

Çağrı merkezlerinde iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisi*

The effect of workload on burnout in the call centers

Ahmet Deniz¹ 

Çiğdem Kaya² 

1 Dr. Bağımsız Araştırmacı, İstanbul, TÜRKİYE E-mail: ahmeddeniz@ttmail.com

2 Doç. Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, İstanbul, TÜRKİYE
E-mail: cigdemkaya2810@gmail.com

Öz

Çağrı Merkezleri, 2000'li yıllar itibarıyla ivmelenen gelişim sürecinde özellikle teknolojik gelişmeler ile hem ulusal hem de küresel düzeyde ciddi bir hacim kazanmıştır. Bu gelişim, iş gücü anlamında artışlara yol açmış yanı sıra çağrı merkezlerinin üretim ve verimlilik ile kar elde etme gereklilikleri kaynaklı iş yapmaları doğal bir iş yükünü beraberinde getirmiştir. Rekabetin artması, maliyetleri düşürme zorunluluğunu beraberinde getirmiş, bu da çağrı merkezleri için çalışma saatlerinin ve iş yükünün artmasına sebep olarak kârlılığın belli seviyelerde korunması zorunluluğunu oluşturmuştur. İş yükü hem işveren hem de işgören açısından performans çıktılarına etkileyen belirleyici bir unsurdur. Çalışanlar çoğunlukla iş yüklerinden şikayet etmekte, motivasyon ve performansları düşmekte, sonucunda orta ve uzun vade de tükenmişlik gibi olumsuz tepkiler söz konusu olmaktadır. İş yükünün temel etkileri stres ve tükenmişlik duygularıdır.

Araştırmada Türkiye'de faaliyet gösteren çağrı merkezi çalışanlarının iş yüklerinin, işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada oluşturulan model temelinde kullanılan ölçeklere dair anket İstanbul ili ve Anadolu illerindeki çağrı merkezi sektöründe çalışmakta olan 850 kişiye uygulanmıştır. Yapılan analizlerle iş yükü ve işte tükenmişlik arasındaki ilişkinin etkisine bakılmıştır. Araştırma bulgularına göre, iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisi oldukça belirgindir. İş yükünün artış gösterdiğinde işgörenlerin işteki tükenmişlik eğilimlerinin de artış gösterdiği görülmektedir. Bu sonuca göre çağrı merkezi yöneticilerinin iş yükü dengelerini doğru değerlendirmeleri kurumun ileriyeye dönük iş sonuçları açısından önem teşkil etmektedir.

Anahtar kelimeler: İş Yükü, İşte Tükenmişlik, Çağrı Merkezi

JEL kodları: I19, J24, L89, M1.

* Bu makale 27-28 Kasım 2020 tarihlerinde İstanbul'da online olarak gerçekleştirilen "1. Örgütlerin Yönetimi Uluslararası Kongresinde" sözlü olarak sunulmuş ve özet olarak bildiri kitabında basılmış olan aynı isimli bildirinin gözden geçirilmiş halidir.

Bu makale Ahmet Deniz'in "İş Yükünün İşte Tükenmişlik Duygusu Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bulaşıcılık ve Duygusal Bağlılığın Rolü: Çağrı Merkezi Sektöründe Bir Araştırma" adıyla İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Doktora Programında Doç. Dr. Çiğdem Kaya danışmanlığında 23 Haziran 2020 tarihinde onaylanmış olan doktora tezinden türetilmiştir.

Citation/Atıf: DENİZ, A. & KAYA, Ç. (2021). Çağrı Merkezlerinde İş Yükünün İşte Tükenmişlik Duygusu Üzerindeki Etkisi. Journal of Life Economics. 8(1), 81-92, DOI: 10.15637/jlecon.81.08

Abstract

The Call Centers gained a significant volume both at national and global level, especially with technological developments during the acceleration of development since 2000s. This development has led to increases in terms of workforce, as well as the fact that call centers do business based on the requirements of production and efficiency and profit making have brought a natural workload. The increase in competition brought with it the obligation to reduce costs, which has led to an increase in working hours and workload for call centers, thereby creating a certain level of profitability. Workload is a determining factor affecting performance outcomes for both employer and employee. Employees mostly complain about their workloads, their motivation and performance decrease, resulting in negative reactions such as burnout in the medium and long term. The main effects of workload are feelings of stress and burnout.

In the study of call center employees operating in Turkey workload, work aimed to investigate the effect on feelings of burnout. The questionnaire on the scales used on the basis of the model created in the research was applied to 850 people working in the call center sector in Istanbul and Anatolian provinces. With the analysis, the effect of the relationship between workload and burnout at work was examined. According to the research findings, the effect of workload on sense of burnout at work is quite evident. When the workload increases, it is seen that the burnout tendencies of the employees also increase. According to this result, the correct evaluation of the workload balances of the call center managers is important for the forward-looking business results of the institution.

Keywords: Workload, Burnout, Call Center

JEL codes: I19, J24, L89, M1.

1. GİRİŞ

Günümüzün gelişen teknolojileri yeni sektörler ve yeni iş sahaları yaratmıştır. Teknolojinin gelişimi sonrası ortaya çıkan bu yeni iş alanları arasında üreticiler ve kurumlar ile müşteriler arasındaki sınırları yok eden çağrı merkezleri ön sıralarda kendine yer bulmuştur (Özkan, 2013). Geçmiş yıllarda müşteri ilişkileri daha geleneksel yöntemlerle ilerlerken, teknolojideki hızlı gelişmeler ile artık kurumların müşteri hizmetlerini büyük oranda çağrı merkezleri vasıtasıyla yönetmeye başladıkları görülmektedir (Batt ve Moynihan, 2002).

