Wiley & Sons Inc.,1999, pp.581

Düzeltme

2.5.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları

İş tatminsizliğinin sonuçları örgütte başta iş performansı olmak üzere işgücü devri ve devamsızlıkların yükselmesi, iş kazaları ve çatışmaların artması, işveren-sendika ilişkilerinin kötüleşmesi gibi önemli olumsuzluklarla karşımıza çıkmaktadır. Bunlar örgütte mali kayıplara neden olmaktadır.

2.5.2.1. Düşük İş Performansı

Araştırmacılar tatmin ile performans arasında nedensellik ilişkisi sonucunda potansiyel bir korelasyon olduğu ve bu tartışma üzerinde yapılan çalışmalarda üç ayrı görüşün varlığını belirtmektedirler. İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen birinci görüş performansın tatmini arttırdığıdır. Herzberg'in iki faktör kuramı bu görüşün bilinen en önemli destekleyicisidir. Yapılan araştırmalarda böyle bir ilişki olduğu görülmüştür ama her durumda geçerli olmadığı da bilinmektedir. Öncelikle hangi düzeydeki iş tatmininin başarıyı ne ölçüde etkilediği belirlenememektedir. Ayrıca tatmin başarıyı arttırsın yada arttırmasın işletmeye bağlamada etkilidir. İkinci görüşe göre ise performans tatmine yol açar. Diğer görüş ise performans ve tatminin birbirini etkilemesidir. İş tatmini ile performans arasındaki pozitif korelasyonun önemini vurgulayacak olursak işletmede üstün performans gösterenler daha yüksek ödüller alıyorlarsa bu kişilerin tatmin düzeyleri daha yüksek olacaktır. Böyle bir ilişki nedeniyle yöneticiler performansla ilişkili ve orantılı ödüller önermelidirler**.**[93]

2.5.2.2. Devamsızlık

Personelin işe devamsızlığını doğuran çok sayıda neden hastalık, yoğun trafik, ulaşım güçlükleri, düşük ücret, ağır çalışma koşulları, kadın personelin çocuklarına bakımı, işin monoton olması, düşük moral ve iş doyumsuzluğu, dışarıda yapılması

---

[93] Robert Vecchio, **Organizational Behavior**, 3.bs., Florida, Fort Worth: The Dryden Press, 1995, pp.134-135
Düzeltme

gereken işler, işe uyumsuzluk ve ilgisizlik, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler, aşırı iş yükü şeklinde özetlenebilir.[94] Bazen mevsim değişiklikleri, tatil öncesi ya da tatil dönüşlerinde veya hafta başı ve hafta sonu günleri gibi zamanlarda devamsızlık oranının yükseldiği izlenmektedir. Ne var ki, devamsızlığı bütünüyle ortadan kaldırmak olanaksızdır. Amaç bu oranı en düşük düzeye indirgemektir.

Devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma devamsızlığın önemli ölçüde iş tatminsizliğinin sonucu olduğu yolundaki görüşleri doğrulamaktadır.[95] Bu görüşün aksine Goldberg ve Waldman yaptıkları çalışmalarda iş tatmini ve devamsızlık arasında bir ilişki bulamamış ve bu görüşü savunan araştırmacıların fikirlerini doğrulamışlardır.[96]

İşinden tatmin bulamayanların devamsızlıklarının daha fazla olduğu uzun dönemli devamsızlıkların daha çok kıdemli çalışanlar tarafından yapıldığı bilinmektedir. Hastalık,doğum, yakınların ölümü, evlenme gibi nedenlerle ortaya çıkan devamsızlık durumu iş tatmini ile ilişkisizdir. Bunlara ek olarak yüksek iş tatmini devamsızlığı azaltmasa bile düşük iş tatmininin devamsızlığı arttırdığı bilinmektedir.[97]

İşe devamsızlık organizasyonlara da çeşitli maliyetler yüklemektedir. Devamsızlıklar işlerin yürütümünde aksaklıklara sebep olmaktadır. Bu kaybı önlemek için devamsızlık yapan çalışanın işi başka bir çalışana verildiğinde, iş yüklenen çalışan; eğer beceri ve eğitim gerektiren bir işse hem yeni işe adapte olamayacağından hem de kendi işine yeterince zaman ayıramayacağından aksaklıklara sebep olacaktır. İşe devamsızlık yapan çalışanın işinin aksamaması için başka birine fazla mesai yaptırılması durumunda ödenecek ücret işletmeye ek

---

[94] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.43

[95] Davis ve Newstrom, **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, pp.258

[96] Goldberg ve Waldman, a.y., pp.673

[97] Fred**,** Luthans, **Organizational Behavior,** 7.bs., New York, Mc Graw Hill Series**,** 1995, pp.130

maliyet yüklemektedir. Ayrıca önceden önlem alınamayan durumlarda iş programının yetiştirilememesi gibi sorunlarla karşılaşabilinmektedir. Yapılan araştırmalar devamsızlık yapan kişilerin, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduklarını tespit etmiştir. Bu tür kişiler işyeri tatminsizliği nedeni ile çeşitli bahanelerle işyerine gelmemekte, daha iyi iş olanağı bulduklarında ise işten ayrılmaktadırlar.

Monotonluğun önlenmesine ilişkin olarak iş genişletme, iş değişimi, işin yapılma hızını değiştirme, dinlenme sürelerini programlı bir biçimde ayarlama gibi önlemler alınmalıdır. Devamsızlığı önlemek için alınabilecek diğer önlemlerden biri de devamsızlık yapılmayan her hafta ya da ay için belirli bir prim verme sistemi getirilmesidir. Ödüllendirmenin yanında devamsızlığı cezalandırmak için ihtar mektupları gönderme yoluna da gidilebilir. Ancak en iyi yöntem yöneticilerin astlarla yüz yüze görüşmeleri devamsızlığın ana nedenlerini ortaya koyma bakımından yararlı olacaktır.

Devamsızlık Çağrı Merkezlerinde işgücü planlama kısmında nispeten önlemi alınabilecek bir kavramdır. Yalnız devamsızlıklar gerçekten personelin işten uzaklaşma psikolojisiyle oluşuyorsa çalışanla konuşarak bu durum ortadan kaldırılmalıdır. Çünkü özellikle az sayıda çalışanı olan Çağrı Merkezlerinde bu durum devamlılık arz ettiğinde bir personelin bile işe gelmemesi diğer çalışanlar üzerine çok büyük işyükü sağlayabilmektedir. Bir müşteri temsilcisinin kuyrukta bekleyen müşteriyle iletişim kurması diğer çalışanın beklemekten sinirli bir müşteriyle konuşma durumunda kalmasını engellemiş olacaktır.

Ancak yine de personelin zor durumunda istediği anda amirinden çekinmeden izin alabileceğini bilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kendini gelmeye zorunlu hissedip gerçekten çalışmak istemediği bir günde bunu müşteriye yansıtması çok daha kötü sonuçlara yol açacaktır.

2.5.2.3. İşgücü Devri ve Ayrılma Niyeti

İş tatmini düşük olan bireylerin işten ayrılma olasılığı daha fazladır.[98] İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer değişken çalışanın başarısıdır. İşletme başarılı elemanı elinde tutmak istediğinden onu ödüllendirir ve kalıcılığını arttırır. Bu nedenle iş tatmininin daha çok düşük performanslı kişilerin işten ayrılmasını etkilediğini belirtebiliriz.[99] Küreselleşme ve yeni ekonomi, büyüklü küçüklü tüm firmaların işlerini yeniden yapılandırmalarını zorunlu kılmıştır. Bu yeniden yapılanma dönemlerinde, çalışanlarının bir bölümünün bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri, firmaların yeni örgütlenmesi içinde yerini bulamamaktadır. Firmadaki yeniden yapılanma, bazı çalışanların isteklerine cevap veremediğinde ise kendi isteği ile işten ayrılanlar da olabilmektedir.

İşten çıkışlarla ilgili işletme içi nedenler; işletmenin yeri, ulaşım olanakları, işin özellikleri, çalışma koşulları, personel yönetimi, işletme içi ilişkiler işletme dışı nedenler; ekonominin genel durumu, işgücü piyasası, kanunlar ve aile sorumluluğu ve kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenler; başka işe karşı duyulan istek, demografik özellikler, çeşitli psikolojik ve fizyolojik nedenler ve beklentilerin gerçekleşmemesi gibi değişkenleri içermektedir.[100] Daha iyi koşullarda başka işe geçme eğilimlerinin çoğunluğunun tatminsizlik ve stresten kaynaklandığı bilinmektedir.

İşten ayrılmalarla ilgili istatistikler, İnsan Kaynakları departmanları için önemli bir performans kriteri niteliğini taşımaktadır.[101] İşletmeye belirli oranda personel giriş-çıkışı işletme faaliyetlerinde bir canlılık olabilir ama ayrılan çalışanlar şirketler için maliyet oluşturmaktadır. Bir çalışan işten ayrılması ile beraberinde o güne kadar

---

[98] Davis ve Newstrom, **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, pp.259

[99] Erdoğan**, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, s.253

[100] Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.bs., İstanbul, Alfa Basım Dağıtım, 1996, s.36

[101] Taştan Seçil, İnsan Kaynakları Performans Kriterleri,(çevrimiçi), http://www.isguc.org/ik_performans.php, 27.08.2006
Düzeltme

kendisi için yapmış olunan çalışmaları, ayrılırken aldığı tazminatları, aldığı eğitimleri, öğrendiklerini ve öğretebileceklerini götürdüğü gibi kendisinin de dahil olmuş olduğu ve halen yürüttüğü projelerin yarım kalması, yerine yeni bir çalışanın alınması için personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme, işe alıştırma, eğitme ve geliştirme, ücretlime gibi maliyetleri getirmektedir. Ayrıca tecrübesizliğin ve iş özelliklerine uygun yeni çalışanın eksik yanlarının tamamlanması için verilen eğitim süreci masrafları ve bu süreçteki verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları da yeni masraflara neden olmaktadır.

Yapılan bir araştırmaya göre bir müşteri temsilcisi çağrı almaya başlamadan önce gereken teknik ve yetkinlik eğitimi aldıktan 2.1 ay sonra verimli olabilmektedir, bu da eski personelin maliyet ve kalite boyutunu göstermektedir.[102] Öte yandan müşteri temsilcisi devir oranı fazla olduğunda ayrılan çalışanın bir arkadaşı da onunla birlikte ayrılabilmekte veya ayrılan müşteri temsilcisinin memnuniyetsizliğinden dolayı çevresine yaydığı negatif mesajlar pek çok çalışanı da işinden soğutabileceğinden kalan çalışanların iş tatmin düzeyinin ve moralinin düşmesine sebep olabilmektedir.

İşgücü devir oranının düşük olması; örgütün başarı derecesinin göstergesi sayıldığından şirketin imaj yönünden zarar görmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle, tatminsizlikten kaynaklanan çalışan devir oranının düşürülmesi için gerekli önlemler alınmalıdır. Alternatif bir işin olduğu durumlarda dahi iş değiştirmek personelin organizasyonlardaki birikimlerinin, arkadaşlık ilişkilerinin, kurulu düzeninin bozulmasına sebep olmaktadır.

Yapılan araştırmada Çağrı Merkezinde çalışanların yaş ortalamasının 24 olduğu göz önüne alınırsa genç ve dinamik kadroyla çalışmanın getirdiği farklı organizasyon ve iş tatmini sağlama teknikleri bulunmaktadır. Örneğin takım liderlerine bağlı müşteri

---

[102]Sistema, 2002 Türkiye Çağrı Merkezi Benchmarking Araştırması**,** (çevrimiçi) http://www.sistema.com.tr/_cm/benchmark.asp, 23.06.2006

temsilcilerinin beraber oluşturduğu takımlar kendilerinin özgürce seçtikleri takım isimleriyle yarışmalar, sosyal etkinlikler ve çeşitli turnuvalar düzenleyebileceklerdir.

İşgücü devrini açıklamak için geliştirilen en eski model Mobley'dir, modele göre çalışanlar işlerini değerlemeleri sonucunda algıladıkları tatmin veya tatminsizlikle zihninde ayrılma düşüncesini oluşturacak ve ayrılma düşüncesinin maliyetlerini değerlendirecektir. Bir sonraki aşamada alternatif işlerin aranması, değerlendirilmesi alternatif işlerin karşılaştırılmalarının yapılması gerçekleşecektir. Bunun neticesinde kişi ayrılma ya da kalma niyetine girecektir.[103] Ayrılma niyetini işgücüne götüren süreçte bireyin, ekonominin genel durumu, alternatif iş olanakları, organizasyona yatırımları hakkındaki değerlendirmeleri de etkili olacaktır. Örneğin işsizlik oranının yüksek olduğu zamanlarda işgücü devir oranı düşük olmaktadır.

Bazı durumlarda alternatiflerin varlığı dahi kişinin kurumdan ayrılmasına neden olmamaktadır. Burada iş tatmini ile organizasyona bağlılık arasındaki fark ortaya çıkmaktadır. İş tatmini kişinin işini değerlendirmesi, organizasyonel bağlılık ise organizasyonu değerlendirmesi sonucundaki tutumdur.[104]

Araştırmalarda baskın görüş iş tatminsizliğinin organizayonel bağlılığı azalttığını ifade etmektedir. Williams ve Hazer yaptıkları araştırmalarda, iş tatmininin, örgütsel bağlılığın pozitif olarak performansla, negatif olarak ta iş değiştirme ile ilgili olduğunu göstermişlerdir.[105]

---

[103] William H. Mobley, Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, **Journal of Applied Psychology**, 62(2), 1997, pp.238-239

[104] Ordun,a.y., s.128

[105] Çiğdem Kırel, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi", **İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi,** 28(2),1999, s.119

"Mesleğe duygusal bağlılık", mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade eder. "Kuruma duygusal bağlılık" ise, o kurumla özdeşleşme, o kuruma ait olduğunu hissetmeyi içerir. "Kurumda kalmaya devam etme isteği" de o kuruma vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti veya başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir.[106]

Son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, daha nitelikli işgücü talebi yaratmıştır. Nitelikli işgücüyle çalışmak ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Çünkü çalışanların profilinde değişiklikler olmuştur. Kadın çalışanların, farklı kültürden gelen çalışanların sayıları artmaktadır. Bunlar örgütlere yeni sorunlarla gelmekte ve çözüm için yeni yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak zorlaşmaya başlamıştır.[107]

Daha önce çalıştıkları işyerini ekmek kapısı olarak gören ve işyerine bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yerlerini profesyonellere bırakmaktadırlar. Profesyonel kişiler ise çalıştıkları kurumdan çok yaptıkları işe bağlıdırlar. Onlar için işyerinde kalmak; isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla orantılıdır. Bu nedenlerle çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak için birtakım yolların uygulanması gerekmektedir.

Kurumsal bağlılık ve işten ayrılma konusu Çağrı Merkezlerinin her zaman başa çıkmaları gereken bir sorun olmaktadır. İnsan kaynakları operasyonları bir Çağrı Merkezi bütçesinin %65 ile %75 arasındaki bölümünü götürmektedir. Bu tutarın %15ten fazlası da işe alma süreci ve başlangıç eğitimleri için harcanmaktadır.[108]

---

[106] Ayşe Can Baysal , Mahmut Paksoy, "Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli" **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 28 (1),1999, s.7-15

[107] İnci Artan, "Yönetsel Başarının Kaynağı: İnsan"**, Endüstri Ve Örgütsel Psikoloji 2**, Ed.:Suna Tevruz, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998, s.80

[108] Katheleen Peterson; "Next Generation Call Centers" (çevrimiçi) http:>//www.ecustomerserviceworld.com.articles/article_13.rtf, 27.08.2006

Firmalar geçmiştekinin tersine artık ellerindeki elemanları tutabilmek için çabalamaktadır, çünkü yapılan araştırmalar, bir çalışanı yenisiyle değiştirmenin çok yüksek bir maliyet gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Bunu çalışanların kendi sahip oldukları güç ve tercihlerini fark etmeye başladıkları bir ortamda yapmak ustalık ve dikkat gerektirmektedir. Örneğin bir database firmasının belirttiğine göre 48.000 dolarlık bir çalışanı bir başkası ile değiştirmenin maliyeti 70.000 dolara çıkmaktadır. Çalışanların % 75'inden fazlasının işten ayrılmasının sebebi yöneticilerden kaynaklanmaktadır.[109] Çalışan bağlılığı yaratamamaktan kaynaklanan iş gücü sirkülasyonu demek, bir şirket için çalışana ödenecek yıllık maaşın 1,5 katı kadar zarar anlamına gelmektedir.[110]

Çağrı Merkezi çalışanlarını memnuniyetsizliğe ve işten ayrılmaya iten işle ilgili en önemli nedenlerden başlıcaları işin belli bir süreden sonra monotonlaşması, fiziksel aktivite yetersizliği, devamlı kontrol edilme hissi ve stres altında çalışma, Burn-Outs (Tükenmişlik; eğer bir müşteri temsilcisinin konuşma zamanı %85- %90 ise yani 1 saatin 50 dakikasını telefonda konuşarak geçiriyorsa yorgunluk, baş ağrısı, duyma problemleri, algılama zorluğu ve depresyon başta olmak üzere bir takım rahatsızlıklar gösterebilecektir.) ve çalışanların yaptıkları işi kariyer hedefi olarak görmemeleridir.

Kuzey Amerika'da 800 örnek alınarak yapılan bir araştırmada, Çağrı Merkezi çalışanlarının işgücü dönüşüm oranı % 50, ortalama çalışma süresi ise 6 ay bulunmuştur. Bu alanda daha önce çalışmış olan bin kişiye önceki Çağrı Merkezi görevlerinde en çok neden hoşlanmadıkları sorulmuştur. Verilen cevaplar:

---

[109] "Verimli Çalışanı İşte Tutmanın Yolları" (çevrimiçi) http://ya2005.yeniasir.com.tr/06/14/index.php3?kat=ila&sayfa=ik1&bolum=ilanlar, 14.05.2006

[110] Ebru Gürman, "Çalışanlarımız Misafirlerimiz Olmamalı", (Çevrimiçi), http://www.turizmdebusabah.com/devam_popup~ID~28197~yorum~%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1m%C4%B1z_misafirlerimiz_olmamal%C4%B1.htm, 06.07.2006

- Terfi şansının az olması % 26.4
- Bu görev için ücretin çok düşük olması % 24.2
- Yaptıkları işin takdir edilmiş olmaması % 20.4
- Görevin sıkıcı veya monoton olması % 17.8
- Yapmaları gereken görev ile ilgili uygun bir eğitim verilmemesi % 11.2

Bu sayılan nedenlerin etkisi ile işten ayrılmalar artmaktadır. ABD'de 2000 yılının Nisan ayında 186 firma arasında yapılan bir araştırma sonucunda işten ayrılmaların en büyük beş nedeni şöyle sıralanmıştır.[111]

- Organizasyon dışında daha iyi fırsatlar bulunması
- Ücretle ilgili sorunlar
- Organizasyon içinde daha iyi fırsatlar bulunması
- Kariyer fırsatlarının eksikliği
- İşle ilgili sorunlar

Firmalar işten ayrılmaları önleyemiyorsa sonuç, müşteri isteklerini karşılayamayan temsilciler olacaktır. Müşteriler yeni istihdam edilen bir personelin başlangıç eğitimi programının parçası olmak istemeyeceklerinden işten ayrılmalar müşteri bağlılığı için tehlike yaratacaktır. Müşteriler açısından işten ayrılmaların neden gerçekleştiğinin bir önemi bulunmamaktadır, önemli olan kendilerine sunulan hizmettir. Yüksek işten ayrılma oranı Çağrı Merkezinde kalitenin düşmesine ve müşterinin istediğine tam olarak ulaşamamasına sebep olabilmektedir. Ayrılma oranları ve sebepleri ne olursa olsun firmalar durumu ve etkilerini müşterilerine ve sundukları hizmetlere yansıtmamalıdırlar. Günümüzün müşteri odaklı iş dünyasında Çağrı Merkezi yöneticileri; işten ayrılmaları işveren gözüyle değil müşteri gözüyle değerlendirmelidir. Eğer çağrı merkezi diğer departmanlara eleman yetiştiren bölüm kimliğindeyse ortaya çıkabilecek ayrılma sorunları için gereken önlemleri almalıdır**.**

---

[111] Greg Levın, "Cutting Through The Hype on Outsourcing" (çevrimiçi), http://www.incoming.com/s2article.html, 17.05.2006

2.5.2.4. İşe İlgisizlik-İş Kazaları

Ortak bir görüşe ve motive olmuş bir personele sahip işletmeler karlarını ve verimliliklerini arttırıp kaza oranlarını ve kaytarmaları da en aza indirmektedirler.[112] İş kazaları tatminsizlikten etkilense de tek başına bu durumdan değil iş araç ve gereçlerin yetersizliğinden ve yeterince koruyucu önlemlerin alınmaması gibi teknik faktörlerden, aşırı gürültü, yetersiz aydınlatma, havalandırma, disiplinsizlik ve işi ciddiye almama, dikkatsizlik ve dalgınlık, ihmal ve tedbirsizlik, zeka ve anlayış durumu, bilgisizlik ve deneyim noksanlığı, acelecilik, bedenen işe uyumsuzluk, fiziksel ve moral yorgunluk, el aletlerini yanlış kullanmak, korunma araçlarına gerekli önemi vermemek, eğitim eksikliği gibi kişisel sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Personelin hatalı davranışları ve dikkatsizliği üzerinde iş tatminsizliğinin etkisi bulunabilmektedir.[113]

Kaza yapma eğilimi ile ilgili bir çalışmada; ülkemizde iş kazalarının %43'ünün 1 yıla kadar kıdemli olanlar arasında olduğu bulgulanmıştır.[114] Bu tür çalışmalar da göstermektedir ki, genç ve deneyimsiz işgörenler diğerlerine göre daha fazla yaralanmakta ve kazaya uğramaktadır.

İş kazaları ile ilgili verileri iş tatmini ile ilişkilendirilen çok az sayıda veri bulunmaktadır. Vroom'un iki çalışmasından birinde negatif ilişki bulunmuş, diğerinde ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Pek çok kazanın basit olarak şans faktöründen ileri geldiğine ilişkin önemli bulgular olduğundan, ölçüt olarak kazalar sağlam bir gösterge olmamaktadır.