Çağrı merkezi hizmetindeki artışın temel nedenleri arasında maliyet tasarrufu olgusunu da saymak mümkündür. Çağrı merkezleri, kurumlara rekabet üstünlüğü sağlamak için müşteri hizmetlerini daha etkin yönetme ve maliyetlerini düşürme imkanına kavuşmalarına olanak sağlamaktadır. Çağrı merkezleri hem tüketici hem de kurum açısından pek çok avantajlar sağlarken bu iki yapı arasında köprü görevi görmektedir. Günümüz ürün ve hizmet arzında sınırların öneminin yok olduğu düşünüldüğünde, müşteriler her türlü taleplerini aktarmak için en hızlı ve kolay yol üzerinden kurumlara ulaşmayı arzu etmektedirler. Bu noktada çağrı merkezleri oldukça önemli bir işlevi yerine getirmektedir (Özkan, 2013).

Çağrı merkezlerinde performans sistemi iş hacmini olabildiğince üst seviyelere taşımak üzerine kurulmuştur. İş yükünün doğru hesaplanması ve planlanması ile sıkı takibi ve denetimi verimlilik artışı

sağlayabileceği gibi etkin yönetimi yapılmadığında işgörenin iş performansında olumsuz sonuçlara da sebep olabilecektir. Çağrı merkezinde üretim aşamasının planlanması evresinde müşteri temsilcilerinin kaç müşteri ile görüşme yapacakları, çalışan başına düşecek iş yükü ve mesai yoğunluğu hesaplanabilmekte, bu durum işgörenler üzerinde baskı oluşmasına sebep olabilmektedir. Diğer yandan işverenin hedef bazlı iş yükü paylaşımları işgörenler tarafından çoğu zaman yüksek bulunmakta ve işgören çalışma süreleri ile iş yükünden dert yanarak, performans ve motivasyon seviyesinde düşüşler yaşamakta, sonucunda orta ve uzun vadede stres ve tükenmişlik gibi tepkiler gündeme gelebilmektedir. Şirketlerin kendi aralarında artan rekabet yarışı kontrolü fazlasıyla zorlaşan iş baskısı ve iş yükü yoğunluğu oluşturmakta bu da işgörenlerin tükenmişlik düzeylerine olumsuz yansımaktadır (Bulut ve Ataay, 2017).

Yukarıdaki vurgular neticesinde, bu çalışma kapsamında çağrı merkezlerindeki iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisi incelenerek farklı bir bakış açısı sunulmuştur. Çalışma, personel sayısının ve iş yükünün yüksek olduğu çağrı merkezi sektöründe ele alması açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın örnekleminin oluşturulması için hizmet sektöründen çağrı merkezlerinin seçilmesinin nedeni faaliyetlerinin daha çok kişiler arası sosyal ilişki unsurlarına dayanması ve kalabalık ekipler olarak yoğun tempoda çalışmaları durumudur.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Yükü

İş yükü; genel olarak iş yerindeki görev yükü ve taleplerin, elde bulunan mevcut kaynaklara oranı olarak tanımlansa da farklı bileşenlerin etkileşimiyle de ortaya çıkabilmektedir. Gün içerisinde yapılması gereken genel iş miktarı, işlerin zorluk derecesi, ihtiyaç duyulan dikkat ve konsantrasyon oranı, görevleri tamamlamak için belirlenen zaman, yemek, ihtiyaç ve dinlenme molaları, teknolojik kaynaklar, yetişmiş personel durumu ve çoklu görev miktarı bunlara örnektir (Holden ve diğ., 2011: 2). Günümüzün işgörenleri, Endüstri Devrimi şartlarına göre daha uygun koşullarda çalışıyor olsalar da rekabetin artması ve iş çevresinin değişkenlik göstermesi kaynaklı kaçınılmaz bir iş yükü altına girmektedirler (Tayfur, 2011: 61). Günümüzde, özellikle özel sektördeki çalışma şartlarında, işgörenlerin haftalık çalışma saatlerinin 50 saatin üzerinde olduğu düşünüldüğünde fazla çalışmadan kaynaklı bir çatışma yaşanıldığı görülebilir.

İş yükü kaynaklı olarak işgörenlerin olumsuz etkilendiği alt alanları şu şekilde sıralayabiliriz (Keser, 2006: 106):

- Net olmayan görev tanımları,
- Görevin yerine getirilmesi için oluşturulan zaman baskısı,
- Geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin yetersiz olması,
- Düşük seviyede sosyal desteğin bulunması.

İşletmeler, çalışanlarına kabul edilebilir ölçüde iş yükü yönlendirmesi yapmalıdır. Kabul edilebilir ölçülerde iş yükünü belirlemek için yöneticilerin gerçekleştirmesi gerekenler şunlardır:

- Görev tanımları, beklentilerin üzerinde iş yapmayı gerektirmeyecek şekilde oluşturulmalıdır.
- Bilgi sistemleri, çalışma süreleri ile iş yükü arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla ve çalışma sürelerini izlemek üzere geliştirilmelidir. Çalışanlara yerine getirdikleri iş tanımlarına göre teknolojik destek ve ilave kaynak sağlanmalıdır.
- Yeni işe alımlar, işten ayrılmalar sonrası gerçekleşiyorsa yerleştirme ve yetiştirme faaliyetleri en fazla üç ay içinde tamamlanmalıdır.

İşgörenler bugün, Endüstri Devrimi dönemine göre daha makul sürelerde çalışmalarına rağmen en önemli stres kaynaklarının başında hala iş yükü gelmektedir. Fiziksel iş yükünün yanı sıra özellikle rekabet artışı ile birlikte değişkenlik arz eden iş koşulları, işgörenin elindeki işi ve ona atanan görevi olabilecek en kısa zaman diliminde tam şekilde tamamlama zorunluluğu getirmekte, bu da işgörenin algıladığı iş yükünü daha da arttırmaktadır.