---

[112] Can, Akgün, Kavucubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, s.113

[113] Hüseyin Tekin, **İşletmelerde Sosyal Güvenlik**, Ankara, Kardelen Basım Yayın, No:169, 2003, s.49

[114] Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.bs., İstanbul,Arıkan Basım Yayın, No:144, 2006, s.543

Düzeltme

2.5.2.5. Olumsuz İşçi-İşveren İlişkileri

Bir sendikaya katılma ya da onlara karşı olumlu tavır geliştirme, iş tatminsizliğinin bir başka sonucudur. Çalışanlar genellikle ücret, iş güvencesi ve çalışma koşullarından duyulan tatminsizlik, bu koşulların düzeltilmesine yönelik çabaların eksikliği sebebiyle işverenlerle anlaşmazlığa düştüklerinden sendikalaşmaya yönelmektedir. Düşük tatmin düzeyindeki çalışma grupları iş tatmin düzeyi yüksek olanlara göre daha fazla grev yapmaktadır. Bu çeşit sendikal etkinlikleri, hayal kırıklığı sonucunda oluşan saldırgan davranışların yönetime yansıması şeklinde ele almak olanaklıdır. [115]

2.6. Çağrı Merkezinde Çalışanlar Açısından İş Tatmini

Çağrı Merkezi çalışmasının örgütsel psikoloji yazınında sıklıkla yer almasının temel nedeni, Çağrı Merkezinin çalışma tarz ve yapısından kaynaklanmaktadır. Bu çalışma şekli bireyin rutin bir çalışmaya hapsolduğunu ve yoğun bir iş yükü altında kaldığını işaret etmektedir. Bireyin yoğun iş yükü altında kalması ve özellikle rutin çalışmaya bağlı konumunun, bireyin iş tatminine yönelik etkisi olacağı beklenmektedir. Bu çerçevede bireyin tatmin düzeyinin düşük düzeyde gerçekleşmesi beklenilir bir sonuçtur. Çağrı Merkezlerinde gerçekleştirilen araştırmalarda, Çağrı Merkezi çalışmasının stresli bir iş olduğu ve çalışanların iş tatmininin çok yüksek olmadığı saptanmıştır. İşin yol açtığı stres faktörleri (aşırı işyükü, konsantrasyon sorunu, karmaşık ve belirsiz iş ortamı) ve sosyal stres üretenler (çalışma arkadaşları ve üstler ile oluşan belirsiz diyaloglar)dir. İşin aşırı bölünmesi, rutin işler (uzun süreler aynı işi yapmak), bireyin görüşünü gerektirmeyecek basitlikteki görev yapısı ve sonuç olarak bireyin yeteneklerinden sınırlı düzeyde yararlanma ve iş üzerinde düşük düzeyli kontrol gibi bir çok olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Çalışanlar telefonun diğer ucunda

---

[115] Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İ.Ü. İktisat Fakültesi, İstanbul, Ar Yayın, 1981, s.210

Düzeltme

bağıran, hakaret eden, denileni anlamayan ya da gerçekten haklı olan müşterilere karşın en kibar tavırlarını korumak zorundadırlar. Bu tavrı günde ortalama 150 kişiye göstermek durumunda kalmaktadırlar. Kimi araştırmalarda da iş tatmini düşüklüğü, Çağrı Merkezi işinin duygusal emek özelliğine bağlanmaktadır. Bu durum çoğunlukla bireyin işine karşı duyarsızlaşmasına da yol açmaktadır. Çağrı Merkezlerindeki role bağlı oluşan stres iş tatmini düşüklüğünün önemli değişkenlerinden birisidir ki bu durum çalışanın performansını etkileyebileceği gibi aynı zamanda işgücü devir oranını da etkilemektedir.[116]

Çağrı Merkezlerinde çalışanların stresli ve yoğun bir işte çalışmalarının dışında birçok sorunu olabilmektedir. Bunlar; teknolojik olanakların yetersizliği, çalışana değer verilmemesi, takım ruhunun olmaması, masraf merkezi olarak görülen birimin çalışanı olma baskısı, birimin sağladığı katma değeri görememe, her çağrıyı satışla sonuçlandırma baskısı, başarıyı paylaşamama, arayanların rahatsız etmesi hatta tacizi, veri tabanına bilgi toplama zorunluluğu, sürekli doğal olmayan nezaket sergileme zorunluluğu, monotonluk, düşük ücret, maaştan başka ödemelerin olmaması veya yetersiz olması, geçici istihdam (dönemsel, öğrenci), ofis ortamının aşırı baskıcı ve kuralcı olması, çalışma saatlerinin uzunluğu ve vardiyalı çalışma, gelecek görememe, yöneticilerin bu işi şirketin diğer bölümlerinde çalışabilmek için basamak gibi göstermesi, herkes yapabilir durumuna indirgeme, çok ve çeşitli özellikle fazla teknik bilgi aktarma zorunluluğu, yoğun tempo, kişisel alanının olmaması veya yetersizliği, bazı kurumlarda dış arama yapamama, sosyal olamama, hedeflerin ve performans ölçülerinin yüksek olması, vb. olarak sıralanabilir.

---

[116] Aşkın Keser, "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması",**Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1,**(11), 2006, s.103

Düzeltme

Çağrı Merkezlerinin başarısında tüm kademelerin payı bulunmaktadır. Yöneticiler Çağrı Merkezinin merkezine insanı yerleştirmeli, öncelikleri insana göre düzenlemelidir. Müşteriye daha iyi hizmet vermesi için personelin tatmini sağlanmalıdır. Telefonla masasına bağlanmış, yemek ve çeşitli ihtiyaçları için dahi sınırlı zamanı olan, molalar dışında birtakım ihtiyaçlarının dahi giderilmesi engellenen kişi doğal olarak verimli olamayacaktır. Kriz zamanlarında uygulamaya koyulacak eylem planına sahip olunmadığında, yedekleme yapılmadığında, organizasyonu kişilere bağlı kurup yeterince teknolojiden, motivasyon -eğitim - performans üçgeninden, Kıyaslama, Değişim kavramlarından yararlanılmıyorsa doğal olarak başarılı olunamayacaktır.

Çağrı Merkezlerinde belki de en hayati konulardan biri motivasyon ve iş tatmini fonksiyonudur. Türkiye'de Çağrı Merkezleri ile ilgili durum incelendiğinde yeni yeni gelişme gösteren bu sektör, her geçen gün artan taleplerle istihdam ettiği kişi sayısını da arttırıp binlerce kişiye iş olanağı sağlamaktadır ama çoğunlukla yeteri kadar uzmanlaşmamış yöneticilerin elinde bulunmaktadır. Yöneticiler maliyetlere ve istatistiklere kilitlendiklerinden işin sadece teknik tarafını görüp, sosyal yanını gözden kaçırmaktadırlar.[117]

İşsizliği yenecek bir sektör olarak Çağrı Merkezleri gelecekte de önemini koruyacaktır. Bu sebeple Çağrı Merkezi yöneticileri, sayısal hedeflere kilitlenmek yerine merkezlerini sosyal ve mutlu çalışanların olduğu bir yere dönüştürmelidirler.

2.7. Çağrı Merkezlerinde Performans Değerlendirme

Çağrı merkezlerinde yegane hedef müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatidir. Bu hedefe doğru koşarken kalite ve verimliliği; teknoloji ve insanı; inisiyatif ve kurallara bağlılığı dengelemek ve bu dengeyi sürekli kılmak işin en zor tarafıdır.

---

[117] Ercan Ertaş, "Kendi Başına Bir Dünya Çağrı Merkezleri", **Sektörel Tanıtım Dergisi**, 36(1), 2005, s.17

Düzeltme

"Çağrı Merkezi saniyelerin, dakikaların, çağrıların, yüzdelerin ölçümlendiği oldukça analitik görünen bir yapıdır; oysa asıl hedefe taşıyan nokta duyguların, algıların ve insanların yönetimidir. Bu bağlamda Çağrı Merkezi yönetiminin en zorlu temel taşlarından bir tanesi müşteri duygularını ve algılarını doğru yönetebilecek; müşterinin yüzünde gülümseme oluşturabilecek bir ekip yaratabilmektir."[118] Çalışacak adaylarda teknik becerilere ve yeterliliklere ek olarak, daha birçok özelliklerin bulunması istenmektedir. Konuşması, ses tonu ve diksiyonu düzgün, dinlemesini bilen, güçlü sözlü ve yazılı iletişime sahip, çözüm odaklı, müşteri odaklı, takım oyuncusu, takipçi, sabırlı, stresle baş etmesini bilen, pozitif, empati kurabilen, zaman yönetimini bilen, planlı, disiplinli, bilginin önemini kavramış, yeniliğe açık, yeni teknoloji ve süreçleri öğrenmeye, uygulamaya yatkın, pratik ve analitik düşünme yeteneğine sahip kişiler olmaları istenmektedir.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi de Çağrı Merkezlerinde diğer iş alanlarına göre oldukça spesifik ölçümlerin yapılması ve tekniklerin uygulanması ile mümkün olabilmektedir. Yönetim bilgi sistemlerinden elde edilen verilerin, harici araştırmalar sonucunda belirlenen müşteri memnuniyeti bilgilerinin, dahili kayıtlar veya dinlemeler vasıtasıyla ölçümlenen hizmet kalitesi değerlendirmesinin, gelir hedeflerini tutturma başarılarının ve diğer yetkinlik bazlı performans ölçümlemelerinin tümünü kapsayacak ve alınan sonuçları teşvik veya buna benzer ödüllendirme araçları ile ilişkilendirecek bir sistemin hayata geçirilmesi, yönetimin stratejik hedeflerinin tabana yayılması ve performansın stratejik hedefler paralelinde yönlendirilmesini sağlayacaktır.

---

[118] Başak Soykan, "Eşsiz Bir Çağrı Merkezi Deneyimi", **Call Center Conference E-Bülten 8**, Haziran 22, 2006, (çevrimiçi), http://www.istanbulcallcenterexpo.com/ebultentr.php, 17.05.2006

Düzeltme

Çağrı Merkezi temel başarı ölçütlerinin neler olacağı, Çağrı Merkezinin türüne (gelen-dış arama) ve Çağrı Merkezince sunulan hizmetlere, müşteri tipine, içinde bulunulan ülkeye ve sektöre ve kurumun müşteri ilişkileri hedeflerine göre farklılıklar göstermektedir. Buna rağmen birçok Çağrı Merkezi temelde belli başlı göstergelere odaklanmaktadır. Burada sayılan kriterlere birçok ilave yapılabilse de genel olarak bu göstergeler;

- Hizmet Seviyesi (gelen çağrıların yüzde kaçına kaç saniyede cevap verileceği)
- Terk Edilen Çağrıların Oranı (çağrının yanıtlanmasına olanak bulunmadan müşteriler tarafından kapatılan çağrıların toplam gelen çağrılara oranı)
- Çağrının Ortalama Ele Alınma Süresi
- İlk Kerede Ele Alınan Çağrıların Toplam Çağrılara Oranı
- Vardiya Planına Uyum
- Tahmin Edilen – Gerçekleşen Çağrı Oranı
- Müşteri Memnuniyeti ve Çalışan Memnuniyeti
- Çağrı Başı Maliyet – Gelir gibi hedeflerdir.[119]

Birçok veri çağrıların otomatik olarak müsait olan müşteri temsilcisine yönlendirilmesini sağlayan Otomatik Çağrı Dağıtımcısı (ACD)'den zaten elde edilebilmektedir. Günümüzün Çağrı Merkezi yöneticilerinin karşısındaki sorun verilerin elde edilmesi değil, elde edilen verilerin optimize edilerek uygun amaçlar için kullanılmasının sağlanmasıdır.

Emek yoğun bir oluşum olan Çağrı Merkezlerinde, performans kriterlerinin doğru bir biçimde oluşturulması, ölçülmesi ve çıktıların ödüllendirilmesi önem taşımaktadır. Yetkinlik bazlı performans yönetimi sisteminin oluşturulurken

---

[119] "Çağrı Merkezlerine Genel Bakış", (çevrimiçi), https://www.ihlaspazarlama.com.tr/cagri.php, 17.05.2006

Düzeltme

öncelikle halen kullanılmakta olan ölçme ve değerlendirme şablonlarının irdelenmesi, şirket hedef ve stratejilerinin doğru olarak anlaşılması ve ayrıntılı bir mevcut durum değerlendirmesi gerekmektedir. Sonrasında Çağrı Merkezinin koyduğu global hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere organizasyon yapısı, çalışanların görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırları ve çalışanlardan beklenen performansın ve kriterlerin tanımlanması gerekmektedir.

Çağrı Merkezindeki farklı kademeler için performans kriterlerinin bireyler ve takımlar açısından belirlenmesi gerekmektedir. Bu sayede her seviyede çalışan resmin bütününe ait bilgi edinip etkileyebildikleri alan oranında sorumluluk sahibi olabilmektedir.[120]

İçinde bulunulan sektöre, kurumun stratejik hedeflerine bağlı olarak dengeli, ölçülebilir ve ulaşılabilir performans kriterlerinin ve global hedeflerinin oluşturulması Çağrı Merkezinin başarıya ulaşması açsından önem taşımaktadır. Burada global hedefler olarak söz edilenler; hizmet seviyesi hedefleri, müşteri memnuniyet hedefleri, çalışan memnuniyeti hedefleri, gelir ve karlılık hedefleri gibi kriterlerdir.[121] Performans kriterleri aşağıda belirtilen ana başlıklar altında gruplanarak hedeflerin bu doğrultuda oluşturulması planlanabilir:

Üretim Kriterleri:

- Çeşitli gruplar için konuşma ve konuşma sonrası süreleri
- Gelen / gerçekleştirilen (gelen arama / dış arama) çağrı oranları
- Vardiya planına uyum performansları gibi kriterlerdir.

---

[120] "Performans Yönetim Sistemi", (çevrimiçi), http://www.sistema.com.tr/_cm/pys.asp#mdd, 17.05.2006

[121] A.y.

Hizmet Kalitesi Kriterleri:

- Müşteri memnuniyet ölçüm değerleri ("Meçhul Müşteri" araştırmaları)
- Şikayeti çözme süreleri ve çözebilme oranları
- Görüşmelerin dinlenmesi sonucu gözlem kalite değerleri

Yetkinlik Kriterleri

- Takım çalışması becerisi
- Takım arkadaşlarıyla iletişimi ve genel uyumu

Belirlenen ölçüm sistemlerinin Çağrı Merkezi çalışanları tarafından kolayca izlenmesine olanak tanımak üzere çeşitli değerlendirme şablonları oluşturulabilir. Mevcut bilgi sistemleri altyapısı ile üretilen performans değerleme sisteminin entegrasyonu sağlanıp, istendiğinde performansın izlenmesine olanak tanıyan intranet bazlı sistemler devreye sokulmaktadır. Dönemsel performans değerlendirmesi ve prim, teşvik ve ödüllendirme sistemi ilişkilerinin tanımlanması sistemin başarısı açısından tamamlayıcı ve kritik bir önem içermektedir. Dönemsel başarı ölçümlemeleri sonucunda ortaya çıkan performansın takım ruhunu geliştirmesi ve çalışanların motivasyonlarına pozitif etki etmesi öncelikli sırada olmakla beraber, performansın ücret ile ilişkilendirilerek ödüllendirilmesi önem arz etmektedir.

Her bir periyodik değerlendirme sırasında şirketin değişen kurumsal hedefleri, organizasyonu ve değer yaratma süreçleri doğrultusunda performans ölçüm ve değerlendirme sistemleri tekrar ele alınarak gerekli geliştirme çalışmaları yürütülmelidir.[122] Örneğin; Çağrı Merkezinde performans değerlendirme kriterlerini çeşitlendirmek yerine kısıtlı kriterlere bağlı kalındığında objektif olmayan bir performans değerlendirme süreci gerçekleştirilmiş olunmaktadır. Bu

[122] "Performans Yönetim Sistemi", (çevrimiçi), http://www.sistema.com.tr/_cm/pys.asp#mdd, 17.05.2006

değerlendirmeler müşteri temsilcisinin motivasyonunu düşürüp müşterilerle olumsuz yönde görüşmeler gerçekleştirmesine sebep olmaktadır. Yönetim ekibi ve ekip başkanları genel tipteki çağrılar için standart bir ölçüm olan Ortalama Ele Alma Süresini (AHT) hedef olarak belirlemektedir. Daha sonra tüm müşteri temsilcileri, çağrının aldığı yön ve telefondaki müşterinin kim olduğundan bağımsız olarak bu standarda yönlendirilmektedir. Bu ölçüm, müşteri temsilcilerine müşteriyi ve neden aradığını göz önüne almadan, telefonda harcanan zamana dikkat edip sadece belirlenen AHT hedefine yaklaşınca çağrıyı sonlandırmak, hızlı bir özet veya kapanış yapmak şeklinde çağrıyı yönetmeyi benimsetmektedir. Bu durumda hedefin arayanlara etkin hizmet vermeye katkıda bulunması söz konusu olmayacaktır.

Çağrı Merkezini bir kar merkezi haline getirmek ve organizasyon içindeki çalışanı önemseyen bir anlayış yaratmak için güvenilir performans değerlendirme kriterleri ve performans değerleme sistemi gerekmektedir. Bu kriterlerden biri de müşterinin gerçek sesi ve değerlendirmesi olmalıdır. Çağrı Merkezi, müşterilerin bir çoğu için şirketin kendisidir ve organizasyon içindeki ilişkilerin yönetim merkezidir. Neredeyse tüm ilişkilerin çoğu burada kurulmaktadır. Bu nedenle şirketin ve çalışanların performanslarını değerlendirirken müşterilerin görüşlerine bakılmasında fayda olacaktır.

Müşterinin kendi sesi kullanılarak her müşteri temsilcisine puan verilmektedir. Eğer puanlar düşüyorsa, süpervizör ve eğitmenlere müşteri temsilcisinin ek eğitim ve öğrenime ihtiyaç duyduğu konusunda uyarı sağlamaktadır. Arayanlar müşteri temsilcisinin yararlı olup olmadığını teşhis etmiş olmaktadır. Öğrenim ve eğitim bütçeleri doğru müşteri temsilcileri için doğru zamanlarda en etkin şekilde bütçelendirilmiş olmaktadır.[123]

---

[123]Julie Monger, "Çağrı Merkezi Ölçümleri", **Call Center Conference E-Bülten 4**, Şubat 2006, (çevrimiçi), http://www.istanbulcallcenterexpo.com/ebultentr2.php, 17.05.2006

Düzeltme

2.7.1. Araştırma Yapılan Firmada Performans Değerlendirme

Müşteri temsilcilerinin performansları beş kriterle değerlendirilmektedir. Her kriter 100 üzerinden değerlendirilmekte ve eksik ya da hatalı yapılan işlemler sonunda puanlar yüz üzerinden eksiltilerek hesaplanmaktadır. Bunlar;

Çağrı istatistikleri (%35) : Her müşteri temsilcisinin aylık karşıladığı çağrıların sürelerinin Çağrı Merkezinin toplam aldığı çağrıların sürelerinin oranından elde edilen puandır. Her müşteri, temsilcisi bir çağrıya ACD, ACW ve HOLD süreleri dahil olmak üzere ortalama 120 sn de cevap vermek durumundadır.

Dinleme puanları (%35) : Müşteri temsilcilerinin günlük ortalama iki adet çağrısı performans ve kalite amaçlı olarak yüz puan üzerinden değerlendirilmektedir.

İşlem Puanları (%15) : Çağrı Merkezini arayan müşterilerin şikayetleri eğer telefon başında çözülemezse; bu müşteriler için sonradan değerlendirilmek üzere bir dosya oluşturularak arka ofise gönderilmektedir. Bu dosyaların, kalite standartları ölçüsünde olmaları ve zaman kaybını önlemek amacıyla belli bilgileri içermeleri gerekmektedir. Bu bilgiler şikayetin türüne göre değişiklik gösterebilmektedir. (İrtibat telefonu , şikayetin türü vs). Ayrıca dosyanın hangi birime çözülmek üzere gönderildiği de önemlidir. Bu bilgilerden herhangi birinin eksik ya da hatalı olması durumunda müşteri temsilcisi eksi puanla değerlendirilmektedir.

Takım Lideri Değerlendirmeleri (%10) : Her müşteri temsilcisi, grup içindeki uyumuna, kendinden beklenen görevleri yerine getirme derecesine ve grupta birleştirici rol oynamasına göre takım liderleri tarafından değerlendirilmektedir. Diğer dört grup puanlama müşteri temsilcileriyle paylaşılırken takım liderlerinin verdiği puanlar müşteri temsilcileriyle paylaşılmamaktadır.

Sınav puanları (%5) : Müşteri temsilcileri, sürekli değişen bilgilerin taze tutulması ve mesleki kölüklerin giderilmesi amacıyla her ay sınava tabi tutulmaktadırlar. Sınavda ki sorular her müşteriden gelebilecek nitelikteki sorulardan oluşmaktadır.

Müşteri temsilcileri dinleme puanlarına, ve çağrı istatistiklerine göre her gün değerlendirilmektedirler. Her gün alınan bu değerler ay sonu ortalaması olarak puanlanmaktadır. Diğer kriterlerde ise aylık değerlendirme yapılmaktadır.

Ay sonunda yüz üzerinden toplanan puanlar ile

94 – 100 arasında ise beklenenin üzerinde
90 – 94 arasında ise bekleneni karşılıyor
0 – 90 arasında ise beklenenin altında olarak performans puanları belirlenmektedir.

Müşteri temsilcilerinin aldığı performans değerleri eğer beklenenin altında ise yöneticiler tarafından müşteri temsilcilerine aksiyon planları verilmektedir. Bu planlar çerçevesinde, belirlenen süre içerisinde ve uygulanan eğitimler sonucunda müşteri temsilcilerinin bekleneni karşılıyor düzeye gelmeleri beklenmektedir. Bu süreçte müşteri temsilcisi beklenen seviyeye gelememiş ise süreç iş akdinin feshedilmesine kadar ilerleyebilmektedir.

Araştırma Yapılan Şirketin Çağrıları Dinleme Kriterleri:

Bu kriterler araştırma yapılan firmanın İnsan Kaynakları departmanından alınmıştır.

Çağrı kalitesini değerlendirirken, çağrı duruma göre Gelen arama veya Dış arama Konuşma Kalitesi İş Akışındaki kriterlere uyulup uyulmadığı kontrol edilmelidir. Kriterlere uygunluk; ilgili bölümün değerlendirme formunda Çok iyi/ İyi/ Orta / Zayıf / Çok zayıf veya Evet/ Hayır/ Gerekli Değil seçenekleri seçilerek puanlanır.

Abonelerin sorunları o esnada çözülmediğinde ilgili diğer bölümlere aktarılmak üzere dosyalar açılmaktadır. Ayrıca her görüşme sonunda ileriki görüşmelere referans oluşturması açısından alınan bilgi ve yapılan işlemlerin konu başlıkları belirtilerek notlar yazılmaktadır.

Düzeltme

Açılış ve müşteri teyidi

Bu kapsamda yer alan kriterler; karşılama, memnuniyetle ifadesinin kullanımı, abonenin zamanının olmadığı durumlarda görüşmeye devam etmesini sağlama, numara ve isim teyidi ve bilgiler alındıktan sonra teşekkür edilmesidir.

Dinleme ve sunum

Bu kapsamda yer alan etkin dinleme (Abonenin sorduğu sorudan farklı bir konuda bilgi verme,yanıtı alınan soruyu tekrar sorma), sabır ve empati (şikayet eden aboneye savunma olarak bayileri ve diğer çalışma arkadaşlarını kötüleme), uygun ifade kullanımı ve alternatif sunumu maddeleri için çağrı kalitesini değerlendirilir. Aboneye yardımcı olunmaya çalışılmaması, abonenin terslenmesi ya da abone ile polemiğe girilmesi durumlarında görüşme sıfır puanla değerlendirilir.

Bekletme

Bu kapsamda yer alan uygun ifade ile beklemeye alma, bekletirken geri besleme verme, beklemeden alınca teşekkür etme maddeleri için çağrı kalitesi değerlendirilir. 15 sn. süresince sessiz kalınıp aboneyi bekletme durumunda geri besleme vermeme, 30 sn. sessiz kalma durumlarında tüm bekletme kriterleri olumsuz değerlendirilecektir.

Teknik bilgi

Teknik bilgi başlığı kapsamında yer alan isteklerin analiz edilmesi, görüşmeye genel hakimiyet, bilginin doğru ve anlaşılır şekilde aktarılması, iş akışlarının doğru şekilde uygulanması, ikna becerileri maddeleri için çağrı kalitesi değerlendirilmektedir.

Düzeltme

İsteklerin analiz edilmesi

Abonenin iletmiş olduğu problem doğru anlaşılmışsa ve bu doğrultuda sorular doğru, eksiksiz, anlaşılır, konuyla alakalı ise ve abonenin bir daha aramasına gerek duymayacağı şekilde iletilmiş ve gereken işlemler yapılmışsa, konu abone tarafından tam olarak ifade edilemese bile yönlendirici sorularla konu anlaşılmaya çalışılmış ise başarılı olarak değerlendirme yapılmaktadır.

Görüşmeye genel hakimiyet

Abonenin sorusuna ilişkin görüşmenin devamlılığı sağlanabiliyorsa ve abonenin Müşteri Temsilcisinin fark etmediği bir durumu ortaya çıkartarak bilgi almaya çalışma durumu yoksa yani hakimiyet tamamı ile müşteri temsilcisinde ise başarılı olarak değerlendirme yapılmaktadır.

Bilginin doğru ve anlaşılır şekilde aktarılması

Bilgi, tüm detaylarıyla açık, net ve anlaşılır bir şekilde abonenin tekrar aramasına gerek duymayacağı şekilde aktarıldıysa başarılı kriterde değerlendirilir. Örneğin Rehber servisi ile ilgili bilgi almak isteyen bir abone aradığında "rehber servisinden sadece rehbere kayıtlı numaralara ulaşılabileceği" bilgisi, hat iptal taleplerinde aboneye bir fatura daha çıkacağı bilgisi verilip verilmediğine bakılmaktadır.

İş talimatlarının doğru uygulanması

Güvenlik teyidi esnasında, ekran kayıtlarından güvenlik alınmadığının tespiti durumunda görüşme sıfır puanla değerlendirilmektedir. İş akışları doğru, tam ve eksiksiz uygulanıyor ise başarılı kriterde değerlendirilecektir. İnisiyatif kullanıp iş akışının dışına çıkılması gereken durumlarda alınan bilgi ve yapılan işlem notlarından yetkilinin onayı olup olmadığı öğrenilip değerlendirme yapılacaktır.

Düzeltme

Örneğin; güvenlik alınması gereken durumlarda güvenlik teyidi alınıp alınmadığına ve aboneye güvenliğin neden alınacağına dair bir açıklama yapılıp yapılmadığına bakılmaktadır. Ekranında promosyon verilebilir durumda olan abonelere promosyon teklif etmeme, dosya yaratılması gerektiği halde yaratılmama, T.C kimlik numarasını bilmeyen bir abonenin ilgili ekrana bakmadan öğrendikten sonra araması istenmesi durumları kontrol edilir.

İkna becerileri

Abonenin ikna edilebilmesi için -iş akışlarına uygun olarak- abonenin ihtiyacına yönelik ve ilgisini çekebilecek tüm alternatifler, avantajlarıyla birlikte aktarılıp en sonunda abone ikna ediliyorsa başarılı kriterde değerlendirilir.

Alınan bilgiler ve yapılan işlemler sonucunda oluşturulan notlar

Abonenin iletmiş olduğu konuya ilişkin notlar, doğru konu başlıklarıyla oluşturulmuşsa ve verilen tüm bilgiler eksiksiz bir şekilde notların içeriğinde yer alıyorsa, her konu için ayrı ayrı yaratılmış notlar varsa başarılı kriterde değerlendirilir.

Sonuçlandırma

Sonuçlandırma başlığı kapsamında yer alan kapanışta teşekkür; abonenin kapatmasını beklemek ve alınan bilgiler ve yapılan işlemler sonucunda oluşturulan notların maddeleri için çağrı kalitesini değerlendirmede kurallara uyulup uyulmadığı kontrol edilir.

Ek puan düşülecek alanlar

Yanlış PUK kodunun verilmesi, hat sahibi olmayan birine hattın kimin adına olduğu bilgisinin verilmesi, yanlış yönlendirmeler yapılması abonenin tekrar aramasını ve şikayet etmesini gerektirecek çok önemli bir bilginin verilmemesi,

Düzeltme

güvenlik alınmadan abone bilgilerinin onaylanması ya da verilmemesi gereken bir bilginin verilmesi durumlarında bilgi kriterinde ek puan düşülür. Programda yer almayan bir telefon modeli için ayar gönderiminin yapılması, Otomatik ayar desteklemesine rağmen ayarların e-mail ile gönderilmesi, aboneye bilgi verilmediği halde fazla not yaratılması ve programın yanlış kullanılması, ilk fatura kesilip ödenmeden hattın ilgili birime bildirilmeden dolaşıma açılması, dosya yaratılması gerektiği halde yaratılmaması durumlarında işlemlerin doğru yapılması kriterinde ek puan düşülür. Görüşmedeki ses tonu ve genel yaklaşımın vasatın çok altında olması durumunda görüşme,sıfır puanla değerlendirilir.

Verilen şekilli örnekte müşteri temsilcisi bir kampanyaya katılım ile ilgili bilgi vermektedir. Teknik bilgi kriteri bölümünde bilgilerin doğru ve anlaşılır olarak iletilmesi kriteri “iyi” olarak ve müşteri temsilcisi yüz üzerinden 98 puanla değerlendirilmektedir.

Şekil 1: Örnek Bir Çağrı Değerlendirmesi

Kaynak: Araştırma Yapılan Firmanın İnsan Kaynakları Departmanı

GIRIS				Toplam: 5.00
Açılış ve Müşteri Teyidi	**Evet**	**Hayır**	**Gerekli Değil**	**5.00**
Karşılama	◉	○	○	**1.00**
Memnuniyetle ifadesinin kullanımı	◉	○	○	**1.00**
Numara teyidi	◉	○	○	**2.00**
Bilgileri aldıktan sonra teşekkür kullanımı	◉	○	○	**1.00**

GELISME				Toplam: 90.00
Dinleme ve Sunum	**Evet**	**Hayır**	**Gerekli Değil**	**21.00**
Etkin dinleme	◉	○	○	**4.00**
Sabır ve Empati	◉	○	○	**10.00**
Uygun ifade kullanımı	◉	○	○	**4.00**
Alternatif sunum	◉	○	○	**3.00**
Bekletme	**Evet**	**Hayır**	**Gerekli Değil**	**6.00**
Uygun ifade ile bekletmeye alma	○	○	◉	**2.00**
Bekletirken feedback verme	○	○	◉	**2.00**
Bekletmeden alınca teşekkür etme	○	○	◉	**2.00**

Teknik Bilgi	**Çok iyi**	**İyi**	**Orta**	**Zayıf**	**Çok Zayıf**	**Gerekli Değil**	**63.00**
İsteklerin analiz edilmesi	◉	○	○	○	○	○	**20.00**
Bilgilerin doğru ve anlaşılır şekilde aktarılması	○	◉	○	○	○	○	**18.00**
Prosedürlerin doğru uygulanması	○	○	○	○	○	◉	**12.00**
Alınan bilgi ve yapılan işlem notları	◉	○	○	○	○	○	**13.00**

SONUC — Toplam: 3.00

Sonuçlandırma	Evet	Hayır	Gerekli Değil	3.00
Kapanışta teşekkür kullanımı	☉	☐	☐	**2.00**
Abonenin kapatmasını beklemek	☉	☐	☐	**1.00**

PENALTI — Toplam: 0

Ek Puan Düşülecek Alanlar	Evet	Hayır	Gerekli Değil	0
Bilginin doğru ve anlaşılır şekilde aktarılması * (Eksiltme: 5)	☐	☐	☉	**0**
İşlemlerin doğru yapılması * (Eksiltme: 15)	☐	☐	☉	**0**
Abonenin doğru birime aktarılması * (Eksiltme: 10)	☐	☐	☉	**0**
Sabır ve Empati * (Eksiltme: 10)	☐	☐	☉	**0**
Ses tonu * (Eksiltme: 2)	☐	☐	☉	**0**

Toplam — Toplam Skor: 98.00

Sonuç: **İyi**

2.8. İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki

Örgütsel davranış alanında son onbeş yıl öncesine kadar üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konular arasında iş tatmini ve performans ilişkisi yer almıştır.[124] Çalışanlar yaşamlarını sürdürmek için gereksinimlerini karşılamak, işletmeler de devamlılıklarını sağlamak için verimli çalışmak zorundadırlar. Bu sebeple teknolojinin yanında etkin çalışana, etkin çalışana ulaşmak için de çalışanın uyumunun ve iş tatmininin sağlanmasına ihtiyaç

[124] Kırel, a.y., s.119

duyulmaktadır. Çalışanın tatmini demek, onun yaptığı işi sevmesi ve böylelikle hem kendi hem de şirket için daha verimli olması demektir.

İş tatmini konusunda çalışmaların başlaması ile birlikte yaptığı işten tatmin bulan, mutluluk duyan çalışanın tatmin olamayan çalışanlara göre işinde daha başarılı olacağı daha verimli çalışacağı yönünde görüşler çıkmıştır. Uzun yıllar boyunca yöneticiler tatmin düzeyi yüksek çalışanların iyi bir çalışan olduğu görüşüne inanmaktadırlar. Diğer bir deyişle eğer yönetim; bütün çalışanların mutlu olmasını sağlarsa performansların da otomatik olarak yükseleceği düşünülmektedir. Yazar Charles Greene, birçok yöneticinin bu görüşle aynı fikirde olduğunu belirtmiştir. Greene'in tezine göre eğer bir performans varsa çalışanın mutluluğunun artışı zayıf yanlarını standartlarla buluşturma tartışmasından daha mutluluk verici olmaktadır. Tatmin olmak ve mutlu olmak arasındaki kolay ayırt edilemez fakat gerçek farklılıklar bulunmaktadır.[125]

Yönetici ve yönetim iş tatmini konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle tatmin ile performans çok yakından ilişkilidir. Tatmin olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.[126] Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan çalışanların organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır. Örgüt amaçları, örgütten örgüte değiştiği için herkes tarafından kabul edilmiş tek örgüt amacı veya amaçları yoktur. Fakat yapılan araştırmalar iş tatmininin örgütsel etkinliği ölçmek için en fazla kullanılan unsurlardan biri olduğunu göstermiştir.

---

[125] Greenberg ve Baron, **Behavior In Organizations: Understanding and Managing the Humanside of Work**, pp.178, Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 6.bs., Irwin, McGraw Hill, 2000, pp.304

[126] İş Tatmini; (Çevrimiçi), http://www.forumfor.biz/archive/index.php/t-18181.html, 26.03.2006

Düzeltme

ABD'de yapılan bir araştırmanın verilerine baktığımızda, çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır. Bu araştırma sonuçları, çalışanların tatmin olmalarıyla işi sevmeleri ve verimli olmaları arasında çok sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si tatminin firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmektedir. [127]

Konuyla ilgili yapılan bir diğer çalışmada iş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içerisinde çalışan sorunları endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş bu bağlamda şikayetlerin %38'e, disiplin cezalarının %44'e yükseldiğine ve işgücü devrinin %70 artışına dikkat çekilmiştir. Bu sorunların ardındaki temel neden çalışanların duyduğu tatminsizlik olarak değerlendirilmektedir.[128]

İş tatmininin performansa etkisinin varlığını kanıtlamak için bir çok araştırma yapılmıştır. Ancak yapılan araştırmalar bu görüşü yeteri kadar desteklememişlerdir. "Brayfield ve Crockett çalışanlarının tutumlarının işteki performansları ile ilişkili olması durumu üzerinde çok az kanıt olduğunu belirtmektedirler. Vroom 20 denek üzerinde yaptığı araştırmada tatmin ile performans arasında pozitif fakat düşük +14'lük bir korelasyon bulmuştur. Iaffaldano ve Muchinsky tarafından yapılan meta-analitik çalışma ile iş tatmini ve performans arasında yüzeysel bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Bunun bir çok sebebi olabilir.[129]

---

[127] Ebru Gürman, "Çalışanlarımız Misafirlerimiz Olmamalı", (Çevrimiçi), http://www.turizmdebusabah.com/devam_popup~ID~28197~yorum~%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1m%C4%B1z_misafirlerimiz_olmamal%C4%B1.htm, 06.07.2006

[128] Gök, a.y., s.295

[129] PelinYücel, "The Effects of Position and Sector On The Employees Job Satisfaction: An Application İn Telecomunication Sector", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005, pp.55

Düzeltme

Bir işletmede biçimsel örgütün yanında biçimsel olmayan ilişkiler de vardır. İş grubu içindeki bireyin görev olarak başkalarına bağlılığı, makinelerin üretim kapasitesi, arkadaşlık ilişkileri, üretim miktar ve kalitesini etkiler. Ayrıca iş arkadaşları genellikle çalışanın grup normlarından sapmasına az veya çok üretim yapmasına mani olurlar. Bu ve benzeri nedenlerle bireysel başarıyı sadece tatmine bağlamak doğru olmayacaktır.[130]

Bass ve Barrett; grubun üretim hedeflerini ve performanslarını yönetimin sabit kısıtlarla ve kişisel otoriteyle çerçevelemesi sonucunda çalışanların bu çerçeve dışına çıkamayacaklarından iş tatminlerinin performansta çok büyük bir farklılaşma yaratmayacağını bu sebeple de performansın iş tatminiyle ilişkisinin olmayacağı sonucuna varmışlardır. Fisher Herman'ın iş tatmini ile performansın ancak performansın kısmen de olsa personelin kontrolü altında olması halinde ilişkili olacağı önerisini incelemiştir. Bu inceleme sonucunda performans kontrolünün çalışanda düşük seviyelerde olduğu grupta iş tatmini ve performans arasındaki ilişki kayda değer biçimde pozitif yönde çıkmaktadır. Performans kontrolü yüksek olduğunda ise iki değişkenin ilişkisiz olduğu gözükmektedir. Dola ve Gunderson araştırmalarında Antartika'da bulunmak üzere donanmaya kayıt olan askerlerle sivil bilim adamları karşılaştırılmış ve bilim adamları açısından performans ve tatmin arasındaki ilişki askerlere oranla daha kuvvetli çıkmıştır. Likert'e göre işin gerektirdiği beceri arttıkça performans ve iş tatmini arasındaki ilişki pozitif yönde değişmektedir.[131]

Katzell ve arkadaşlarının 1992 de değişik organizasyon birimlerinden 1200 çalışanla yaptıkları çalışmada olumlu iş tutumları (iş tatmini, organizasyona bağlılık gibi) ile performans arasındaki ilişkinin çok düşük olduğunu hatta varlığından söz edilemeyeceğini bulmuşlardır. Bunun sonucunda da değişkenler arasındaki ilişkinin neden sonuç ilişkisiyle birbirlerine bağlı olduğu fikrinden ziyade başka faktörlerin

---

[130] Vecchio**, Organiztional Behavior**, pp.134-135

[131] Yücel, a.y. , s.56

iş tatmini- performans ilişkisinde rol oynayabileceği kanısına varmışlardır.[132] Araştırmalar sonucunda bulunan ilişkiler zayıf olmasına rağmen var olduğu düşünülen ilişkiyi ortaya çıkarmak için araştırmalar yapılmaya devam edilmektedir.

İş tatmininin verimlilikle ilişkisi araştırmalarında yüksek bir pozitif ilişki bulunmamakla birlikte, iş tatmini yüksekliğinin doğrudan bireysel performans artışından ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel başarısının artışına neden olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan Carroll ve Tosi tarafından öne sürülen görüşe göre ise iş tatmininin yüksekliğini kimi çalışanlarda işine karşı içten güdülenme yaratarak onları yüksek verime yöneltebilir. Özellikle başarılı olmanın kendini gerçekleştirme basamağına gelmiş çalışanları yüksek verime güdüleyeceğine dikkat çekilmektedir. İş tatmini somut performans kriterlerinden ziyade işletmelerin genel verimliliğinde etkisini göstermektedir. Tatmin, verimi garantilemese de, iş tatminsizliğinin verimi düşüreceğine dair bulgular elde edilmiştir. [133]

"Lawler ve Porter ise bu iki değişken arasına üçüncü bir değişken olan ödülü ele alarak performans-tatmin arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Modele göre performans ödüle yol açmaktadır ve eğer ödüller adaletli olarak algılanıyorsa sonuçta iş tatminine ulaşılır. Yüksek çaba performansa yol açar, bu da dairesel bir ilişki içinde tatmin artışı sağlar."[134]

---

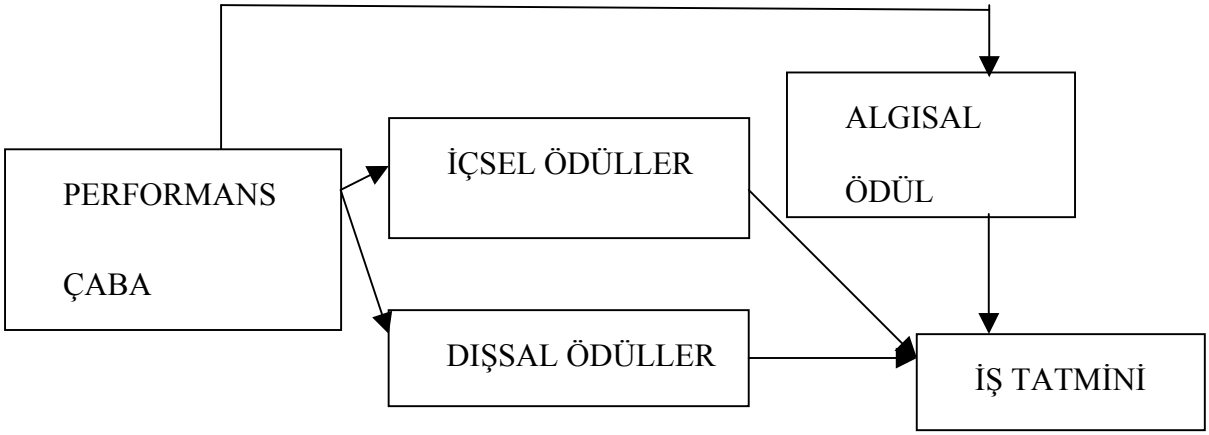
[132] Craig C. Pinder, **Work Motivation In Organizational Behavior**, USA, Prentice Hall. Inc., 1998, pp.257

[133] Gök, a.y., s.294

[134] Davis, Newstrom, **Human Behavior at Work: Organizational Behavior** ,pp.258

Şekil 2. Performans İş Tatmini İlişkisi Modeli

Kaynak: A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri,** İ.Ü İşletme Fak. Yay, İstanbul, Dönence Basım Yayın, No:275, 1998, s119



Çabanın nasıl performansa yol açtığı Vroom'un beklenti kuramında anlatılmıştır. Kurama göre kişi, belirli bir çabanın performansla sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansın ödüllendirileceğini düşünüyorsa kişi motive olacaktır. Motivasyon da "kişiyi belirli bir davranışa sevk eden güç" olarak tanımlandığında sosyal mübadele teorisinin de açıkladığı gibi iş tatmini yaşayan kişilerde yaşanan tatmine karşılık olarak ve belirli ödülleri tatmin etmek için organizasyon amacına yönelik gayretlerde artış beklenebilir. Fakat her çaba ve gayretin performans artışına sebep olacağını düşünmek hatalı olabilir. Lawler ve Porter'in motivasyon modellerinde izah edildiği gibi arada kişinin bilgi ve yetenekleri de söz konusu olacaktır.[135]

Performans modeline göre bireyler işlerinde gösterdikleri performanslarından başarmak istedikleri birçok sonuç veya ödüle sahiptirler. Bireyler gösterdikleri çabanın belirli performans düzeyinde sonuçlanacağı olasılığı ve gösterilen bu performans düzeyinin de istenilen ödüllerle sonuçlanacağına dair beklentiler

---

[135] Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.523
Düzeltme

taşırlar. Ödül uygulamaları çalışanın katılımıyla buluşuyorsa tatminle sonuçlanacaktır. Eğer beklentiler sonraki performansla buluşmuyorsa tatminsizlikle buluşacaktır. Çalışanlar davranışlarını sonrasındaki tatmin veya tatminsizlik temelinde değiştirirler. Böylece bir çalışanın örgütsel ödül deneyimi belirli bir düzeydeki çaba ve performans sonuçlarıyla ilgili inanç ve beklentilerini doğrular veya davranışlarında değişikliğe yol açar.[136] Davranış Bilimciler ve yöneticiler içsel ve dışsal ödüllerin iş performansını motive etmede kullanılabileceği kanısındadırlar. Eğer ödüller iyi bir iş performansını motive edecekse belirli durumların ortada olması gerekmektedir. Ödüller kişi için değer taşımalıdır, motive edilecek iş performansının düzeyi ile ilgili olmalıdır. Her davranış kişinin kafasında belirli sonuçlar, ödüller veya cezalarla bağlantılıdır. Bu yüzden her sonuç kişi için bir değere sahip olmalıdır. Ücret, ikramiye, kınama veya daha iyi bir iş gibi sonuçlar farklı insanlar için farklı değerlere sahiptir. Çünkü her insan farklı ihtiyaç ve algılara sahip olmaktadır.