Özetle iş yükü, iş ortamındaki talep ve beklentilerin yoğunlaşmasıyla birlikte artmaktadır ve bunun yanında üretim için yapılan baskı ve talepler arttıkça iş yükü daha da ağırlaşmaktadır (Harris ve diğ., 2015: 4). Özellikle çağrı merkezi gibi kalabalık ekiplerin yoğun iş yükü ile çalışmaları stres seviyesini arttırmaktadır. Çalışma ortamında bireylere düşen görevler doğrultusunda tahsis edilen roller ve rollerin oluşturduğu stres de algılanan iş yükü miktarına doğrudan etki edebilmektedir. Bununla birlikte rol belirsizliği ve iş yükü sonucu oluşan gergin ortam bireyler arası çatışmalara yol açabilmektedir. Stres günümüzde, bireylerin iş ortamlarında sıklıkla yaşadıkları bir olgu haline gelmiştir. Bu doğrultuda stres özellikle karmaşık, dinamik ve hızla değişen iş alanlarında görev yapan kişilerin her gün karşılaşabilecekleri psikolojik bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin kapasitelerini aşan bir takım taleplerin spesifik olmayan sonuçları olarak tanımlanabilen stresin hakim olduğu iş ortamlarında bulunan bireyler, genellikle başarısız iş gereklilikleri ile karşı karşıya kalırlar, sonrasında baş ve sırt ağrısı gibi farklı bedensel reaksiyonlar yaşarlar ve tatminsizlik, mutsuzluk, üzüntü, depresyon ve tükenmişlik gibi çeşitli olumsuz duygular hissedebilirler (Leung ve diğ., 2011: 313).

2.2. İşte Tükenmişlik

Tükenmişliğin sözlük anlamı, gücünü yitirmiş olma ve çaba göstermeme durumudur (TDK, 2020). İnsanlarla yüz yüze ve yakın iletişim kurmayı gerektiren meslek gruplarının çalışanları yoğun strese maruz kalmaktadır. Bu meslek gruplarında çalışan bireyler tükenmişlik sendromu yaşamaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Araştırmanın kapsamı da insanlarla yakın ilişki kurmayı gerektiren çağrı merkezi sektörüdür.

Tükenmişlik olgusu iş talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan ve aşamalı olarak ilerleyen bir süreç olarak tanımlanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 21). Tükenmişlik, kendisine

büyük hedefler belirleyen ancak mesleki hayatı süresince bu hedeflerini gerçekleştirme fırsatını yakalayamayan ve beklentilerine karşılık bulamayan, hayal kırıklığı yaşayan bir çalışanın yaşadığı yorgunluk ve enerji yoksunluğudur (Yeniçeri ve diğ., 2009: 87). Araştırmacılar tükenmişlik tanımını detaylı şekilde açıklamışlar ve tükenmişliği üç boyutlu olarak değerlendirmişlerdir. Bu boyutları, duygusal tükenme boyutu (kişilerin kendilerini duygusal açıdan tükenmiş hissetmeleri durumu), kişisel başarısızlık hissi boyutu (kişinin kendini yetersiz hissetmesi ve kişisel başarı duygularının azalması durumu), duyarsızlaşma boyutu (iş gereği karşılaşılan insanlara karşı duyarsızlaşma durumu) olarak kavramsallaştırmışlardır.

Tükenmişlik kavramının izahında faydalanılan temel teori, İş Talepleri-Kaynakları Modeli'dir. Bu modelde, tükenmişliğin aşırı iş taleplerinin psikolojik sıkıntılara neden olmasından dolayı ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Burada bahsedilen iş talepleri; fiziki, sosyal ve örgütsel faktörleri içerebilir ve bu talepler, sürekli olarak bedensel ve zihinsel olarak çaba harcamayı gerektirir (Lings ve diğ., 2010: 30). İş talepleri, bir çalışanın çok kısa bir zamanda fazla miktardaki işi hızlı ve doğru bir şekilde yapma zorunluluğunun dereceleri olarak da ifade edilmektedir. Aşırı iş talepleri ve yüksek düzeyli beklentiler, genellikle, psikolojik stres etkeni olarak değerlendirilir. Diğer bir deyişle iş gerekleri, sürekli olarak fiziksel ve zihinsel olarak çaba gerektiren işlerin fiziki, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade eder. Bu yüzden belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlere neden olur (Demerouti ve diğ., 2003: 501).

2.3. Çağrı Merkezi

Çağrı merkezinin en güncel tanımı Çağrı Merkezi Derneği tarafından yapılmış olanıdır. Bu tanımda çağrı merkezi; kurumların iletişimde oldukları kişi ve/veya kurumlarla olan ve tüm iletişim kanalları üzerinden gerçekleşen etkileşimlerini yönettikleri, insan, teknoloji, iş süreçleri ve stratejinin koordineli bir şekilde bütünleştirildiği İletişim Yönetim Sistemlerini ifade etmektedir (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019). Günümüzde kontak merkezi kavramı işleyiş açısından çağrı merkezi kavramının yerini almaya başlamış ve kavramsal olarak daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Geleneksel bakış açısıyla çağrı merkezini, tüm bilişim teknolojileri aracılığıyla tele-satış ve pazarlamadan, ürün ve hizmetlerin genel satış ve pazarlamasına; tanıtma ve tutundurma faaliyetlerinden, bilgilendirme ve bilgi toplamaya;

rezervasyon vb. sistemlerin yönetiminden, şirket içi ve dışı teknik desteğe kadar oldukça geniş kapsamlı hizmet desteğini verme; gelen ve giden çağrıları etkin bir şekilde karşılayarak, sınıflandırarak, dağıtarak, cevaplayarak, yönetme faaliyetini yerine getirmeyi sağlama, şeklinde tanımlayabiliriz (Bulut ve Ataay, 2017).