Performans sonuçların ölçümünü içermektedir. Örgüt içinde çalışanları ödüllendirmede performansları tanımlamak için bazı ortak kriterler gerekir. Ödüller işin başarıyla yapılmasına doğrudan bağlı olan faktörler temelinde dağıtıldıkça belirleyici olarak performans kullanılmaktadır. Birçok iş için verimlilik tek bir kriter olarak kullanılır. Fakat işler daha az standart ve rutin oldukça verimliliğin ölçümü daha zor olur ve bundan dolayı performansı tanımlamak daha karmaşık olur. Kurumlardaki yöneticiler artan bir şekilde performansla ödüller arasındaki bağlantıya önem vermektedirler.[137]

Uygun müdahale yönteminin seçiminde önemli olan faktör, olumlu ve arzulanan davranışa etki eden tutumlar ve diğer kavramların belirlenmesi ve bunlar arasındaki

---

[136] Andrew D.Szılagyı, Marc J. Wallace**, Organizational Behavior and Performance,** 5.bs., USA, Harper Collins Pub., 1990, pp.581

[137] Stephen Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, 5.bs., USA, Prentice Hall Inc, 1997, pp.231

Düzeltme

ilişkilerin ortaya konulmasıdır. Örneğin, çalışan işinin gereklerini iyi bilmektedir ve başarılı olabilmesi için gerekli koşulların farkındadır. Ayrıca kullandığı makine teçhizat konusunda yeterli bilgisi ve deneyimi vardır. Bu, işin bilişsel yönünü kapsamaktadır. Aynı zamanda kişi işini severek yapmakta ve bu mesleğe isteyerek devam etmektedir. Görevin bilişsel ve duygusal yönünün olumlu olması durumunda kişinin olumlu bir performans göstermesi yani olumlu tutumunu davranışlarına, kurumun arzuladığı şekilde yansıtması beklenmektedir. Ancak bazı durumlarda olumlu tutumlar arzulanan davranışların ortaya çıkmasını sağlamayabilir. Çalışan kurumu yeterince tanımadığı ya da kurumun başarı standartlarını bilmediği için görevi ile ilgili olarak beklenen performans düzeyine ulaşamayabilir. Çalışma arkadaşlarına ilişkin duygusal bağı zayıf olabilir, yani grubuna ilişkin duygusal tutumu negatiftir. Eğer kuruma ilişkin bilişsel faktörler ve gruba ilişkin duygusal faktörler ile göreve ilişkin davranışsal faktörler arasında güçlü bir ilişki varsa kişinin başka bir gruba verilmesi yada oryantasyon çalışması gerçekleştirilmesi beklenen performans düzeyine kolayca çıkması için yeterli olabilecektir.[138]

Her gün istek, talep ve şikayetlerini ileten yüzlerce müşteriyle telefonda iletişim kurmak, yüzlerce farklı müşteri dinleyip anlamak, empati kurmak, talep ya da şikayetlerini doğru cevaplandırarak müşteriyi memnun etmek ve tüm bunların yanında performans hedeflerini yakalamak için uğraşmak oldukça zor olmaktadır. Bu dinamik yapının yönetimi için gerekli organizasyon yapısı Çağrı Merkezinin performans yönetiminde etkilidir. Bu yoğun ve stresli ortamda çalışan müşteri temsilcilerinin şirkete bağlılıkları, çalışan devir hızı, müşteri ile telefonla konuşma tekniklerine göre hizmet verme, bilgi standardizasyonu konularının yönetimi çok zordur. Çalışanlara yüksek performans gösterdiklerinde prim ya da ek ödüller sağlanarak iş tatminleri arttırılabilir.

İş tatmininin işletme performansına olan etkisinin anlaşılmasıyla birlikte, iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının

[138] Ordun, a.y., s.75

karşılanmasıyla değil, çalışanların kendisi için neleri önemli gördüğü ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır.[139]
Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, verimliliği yükselmektedir ve işe devamsızlık oranları düşük olup kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlamaktadırlar.

Ortak bir görüşe ve motive olmuş bir personele sahip işletmeler karlarını ve verimliliklerini arttırmış kaza oranlarını ve kaytarmaları da en aza indirmişlerdir. İşi eğlenceli hale getiren unsurlar maaşın büyüklüğünden bağımsız olmalıdır. Personelin motive etmenin maliyeti pek fazla olmamaktadır.[140] "Dunham'ın altı okul personeliyle yaptığı araştırma sonuçlarına göre en çok ifade edilen iş tatminsizliği sonuçlarının mesleği bırakmak, sinirlilik, karamsarlık, işe odaklanamama, bitkinlik, başarısızlık duygusu ve uygusuzluk olduğu ortaya çıkmıştır."[141]

Tatmin ve performans ilişkisinde tatminin performansın nedeni olduğu geleneksel bakış açısından farklı diğer bir görüş ise tatminin performansın nedeni olmaktan çok etkisi olduğudur. Bu durumda performans belirli bir tatmin düzeyinde sonuçlanan ödülleri yönetir. Böylece ödüller ilişkide gerekli bir ara değişkeni oluşturur. Diğer bir durum tatmin ve performansın her ikisinin de ödüllerin işlevi olduğunu düşünür. Tatmin ödüllerden kaynaklanır koşulunu koyar fakat eğer ödüller şimdiki performans temelindeyse şimdiki performans da gelecekteki performansı etkiler.[142] Kanıtlar güçlü bir şekilde şunu gösterir ki ödüller performansın yaptığından daha direk bir tatmin nedeni meydana getirir ve şimdiki performans temelindeki ödüller gelecek performansı arttırır. Araştırmalar iş tatmininin çalışan devri, işe devamsızlık, yavaşlık, kazalar, sıkıntılar ve grevler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu gösterir. Ayrıca çalışmalar bu ilişkide

[139] İmamoğlu, Keskin, Erat, a.y., s.168

[140] Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavucubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, s.113

[141] Jack Dunham, **Stres İn Teaching**, 2bs., New York, Routledge, 1992, pp.100

[142] Byars, Rue, **Human Resource Management**, s.304

deneyim, cinsiyet ve performansın ılımlı bir etkiye sahip olabileceğini de rapor eder. Ek olarak örgütler tatmin olmuş çalışanları tercih ederler çünkü bu çalışanlar iş çevresini daha mutlu yaparlar. Mutluluk tatminden doğar, fakat tatmin olmak her zaman mutluluğa bağlı olmamaktadır. Aynı şekilde araştırmalar tatmin düzeyinin performans artışına sebep olmadığını göstermektedir ,halbuki performans artışı da tatmin olmanın bir parçasıdır. [143]

Bu konuyla ilgili yapılan 100 çalışmayı inceleyen araştırmacıların sonuçlarına göre iş ortamının zengin, huzurlu ve mutluluk dolu olmasına önem veren şirketler tatmin düzeyi yüksek olan elemanları tercih etmektedirler. Ayrıca işletmenin ödüllendirme sisteminin de iş tatmini üzerindeki etkisi büyüktür. Eğer çalışanlara performanslarına göre ücret artışı sağlanırsa, bu doğrudan onların iş tatmini ve performanslarına yansıyacaktır.[144] Ellingson, Melisa, Gruys ve Sackett Amerika'da 174 çalışanla yaptığı araştırmada gönüllü veya zorunlu olarak geçici işlerde çalışanların iş tatmini ile performansı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya çalışmış fakat bir ilişki bulamamıştır. İş tatmini ile ilgili Türkiye'de yapılan araştırmalardan biri de performansa bağlı olarak alınan ödüllerin çalışanların yaptıkları işten aldıkları genel iş tatmini, içsel tatmin ve ücret tatmini üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan banka sektöründen bu şartlar altında 63'ü maddi ödül alan ve 62'si ödüllendirilmeyen olmak üzere 125 kişinin katılımıyla Turan tarafından 1990'da yapılan bir çalışmadır. Araştırmanın bulguları performansa bağlı maddi ödüllerin işten sağlanan içsel tatmin üzerinde bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Performanslarına göre ödül almak isteyenlerin de işlerinden aldığı içsel tatmin düzeyi yüksek olmasına rağmen, ücretten dolayı duydukları tatmin düzeyi çok düşüktür. Aksu 1998'de İstanbul'daki akaryakıt sektöründeki iki şirket çalışanlarından 45 kişiyle yaptığı bir araştırmada onların iş tatmin düzeylerini ve iş tatmini-performans-motivasyon ilişkisini bulmaya çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar yüksek performansın işten önemli ölçüde tatmin duymalarını sağladığını belirtmişlerdir. Çalışanlar iyi bir performans sergilemek

---

[143] A.e., s.304

[144] A.e., s.302-303

yüksek motivasyona sahip olmak için yaptıkları işten tatmin olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.[145]

Tablo 1. Korelasyon Araştırmaları- İş Tatmini ve İş Performansı
Kaynak: Gökhan Ertemiz, **Çalışanların Duyguları**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2004, s.349

Yazar	Analiz Tipi	Evren	Korelasyon	Verimlilik Ölçütü Tipi	Kişi Sayısı
Baxter,Brayfield ve Crocekett'ten aktarma(1955)	Birey	Sigorta Temsilcileri	.23 .26	Derecelendirme Objektif	233
Bellows, Brayfield ve Crocekett'ten aktarma(1955)	Birey	Hava Kuvvetleri Kontrol Kulesi Operatörleri	005	Derecelendirme	109
Brenberg(1952)	Birey	Saat ücreti ile Çalışan İşçiler	05	Derecelendirme	890
Brayfield,Brayfield ve Crocekett'ten aktarma(1955)	Birey	Kadın Büro İşçileri	.14	Derecelendirme	231
Brayfield ve Mangels, Brayfield ve Crocekett'ten aktarma(1955)	Birey	Tesisatçı Çıraklar	.203	Derecelendirme	55
Brayfield ve Marsh, Brayfield ve Crocekett'ten aktarma(1955)	Birey	Çiftçiler	.115	Derecelendirme	50
Brody(1945)	Birey	Parça Esasına Göre Çalışan İşçiler	.68	Objektif	40
Fleishman,Harris ve Brutt(1955)	Grup	Alet İmal eden Fabrikada Çalışma Grupları	-.31		58
Gadel ve Kriedt(1952)	Birey	IBM Operatörleri	.08	Derecelendirme	193
Giese ve Ruter(1949)	Grup	Posta-çek havalesi şirketinde bölüm	.19	Objektif	25

Düzeltme

[145] Ertemiz, **Çalışanların Duyguları**, s.349
Düzeltme

Hamid Din(1953)	Birey	Sigorta Mümessilleri	.22	Objektif	552
Heron(1954)	Birey	Otobüs Şoförleri	.308	Objektif	114
Lawshe ve Nagle(1953)	Grup	Bir işyeri bölümü	.869	Derecelendirme	14
Lopez(1962)	Birey	Teknik veYönetim Personeli	.12	Derecelendirme	124
Mann İndik ve Vroom(1963)	Grup	Kamyon Şoförleri Büyük Çalışma Grupları	.14 .21	Derecelendirme Objektif	28
Mann İndik ve Vroom(1963)	Grup	Yerleştirmeciler Küçük Çalışma Grupları	.18 .02	Derecelendirme Objektif	24
Mossin(1949)	Birey	Kadın Satış Memurları	-.03	Derecelendirme	94
Sirota(1958)	Birey	Bir Elektronik Firmasındaki İşçiler	.11	Derecelendirme	337
Vroom(1960)	Birey	Paket Servis Şirketinde Kontrol Memurları	.21	Derecelendirme	96

"Tatmin Edici Performans Modeli" organizasyonun etkinliğinde çalışanların performansları ile tatmin olma düzeylerinin birlikte ne kadar önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Yatay eksen Performansı, çalışanın başarı düzeyini ifade etmektedir ve yukarı doğru çıkıldıkça performans yükselmektedir. Dikey eksen çalışanların Tatmin Olma Düzeylerini ifade etmektedir. Bu modelde performans ve tatmin olma düzeylerinin bileşimine göre çalışanlar dört grupta toplanmaktadır.

İş tatmini yüksek performansı düşük olanlar (A Bölgesi) kişisel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın organizasyonlara katkılarından daha fazlasını aldıklarını düşünmektedirler. Bu kişilerin iyi yönlendirilmedikleri ve denetlenmedikleri söylenebilir. Performansı yüksek buna karşın iş tatmini düşük çalışanlar, (C Bölgesi) çabalarının karşılığını yeterince alamadıklarını düşünmektedirler. Bunlar bunalım içinde veya ayrılma sınırındadırlar.

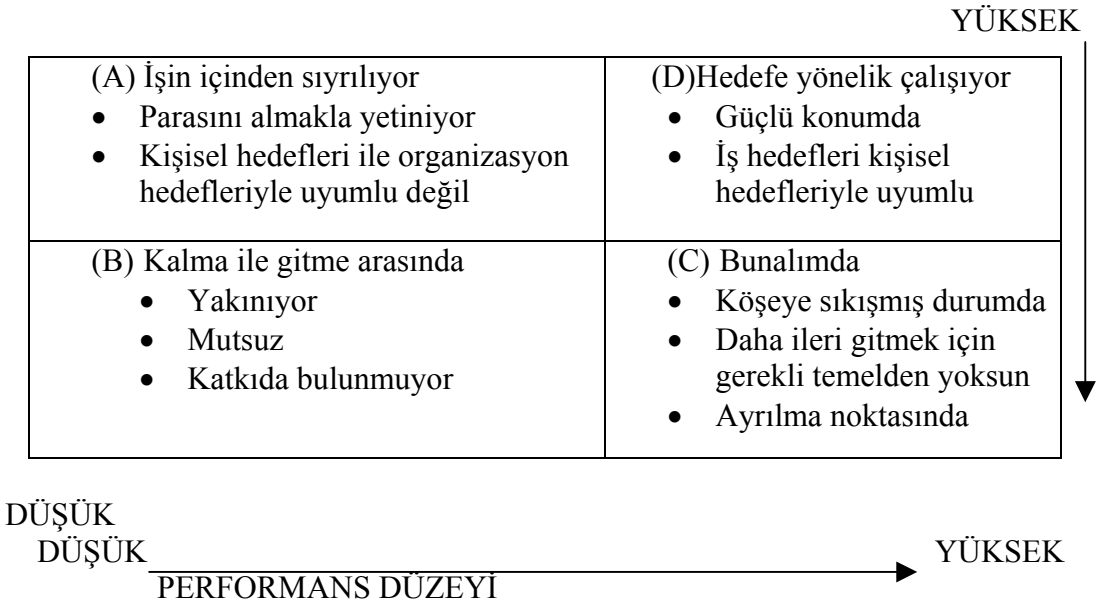
Beklentilerini karşılayamamanın verdiği rahatsızlıkla kendi değerlerini daha iyi takdir edecek organizasyonların arayışı içindedirler.

Düzeltme

Gerek performansı gerekse tatmin olma düzeyi düşük olanların ise (B Bölgesi) huzursuz ve mutsuz iş yaşamları ve verimsiz iş ilişkileri kimseye bir yarar sağlamamaktadır. Bu kişilerle ilgili disiplin eyleminin en kısa sürede gerçekleşmesi gerekmektedir. Gerek performansı gerekse tatmini yüksek düzeyde bulunanlar (D Bölgesi) ise kişisel hedefleri ile organizasyonun hedeflerini özdeşleştirebilen mutlu ve verimli çalışanlardır. Organizasyonun amaçlarına katkıda bulunurken kişisel tatmin de elde etmekte ve her iki tarafın da beklentilerinin birlikte gerçekleşmesini sağlamaktadırlar. Yöneticilere düşen görev tüm çalışanlarını bu "yüksek performans-yüksek iş tatmini" bölgesine taşımaktır.[146]

Şekil 3. Tatmin Edici Performans Modeli

Kaynak: İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi, 2.bs., İstanbul, Kariyer Yayım, 2002, s.46



[146] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**,2.bs., İstanbul, Kariyer Yayım, 2002, s.45

Düzeltme

Sonuç olarak iş tatmini mi performansa performans mı tatmine neden olmaktadır, yoksa bu kavramlar tamamen ödül ve benzeri başka kavramlardan mı etkilenmektedir günümüzde halen araştırılmaktadır. Bireysel performansla iş tatmini arasındaki ilişki araştırılmaya devam edilirken kurum performansını etkileyen devamsızlık, ayrılma niyeti gibi faktörler arasındaki anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sebeple iş tatmini bireylerin performansına etki ettiği gibi hatta belki daha da çok kurumun genel performans düzeyine olumlu etkide bulunacaktır.

3. ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN PERFORMANSLARINA OLAN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmış ve araştırma modeline, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, veriler ve toplanmasına, verilerin çözümlenmesine ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı, Önemi ve Modeli

İletişim sektöründeki Çağrı Merkezi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada iş tatmininin içsel ve dışsal boyutunun performansla olan ilişkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın alt amaçları iş tatmininin alt boyutları olan içsel ve dışsal boyutlarının demografik özelliklere göre gösterdiği farklılaşma durumunu incelemektir. Araştırma metodu olarak geniş gruplardan seri bir şekilde veri toplanmasına olanak tanıyan, verilerin analizinde kolaylık sağlayan, ekonomik yönden maliyeti düşük anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın önemi, çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisini inceleyerek çalışanların performanslarını arttırmaya çalışmaktır. Araştırmanın tahmin değişkeni performans puanı, kriter değişkeni iş tatmini ve demografik özelliklerdir. Bu demografik özellikler yaş, cinsiyet, statü, eğitim durumu, Çağrı Merkezinde ve iş hayatında çalışma süresi ve çalışma şekli gibi süreksiz değişkenlerdir.

Araştırmanın ana ve alt hipotezleri H_1 hipotezi olarak verilip hipotezlerin olumsuz şekli H_0 olarak düşünülmelidir. Araştırmanın ana hipotezleri;

H_{1A}: Çalışanların iş tatmininin içsel boyutunun performansa etkisi vardır.
H_{1B}: Çalışanların iş tatmininin dışsal boyutunun performansa etkisi vardır.

Düzeltme
Araştırmada yer alan alt hipotezler şu şekilde ifade edilebilir.

H_{1C}: Çalışanların iş tatmininin içsel boyutu cinsiyete göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1D}: Çalışanların iş tatmininin dışsal boyutu cinsiyete göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1E}: Çalışanların iş tatmininin içsel boyutu yaşa göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1F}: Çalışanların iş tatmininin dışsal boyutu yaşa göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1G}: Çalışanların iş tatmininin içsel boyutu eğitim düzeyine göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1H}: Çalışanların iş tatmininin dışsal boyutu eğitim düzeyine göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1I}: Çalışanların iş tatmininin içsel boyutu organizasyondaki pozisyona göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1J}: Çalışanların iş tatmininin dışsal boyutu organizasyondaki pozisyona göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1K}: Çalışanların iş tatmininin içsel boyutu çalışma şekline göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1L}: Çalışanların iş tatmininin dışsal boyutu çalışma şekline göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1M}: Çalışanların iş tatmininin içsel boyutu aylık ortalama gelire göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1N}: Çalışanların iş tatmininin dışsal boyutu aylık ortalama gelire göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1O}: Çalışanların iş tatmininin içsel boyutu ileriki kariyer hedefine göre farklılaşma göstermektedir.

H_{1P}: Çalışanların iş tatmininin dışsal boyutu ileriki kariyer hedefine göre farklılaşma göstermektedir.

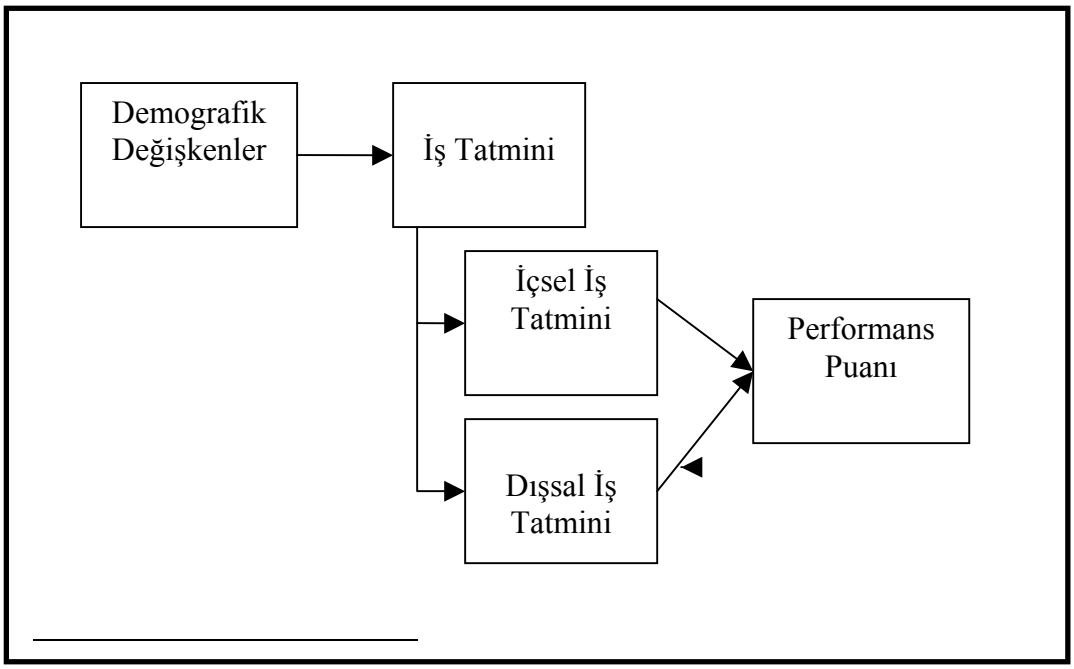
H_{1R}: Çalışanların iş tatmininin içsel boyutu iş hayatındaki çalışma süresine göre farklılaşma göstermektedir.

HIS: Çalışanların iş tatmininin dışsal boyutu iş hayatındaki çalışma süresine göre farklılaşma göstermektedir.
HIT: Çalışanların iş tatmininin içsel boyutu Çağrı Merkezindeki çalışma süresine göre farklılaşma göstermektedir.
HIU: Çalışanların iş tatmininin içsel boyutu Çağrı Merkezindeki çalışma süresine göre farklılaşma göstermektedir.

Araştırmaya katılanların gerçekçi cevaplar verdiği, soru ve cümlelerin herkes tarafından aynı şekilde algılandığı, örneğin anakütleyi yansıttığı varsayılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde İlişkisel Tarama Modelinden yararlanılmıştır. İlişkisel Tarama Modeli, birden çok bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.[147]

Şekil 4. Araştırma Modeli



[147] Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 10.bs., Nobel Yayın Dağıtım, 2000, Ankara, s.81

Düzeltme

3.2. Evren, Örneklem ve Sınırlılıklar

Vizyonu Telekomünikasyon sektöründe çalışanlar tarafından en çok tercih edilen GSM şirketi olmak olan şirketin İstanbul ve Ankara Çağrı Merkezlerinde 120 ve 80 olarak toplamda yaklaşık 200 çalışan bulunmaktadır.

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan iletişim sektöründeki şirketlerden birinin Çağrı Merkezindeki 90 operatör basit tesadüfi örnekleme yoluyla araştırmanın örneklemi olarak belirlenmiştir.

Araştırma üç iletişim firmasından birinde yeterli sayıda deneğe uygulansa da diğer iletişim firmalarından birinin yöneticilerinden izin alınamaması, diğer firmanın çalışanlarının yeterli zaman ayıramamasından dolayı tüm iletişim sektörü için genelleme yapılamamakta sadece genelleme için katkıda bulunmaktadır. Diğer bir sınırlılık ise verilerin sadece katılımcıların beyanlarına göre değerlendirilmesidir. Araştırmada ankette yer alan soruları tüm cevaplayıcıların araştırmacıyla aynı şekilde anladıkları ve gerçek düşüncelerini ifade ettikleri kabul edilmiştir. Katılımcılar genelde telefonla hizmet verdiklerinden anketleri kısıtlı sürelerde cevaplamışlardır

3.3. Veriler ve Toplanması

Araştırma anketi Minnesota İş Tatmini Ölçeğine Çağrı Merkezi personelini tanımlayıcı demografik maddelerin eklenmesi ile geliştirilmiştir. Anket 9'u demografik olmak üzere toplam 29 maddeden oluşmaktadır. Çalışanların Performans Puanları için araştırma yapılan firmanın İnsan Kaynakları departmanından alınan performans puanları dikkate alınmıştır. Hazırlanan anket İstanbul merkezdeki 120 personelden 30'unun düzenli olarak gece vardiyasında çalışması sebebiyle 90 tane Çağrı Merkezi personeline mesai saatlerinde dağıtıldıktan sonra gerekli açıklamalar yapılarak personelin bu soru formunu doldurmaları sağlandıktan sonra 4 boş 86 geçerli anket %96 oranla geri

toplanmıştır.

D.J.Weiss, RV Davis, G.W. England ve L.H. Lofguist tarafından 1967 yılında geliştirilen, güvenilirlik ve faktör yapısı yine Weiss, Dawis, England & Lofquist tarafından doğrulanan Minnesota Tatmin Ölçeği literatürde en fazla kullanılan tatmin ölçekleri arasında yer almaktadır. 20 ifadeden oluşan kısa form ve 100 ifadeden oluşan uzun form şeklinde iki farklı uygulama tarzı mevcuttur.

Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin İngilizceden Türkçeye çevrisi Hacettepe Üniversitesinden Deniz ve Güliz Gökçora tarafından gerçekleştirilmiş ve bu çeviri diğer dil bilimciler tarafından da incelenerek uygulanabilir bulunmuştur. Bununla birlikte öğretim üyesi olan Nur hayat Özdayı tarafından yapılan bir araştırmada ölçek 1134 kişiye uygulanmış ve iş tatmini güvenilirlik katsayısı .86932 bulunmuştur.[148] Ertunç Akdoğan'ın 2002 yılındaki, Özgür Ceylan'ın 2002 (güvenilirlik katsayısı .9276) ve Serhat Seçmen 2001(güvenilirlik katsayısı .90) yılındaki çalışmalarında da Minnesota İş Tatmini ölçeğinin kısa şekli uygulanmıştır.[149] Elde edilen bulgulara göre iş tatmin ölçeği güvenilirliği yüksek bir ölçme aracıdır.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği iç kaynaklı ve dış kaynaklı tatmin boyutlarını ölçen 20 ifadeden oluşmaktadır. Her bir ifade, "Hiç Memnun Değilim", "Memnun Değilim", "Kararsızım" "Memnunum" ve "Çok Memnunumca kadar 5 aşamalı Likert ölçeği ile "Hiç Memnun Değilim" 1 puanla ve "Çok Memnunum" 5 puanla değerlendirilmektedir.

---

[148]Ertunç Akdoğan, "Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki", Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002, s.76

[149] Özgür Ceylan, "Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama", M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,2002, s.107; Serhat Seçmen, "Amirlerin Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri, TSK'da Yapılan Bir Araştırma" , M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001, s.63.

Düzeltme

Bu ölçeğin avantajlarından biri içsel ve dışsal tatmin olarak ayrılan iki boyutu bir arada ölçmesidir.

İçsel tatmin boyutunu ölçen sorular: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 19
Dışsal tatmin boyutunu ölçen sorular: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 20'dir.

İçsel tatmini ölçmek için aşağıdaki boyutlar kullanılmıştır:

- Aktivite: Her zaman meşgul olabilmek
- Bağımsızlık: İş ortamında tek başına çalışma şansı
- Çeşitlilik: Başka işler yapabilme şansı
- Sosyal Statü: Toplumda birisi olabilme şansı
- Ahlaki Değerler: Bir başkasının vicdanıyla çelişmeyecek işler yapabilme
- Güvenlik: İşin kişiye kalıcı bir iş sağlayabilmesi
- Sosyal Hizmet: Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı
- Otorite: Başkalarına gerekeni söyleme şansı
- Yetenek Kullanımı: Kişinin yeteneğini kullanabileceği işler yapma şansı
- Sorumluluk: Kişinin kendi yargılarını kullanabilme özgürlüğü
- Yaratıcılık: Kişinin yaptığı işin yöntemlerini değiştirme şansı
- Başarı: Kişinin yaptığı işin üstesinden gelebildiğini hissetmesi

Dışsal tatmini ölçmek için aşağıdaki boyutlar kullanılmıştır:

- Yönetim: Üstün çalışanları yönetim biçimi
- Teknik Yönetim: Üstün karar vermedeki yetkisi
- Şirket Politikaları ve Uygulamaları: Politikalarının uygulamaya konuş şekli
- Bedel: Kişinin yaptığı iş karşılığında aldığı para
- İlerleme: İşinde ilerleyebilme şansı
- Çalışma Ortamı: Çalışma koşulları
- İtibar Edilme: İyi bir iş karşılığı kişinin aldığı ödül

- Çalışanlar: Çalışanların birbiriyle geçinebilme şekli

3.4. Verilerin Analiz Yöntemi ve Analizi

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 13 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Minnesota Tatmin Ölçeğinin güvenilirlik analizleri tekrarlanmıştır. Güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach alfa katsayısı kabul edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri ve tatmin düzeyleri frekans, yüzde ve toplamsal yüzde tanımlayıcı istatistikleri ile özetlenmiş; performans puanı ile iş tatmini içsel ve dışsal boyutları arasındaki ilişkinin test edilmesi Spearman sıra korelasyon analizi, değişkenlerin birbiri üzerine etkisinin incelenmesinde lineer regresyon analizi, iş tatmininin içsel ve dışsal boyut ortalamalarının demografik özelliklere göre farklılaşma durumu t testi ve One-way Anova (Tek yönlü varyans) analizi yardımıyla araştırılmıştır. Farklılaşmaya rastlandığında ise bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında ortaya çıktığının teşhis edilmesi amacıyla Tukey analizi kullanılmıştır. Analizler için anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiştir.

3.4.1. Ölçeğin Güvenilirliğinin ve Normal Dağılıma Uygunluğunun Test Edilmesi

Bu bölümde ölçeğin güvenilirlik analizleri faktör bazında ve bir bütün olarak Cronbach Alfa ile test edilmiştir. Analizin geçerliliğini güçlendirmek açısından her bir maddeye verilen cevapların normal dağılıma uygunluğu tek örneklem Kolmogorov Smirnov Homojenlik testi kullanılarak sorgulanmıştır.

Tablo 2. Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi Sonuçları

	İfade	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Smirnov Z**	**Anlamlılık**
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	2,976744	1,178002	1,988763	0,000734
2	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	3,616279	1,019442	2,762186	4,72E-07
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,174419	1,19992	2,250292	7,99E-05

4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	3,05814	1,201515	2,197265	0,000128
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3,197674	1,263234	2,524409	5,83E-06
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,22093	1,33197	2,154452	0,000186
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilmem bakımından	3,127907	1,290659	1,99846	0,000679
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,44186	1,069411	2,385863	2,27E-05
9	Başkaları için bir şeyler yapma olanağına sahip olmam bakımından	3,802326	1,071774	2,727322	6,92E-07
10	Kişilere yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,581395	0,98775	2,277027	6,27E-05
11	Kendi yeteneklerimi kullanma şansımın olması bakımından	3,139535	1,338681	1,900442	0,001459
12	İş ile ilgili kararların uygulanmaya konulması bakımından	2,813953	1,122095	1,603126	0,011715
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	2,05814	1,120448	2,174585	0,000156
14	İş içinde terfi olanağım olması bakımından	2,883721	1,314343	1,615812	0,010796
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	2,953488	1,264046	1,991444	0,000718
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmem açısından	3,174419	1,257372	2,373179	2,57E-05
17	Çalışma şartları bakımından	2,953488	1,318707	1,900047	0,001463
18	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	2,918605	1,321453	1,624026	0,010237
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,453488	1,289386	2,492888	8E-06
20	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından	4,162791	0,956224	3,039505	1,89E-08

Tek örneklem Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarından istisnasız tüm ifadelerin normal dağılıma uyduğu ve bu durumun ölçeğin geçerliliğini desteklediği söylenebilir.

Çağrı Merkezi İş Tatmini Ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeğine Çağrı Merkezi personelini tanımlayıcı demografik maddelerin eklenmesi ile geliştirilmiş bir ölçektir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği her ne kadar uygulama ile tutarlılık kazanmış bir ölçek olsa da, ölçeğin bu araştırma için uygunluğunu test etmek amacıyla güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır.

Anketin güvenilirliğinin belirlenmesinde, öncelikle ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi bulunmuş ve güvenilirlik düzeyini azaltan sorular anketten çıkarılmıştır. Çağrı Merkezi İş Tatmini Ölçeğinin güvenilirlik analizleri incelendiğinde Cronbach Alfa'nın 0,919 gibi çok yüksek bir değere sahip olduğu gözlenmektedir. Bu çerçevede faktörün iç tutarlılığının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Çağrı Merkezi İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,919	**20**

Çağrı Merkezi İş Tatmini Ölçeğinin güvenilirlik düzeyi yüksek olmakla birlikte faktörden iç tutarlılığa zarar vererek güvenilirliği düşüren madde olup olmadığını belirlemek amacıyla Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyon değerleri ve Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda "Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları" maddesinin ölçeğin iç tutarlılığına zarar verdiği, silinmesi halinde ölçeğin güvenilirliğinin Alfa= ,919'dan, Alfa = ,921'e yükseleceği anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Çağrı Merkezi İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	**60,7326**	**206,716**	**,559**	**,915**
S2	**60,0930**	**214,532**	**,385**	**,919**
S3	**60,5349**	**207,852**	**,513**	**,916**
S4	**60,6512**	**205,242**	**,592**	**,914**
S5	**60,5116**	**203,288**	**,616**	**,914**
S6	**60,4884**	**201,829**	**,620**	**,914**
S7	**60,5814**	**205,611**	**,534**	**,916**
S8	**60,2674**	**209,845**	**,519**	**,916**
S9	**59,9070**	**210,038**	**,511**	**,916**
S10	**60,1279**	**208,442**	**,618**	**,914**

S11	**60,5698**	**202,154**	**,607**	**,914**
S12	**60,8953**	**205,601**	**,628**	**,914**
S13	**61,6512**	**207,359**	**,571**	**,915**
S14	**60,8256**	**199,228**	**,703**	**,912**
S15	**60,7558**	**201,340**	**,672**	**,912**
S16	**60,5349**	**204,111**	**,595**	**,914**
S17	**60,7558**	**202,587**	**,606**	**,914**
S18	**60,7907**	**199,815**	**,682**	**,912**
S19	**60,2558**	**201,487**	**,653**	**,913**
S20	*59,5465*	*218,815*	*,259*	*,921*

Bu çerçevede "Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları" maddesi ölçekten çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 5. Çağrı Merkezi İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
,921	**19**

"Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları" maddesi çıkarıldıktan sonra ölçeğin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alfa değerinin 0,921'e yükseldiği görülmektedir.

Tablo 6. Çağrı Merkezi İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik İstatistikleri

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	**56,5698**	**199,189**	**,549**	**,917**
S2	**55,9302**	**206,795**	**,375**	**,921**
S3	**56,3721**	**200,378**	**,500**	**,919**
S4	**56,4884**	**197,406**	**,591**	**,917**
S5	**56,3488**	**195,218**	**,623**	**,916**
S6	**56,3256**	**193,752**	**,628**	**,916**
S7	**56,4186**	**197,634**	**,538**	**,918**

S8	**56,1047**	**201,742**	**,524**	**,918**
S9	**55,7442**	**202,310**	**,504**	**,918**
S10	**55,9651**	**200,716**	**,612**	**,916**
S11	**56,4070**	**194,291**	**,609**	**,916**
S12	**56,7326**	**197,422**	**,639**	**,916**
S13	**57,4884**	**199,029**	**,586**	**,917**
S14	**56,6628**	**191,120**	**,715**	**,913**
S15	**56,5930**	**193,279**	**,681**	**,914**
S16	**56,3721**	**196,448**	**,590**	**,917**
S17	**56,5930**	**195,162**	**,595**	**,916**
S18	**56,6279**	**191,883**	**,688**	**,914**
S19	**56,0930**	**194,062**	**,643**	**,915**

Ayrıca Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu ve madde silindiğinde Cronbach Alfa sütunları incelendiğinde, "Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları" dışındaki tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğine katkı sağladıkları, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması halinde güvenilirliğin azalacağı anlaşılmaktadır.

Dış tatmin ve iç tatmin güvenilirliğine ayrı ayrı bakıldığında dış tatmin alfa değeri=.852, "Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları" maddesi çıkarıldığında dış tatmin alfa değeri=,877 dir. İç tatmin alfa değeri=,872'dir.

3.4.2. Örneklem Grubunun Demografik Ve Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışanları tanımaya yönelik sorulan sorular frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Aşağıda Tabloda her bir değişkene ilişkin frekans dağılımları ele alınmaktadır.

Düzeltme

Tablo 7.Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

	Katılımcı Sayısı (Toplamda 86 kişi)	**Ortalama Yüzde**	**Toplam Yüzde Ortalama**
Yaş Grubu			
23 ve altı	9	10,5	10,5
23-25	43	50	60,5
26-28	22	25,5	86
28 ve üzeri	12	14	100
Aylık Gelir			
550-700	1	1,2	1,2
701-850	76	88,4	89,6
851- 1000	2	2,3	91,9
1001 ve üzeri	7	8,1	100
Cinsiyet			
Erkek	26	30,2	30,2
Kadın	60	69,8	100
Çalışma Şekli			
Yarı zamanlı	6	7	7
Tam zamanlı	80	93	100
Eğitim Düzeyi			
Lise	10	11,6	11,6
Önlisans	25	29,1	40,7
Lisans	46	53,5	94,2
Lisansüstü	5	5,8	100
Kariyer Hedefi			
Ç.M.' de farklı bir pozisyona geçme	21	24,4	24,4
Farklı bir sektörde çalışmak	38	44,2	68,6
Farklı bir Ç.M.' de çalışmak	0	0	0
Ç.M.' de yaptığım işte yükselme	21	24,4	24,4
Pozisyon			
Müşteri temsilcisi	79	91,9	91,9

Takım lideri	7	8,1	100
İş Hayatında Çalışma Süresi			
1 yıldan az	5	5,8	5,8
1-2 yıl	17	19,8	25,6
2-3 yıl	17	19,8	45,4
3 ve üzeri	47	54,6	100
Çağrı Merkezinde Çalışma Süresi			
1 yıldan az	26	30,2	30,2
1-2 yıl	21	24,4	54,6
2-3 yıl	20	23,3	77,9
3 ve üzeri	19	22,1	100

Örneklem grubundaki çalışanlar cinsiyet değişkeni baz alınarak incelendiğinde, katılımcıların %70'inin (60 kişi) kadın, % 30'unun (26) erkek yani çalışanlarının çoğunluğunu kadınların oluşturduğu gözlenmektedir. Katılımcıların %92'si (79) Müşteri Temsilcisi, %8'i (7) Takım Lideridir. Örneklem grubunu oluşturan kişilerin %11'i (9) 23 yaşın altında, %50'si (43) 23-25 yaş arası, %26'sı (22) 26-28 yaş arası, %14'ü (12) 28 yaş üstündedir. Bu sonuçlar örneklemin genç bir kadrodan oluştuğunu göstermektedir ki diğer araştırma sonuçlarından çıkan ortalamanın 24 yaş olduğu bulgusunu desteklemektedir.

Örneklem grubundaki çalışanların eğitim düzeylerine bakıldığında % 12'sinin (10) lise, %29'unun (25) ön lisans, % 54'ünün (46) lisans, % 6'sının (5) lisansüstü öğrenimine sahip oldukları gözlenmektedir.

Çalışanların iş hayatında geçirdikleri çalışma sürelerine bakıldığında %6'sının (5) 1 yıldan az, %20'sinin (17) 1-2 yıl arası, %20'sinin (17) 2-3 yıl arası, %55'inin (47) 3 yıl üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Düzeltme

Çalışanların Çağrı Merkezlerinde çalışma sürelerine bakıldığında ise; %30'unun (26) 1 yıldan az, %24'ünün (21) 1-2 yıl arasında, %23'ünün (20) 2-3 yıl arasında, %22'sinin (19) 3 yıl ve üzeri süredir Çağrı Merkezinde çalıştığı görülmektedir. Çalışanların %88'i (76) 701-850 ytl, %8'i (7) 1001 ytl üzerinde, %2'si (2) 851-1000 ytl, %1'i (1) 550-700 ytl arasında ücret almaktadır. Örneklem grubundaki çalışanların %7'si (6) yarı zamanlı, %93'ü (80) tam zamanlı olarak çalışmaktadır.

Kariyer hedeflerine bakıldığında çalışanların %24'ünün (21) Çağrı Merkezinde farklı bir pozisyonda, %44' ünün (38) farklı bir sektörde çalışmak, %31'inin (27) Çağrı Merkezinde yaptığı işte yükselmek istediği görülmektedir. Çalışanların performans puanlarına bakıldığında ise %43'ünün (36) 81-90 puan arası, %36'sının (31) 91-95 puan arası, %22'sinin (19) 96 puan ve üzerinde olduğu görülmektedir.

3.4.3. İş Tatmin Boyutlarına Verilen Değerlere İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş tatmin boyutları ile ilgili memnuniyet düzeylerine genel olarak bakıldığında içsel iş tatmin ortalamasının dışsal tatmin ortalamasına göre daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Bunun nedeni içsel tatmin boyutunu oluşturan kendi başına çalışma olanağı, başkaları için bir şeyler yapabilme, kişilere yapacaklarını söyleyebilme gibi alt boyutların Çağrı Merkezinin çalışma şartlarının kendi bünyesinde genel anlamda biraz da olsa zaten sağlanıyor olması, ücret, terfi ve kararların uygulamaya konuş şekli gibi dışsal tatmin boyutunu oluşturan kavramların Çağrı Merkezi çalışma stiline yaptığı etki olabilir. Yöneticiler Çağrı Merkezlerinde çalışanlara eğitim düzeyi ne olursa olsun standart bir dizi eğitim verilmesini sağlamak durumundadırlar, bu katkının karşılığını alma süresi ve işgücü dönüşüm oranı düşünüldüğünde genelde 2 yıldan önce bir müşteri temsilcisinin terfi etme olanağı pek bulunmamaktadır. Ayrıca Çağrı Merkezi müşteri temsilcileri görüşme standardı gibi daha bir çok prosedürle karşı karşıya kalmaktadır. Sadece Çağrı Merkezinin çalışma şartlarından dolayı bile içsel tatmin dışsal tatmine göre daha fazla elde edilmiş olabilir.

Düzeltme

Genel durum olarak çalışanların memnuniyet ve memnuniyetsizlik yani tatmin ve tatminsizlik arasında "kararsız" kaldıkları gözlemlenmektedir. Bunun nedeni Türkiye koşullarındaki genel kriz durumu olabilir. Devlet daireleri özel sektöre nazaran daha güvenli ve sürekli kazanç sağlamaktadır. Ayrıca milyonlarca işsiz üniversite mezununu da göz önüne alan çalışanlar göreceli olarak memnuniyet duymaktadırlar.

Tablo 8. İş Tatmin Boyutlarına Verilen Değerlere İlişkin Ortalamalar

	Ortalama
İş Tatmini	3,1855
İçsel Tatmin	3,2917
Dışsal Tatmin	3,0262

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların iş tatmin boyutunu oluşturan 9.soruya verdikleri değerin "memnunum" derecesinde olduğu görülmektedir. Bu diğer sorulara göre yüksek bir iş tatminini vurgulamaktadır. Çağrı Merkezi çalışanlarının çalışma stili olarak seri bir şekilde müşterilerden gelen taleplerin karşılanması, sorunların çözümlenmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik gerçekleştirilen görüşme süreci düşünüldüğünde başkaları için bir şeyler yapma olanağından memnuniyet duyulması gerçekleşmesi olası bir sonuçtur. Bununla beraber 15.sorunun memnun değilim'e yakın, kararsızlık derecesinde iş tatmini yarattığı gözlenmektedir. Bu da belli standartlara uyarak görüşmenin başlaması ve prosedürlere uyarak görüşmeye devam edilmesi sebebine bağlanabilir.

Düzeltme

Tablo 9. İçsel Tatmin Boyutlarına Verilen Değerlere İlişkin Ortalamalar

	İfade	Ortalama
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	2,977
2	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	3,616
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,174
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	3,058
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilmem bakımından	3,128
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,442
9	Başkaları için bir şeyler yapma olanağına sahip olmam bakımından	3,802
10	Kişilere yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,581
11	Kendi yeteneklerimi kullanma şansımın olması bakımından	3,140
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	2,954
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmem açısından	3,174
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,454

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların dışsal iş tatmin boyutunu oluşturan 20.soru olan çalışma arkadaşları kavramına verdikleri değerin "memnunum" derecesinde olduğu görülmektedir. Bu diğer sorulara göre yüksek bir iş tatmini vurgulamaktadır ve yaş grubu olarak birbirine daha yakın çalışan yapısı olmasına bağlanabilir. Bununla beraber 13. ücret kavramıyla ilgili sorunun "memnun değilim derecesinde" iş tatmini yarattığı gözlenmektedir.

Tablo 10. Dışsal Tatmin Boyutlarına Verilen Değerlere İlişkin Ortalamalar

	İfade	Ortalama
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3,198
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,221

12	İş ile ilgili kararların uygulanmaya konulması bakımından	2,814
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	2,058
14	İş içinde terfi olanağım olması bakımından	2,884
17	Çalışma şartları bakımından	2,954
18	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	2,919
20	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından	4,163

3.4.4. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışanların iş tatmin düzeyinin demografik özelliklerine bağlı olarak farklılaşma durumu One-way Anova varyans analiziyle ve bağımsız iki grup t testiyle, gruplar arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı Tukey analiziyle incelenmiştir. Bu farklılıkların tespiti müdahale gerektiren grupların tespitini ve gerekli stratejinin geliştirilerek iş tatminini kontrol altına almayı sağlayacaktır.