Bilgi Teknolojileri Kurumu tarafından ülkemizde, gelen çağrıların %80'ninin 20 saniye içinde cevaplanması kuralı bir düzenleme ile çağrı merkezlerine hedef olarak verilmiştir. Kurumlar bu hedefin gereği olarak, ihtiyaç duydukları müşteri temsilcisi adeti ve yanı sıra üretim için gereken iş yüklerini hesaplarken %75-%80 seviyelerinde operasyonel verimliliği gerçekleştirmek hedefiyle iş planlarını oluşturmaktadırlar. %80'in üzerindeki bir operasyonel verimlilik çıktısı, üretimin daha az sayıda müşteri temsilcisi ile yapılabilmesini ve kurum maliyetlerinin düşmesini sağlasa da hizmet kalitesi hedefine ulaşmayı riske etmekte ve Bilgi Teknolojileri Kurumu'na karşı olan yasal sorumluluğun gerçekleşmemesi riskini oluşturmaktadır. %75'in altındaki operasyonel verimlilik ise gerektiğinden daha fazla müşteri temsilcisi ile çalışmak anlamına gelmektedir. Bu durumda hedeflenen hizmet kalitesi seviyesine ulaşma noktasında herhangi bir risk söz konusu olmasa da kurum maliyetlerinin artması söz konusu olmaktadır (Bulut ve Ataay, 2017). Bu da çağrı merkezlerinin ne kadar üretim ve verimlilik odaklı çalıştıklarının göstergesidir. Taylor, verimliliğin artırılmasında rasyonellik kavramına değinmiş, çalışan seçim süreçlerinde ehliyet, kabiliyet ve kapasitenin önemli olduğunu vurgulamıştır (Akdemir, 2018: 65-66). Verimliliği elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için katılan çabalara, yapılan fedakarlıklara, harcamalara oranı olarak tanımlayabileceğimiz gibi, kısaca çıktının girdilere oranı şeklinde de tanımlayabiliriz. (Akdemir, 2014: 116). Çağrı merkezlerindeki verimlilik odaklı bu çalışma yapısı çalışanlar üzerinde iş yükü, stres ve işte tükenmişlik yaratabilmektedir.

3. İŞ YÜKÜ İLE İŞTE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

H: "İş yükü ile işte tükenmişlik duygusu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır." araştırmamızın hipotezidir. Türkiye'de çağrı merkezlerinde çalışanlarla yapılan bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, iş yükü ve işte tükenmişlik duygusu arasında pozitif ilişki olması beklenmektedir. İş yükü, alanyazında (Le

Blanc ve diğ., 2001), fiziksel ve duygusal olarak ana stres kaynaklarından biridir. Bu durum tükenmişlik gibi çeşitli sonuçlar doğurabilmektedir (Demerouti ve diğ., 2003). İçeriğe dayalı bir talep olarak İş Talepleri-Kaynakları modeli çerçevesinde iş yükünün birçok organizasyonda etkili bir stres oluşturduğu iddia edilmektedir. Bu durum çağrı merkezi gibi hizmet sektörlerinde tükenmişlik ve benzeri çıktılar ile pozitif ilişkilidir. İş yükü fazlalığı, işgörenin çalışma saatleri içinde ve yetkinlikleri ile yapabileceğinden daha fazla işi yapmasının istenmesinin oluşturduğu zorluktur. (Yüksel, 2003: 215). İşgörenlerin iş yükü fazlalığı ile çalışmaları işte tükenmişlik duygusu yaşamalarına neden olmaktadır. Ayrıca iş yükü fazlalığı, işgörenin kontrol yetkinlikleri ile yeteneklerini olumsuz şekilde etkilemekte, işgörende kaygılanmaya sebep olmakta ve tükenmişlik duygusunun işgörende yerleşmesi için gerekli zemini oluşturmaktadır.

Aşırı iş yükü işgörenlerin tatmin düzeyini azaltırken, işyerinde tükenmişlik olasılığını arttırmaktadır (Swartz, 1998: 132). Bu yüzden işgörenlerin tükenmişlik seviyesini azaltmak üzere öncelikle odaklanması gereken unsur; iş yüküdür (Shirom ve diğ., 2010: 559). Bu çerçevede ağır iş yükü algısı sonucu erteleme eğiliminin de artması söz konusudur (Cömert, 2009: 99). Öte yandan iş yükü fiziksel bitkinlik ve tükenmeye de yol açmaktadır. İş yükünün fazla olduğu ortamlarda; sayet iş kontrolü de düşükse, bitkinlik ve tükenmeye daha fazla maruz kalınmaktadır (Portoghese ve diğ., 2014: 155). Sweeney ve Summers ise (2002: 242) iş yükünün çalışanlarda stresin yanında tükenmişliğe de yol açtığını saptamıştır.

(Maslach, 2003)'a göre tükenmişlik, uzun süreli bir tepkiyi içeren ve işyerindeki stres etkenlerine karşı geliştirilen psikolojik tabanlı sendromdur. Maslach, tükenmişliğin işgören ve iş arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığını belirtirken, bu durumun kronikleşmiş bir gerginliği de içerdiğini belirtmektedir. Maslach ve arkadaşları, sosyal hizmet mesleklerindeki pek çok çalışan ile kapsamlı görüşmeler yapmaya başladıktan sonra tükenmişlik olgusunun izahı için çok boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Tükenmişliğin üç temel boyutundan biri aşırı ve yoğun bir duygusal tükenme, diğeri duyarsızlaşma ve işten uzaklaşma hissi ve sonuncusu ise etkinsizlik veya kişisel başarısızlık hissidir. Bu çok boyutlu model, genellikle tek boyutlu stres anlayışlarının çoğuyla ters düşmektedir. Çünkü tükenmişlik, kişinin kendisine ve işine karşı kişisel tepkisini kapsayan bireysel stres deneyimlerinin ötesine geçmektedir.