3.4.4.1. Çalışanların Genel İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumu

Örneklem grubundaki çalışanlar cinsiyet değişkeni baz alınarak bağımsız iki örnek t testi analizi ile incelendiğinde, kadın ve erkek katılımcıların Levene Testi anlamlılık düzeyi (,456) 0.05'ten büyük olması sebebiyle varyansların eşit dağıldığı iki yönlü anlamlılık katsayısına (,288) bakılmaktadır. İki yönlü anlamlılık katsayısının 0,05'ten büyük olması sebebiyle cinsiyetin genel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Düzeltme

Tablo 11. Çalışanların Genel Tatminlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumu- Bağımsız Gruplar T Testi

		Eşit varyanslar için Levana testi		Eşit ortalamak için t testi			
		F	Anlamlılık	T	Df	2 Yönlü Anlamlılık	Std. Hata Farkı
Genel Tatmin	Varyansların Eşit Dağılımı	,562	,456	1,069	84	,288	,17675
	Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			1,165	58,578	,249	,16220

Örneklem grubundaki çalışanlar yaş değişkeni baz alınarak varyans analizi ile incelendiğinde, katılımcıların hangi yaşta olduğunun genel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Tablo 12. Çalışanların Genel Tatminlerinin Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumu- Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	2,584	3	,861	1,547	,209
Gruplar İçi	45,665	82	,557		
Toplam	48,249	85			

Örneklem grubundaki çalışanlar eğitim değişkeni baz alınarak varyans analiziyle incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeyinin Lise,Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü olmasının genel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Düzeltme

Tablo 13. Çalışanların Genel Tatminlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,859	3	,620	1,095	,356
Gruplar İçi	46,391	82	,566		
Toplam	48,249	85			

Örneklem grubundaki çalışanlar toplam çalışma süresi değişkeni baz alınarak yapılan tek yönlü varyans analizi incelendiğinde F değerinin 2,937 olduğu, katılımcıların 1 yıldan az, 1 -2 arası, 2 -3 arası, 3 yıl ve üzeri sürelerde çalışmış olmasının genel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yarattığı gözlenmektedir.

Tablo 14. Çalışanların Genel Tatminlerinin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	4,681	3	1,560	2,937	,038
Gruplar İçi	43,568	82	,531		
Toplam	48,249	85			

Aradaki farklılığın sebebini incelemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre 3 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların 1-2 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlara oranla işlerinden daha fazla tatmin duymakta olduğu gözlenmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, ,54856; anlamlılık düzeyi 0,05'in altında 0,46'dır.

Düzeltme
Diğer çalışma süreleri arasındaki farka bakılıp küçükten büyüğe sıralandığında 2-3 yıl arası çalışma süresine sahip çalışan ile 3 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışan arasındaki ortalama farkı, 01026; 1 yıldan az çalışanlarla 1-2 yıl arası çalışanlar arasındaki ortalama farkı ,07941; 3 yıl ve üzeri çalışanlar 1 yıldan az çalışanlar arasındaki ortalama farkı ,46915; 2-3 yıl arası 1 yıldan az çalışanlar arasındaki fark ,47941 ve 2-3 yıl arası ile 1-2 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar arası fark ,55882 olarak gözlenmektedir. Anlamlılık düzeyleri 0,05'ten büyük olduğundan aralarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 15. Toplam Çalışma Süresi ve Genel Tatmin Tukey Testi

Bağımlı Değişken: Is Tatmin Puanı

(I) Toplam Çalışma Süresi	(J) Toplam Çalışma Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
1 yıldan az	1-2 yıl	07941	,37083	,997
	2-3 yıl	-,47941	,37083	,570
	3 yıl üzeri	-,46915	,34288	,523
1-2 yıl	1 yıldan az	-,07941	,37083	,997
	2-3 yıl	-,55882	,25002	,122
	3 yıl üzeri	-,54856(*)	,20630	,046
2-3 yıl	1 yıldan az	,47941	,37083	,570
	1-2 yıl	,55882	,25002	,122
	3 yıl üzeri	,01026	,20630	1,000
3 yıl üzeri	1 yıldan az	,46915	,34288	,523
	1-2 yıl	,54856(*)	,20630	,046
	2-3 yıl	-,01026	,20630	1,000

Örneklem grubundaki çalışanlar Çağrı Merkezindeki çalışma süresi değişkeni baz alınarak varyans analizi ile incelendiğinde, katılımcıların Çağrı Merkezi çalışma sürelerinin genel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Düzeltme

Tablo 16. Çalışanların Genel Tatminlerinin Çağrı Merkezlerinde Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,945	3	,648	1,148	,335
Gruplar İçi	46,305	82	,565		
Toplam	48,249	85			

Örneklem grubundaki çalışanlar organizasyondaki pozisyon değişkeni baz alınarak bağımsız iki örnek t testi analizi ile incelendiğinde, müşteri temsilcisi ve takım lideri katılımcıların Levene Testi anlamlılık düzeyinin (,874) 0,05'ten büyük olması sebebiyle varyansların farklı olmadığı kanaatine varılmaktadır. Varyansların eşit dağılım gösterdiği iki yönlü anlamlılık katsayısının (,735) 0,05'ten büyük olması sebebiyle pozisyonunun genel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Tablo 17. Çalışanların Genel Tatminlerinin Organizasyondaki Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumu - Bağımsız Gruplar T Testi

		Eşit varyanslar için Levene testi		Eşit ortalamalar için t testi			
		F	Anlamlılık	T	Df	2 Yönlü Anlamlılık	Std. Hata Farkı
Genel Tatmin	Varyansların Eşit Dağılımı	,025	,874	-,339	84	,735	,29867
	Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			-,335	7,075	,747	,30212

Düzeltme

Örneklem grubundaki çalışanlar çalışma şekilleri değişkeni baz alınarak bağımsız iki örnek t testi analizi ile incelendiğinde, yarı zamanlı ve tam zamanlı katılımcıların Levene Testi anlamlılık düzeyinin (,571) 0,05'ten büyük olması sebebiyle varyansların farklı olmadığı kanaatine varılmaktadır. Varyansların eşit dağılım gösterdiği iki yönlü anlamlılık katsayısının (,147) 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların çalışma şekillerinin yarı zamanlı ve tam zamanlı olmasının genel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Tablo 18. Çalışanların Genel Tatminlerinin Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşma Durumu-Bağımsız Gruplar T Testi

		Eşit varyanslar için Levene testi		Eşit ortalamar için t testi			
		F	Anlamlılık	t	Df	İki Yönlü Anlamlılık	Std. Hata Farkı
Genel Tatmin	Varyansların Eşit Dağılımı	,324	,571	1,463	84	,147	,31679
	Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			1,766	6,219	,126	,26254

Örneklem grubundaki çalışanlar aylık ortalama gelir durumları baz alınarak varyans analizi ile incelendiğinde, katılımcıların gelir durumunun genel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Tablo 19. Çalışanların Genel Tatminlerinin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	2,281	3	,760	1,356	,262
Gruplar İçi	45,969	82	,561		
Toplam	48,249	85			

Örneklem grubundaki çalışanlar kariyer hedefi baz alınarak varyans analizi ile incelendiğinde, katılımcıların Çağrı Merkezinde farklı bir pozisyona geçmek, farklı bir sektörde çalışmak, farklı bir Çağrı Merkezinde çalışmak, Çağrı Merkezinde yapılan işte yükselmek gibi kariyer hedeflerinin genel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yarattığı gözlenmektedir.

Tablo 20. Çalışanların Genel Tatminlerinin İlerdeki Kariyer Hedeflerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	9,551	2	4,775	10,242	,000
Gruplar İçi	38,699	83	,466		
Toplam	48,249	85			

Aradaki farklılığın sebebini incelemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre Çağrı Merkezinde yaptığı işte yükselmek isteyenler, Çağrı Merkezinde farklı bir pozisyonda çalışmak isteyenlere göre daha genel anlamda fazla tatmin duymaktadırlar. Aralarındaki ortalama farkı; ,56296'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Çağrı Merkezinde yaptığı işte yükselmek isteyenler farklı bir sektörde çalışmak isteyenlere göre genel anlamda daha fazla tatmin duymaktadırlar. Aralarındaki ortalama fark; ,76954'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Bu sonuçlar doğal olması beklenen sonuçlardır, çünkü işle ilgili devamlılık göstermek isteyen her çalışan iş dışında başka iş veya sektörde çalışmak isteyen kişilere göre işle ilgili hem daha fazla çaba hem daha fazla ilgi göstereceklerinden o işte olmaktan daha çok mutluluk ve tatmin duyacaklardır. Çağrı Merkezinde farklı bir pozisyonda çalışmakla farklı bir sektörde çalışmak isteği arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Düzeltme

Tablo 21. Kariyer Hedefi ve Genel Tatmin Tukey Testi
Bağımlı Değişken: Is Tatmin Puanı

(I) Kariyer Hedefi	(J) Kariyer Hedefi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Ç.M'de farklı bir pozisyon	Farklı bir sektörde çalışmak	,20658	,18567	,509
	Ç.M.'de yaptığım iste yükselmek	-,56296(*)	,19867	,016
Farklı bir sektörde çalışmak	Ç.M'de farklı bir pozisyon	-,20658	,18567	,509
	Ç.M.'de yaptığım iste yükselmek	-,76954(*)	,17187	,000
ÇM'de yaptığım iste yükselmek	Ç.M.'de farklı bir pozisyon	,56296(*)	,19867	,016
	Farklı bir sektörde çalışmak	,76954(*)	,17187	,000

3.4.4.2. Çalışanların İçsel İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumu

Örneklem grubundaki çalışanlar cinsiyet değişkeni baz alınarak bağımsız iki örnek t testi analizi ile incelendiğinde, kadın ve erkek katılımcıların Levene Testi anlamlılık düzeyinin (,746) 0,05'ten büyük olması sebebiyle varyansların farklı olmadığı kanaatine varılmaktadır. Varyansların eşit dağılım gösterdiği iki yönlü anlamlılık katsayısının (,446) 0,05'ten büyük olması sebebiyle cinsiyetin içsel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Düzeltme

Tablo 22. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumu- Bağımsız Gruplar T Testi

		Eşit varyanslar için Levene testi		Eşit ortalamar için t testi			
		F	Anlamlılık	t	Df	İki Yönlü Anlamlılık	Std. Hata Farkı
İçsel Tatmin	Varyansların Eşit Dağılımı	,106	,746	,765	84	,446	,18006
	Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			,806	53,757	,424	,17103

Örneklem grubundaki çalışanlar yaş değişkeni baz alınarak varyans analizi ile incelendiğinde, katılımcıların hangi yaşta olduğunun içsel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Tablo 23. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumu- Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	2,738	3	,913	1,592	,198
Gruplar İçinde	47,009	82	,573		
Toplam	49,747	85			

Örneklem grubundaki çalışanlar eğitim değişkeni baz alınarak varyans analiziyle incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeyinin Lise, Ön Lisans, Lisans, Lisans Üstü olmasının içsel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Düzeltme

Tablo 24. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	1,583	3	,528	,898	,446
Gruplar İçinde	48,164	82	,587		
Toplam	49,747	85			

Örneklem grubundaki çalışanlar toplam çalışma süresi değişkeni baz alınarak yapılan tek yönlü varyans analizi incelendiğinde F değerinin 4,476 olduğu, katılımcıların 1 yıldan az, 1 -2 arası, 2 -3 arası, 3 yıl ve üzeri sürelerde çalışmış olmasının içsel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yarattığı gözlenmektedir.

Tablo 25. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	7,000	3	2,333	4,476	,006
Gruplar İçinde	42,746	82	,521		
Toplam	49,747	85			

Aradaki farklılığın sebebini incelemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre 3 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların 1-2 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlara oranla işlerinden içsel tatmin boyutu açısından daha fazla tatmin duymakta olduğu gözlenmektedir. Aralarındaki ortalama farkı; ,71631; anlamlılık düzeyi 0,05'in altında 0,004'dür. 2-3 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların 1-2 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlara oranla daha fazla içsel tatmine sahip oldukları gözlenmektedir. Aralarındaki ortalama farkı; ,67157'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altında 0,040'dır.

Düzeltme

Diğer çalışma süreleri arasındaki farka bakılıp küçükten büyüğe sıralandığında 3 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışan ile 2-3 yıl arası çalışma süresine sahip çalışan arasındaki ortalama farkı; ,04474; 1 yıldan az süreli çalışanla 1-2 yıl arası çalışma süresi çalışan arasındaki ortalama farkı; ,30000; 2-3 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanla 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışan arasındaki ortalama farkı; ,37157, 3 yıl üzeri çalışma süresine sahip çalışanla 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışan arasındaki ortalama farkı; ,41631 olarak gözlenmektedir. Anlamlılık düzeyleri 0,05'ten büyük olduğundan aralarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 26. Toplam Çalışma Süresi ve İçsel Tatmin Tukey Testi

Bağımlı Değişken: İçsel Tatmin

(I) Toplam Çalışma Süresi	(J) Toplam Çalışma Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
1 yıldan az	1-2 yıl	,30000	,36732	,846
	2-3 yıl	-,37157	,36732	,743
	3 yıl üzeri	-,41631	,33963	,612
1-2 yıl	1 yıldan az	-,30000	,36732	,846
	2-3 yıl	-,67157(*)	,24765	,040
	3 yıl üzeri	-,71631(*)	,20434	,004
2-3 yıl	1 yıldan az	,37157	,36732	,743
	1-2 yıl	,67157(*)	,24765	,040
	3 yıl üzeri	-,04474	,20434	,996
3 yıl üzeri	1 yıldan az	,41631	,33963	,612
	1-2 yıl	,71631(*)	,20434	,004
	2-3 yıl	,04474	,20434	,996

Düzeltme

Örneklem grubundaki çalışanlar Çağrı Merkezindeki çalışma süresi değişkeni baz alınarak varyans analizi ile incelendiğinde, katılımcıların Çağrı Merkezi çalışma sürelerinin içsel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Tablo 27. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Çağrı Merkezlerinde Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	2,806	3	,935	1,634	,188
Gruplar İçinde	46,940	82	,572		
Toplam	49,747	85			

Örneklem grubundaki çalışanlar organizasyondaki pozisyon değişkeni baz alınarak bağımsız iki örnek t testi analizi ile incelendiğinde, müşteri temsilcisi ve takım lideri katılımcıların Levene Testi anlamlılık düzeyinin (,704) 0,05'ten büyük olması sebebiyle varyansların farklı olmadığı kanaatine varılmaktadır. Varyansların eşit dağılım gösterdiği iki yönlü anlamlılık katsayısının (,882) 0,05'ten büyük olması sebebiyle pozisyonunun içsel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Tablo 28. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Organizasyondaki Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumu- Bağımsız Gruplar T Testi

		Eşit varyanslar için Levene testi		Eşit ortalamar için t testi			
		F	Anlamlılık	t	Df	2 Yönlü Anlamlılık	Std. Hata Farkı
İçsel Tatmin	Varyansların Eşit Dağılımı	,145	,704	-,149	84	,882	,30344
	Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			-,160	7,315	,877	,28284

Düzeltme

Örneklem grubundaki çalışanlar çalışma şekilleri değişkeni baz alınarak bağımsız iki örnek t testi analizi ile incelendiğinde, yarı zamanlı ve tam zamanlı katılımcıların Levene Testi anlamlılık düzeyinin (,844) 0,05'ten büyük olması sebebiyle varyansların farklı olmadığı kanaatine varılmaktadır. . Varyansların eşit dağılım gösterdiği iki yönlü anlamlılık katsayısının (,168) 0,05'ten büyük olması sebebiyle katılımcıların çalışma şekillerinin ne olduğunun içsel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Tablo 29. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşma Durumu- Bağımsız Gruplar T Testi

		Eşit varyanslar için Levene testi		Eşit ortalamar için t testi			
		F	Anlamlılık	t	Df	İki Yönlü Anlamlılık	Std. Hata Farkı
İçsel Tatmin	Varyansların Eşit Dağılımı	,039	,844	1,391	84	,168	,32205
	Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			1,351	5,725	,228	,33146

Örneklem grubundaki çalışanlar aylık ortalama gelir durumları baz alınarak varyans analizi ile incelendiğinde, katılımcıların gelir durumunun içsel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Tablo 30. Çalışanların İçsel Tatminlerinin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	2,723	3	,908	1,583	,200
Gruplar İçinde	47,024	82	,573		
Toplam	49,747	85			

Düzeltme

Örneklem grubundaki çalışanlar kariyer hedefi baz alınarak varyans analizi ile incelendiğinde, katılımcıların kariyer hedeflerinin içsel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yarattığı gözlenmektedir.

Tablo 31. Çalışanların İçsel Tatminlerinin İlerdeki Kariyer Hedeflerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	7,628	2	3,814	7,516	,001
Gruplar İçinde	42,118	83	,507		
Toplam	49,747	85			

Aradaki farklılığın sebebini incelemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre Çağrı Merkezinde yaptığı işte yükselmek isteyenler, Çağrı Merkezinde farklı bir sektörde çalışmak isteyenlere göre daha genel anlamda fazla tatmin duymaktadırlar. Aralarındaki ortalama farkı; ,68973'dür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.

Çağrı Merkezinde farklı bir pozisyonda çalışmak isteyen çalışanlarla farklı bir sektörde çalışmak isteyen çalışanlar arasındaki ortalama farkı; ,19987; Çağrı Merkezinde yaptığı iste yükselmek isteyen çalışanla Çağrı Merkezinde farklı bir pozisyonda çalışmak isteyen çalışanlar arasındaki ortalama farkı; ,48986'dır. Ortalama farkları farklı olsa da bu gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur, anlamlılık düzeyleri; ,005'ten büyüktür.

Düzeltme

Tablo 32. Kariyer Hedefi- İçsel Tatmin Tukey Testi
Bağımlı Değişken: İçsel İş Tatmin

(I) Kariyer Hedefi	(J) Kariyer Hedefi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Ç.M'de farklı bir pozisyon	Farklı bir sektörde çalışmak	,19987	,19370	,559
	ÇM'de yaptığım iste yükselmek	-,48986	,20726	,053
Farklı bir sektörde çalışmak	Ç.M'de farklı bir pozisyon	-,19987	,19370	,559
	ÇM'de yaptığım iste yükselmek	-,68973(*)	,17930	,001
ÇM'de yaptığım iste yükselmek	Ç.M'de farklı bir pozisyon	,48986	,20726	,053
	Farklı bir sektörde çalışmak	,68973(*)	,17930	,001

3.4.4.3 Çalışanların Dışsal İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşma Durumu

Örneklem grubundaki çalışanlar cinsiyet değişkeni baz alınarak bağımsız iki örnek t testi analizi ile incelendiğinde, kadın ve erkek katılımcıların Levene Testi anlamlılık düzeyi (,192) 0.05'ten büyük olması sebebiyle varyansların eşit dağıldığı iki yönlü anlamlılık katsayısına (,189) bakılmaktadır. İki yönlü anlamlılık katsayısının 0,05'ten büyük olması sebebiyle cinsiyetin genel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Düzeltme

Tablo 33. Çalışanların Dışsal Tatmininin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşma Durumu- Bağımsız Gruplar T Testi

		Eşit varyanslar için Levene testi		Eşit ortalamar için t testi			
		F	Anlamlılık	T	Df	İki Yönlü Anlamlılık	Std. Hata Farkı
Dışsal Tatmin	Varyansların Eşit Olması Durumu	1,732	,192	1,324	84	,189	,20065
	Varyansların Farklı Olması Durumu			1,414	55,701	,163	,18788

Örneklem grubundaki çalışanlar yaş değişkeni baz alınarak varyans analizi ile incelendiğinde, katılımcıların hangi yaşta olduğunun dışsal iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Tablo 34. Çalışanların Dışsal Tatmininin Yaşlarına Göre F arklılaşma Durumu- Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	2,452	3	,817	1,114	,348
Gruplar İçinde	60,177	82	,734		
Toplam	62,629	85			

Örneklem grubundaki çalışanlar eğitim değişkeni baz alınarak varyans analiziyle incelendiğinde, katılımcıların eğitim düzeyinin dışsal iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Düzeltme

Tablo 35. Çalışanların Dışsal Tatmininin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumu-Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	2,368	3	,789	1,074	,365
Gruplar İçinde	60,261	82	,735		
Toplam	62,629	85			

Örneklem grubundaki çalışanlar toplam çalışma süresi değişkeni baz alınarak yapılan tek yönlü varyans analizi incelendiğinde, katılımcıların 1 yıldan az, 1 -2 arası, 2 -3 arası, 3 yıl ve üzeri sürelerde çalışmış olmasının genel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Tablo 36. Çalışanların Dışsal Tatmininin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	2,700	3	,900	1,232	,304
Gruplar İçinde	59,929	82	,731		
Toplam	62,629	85			

Örneklem grubundaki çalışanlar Çağrı Merkezindeki çalışma süresi değişkeni baz alınarak varyans analizi ile incelendiğinde, katılımcıların Çağrı Merkezi çalışma sürelerinin dışsal iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Düzeltme

Tablo 37. Çalışanların Dışsal Tatmininin Çağrı Merkezlerinde Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	2,431	3	,810	1,104	,352
Gruplar İçinde	60,197	82	,734		
Toplam	62,629	85			

Örneklem grubundaki çalışanlar; organizasyondaki pozisyon değişkeni baz alınarak bağımsız iki örnek t testi analizi ile incelendiğinde, müşteri temsilcisi ve takım lideri katılımcıların Levene Testi anlamlılık düzeyi (,894) 0.05'ten büyük olması sebebiyle varyansların eşit dağıldığı iki yönlü anlamlılık katsayısına (,587) bakılmaktadır. İki yönlü anlamlılık katsayısının 0,05'ten büyük olması sebebiyle pozisyonun dışsal iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Tablo 38. Çalışanların Dışsal Tatmininin Organizasyondaki Pozisyonlarına Göre Farklılaşma Durumu- Bağımsız Gruplar T Testi

		Eşit varyanslar için Levene testi		Eşit ortalamar için t testi			
		F	Anlamlılık	T	Df	2 Yönlü Anlamlılık	Std. Hata Farkı
Dışsal Tatmin	Varyansların Eşit Dağılımı	,018	,894	-,545	84	,587	,33991
	Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			-,515	6,960	,623	,36019

Düzeltme

Örneklem grubundaki çalışanlar; çalışma şekilleri değişkeni baz alınarak bağımsız iki örnek t testi analizi ile incelendiğinde, yarı zamanlı ve tam zamanlı katılımcıların Levene Testi anlamlılık düzeyi (,041) 0.05'ten küçük olması sebebiyle varyansların eşit olarak dağılmadığı iki yönlü anlamlılık katsayısına (,021) bakılmaktadır. İki yönlü anlamlılık katsayısının 0,05'ten küçük olması sebebiyle çalışma şeklinin dışsal iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yarattığı gözlenmektedir.