Çalışanlara yönelik iş beklentileri ne kadar yüksek tutulursa maruz kalınan tükenmişlik miktarı da o denli artmaktadır (Tayfur, 2011: 197). Nitekim araştırmalar, iş yükünün tükenmişlik ve benzeri zararlı psikolojik tepkilerle örtüşen önemli bir stres kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır (Tayfur, 2011: 310). İşte tükenmişlik olumsuz bir ruh halidir ve kurumlar için üretim ve verimlilik kayıplarına yol açabilmektedir. Bu bağlamda çağrı merkezi gibi çoklu alanlarda faaliyet gösteren ve kalabalık ekipler ile iş süreçlerini yönetmek zorunda olan yapılar için bu olumsuz duygu ile başa çıkılması oldukça önemlidir.

Tükenmişlik ile ilgili araştırmaların duygu, uyarılma ve insanların sorunlarla başa çıkma veya sorunları yönetme yolları hakkında yürütülen çalışmaların sonucunda ortaya çıkması, yapılan çalışmaların tükenmişliğin insanlarla ilgilenmeyi gerektiren işlerin yer aldığı mesleklerin en belirgin sonuçlarından biri olması hususuna dikkatleri çekmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 622-623). Tükenmişliğin, daha çok direkt insana hizmet eden ve bu hizmetin kalitesinde insan olgusunun oldukça önemli bir yere sahip olduğu alanlarda daha fazla görüldüğü söylenebilir (Üngüren ve diğ., 2010: 2922). Bu durum tam da çağrı merkezi sektörünün konusu olacaktır. Çağrı merkezi hizmeti veren kurumlarda yer alan çalışanların çoğu zaman başka insanlarla yoğun olarak zaman harcamaları gerekir.

4. YÖNTEM VE BULGULAR

Bu araştırmanın amacı, iş yükü ve işte tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek olup, aşağıda çalışmanın örnekleme, yöntemi, ölçüm araçları ve bulguları detaylı olarak paylaşılmaktadır.

4.1. Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul ili ve Anadolu illerindeki işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırma verisi kolayda örneklem ile toplanmıştır ve İstanbul ili - Anadolu illerinde çağrı merkezi sektöründeki çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %40'ının kadın, %60'ının erkek olduğu belirlenirken, katılımcıların büyük çoğunluğunun %60,2 oranla bekar olduğu, çocuğu olanların büyük çoğunluğunun %45,6 oranla 1 çocuklarının olduğu, katılımcıların büyük çoğunluğunun %87,5'inin kadrolu çalıştığı, %34,9'unun 18-24 yaş arasında olduğu, %53,3'ünün 1-3 yıldır çalıştıkları ve %46,5'inin lise mezunu, %41,5'inin ön lisans mezunu, %12'sinin lisans/yüksek lisans/doktora mezunu oldukları belirlenmiştir.

4.2. Uygulama

Çalışmayı gerçekleştirmek için hem kâğıt içerikli soru formlarından oluşan anket hem de çevrim içi elektronik anket toplanmıştır. Kâğıt içerikli soru formları araştırmacı tarafından çalışanlara dağıtılmış, doldurulduktan sonra geri toplanmıştır. İsteyen çalışanlar ayrıca aynı sorulardan oluşan çevrim içi elektronik anket formlarını da doldurmuşlardır. Verilerin toplanması altı ay içinde tamamlanmıştır. Toplamda 1150 adet çevrim içi elektronik anket soru formu ve kâğıt içerikli anket formu dağıtılmış ve bunlardan 870 adeti geri dönmüştür. Geri dönen formlardan 20 tanesi ya tamamen doldurulmadığı ya da tüm sorulara aynı cevap verildiği için araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır. Böylece kullanılabilir anket adeti 850 olarak belirlenmiştir ve bu anket adeti ile araştırma tamamlanmıştır.

4.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan ölçüm araçları üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde cinsiyet, medeni durum, çocuk, kadro durumu, yaş, çalışma süresi ve eğitim bilgilerine dair demografik bilgi soruları sorulmuştur. İkinci bölümde iş yükü algılarını belirlemeye yönelik değişken yargılarına, üçüncü bölümde ise işte tükenmişlik duygusuna yönelik değişken yargılarına yer verilmiştir.

İş yükü, Imoisili tarafından 1985 yılında geliştirilen İş Yükü Fazlalığı Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek 5 sorudan oluşmaktadır ve Alam tarafından 2016 yılında yapılmış çevirisi kullanılmıştır. Ölçekteki sorulardan bazıları şunlardır: "Sürekli daha fazla iş yapmak zorunda kalıyorum", "Sık sık zorluk gerektiren işleri yapmak zorunda kalıyorum".

İşte tükenmişlik, Maslach ve arkadaşları tarafından 1996 yılında geliştirilen Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek 22 sorudan oluşmaktadır ve tükenmişliği düşük kişisel başarı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma olarak üç boyutta ölçmektedir. Ölçekteki sorulardan bazıları şunlardır: "İşimden soğuduğumu hissediyorum", "İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum". Yanıtlayıcıların anketlerdeki her bir soruyu çalıştıkları kurumdaki doğruluk derecesine göre değerlendirip, yanıtlamaları istenmiştir. Her iki ölçek için de 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

4.4. İş Yükü Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

İş yükü ölçeğine ait iç tutarlılık düzeyinin hesaplanması için cronbach's alpha güvenirlilik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik değeri incelendiğinde ölçeğe ait güvenirlilik seviyesinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (Alpha = 0,938). Ölçek maddelerinin öteki maddelerle olan ilişkisinde 0,30'un altında bulunan madde olmadığı belirlendiğinden ölçekten madde çıkarılmamıştır (Büyüköztürk, 2009).

Faktör analizinin ön koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için yeterliliğine karar vermek amacıyla KMO değeri, Barlett Küresellik testleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2014). KMO değeri ,60'tan büyük (0,909) ve Barlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p < 0,01$). Bu sonuçlar elde edilen örneklem verisinin faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğunu ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Ölçekten bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Aynı zamanda maddelerin örtüşmesi incelenerek tek faktöre yüklenme durumları da dikkate alınmıştır. 5 maddelik ölçeğin faktör analizi incelendiğinde toplam varyansın %80,252'sini açıklayan tek faktörlü bir durum ortaya çıktığı belirlenmiştir. Ölçeğin tek faktörlü olmasından dolayı herhangi bir döndürme işlemine gerek duyulmamıştır. Açıklanan varyansın değerinin %40 - %60 arasında olması yeterli görülürken (Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988) bu ölçek için yeterince iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. Faktör yük değerinin $> 0,45$ (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016) olması dikkate alınmıştır. Faktör yük miktarlarının 0,859 - 0,910 arasında değiştiği görülmektedir.

4.5. İş Yükü Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

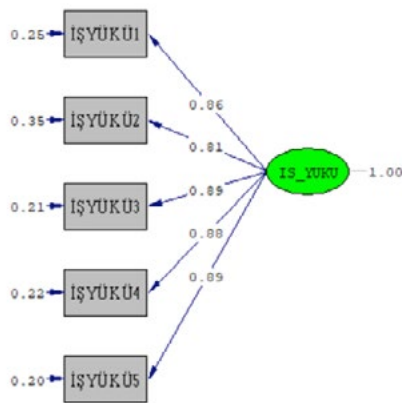
Tablo 1.'de İş yükü ölçeği için yapılan DFA analizi sonucunda ölçekteki her bir madde için elde edilen madde istatistikleri verilmiştir.

Tablo 1. İş Yükü Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri

Madde No	Faktör Yükü	R ²	Hata	t
1	0,86	0,74	0,26	31,30**
2	0,81	0,66	0,35	28,20**
3	0,89	0,79	0,21	32,75**
4	0,88	0,77	0,22	32,37**
5	0,89	0,79	0,20	32,94**

Tablo 1. incelendiğinde, iş yükü ölçeğinin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,81 – 0,89 arasında olduğu belirlenmiştir. Bu değerler kabul edilebilir değerlerdir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiki açıdan %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t > 2,58$).

DFA'ya ait path diyagramı aşağıda sunulmuştur.

Şekil 1. İş Yükü Ölçeği Path Diyagramı

Chi-Square=14.87, df=5, P-value=0.01095, RMSEA=0.048

Path diyagramı incelendiğinde uyum kriterleri istenilen düzeyde çıktığından modifikasyon yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Tablo 2. İş Yükü Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

χ^2/df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2,974	0,0109	0,048	0,98	0,98	0,96	0,98	0,98	0,025	0,015

Ölçeğin kabul görmesi için elde edilen uyum iyiliği kriterlerinin kabul edilebilir sınırlar içine düşmesi gereklidir. DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerlerinin mükemmel uyum kriterlerine uyduğu belirlenmiştir. En önemli uyum değeri olan χ^2 değerinin df değerine olan oranının 2,974 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise

0,048 ile yine mükemmel uyum düzeyinde olduğu diğer uyum değerlerinin de mükemmel uyum değerleri içerisine düştüğü belirlenmiştir.

4.6. İşte Tükenmişlik Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

İşte tükenmişlik ölçeğine ait iç tutarlılık düzeyinin hesaplanması için cronbach's alpha güvenirlilik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik değeri incelendiğinde ölçeğe ait güvenirlilik seviyesinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (Alpha = 0,968). Ölçek maddelerinin öteki maddelerle olan ilişkisinde 0,30'un altında bulunan madde olmadığı belirlendiğinden ölçekten madde çıkarılmamıştır (Büyüköztürk, 2009).

Faktör analizinin ön koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için yeterliliğine karar vermek amacıyla KMO değeri, Barlett Küresellik testleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2014). KMO değeri ,60'tan büyük (0,961) ve Barlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Bu sonuçlar elde edilen örneklem verisinin faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğunu ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Ölçekten bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ölçütüne ek olarak maddeler arasında binişiklik olma durumu (iki faktör yükü arasındaki farkın en az 0,10'dan daha az olması durumu) incelenmiştir (Büyüköztürk, 2009). Aynı zamanda maddelerin örtüşmesi incelenerek tek faktöre yüklenme durumları da dikkate alınmıştır. 22 maddelik ölçeğin faktör analizi incelendiğinde, toplam varyansın %77,399'unu açıklayan üç faktörlü bir durum ortaya çıktığı belirlenmiştir. Ölçeğin üç faktörlü olmasından dolayı, faktörler altındaki maddelerin belirlenmesi için temel bileşenler analizi içerisinden varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Açıklanan varyansın değerinin %40 - %60 arasında olması yeterli görülürken (Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988) bu ölçek için yeterince iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. Faktör yük miktarlarının 0,660 - 0,839 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğe ait öz değeri 1'den büyük olan, birinci faktör toplam varyansın %32,237'sini, ikinci faktör toplam varyansın %25,274'ünü ve üçüncü faktör toplam varyansın %19,888'ini açıklamaktadır.

4.7. İşte Tükenmişlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

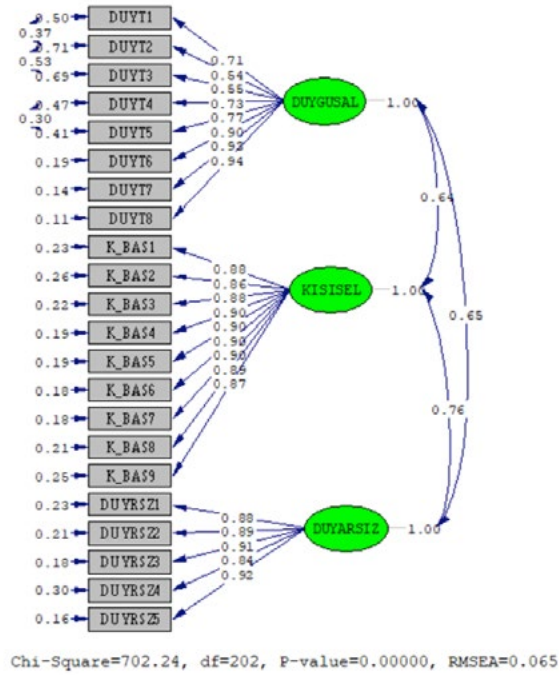
Tablo 3.'de işte tükenmişlik ölçeği için yapılan DFA analizi sonucunda ölçekteki her bir madde için elde edilen madde istatistikleri verilmiştir.