Tablo 39. Çalışanların Dışsal Tatmininin Çalışma Şekillerine Göre Farklılaşma Durumu-Bağımsız Gruplar T Testi

		Eşit varyanslar için Levene testi		Eşit ortalamar için t testi			
		F	Anlamlılık	t	Df	İki Yönlü Anlamlılık	Std. Hata Farkı
Dışsal Tatmin	Varyansların Eşit Olması Durumu	4,328	,041	1,347	84	,182	,36161
	Varyansların Farklı Olması Durumu			2,726	10,107	,021	,17861

Örneklem grubundaki çalışanlar aylık ortalama gelir durumları baz alınarak varyans analizi ile incelendiğinde, katılımcıların gelir durumunun dışsal iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir.

Düzeltme

Tablo 40. Çalışanların Dışsal Tatmininin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	2,622	3	,874	1,195	,317
Gruplar İçinde	60,006	82	,732		
Toplam	62,629	85			

Örneklem grubundaki çalışanlar kariyer hedefi baz alınarak varyans analizi ile incelendiğinde, katılımcıların kariyer hedeflerinin içsel iş tatmini boyutu üzerinde istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yarattığı gözlenmektedir.

Tablo 41. Çalışanların Dışsal Tatmininin İlerdeki Kariyer Hedeflerine Göre Farklılaşma Durumu- Anova

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	12,852	2	6,426	10,715	,000
Gruplar İçinde	49,776	83	,600		
Toplam	62,629	85			

Aradaki farklılığın sebebini incelemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre Çağrı Merkezinde yaptığı işte yükselmek isteyenler, Çağrı Merkezinde farklı bir pozisyonda çalışmak isteyenlere ve farklı bir sektörde çalışmak isteyenlere göre dışsal tatmin anlamında daha fazla tatmine ulaşmaktadırlar. Aralarındaki ortalama farkı sırasıyla; ,67262 ile ,88925'tir ve anlamlılık düzeyleri ,005'in altındadır. Farklı bir sektörde çalışmak isteyenlerle Çağrı Merkezinde farklı bir pozisyonda çalışmak isteyenler arasında dışsal tatmin açısından anlamlı bir fark gözlenmemektedir.

Düzeltme

Tablo 42. Kariyer Hedefi- Dışsal Tatmin Tukey Testi
Bağımlı Değişken: Dışsal Tatmin Puanı

(I) Kariyer Hedefi	(J) Kariyer Hedefi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Ç.M.'de farklı bir pozisyon	Farklı bir sektörde çalışmak	,21664	,21057	,561
	Ç.M.'de yaptığım iste yükselmek	-,67262(*)	,22532	,010
Farklı bir sektörde çalışmak	Ç.M.'de farklı bir pozisyon	-,21664	,21057	,561
	Ç.M.'de yaptığım iste yükselmek	-,88925(*)	,19492	,000
Ç.M.'de yaptığım iste yükselmek	Ç.M.'de farklı bir pozisyon	,67262(*)	,22532	,010
	Farklı bir sektörde çalışmak	,88925(*)	,19492	,000

3.4.5. İş Tatminini Boyutlarının Performansa Etkilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın temel hipotezi olan performans puanı iş tatmini ilişkisi sorgulanmıştır. Bu kapsamda performans puanı ile içsel ve dışsal iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiler Spearman Sıra Korelasyon analiziyle sorgulanmıştır. Bu analiz bağımlı değişken ve bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü derece ve yüzde olarak ifade etmektedir. Analiz sonucu hangi değişkenler arasındaki bağ daha güçlü ise o değişkenlerin kontrol altına alınmasına öncelik verilecektir.

Korelasyon analizi sonucuna göre içsel tatmin boyutunun performansı %51 oranında dışsal tatmin boyutunun ise %65 oranında etkilediği gözlenmektedir. Bu durumda performansla içsel ve dışsal iş tatmini boyutu arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilinmektedir. Ayrıca dışsal tatmin boyutunun içsel tatmin boyutundan daha fazla performans üzerinde etkili olduğu gözlenmektedir. Düzeltme

Tablo 43.Performans- İş Tatmini İçsel ve Dışsal Boyutları Korelasyon Analizi

		Performans Puanı	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Performans Puanı	Korelasyon Katsayısı	1	,513(**)	,650(**)
	Anlamlılık (2-kuyruklu)		,000	,000
	Denek Sayısı	86	86	86
İçsel Tatmin	Korelasyon Katsayısı	,513(**)	1	,723(**)
	Anlamlılık. (2-kuyruklu)	,000		,000
	Denek Sayısı	86	86	86
Dışsal Tatmin	Korelasyon Katsayısı	,650(**)	,723(**)	1
	Anlamlılık. (2-kuyruklu)	,000	,000	
	Denek Sayısı	86	86	86

Bu kurulan modelde bağımlı değişken Performans; bağımsız değişkenler içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarıdır. R bağımsız değişkenlerin toplu olarak performans üzerindeki regresyon katsayısı olup burada ,686 olarak çıkmıştır. Determinasyon katsayısı R_2 performanstaki değişimin toplam varyansın yüzde kaçının bu boyutlar tarafından karşılandığını göstermektedir. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin %47'sini karşılamaktadır.

Tablo 44. Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hata
1	,686(a)	,470	,457	1,82516

a Tahmin: (Sürekli), Dışsal Tatmin, İçsel Tatmin

Düzeltme

F ve p değerleri ise bu regresyon ve determinasyon katsayılarının anlamlılığını gösteren tek faktörlü varyans analizi sonuçlarıdır. Bu modelde F= 36,808 ve anlamlılık düzeyi ,000 olması sebebiyle bir bütün olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Modelde yer alan iki değişken de modele katkı sağlamaktadır ve pozitif bir ilişki söz konusudur.

Tablo 45.Regresyon Analizi-ANOVA(b)

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	245,231	2	122,616	36,808	,000(a)
	Kalan	276,489	83	3,331		
	Toplam	521,721	85			

a Tahmin: (Sürekli), Dışsal Tatmin, İçsel Tatmin- b Bağımlı Değişken: Performans Puanı

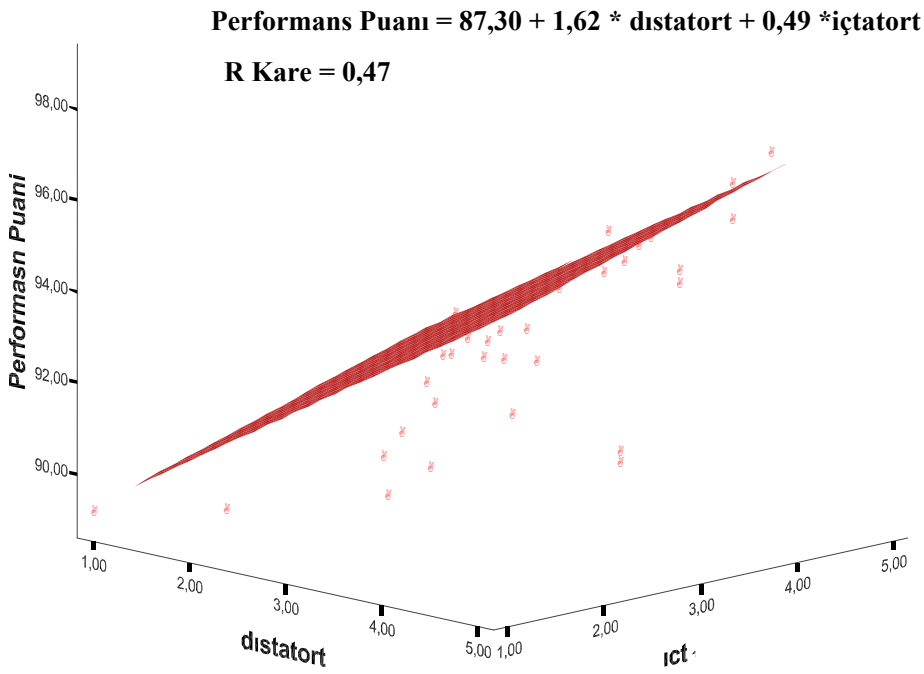
Tablo 46.'daki B değerleri kısmi regresyon katsayılarını vermekte ve formüldeki değişkenlerin eğilimlerini göstermektedir. Regresyon denkleminin istatistiksel gücünü belirleyen kısmi regresyon katsayısı da içsel boyut için B=,495 dışsal boyut için B=1,624' tür. İçsel tatmindeki 1 birimlik artış performansı ,495 birim dışsal tatmindeki 1 birimlik artış ise performansı 1,624 birim arttırmaktadır. Beta ise standardize edilmiş regresyon katsayıları olup bağımlı değişkene ilişkin göreli önem sıralarını yorumlamakta yardımcı olmaktadır. Açıklayıcılık açısından en açıklayıcı değişken (beta=,562) Dışsal Tatmin boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. " t" ise regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sonuçlardır.

Düzeltme

Tablo 46.İş Tatmini-Performans Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu
a.Bağımlı Değişken: Performans

Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar		
	B	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sürekli)	87,296	,878		99,443	,000
Içsel Tatmin	,495	,397	,153	1,246	,216
Dışsal Tatmin	1,624	,354	,562	4,588	,000

Şekil 5. Doğrusal Regresyon



Bu modelin regresyon denklemi y =87,30+ 1,62 X1+0,49 X2'dir. Böylece araştırmanın temel hipotezi olan iş tatmininin performansa etkisi olduğu kabul edilmiştir.

Düzeltme

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması işgücü devir oranının en fazla olduğu çalışma ortamlarından biri olan Çağrı Merkezlerinde iş tatmininin performansa etkisi olup olmadığı hakkında bir yargıya ulaşmak için yapılmıştır. Örneklem grubundaki katılımcıların %50'si 23-25 yaş arası, %61'i 25 yaş altında; % 54'ü lisans, % 6'sı lisansüstü öğrenimine sahip oldukları gözlenmektedir. Eğitim düzeyi yüksek genç bir çalışan kadrosuna sahip olması kurum için dinamik, donanımlı bir yapıya sahip olması açısından avantaj oluşturmaktadır. Genç ve eğitim düzeyi yüksek kadronun sebebi Çağrı Merkezi işinin teknolojiye dayalı olması ve genç kadronun teknoloji konusunda daha esnek, dinamik bir yapıya sahip olması ve çalışanların yüksek öğrenimleri biter bitmez geçici de olsa hemen bir işe girme eğilimleri gösterilebilir. Çalışanların çoğunun bayan olması yöneticilerin iletişim temsili açısından bayan çalışanların kuruma bir avantaj yaratabileceği düşüncesinde olduğunu gösterebilir. Ayrıca Türkiye'de üniversite bitirme yaşının ortalama 22 olduğu düşünüldüğünde Çağrı Merkezi çalışanlarının büyük bir kısmı iş hayatına yeni başlayan kişilerden oluşmaktadır.

Ankete katılanların %70'i kadın, % 30'u erkektir. Bu durum Çağrı Merkezinde bayan çalışanların daha çok istihdam sağladığı yönünde bir yorum getirilebilir. Daha önce Zapt tarafından Almanya'da gerçekleştirilen bir çalışmada bayan çalışanlar için bu rakam %66, Heuven ve Bakker tarafından Hollanda'da gerçekleştirilen bir çalışmada %85, Levig ve Dollard tarafından Avusturalya'da gerçekleştirilen araştırmada %73 olarak bulgulanmıştır.[150]

Yapılan araştırma Sağlık bakanlığı merkez teşkilatı yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada çıkan cinsiyet değişkeninin iş tatmininde anlamlı bir fark oluşturmadığı görüşünü içsel ve dışsal boyut olarak bakıldığında da desteklemektedir.[151]

---

[150] Keser, a.y., s.115

Düzeltme

H_{0C} ve H_{0D} alt hipotezleri kabul edilmiştir. Cinsiyetin tatmin üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaması Çağrı Merkezinde çalışmaya başlayacak kişilerin erkek veya kadın fark etmeksizin çoğu Çağrı Merkezinde çalışmanın getirdiği bir zorunluluk olan vardiyalı çalışmayı, hatta gece çalışmayı bile kabul etmeleri düşünüldüğünde beklenebilir bir sonuçtur. Çağrı Merkezleri çalışma yapısı gereği erkek ve kadın için farklılık göstermemektedir. Gün içerisinde bekleyen iş yükü cinsiyetten bağımsızdır, dolayısıyla günlük çağrı gelme olasılığı, iş yapısı, çalışma şartları, istenilen hedefler standarttır. Terfi imkanlarının büyük kısmı sayısal hedeflerin gerçekleştirilme oranlarına, görüşme kalitelerine yani performanslara göre yapılmaktadır. Çağrı Merkezi ortamı içsel ve dışsal boyutları oluşturan faktörler düşünüldüğünde cinsiyet ayrımına olanak vermeden her iki grup için de aynı şartlardadır. Bu sonuç iş tatmininin, kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğu yaklaşımını destekleyebilir. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar ederler.

Yaş değişkeninin yapılan araştırmada genel iş tatmininin içsel ve dışsal boyutu üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı gözlenmektedir. H_{0E} ve H_{0F} alt hipotezleri kabul edilmiştir. Çağrı Merkezleri belirtildiği üzere genç bir kadrodan oluşmaktadır. İleriki yaşlardaki bireyler deneyimlerine göre farklı pozisyonlara yerleştirilip müşteri temsilciliği pozisyonu için genelde düşünülmemektedir. Yaş değişkeninin fark yaratmaması örneklemin ve kadronun yaş aralığının yeterince geniş olmamasından kaynaklanabilir.

Çağrı Merkezi ortamı; diğer bir çok işten çalışma şartları, prosedür ve kuralları, yönetim tarzı, çalışanların profili ve işe bakış açısı yönünden farklılık arz etmektedir. Lisans yada Lisansüstü eğitimi gören, yeni mezunlardan oluşan bu

---

[151] Güney Aksu, Ahmet Munir Acuner, Ruhi Selçuk Tabak, "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, 55(4), 2002, s.275

Düzeltme

çalışanların her birinin farklı bir kariyer hedefi bulunmaktadır. Bu hedefe ulaşmaya çalışırken de bazen bir çok kavramı, özellikle de pozitif yöndeki özellikleri göz ardı edebilip yollarında ilerlemeye çalışmaktadırlar. Bu sebeple eğitim düzeyinin iş tatmininin de anlamlı bir fark yaratmaması olasıdır. Ayrıca katılımcıların, yani örneklemin geniş bir dağılım göstermemesi de bu sonucu da getirmiş olabilir. Aynı sebep çalışanların statüsü için de geçerlidir. Çalışanların % 92'si Müşteri temsilcisi, %8 'i Takım Lideridir. Bu bilgiler ışığı altında H_{0G}, H_{0H}, H_{0I}, H_{0J} H_{1O}, H_{1P} alt hipotezleri kabul edilmiştir.

H_{0K} alt hipotezi kabul, H_{0L} alt hipotezi red edilmiştir. Çalışma şekli değişkeni iş tatmininin içsel boyutu üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Bunun sebebi Çağrı Merkezinde yarı zamanlı yada tam zamanlı çalışanlar arasında yapılan iş yada verilen hedefler arasında bir fark olmamasından kaynaklanabilir. Yarı zamanlı çalışanları hedefleri tam zaman çalışma süresine göre oranlanarak çağrı karşılama süresi, alınması gereken çağrı sayısı, yapılacak satış sayısı gibi kriterler açısından belirlenir. Dolayısıyla yapılan iş, ortam gibi içsel faktörler açısından hiçbir farklılık gerçekleşmemektedir. Çalışma şekli dış tatmin açısından anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Bunun sebebi ise Çağrı Merkezinde çalışanların yarı veya tam zamanlı çalışması servis, yemek, ücret gibi sosyal ve maddi imkanlardan yararlanma açısından farklılık göstermesi olabilir.

Gelir değişkeninin de iş tatmininin içsel ve dışsal boyutu üzerinde bir fark yaratmadığı gözlenmektedir. H_{0M} ve H_{0N} alt hipotezleri kabul edilmiştir. Bu durum yarı zamanlı çalışanların ek bir işte çalışma imkanına, tam zamanlı çalışanların Çağrı Merkezini bir basamak olarak görme ihtimaline bağlanabilir. Müşteri temsilciliği halen öğrenci olanlara bir yandan öğrenciliklerini devam ettirirken bir yandan çalışma imkanı tanıması sebebiyle tercih edilebilmektedir. Çalışanlar eğitimlerini bitirme yada başka bir pozisyon veya işe geçmeleri için geçmesi gereken süreçte hayatlarını idame ettirme sebebiyle bu işe geçici bir basamak olarak bakabildiklerinden anlamlı bir fark yaratmadığı düşünülebilir.

Düzeltme

Çağrı Merkezinde çalışmaya yeni başlayan kişilerin gerek Çağrı Merkeziyle ilgili, gerekse Çağrı Merkezi dışında farklı beklentileri vardır, 1-2 yıl arasında çalışma süresine sahip kişilerin terfi beklentileri olabilmektedir. 3 yılı aşan çalışma süresinde ise çalışanlar daha fazla Çağrı Merkezi ile ilgili olarak hem beklenti hem de terfi sürecine girebilmektedirler. Bu sebeple Çağrı Merkezinde çalışma süreleri tatmin üzerinde fark yaratmayabilir. H_{0T},H_{0U} alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Toplam çalışma süresi dışsal boyut açısından farklılık yaratmamaktadır. Dışsal tatmin adından da anlaşılacağı üzere daha çok dış kaynaklı sebeplerden oluşmaktadır. Takdir, ücret hem performans hem yöneticiden kaynaklı; prosedürler,çalışma şartları çalışanlardan bağımsız olduğu gibi çalışanların kişisel özelliklerinden de bağımsız olabilir. Toplam çalışma süresi arttıkça statü, otorite, yetenek kullanımı, bilgi ile beraber başarı gibi içsel boyutu oluşturan faktörlerde de artış olacağından farklılaşma gözlenmektedir. H_{0R} alt hipotezi red edilip, H_{0S} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde iş tatmini ile performans değişkenleri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sebeple H_{0A} ve H_{0B} hipotezleri red edilmiştir. Yani yöneticiler çalışanların performansını katı performans kriterleri ile kontrol altında tutmaya çalışmalarının yanı sıra iş tatminini de göz önüne almalı, tatmin oluşturan faktörleri oluşturmalı, tatminsizliğe yol açan kavramları da ortadan kaldırmalıdırlar.

Araştırmada dışsal tatmin boyutunun içsel tatmin boyutundan daha çok performans artışına sebep olduğu görülmektedir. Dışsal tatmin boyutunu oluşturan yöneticilerin çalışanları yönetim biçimi, yöneticilerin karar vermedeki yetkisi, şirket politikaları ve uygulamaları, ücret, ilerleme şansı, çalışma koşulları, itibar edilme, çalışanların birbiriyle geçinebilme şekli gibi alt faktörler göz önüne alındığında bu faktörlerin daha kolay kontrol altına alınabilecek, yöneticilerin daha fazla inisiyatifinde olan kavramlar olduğu görülmektedir.

Düzeltme

Maslow'a göre, tatminin temelinde ihtiyaçlar bulunmaktadır. Maslow, ihtiyaçları birincil ve ikincil olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Birincil güdüler, organizmanın açlık, susuzluk gibi hayati ihtiyaçlarından kaynaklanır . İkincil güdüler ise, bireyin daha çok sosyal çevrede edindiği güdülerdir. Çalışanların özellikle karşılamak için çalıştığı Maslow'un da ihtiyaçlar teorisinde belirttiği temel ihtiyaçlardan olan yeme ve içmeyi sağlayan ücret ve bir gruba ait olma gibi maddi ve manevi bu kavramları içeren dışsal boyutun performansı çok daha fazla etkilemesi şaşırtıcı olmamaktadır. "Herzberg'in bulguları ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin birleştikleri husus, ikisinin de ihtiyaçların giderilmesi ile insanların motive olabilecekleri şeklinde özetlenebilir." Herzberg'e göre Başarı, Yetenek Kullanımı, Sorumluluk, İşin Kendisi, Statü gibi içsel faktörler motivasyon faktörleridir ve varlıkları tatmini yükseltip olmaması tatminsizliğe yol açmaktadır. İşletme politikası, Teknik Yönetim, Çalışanların Geçinmesi, Ücret, Çalışma Şartları gibi dışsal faktörler ise hijyen faktörleridir ve çalışanların tatminini arttırmaktan çok yoklukları tatminsizlik yaratmaktadır. Motivasyon faktörleri işin özünü esas almaktadır, buna karşılık hijyen faktörleri ise işin çevresel şartları ile ilgilidir. Tatminsizliği önlenemeyen bireyin motivasyon faktörleriyle güdülenmesine çalışmak boşuna uğraş olacaktır.[152] Maslow ihtiyaçları önem sırasına göre sınıflandırma yoluna giderken Herzberg tatmin ediciler ve tatminsizliği gidericiler olarak iki gruba ayırmaktadır ama iki teoride de dışsal faktörlerin öncelikle karşılanması gerektiği görülebilir.

Her zaman meşgul olabilme, iş ortamında tek başına çalışma, başka işler yapabilme, sosyal statü, ahlaki değerler, güvenlik, başkaları için bir şeyler yapabilme, otorite, yetenek kullanımı, sorumluluk, kişinin yaptığı işin yöntemlerini değiştirme, kişinin yaptığı işin üstesinden gelebildiğini hissetmesi gibi kavramları içeren içsel tatmin boyutu temel ihtiyaçlardan sonraki aşamalarda giderilmesi gereken ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların da performans üzerindeki etkisi bulunmaktadır. Çalışanlar hem içsel hem dışsal boyutlar açısından elde ettiklerini ve işlerine yaptıkları katkıları

---

[152] Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 2. bs., Beta Basım Yayın, İstanbul,1995, s.263

Düzeltme

karşılaştırıp değerlendirmektedir. Bu fayda-maliyet analizi sonucunda tatmin ya da tatminsizlik duymaktadırlar. Bu tatminsizlik de çalışmada daha önce belirtildiği gibi kurumun performansını etkilemektedir. Kurumun performansını da bireylerin performansı etkilemektedir. Çalışanlar içsel tatmin boyutu oluşturan alt boyutlardan memnun olmadığında yeni iş arayışına girebilmektedir ama yeni iş ararken dışsal tatmin boyutu oluşturan kavramlardan biri olan ücreti yine ön planda tutacaktır. Bu sebeple dışsal boyutun performansı içsel boyuttan daha fazla etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Kurumların yöneticileri hem kendilerini geliştirerek, hem şirket prosedürlerini ve çalışma şartlarını sık sık gözden geçirerek çalışanların dışsal tatmin boyutlarını içsel tatmin boyutlarına göre çok daha kolay ve somut bir şekilde kontrol altında tutarak bunun getirisi olarak da yüksek performans ve başarıya ulaşabileceklerdir.