Tablo 3. İşte Tükenmişlik Ölçeğine Ait DFA Bulgularına İlişkin Madde İstatistikleri

Faktör	Madde No	Faktör Yük Değeri	R ²	Hata	t
Duygusal Tükenme	DUYT1	0,71	0,50	0,50	23,36**
	DUYT2	0,54	0,29	0,71	16,74**
	DUYT3	0,55	0,30	0,69	17,20**
	DUYT4	0,73	0,53	0,47	24,46**
	DUYT5	0,77	0,59	0,41	26,36**
	DUYT6	0,90	0,81	0,19	33,62**
	DUYT7	0,93	0,86	0,14	35,48**
	DUYT8	0,94	0,88	0,11	36,63**
Düşük Kişisel Başarı	K_BAS1	0,88	0,77	0,23	32,32**
	K_BAS2	0,86	0,74	0,26	31,23**
	K_BAS3	0,88	0,77	0,22	32,66**
	K_BAS4	0,90	0,81	0,19	33,74**
	K_BAS5	0,90	0,81	0,19	33,68**
	K_BAS6	0,90	0,81	0,18	34,08**
	K_BAS7	0,90	0,81	0,18	34,05**
	K_BAS8	0,89	0,79	0,21	33,08**
	K_BAS9	0,87	0,76	0,25	31,77**
Duyarsızlaşma	DUYRSZ1	0,88	0,77	0,23	32,09**
	DUYRSZ2	0,89	0,79	0,21	33,09**
	DUYRSZ3	0,91	0,83	0,18	34,11**
	DUYRSZ4	0,84	0,71	0,30	29,94**
	DUYRSZ5	0,92	0,85	0,16	34,65**
**p<0.01					

Tablo 3. incelendiğinde, işte tükenmişlik ölçeğinin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,54 - 0,94 arasında olduğu belirlenmiştir. Bu değerler kabul edilebilir değerlerdir. Maddeler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiki açıdan %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (t>2,58). DFA'ya ait path diyagramı aşağıda sunulmuştur.

Şekil 2. İşte Tükenmişlik Ölçeği Path Diyagramı



Path diyagramı incelendiğinde modele ait uyum indeksleri ilk aşamada istenilen seviyede çıkmadığı için DUYT1-DUYT2, DUYT2-DUYT3 ve DUYT4-DUYT5 arasında hatalar özgür bırakılarak modifikasyon yapılmıştır. DFA modeline ait uyum iyiliği değerleri Tablo 4.'de verilmiştir.

Tablo 4. İşte Tükenmişlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Modifikasyon	X ² /df	p	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
Önce	10,665	0,000	0,117	0,94	0,78	0,73	0,96	0,96	0,058	0,051
Sonra	3,476	0,000	0,065	0,98	0,93	0,90	0,98	0,98	0,050	0,040

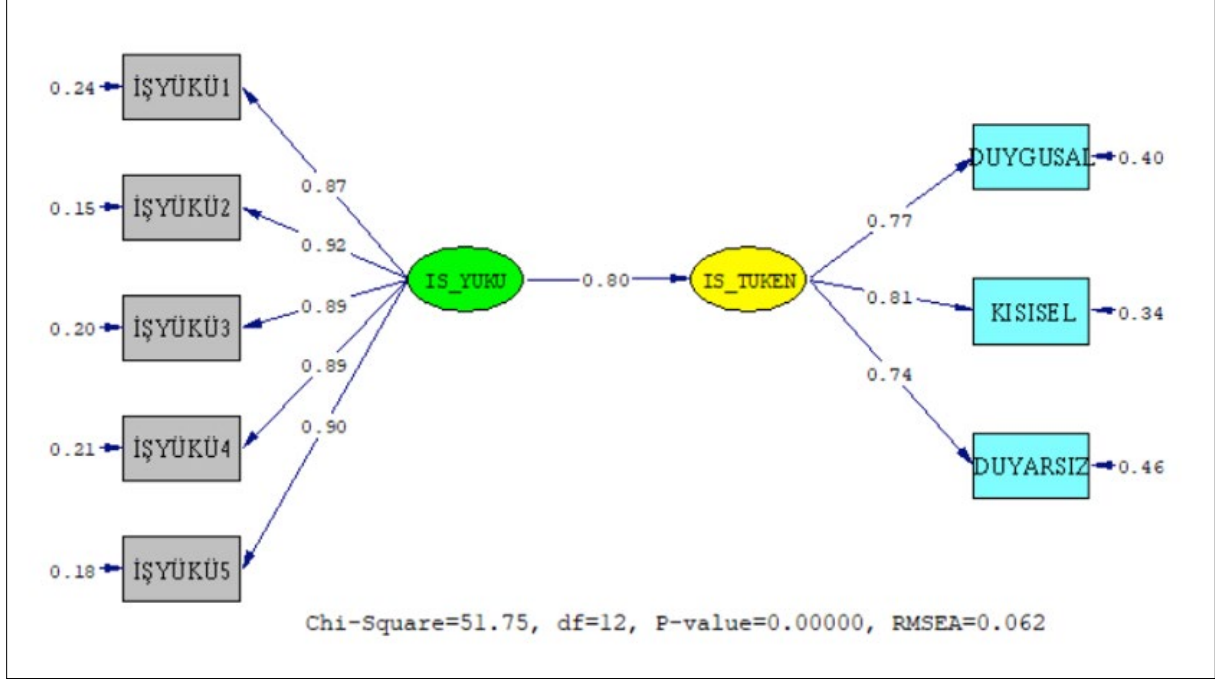
Ölçeğin kabul görmesi için elde edilen uyum iyiliği kriterlerinin kabul edilebilir sınırlar içine düşmesi gereklidir. DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerlerinin mükemmel uyum kriterlerine uyduğu belirlenmiştir. En önemli uyum değeri olan X² değerinin df değerine olan oranının 3,476 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,065 ile yine kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisine düştüğü belirlenmiştir.