Toplumdan aileye, diğer organizasyonlardan hükümet politikalarına kadar örgütü etkileyen dış çevre faktörleri, örgütün sağlığına da etkide bulunmaktadır. Diğer taraftan çalışanların bireysel karakteristikleri ve örgütün yapısı, kültürü, çalışan doyumunu, dolayısıyla örgüt performansını ortaya çıkarmaktadır. Örgüt sağlığının anahtarları olarak bireysel ve örgütsel karakteristik özellikler, bireysel ve örgütsel performansın artışına veya azalışına yol açmakta, bu da örgütün sağlıklı olup olmadığını ortaya koyan göstergeler olarak karşımıza çıkmaktadır.[153]

Motivasyon iki yönlü olarak hem dışarıdan desteklenmeli, hem de çalışanlarca harekete geçirilmek için gayret gösterilmelidir. İç potansiyeli daha çok çalışanlar ortaya çıkarabilmektedirler. Bunu başarmak için de kişinin kendini geliştirmesi, yapacağı işe odaklanması, işinin inceliklerini öğrenmesi ve yeri geldiğinde fikrini söylemesi gerekmektedir. Yöneticilerin ise çalışanına değer vermesi, bunu farklı şekillerde çalışanlarına göstermesi, çalışanın motivasyonunu artırmasına katkı sağlayacaktır.

---

[153] Serpil Aytaç, "Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık", "**İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 5(2),2003, (çevrimiçi), http://ısgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php., 12.12.2006.
Düzeltme

Çağrı Merkezleri sık iş gücü değişiminin yanı sıra ücretlerin yeterli olmaması ile bilinmektedir. Çalışanların çalışma saatlerinin fazla ve düzensiz olması ve bunun karşılığı olan ücreti alamamaları durumunda çalışanlar ücret açısından iş tatminsizliği yaşayacaktır. Tüm çalışanlar için eğitim durumuna göre iş ve ücret verilmesinin ve yükselme olanaklarının olmasının ne kadar önemli olduğu çalışmada ayrıca ortaya çıkmaktadır. Araştırma yapılan kurum ücretlendirmelerinde statü ve çalışma süresini göz önüne almaktadır. Oysa çalışanları performanslarını arttırmaya teşvik etmek amacıyla çeşitli hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşma durumunda çeşitli primler verilebilir. Böylece çalışanlar daha verimli çalışmak için motive edilmiş olacaktır. Buna örnek olarak şuan birçok kurumda uygulanan çok fazla hedef tutturma ve çalışanların kendini diğer çalışanlarla aldıkları ücret ve performans bakımından karşılaştırma olanağı bulmaya yönelik sistem gösterilebilir. Ayrıca çalışanların çalıştığı mesai süreleri çalışanlara izin günü olarak kullandırılması yerine ücret olarak yansıtılarak alınan ücretlerde bir parça daha iyileştirmeye gidilebilir. Araştırma yapılan kurumda oryantasyon eğitimi sadece Çağrı Merkezi dışındaki bölümlere verilmektedir. Bu tarz eğitimler Çağrı Merkezi çalışanları da dahil edilerek tüm bölümler için düzenlenebilir. Çağrı Merkezi elemanlarına bazı çağrı merkezlerinde verilen terapi eğitimi verilebilir. Eğitim ve psikolojik destek sayesinde personel değişimini azaltıp, böylece hizmet kalitesinin üzerindeki olumsuz etki azaltılabilir. Araştırma yapılan kurumda, Danışmanlık firması aracılığı ile işe alınan elemanlar ve firmanın kendi kadrosuna bağlı çalışan elamanlar olmak üzere iki türlü çalışan mevcuttur. Bu çalışanlar arasında ciddi bir ücret, çalışma şartı farkı bulunmaktadır ve bu fark çalışanlara çok fazla hissettirilmektedir. Bu sebeple çalışanlarda biz bilinci, kurum kültürü oluşturulamamaktadır. Çalışanlara karşı bu tarz tutum farklılıkları yapılan organizasyonlarda ve sosyal olanaklarda daha dengeli hale getirilmelidir.

KAYNAKÇA

Acar, Ahmet Cevat: "İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler", **İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi**, 5(17),1994, s.21-29.

Akdoğan, Ertunç: "Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki", Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002.

Aksu,Güney, Ahmet Munir Acuner, Ruhi Selçuk Tabak, "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, 55(4),2002, s.271-282

Aktaş, Aliye, Ramazan Aktaş: "Uzmanlaşma, Yazılan Kurallar ve Yerinden Yönetimin İş Doyumuna Etkisi", **MPM Verimlilik Dergisi**, S.2.,1991, s.73-108.

Alpugan, Oktay: **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, 2. bs., İstanbul, Der Yayınları, 1994.

Ardıç, Kadir, Türker Baş: "Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", (Çevrimiçi),http://www.ceterisparibus.net/calisma/makaleler.htm, 23.06.2006.

Armstrong, Gary, Philip Kotler: **Principles of Marketing**, 10.bs., Prentice Hall.,USA, 2003.

Arslan, Fatih: "Çağrı Merkezi Terimleri",(Çevrimiçi), http://www.vodasoft.com.tr/learningcenter/makale02.php 17.05.2006.

Arslan, Zekeriya: "Çağrı Merkezini Outsource Etmek", **Crmpro Dergisi,** Şubat 2006, s.29-32.

Artan, İnci: "Yönetsel Başarının Kaynağı: İnsan" **Endüstri Ve Örgütsel Psikoloji 2**, Ed.:Suna Tevruz, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara,1998.

Aytaç, Serpil: "Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık", "**İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan KaynaklarıDergisi**,5(2),2003,(Çevrimiçi),http://ısgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.ph., 12.12.2006.

Barutçugil, İsmet: "Duyguların Yönetimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi**, S. 14, Ağustos-Eylül 2003, s.33-36.

Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi,** 2.bs., İstanbul, Kariyer Yayım, 2002.

Baysal, A. Can, Mahmut Paksoy: "Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli" **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 28(1),1999, s.7-15.

Baysal, Ayşe Can, Erdal Tekarslan: **Davranış Bilimleri,** İ.Ü İşletme Fakültesi Yay., İstanbul, Dönence Basım Yayın, No:275, 1998.

Bell, Chip R, Ron Zemke: **Şapka Çıkartan Hizmet Yönetimi**, Çev: Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul,1998.

Berry, Lilly M: **Psychology at Work**, Mc Graw Hill Co. Inc., San Francisco,1997.

Bilgiç, Reyhan: "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkısh Workers" **Journal of Psychology Interdisciplinary Applied**, 132(5),1998, pp.549-557.

Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.bs., Arıkan Basım Yayın, No:144, İstanbul, 2006.

Bocklund, Lori, Dave Bengson: **Call Center Technology Demystified**, 2.bs., Call Center Press, USA, 2003.

Boven, David E., Edward E. Lawler: "Total Quality-Oriented Human Resources Management", **Organizational Dynamics**, 20(4), 1992, pp.29-41.

Byars, Lloyd L., Leslie W. Rue: **Human Resource Management**, 6.bs, Irwin McGraw Hill Co. Inc, 2000.

Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavucubaşı: **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi,** 3.bs., Siyasal Yayınevi, Ankara,1998.

Ceylan, Özgür "Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama", M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,2002.

Crossman, Alf, Bassem Abou-Zaki: "Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff" , **Journal of Managerial Psychology**, 18 (4), 2003, pp.368-376.

Crossman, Mark: **The Psychology of Work and Human Performance**, 3.bs, Longman, NewYork, 2004.

Çağrı Merkezi Benchmarking Araştırması: (Çevrimiçi),http://www.sistema.com.tr/_cm/ust_yonetim.asp2005, 17.05.2006.

Çağrı Merkezlerine Genel Bakış: (Çevrimiçi),https://www.ihlaspazarlama.com.tr/cagri.php 17.05.2006.

Çağrı Merkezi Çözümleri: (Çevrimiçi),http://www.netser.com.tr/cagrimercoz_tr.htm 17.05.2006.

Çelik, Cafer: "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, MPM Yayını, Ankara,1993, s.121-131.

D'Ausilio, Rosanne: "Eğitim ve Yatırım Getirisi" **Call Center Conference E-Bülten 7**, Mayıs 2006, (Çevrimiçi), http://www.istanbulcallcenterexpo.com/ebultentr2.php, 17.05.2006.

Davis, Keith, John W. Newstroom: **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, 10. bs., McGraw Hill Book Co. Inc., New York, 1998.

Davutoğlu, Nesteren: "Bank Ekspress ve Kuramsal Kalite" , **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul, Eylül 1994.

Dereli, Toker: **Organizasyonlarda Davranış**, İ.Ü. İktisat Fakültesi, Ar Yayın, İstanbul, 1981.

Döşoğlu, Nevin Deniz: "Çok Uluslu İşletmelerde İletişim Sorunları Ve Çözüm Önerileri", **M.Ü. İ.İ.B.F İşletme Bölümü Öneri Dergisi**, C.2, Haziran 1999, s.43-48.

Dunham, Jack: **Stres İn Teaching**, 2 bs., Routledge, NewYork 1992.

Eagle, Bruce W., Marjorie L Icenogle, Jeanne D. Maes, Edward W. Miles.: "The Importance Of Employee Demographic Profiles For Understanding Experiences Of Work Family Interrole Conflicts", **The Journal of Sociol Psychology,** 138(6), 1998, pp.690-709.

Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:272, 2.bs, Dönence Basım Yayın, İstanbul,1997.

Erdoğan, İlhan: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, No.5, Dönence Basım Yayın, İstanbul,1999.

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 9. bs., Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006.

Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi**, 4.bs., Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, 6. bs., Beta Basım Yayın, No:1067, İstanbul, 2003.

Eroğlu, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, 2. bs., Beta Basım Yayın, İstanbul,1995.

Ertaş, Ercan: "Kendi Başına Bir Dünya Çağrı Merkezleri", **Sektörel Tanıtım Dergisi**, 36(1), 2005, s.15-18.

Ertemiz, Gökhan: **Çalışanların Duyguları**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004.

Fields, Dail L., Terry C. Blum: "Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition" **Journal of Organizational Behaviour**, 18(2), 1997, pp.181-196.

Gerson,Rıchard. F.: **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Çev:Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

Goldberg, Caren B., David A. Waldman: "Modeling Employee Absenteeism: Testing Alternative Measures and Mediated Effects Based on Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behaviour**, 21(6), 2000, pp.665-676.

Gök, Sabahat Bayrak: "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(1),2006, s.291-317.

Greenberg, Jerald, Robert Baron: **Behavior In Organizations: Understanding and Managing the Humanside of Work**, 7.bs., Prentice Hall Inc,USA, 2000.

Green-Reese, Shirley, Dewayne J. Johnson: "Teacher Job Satisfaction and Teacher Job Stress: School Size, Age and Teaching Experince" **Education**, 112 (2), 1991, pp.247-252.

Groot, Wim, Henriette M. Van den Brink: "Job Satisfaction of Older Workers", **International Journal of Manpower**, 20 (6), 1999,pp.343-360.

Güney, Salih, Abdülkadir Varoğlu, Aliye Mavili Aktaş: "Özel Ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma" , **MPM Verimlilik Dergisi**, S.3,1996, s.53-76.

Gürman,Ebru: "Çalışanlarımız Misafirlerimiz Olmamalı", (Çevrimiçi) http://www.turizmdebusabah.com/devam_popup~ID~~28197~yorum~%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fanlar%C4%B1m%C4B1z_misafirlerimiz_olmamal%C4%B1.htm, 06.07.2006

Hageman, Gisela: **Motivasyon El Kitabı**, Çev.: Göktuğ Aksan, Bireysel Yatırım Dizisi, No:8, 2.bs., Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

İlies, Remus, Tımothy Alan Judge: "Understanding the Dynamıc Relationships Among Personality,Mood and Job Satisfactıon: A Field Experience Sampling Study" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89(2), 2002, pp.1119-1139.

İmamoğlu, Salih Zeki, Halit Keskin, Serhat Erat: "Ücret, Kariyer Ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, 11(1), 2004, s.167-176.

İncir, Gülten: **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme,** MPM Yayını, No:401, Ankara, Yeniçağ Basım, 1990.

İş Tatmini: (Çevrimiçi),http://www.forumfor.biz/archive/index.php/t-18181.html, 26.03.2006.

Johnson, Gloria Jones, Walter Ron Johnson: "Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis, **Journal of Psychology**, 134 (5),2000, pp.537-555.

Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 10.bs., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Kaynak, Tuğray: **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.bs., Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 1996.

Kaynak, Tuğray: **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:223, İstanbul, 1990.

Keser, Aşkın: "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması",**Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1,**(11), 2006, s.100-119.

Kırel, Çiğdem: "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi", **İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi,** 28(2),1999, s.115-136

Kohen, Alp "Çağrı Merkezleri Yararları ve Bileşenleri" , **Crmpro Dergisi,** Haziran 2004, s.12

Kohen, Alp: "Türkiye: Offshore Çağrı Merkezi Outsourcing'i İçin Güçlü Bir Ülke"**, Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri**, Mayıs2003,(Çevrimiçi),http://www.sistema.com.tr/download/offshore_turkish.doc,17.05.2006.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. bs., İstanbul, Beta Yayın, 2001, s.188

Levin, Greg: "Cutting Through The Hype On Outsourcing", (Çevrimiçi) http://www.incoming.com/s2article.html, 17.05.2006.

Lovelock, Christopher: **Service Marketing**, Prentice Hall.3. bs., USA,1996.

Luthans, Fred: **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill Co., 7.bs., NewYork, 1995.

Mobley, William H: "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", **Journal of Applied Psychology**, 62(2), 1997, pp.237-240.

Monger, Julie: "Çağrı Merkezi Ölçümleri", **Call Center Conference E-Bülten 4**, Şubat 2006, (Çevrimiçi), http://www.istanbulcallcenterexpo.com/ebultentr2.php, 17.05.2006.

Nelson, David L, James Campbel Quick: **Organizational Behavior**: **Foundations, Realities and Challenges,** Alternatif Baskı, West Company, NewYork,1995.

Ordun, Güven: "Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Oshagbemi, Titus: "Is Length Of Service Related to the Level of Job Satisfaction?", **International Journal of Social Economics,** 27(3) ,2000, pp.213-226.

Özgener, Şevki: "Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları",(Çevrimiçi),http://bahadirakin.tripod.com/toplamkalitemotivasyon.htm, 14.01.2006.

Performans Yönetim Sistemi: (Çevrimiçi),http://www.sistema.com.tr/_cm/pys.asp#mdd 17.05.2006.

Peterson, Katheleen: "Next Generation Call Centers",(Çevrimiçi), http:>//www.ecustomerserviceworld.com.articles/article_13.rt,27.08.2006.

Pinder, Craig C.: **Work Motivation In Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc.,USA, 1998.

Pugh, Derek Salman, David J. Hickson, Christopher R. Hinings: **Örgütler Üzerine Yazanlar,** Çev: Şadi Can Saruhan, Marmara Yayıncılık, İstanbul, 1991.

Pusat, Aytül: "İş Tatmininin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri", M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1992.

Robbins, Stephen: **Essentials of Organizational Behavior**, 5.bs., Prentice Hall Inc, USA,1997.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.

Sağıroğlu, Fuat: "Bir Telefon Çok Şeyi Değiştirir", **Crmpro Dergisi,** Haziran 2005, s.20-21.

Schneider, Benjamin, David Bowen: "Breaking The Cycle Of Failure İn Services", **Research And Personel And Human Researches Management**, Vol: X, 1992, pp.4-9.

Seçmen, Serhat: "Amirlerin Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri, TSK'da Yapılan Bir Araştırma" M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,2001.

Serinkan, Celalettin: **Örgütsel Davranışın Temelleri**, ETAM Basım Yayım, Eskişehir, 2005.

Sinangil, Handan, Kepir: "Endüstri Ve Örgüt Psikolojinin İş Yaşamına Katkıları", **Mercek Dergisi**, 9(1),1998, s.37-42

Sistema, 2002 Türkiye Çağrı Merkezi Benchmarking Araştırması**,** (Çevrimiçi),http://www.sistema.com.tr/_cm/benchmark.asp, 23.06.2006.

Smither, Robert D.: **The Psychology of Work and Human Performance** , 3.bs., Longman, NewYork, 1998.

Soykan, Başak: "Eşsiz Bir Çağrı Merkezi Deneyimi", **Call Center Conference E-Bülten 8**, Haziran 22, 2006, (Çevrimiçi) http://www.istanbulcallcenterexpo.com/ebultentr.php, 17.05.2006.

Szılagyı, Andrew D., Marc J. Wallace: **Organizational Behavior and Performance,**5.bs, Harper Collins Pub, USA,1990.

Taştan Seçil: "İnsan Kaynakları Performans Kriterleri",(Çevrimiçi), http://www.isguc.org/ik_performans.php, 27.08.2006.

Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılınç, Hüner Şencan, A. Can Baysal: **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Dönence Basım Yayın, İstanbul, No:278, 2000.

Tekin, Hüseyin: **İşletmelerde Sosyal Güvenlik**, Kardelen Basım Yayın, No:169, Ankara, 2003.

Telman, Nursel: "Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu İle Olan İlişkisi", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1988.

Tietjen, Mark A., Robert Myers: "Motivation and Job Satisfactin" **Management Decision**, 36(4),1998, pp.226-231.

Türkay, Sezgi: "Modern CRM Teknolojileri", Aralık 2003, (Çevrimiçi), http://atif.unaldi.org/yazi.php?amac=2&yaziID=229, 17.05.2006.

Uyargil, Cavide: **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1988.

Vecchio, Robert.P.: **Organizational Behavior**, 3.bs., Fort Worth: The Dryden Press, 1995.

Veninga, Robert L.: "Ruhlarını Doyurun",(Çevrimiçi), **Executive Excellence**, Rota Yayınları,S:47,Şubat2001 http://www.rotaline.com/Dergiler/2d=1, 17.05.2006.

Verimli Çalışanı İşte Tutmanın Yolları: (Çevrimiçi),http://ya2005.yeniasir.com.tr/06/14/index.php3?kat=ila&sayfa=ik1&bolum=ilanlar,14.05.2006.

Von Diemer, Regina: "İletişim ve İşbirliğinde Kalite", Çev: Şevket Yıldırım, **Verimlilik Dergisi,** 23(2),1994, s. 99-105.

Westen, Drew: **Psychology**, John Wiley & Sons Inc., 2.bs., USA, 1999.

Yıldız, Yılmaz: "Çağrı Merkezinin Yarattığı Fark", **Call Center Conference E-Bülten/9**, Temmuz 2006, (Çevrimiçi), http://www.istanbulcallcenterexpo.com/ebultentr.php, 17.05.2006.

Yücel, Pelin: "The Effects of Position and Sector on the Employees Job Satisfaction: An Application İn Telecomunication Sector", M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2005.

Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.

EK

Sayın Değerleyici,

Çağrı Merkezleri ile ilgili olarak yaptığım tez çalışmamda yer vereceğim bu anket konu hakkında gerekli bilgiyi sağlamayı amaçlamaktadır. Bu araştırma yalnızca yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere uygulanacaktır. Değerleyici kimliği ve verilen cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Çağrı Merkezi (Ç.M.) çalışanı hakkında genel bilgi amaçlı sorulara, ikinci bölümde ise şu anki işinden duyduğu memnuniyet derecesini belirleme amaçlı sorulara yer verilmiştir.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Özlem TURAN
İstanbul Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

1) Yaşınız
- ☐ 23' den küçük
- ☐ 23 – 25 arası
- ☐ 26 – 28 arası
- ☐ 28' den büyük

2) Aylık ortalama geliriniz
- ☐ 550 – 700
- ☐ 701 – 850
- ☐ 851 – 1000
- ☐ 1001 ve üzeri

3) Cinsiyetiniz
- ☐ Erkek
- ☐ Kadın

4) Çalışma şekliniz
- ☐ Yarı zamanlı
- ☐ Tam zamanlı

5) Eğitim düzeyiniz
- ☐ Lise
- ☐ Önlisans
- ☐ Lisans
- ☐ Lisans üstü

6) İlerdeki kariyer hedefiniz
- ☐ Ç.M.'de farklı bir pozisyona geçme
- ☐Farklı bir sektörde çalışmak
- ☐Farklı bir Ç.M.'de çalışmak
- ☐Ç.M.'de yaptığım işte yükselme

7) Organizasyondaki pozisyonunuz
- ☐ Müşteri temsilcisi
- ☐ Takım lideri

8) Ne kadar zamandır iş hayatında çalışmaktasınız?
- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1 -2
- ☐ 2 -3
- ☐ 3 ve üzeri

9) Ne kadar zamandır çağrı merkezinde çalışmaktasınız ?
- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1 – 2 yıl
- ☐ 2 – 3 yıl
- ☐ 3 ve üzeri

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. İşinizden ne derece memnun olduğunuzu "Çok Memnunum"dan "Hiç Memnun Değilim"e uzanan aralıklar üzerinde size uygun olan seçeneğe "X" işareti koyarak belirtiniz.

	ŞİMDİKİ İŞİMDEN...	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2.	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından					
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4.	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5.	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6.	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilmem bakımından					
8.	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9.	Başkaları için bir şeyler yapma olanağına sahip olmam bakımından					
10.	Kişilere yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11.	Kendi yeteneklerimi kullanma şansımın olması bakımından					
12.	İş ile ilgili kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13.	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14.	İş içinde terfi olanağım olması bakımından					
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilmem açısından					
17.	Çalışma şartları bakımından					
18.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
19.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					
20.	Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından					

Zaman ayırdığınız için teşekkürler.

Yapılan Düzeltmeler

Gerekli düzeltmelerin yapılması için verilen sürede metin kısmı yeniden gözden geçirilip, hem gerekli kısaltmalar gerçekleştirilmiş hem de bazı başlıkların yeri değiştirilmiştir. Kullanılan kaynaklar tekrar literatür taraması yapılarak daha güncel, yeni tarihli kaynaklar haline getirilmiştir. Araştırma yapılan kurumun adı tezin başlığından çıkarılmıştır. Yapılan bu değişikliklerle tez metni yeniden toparlanıp güncellenmiştir. Araştırma yapılan firmanın İnsan Kaynakları Departmanından performans puanları alınarak aralıklı performanslar için yapılan non-parametrik testler parametrik hale dönüştürülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson Korelasyon analizi yerine Sperman Sıra Korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi kullanılan iş tatmin ölçeğinin faktör yapısı ve güvenilirliği göz önüne alınarak tezden çıkarılmıştır.