4.8. Araştırma Hipotezine Ait Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın hipotezine ait kurulan modele yer verilmiştir.

H: İş Yükü İle İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Kurulan Modelin Test Edilmesi

Şekil 3. İş Yükü İle İşte Tükenmişliğin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi



Şekil 3.'de verilen, iş yükü ile işte tükenmişlik değişkeninin oluşturduğu model test edildiğinde, iş yükü ile işte tükenmişlik ($t=19,75>2,58$) arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin Ki-kare $X^2 = 51,75$; $sd = 12$; $p = 0,0000<0,01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 4,31$) 5 değerinin altında olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .062, RMR= .034, SRMR = .028, GFI = .98, AGFI = .95, CFI = .99, NFI = .99 ve NNFI = .99 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. İş Yükü İle İşte Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Model Sonucu

Hipotez	Standart Değ.	t değerleri	R ² değeri
H ₁ (IS_YUKU→IS_TUKEN)	0,80	19,75**	0,64
**p<0.01;			

Şekil 3.'de yer alan yol diyagramı ve Tablo 5.'de yer alan değerler incelendiğinde, iş yükü ile işte tükenmişlik arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=0,80$, $t=19,75$; $p<0,01$). Bu değer iş yükü ile işte tükenmişlik düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, iş yükü arttıkça işte tükenmişlikte 0,80'lik bir artış olacağı anlamına gelmektedir.

5. SONUÇLAR

Çağrı Merkezlerinin dinamik yapısı üretim ve verimlilik odaklı kontrol yaklaşımlarını beraberinde getirmektedir. Yüksek verimlilik odağı sınırlı ve zorlu karlılık mekanizmasının belki de zorunlu bir çıktısıdır. Başarı değerlendirmesindeki en klasik ölçü karlılıktır (Akdemir, 2014: 124). Bu yapı içerisinde çalışanlar üzerindeki takip ve iş yükü oldukça belirgin ve yüksek düzeydedir. İş yükü, iş yükünün fazlalığı, beklentiler ve sınırlı zamanda tamamlanması gereken işler çalışanlar üzerinde stres ve kaygı yaratmaktadır. Günümüz verimlilik düşüşü ile fiziksel

ve psikolojik problemlerin kaynağı, iş ortamının işgörenlerin dengesini bozacak şekilde onlar üzerinde oluşturduğu fazla baskı ve zorlamadır. Tükenmişlik olarak kavramsallaştırılan bu durum işgörenleri gerek sosyal gerekse iş hayatlarında savunmasız ve zayıf bırakabilmekte; bu ise kurumun performansını, üretim bandını, verimliliğini olumsuz şekilde etkilemektedir. Haliyle bu durum verimlilik odaklı çağrı merkezi gibi kurumlar için dikkat etmeleri gereken önemli bir ayrıntıdır. Zira bu durumun gözden kaçırılması ya da tespitine rağmen göz ardı edilmesi (ki genelde kurumlar bu hataya düşmektedirler) onlara verimlilik kaybı olarak geri dönecektir.

Günlük çalışma sürelerinin uzun olması, iş yükünün ağır olması, çalışma şartlarının olumsuz şekilde algılanmasına yol açmakta, bu da tükenmeyi etkilemektedir. Olumlu geri bildirim eksikliği (Komala ve Ganesh, 2007: 124) ile işte ki değişiklikler, işin çeşitliliği, fiziksel ya da zihinsel açıdan zorluğu, aşırı sorumluluk, vardiyalı çalışma, maaş sorunları, statü (Serinkan ve Barutçu, 2008: 244) gibi iş ile ilgili değişkenler tükenmişliğe sebep olabilmektedir. Çağrı merkezlerinin iç dinamikleri ve yapıları düşünüldüğünde yukarıdaki tanım ölçüsünde ne derece tükenmişliğe yol açabilecek uygulamalar ile ilerledikleri ve önlem alma noktasındaki gereklilikleri hemen göze çarpmaktadır. Bunun yanında işgörenlerin terfi ve gelecekleri konusunda belirsizlik yaşamaları, yeteneklerini gösterememeleri, yasaklar, yöneticilerinden destek görememeleri ve rekabetin engellenmesi (Demir,1999: 10), zaman baskısı ile rol belirsizliği ve çatışması (Aholo ve diğ., 2006: 12), objektif olmama, ödüllendirme araçlarının eksikliği, güvensizlik ortamı, demokratik ve katılımcı olmayan, hiyerarşik, bürokratik, merkeziyetçi bir yönetim anlayışının olması da (Fawzy ve diğ., 1991: 119), tükenmişlik duygusunun artmasına yol açan diğer unsurlar olarak ifade edilebilir.

İşgörenlerin iç motivasyonlarını arttırmaya dönük faaliyetler için rol çatışmalarının en aza indirgenmesi ve rollerinin sınırlarının net şekilde belirlenmesi tükenmişlik duygusunun yaşanmaması ya da doğru yönetilebilmesi hedefinde işverenlere katkı sağlayacaktır. Diğer yandan kurumlar iş stresini gözlem altında tutarak iş yükü ile iş dağılımını dengeli kurgulamalıdır. Bu durum tükenmişliğin etkilerini azaltmak için kurumlara katkı sağlayacaktır.

Çalışmada katılımcıların verdiği cevaplar istatistiksel

olarak analiz edilerek bazı sonuç ve yorumlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlarla birlikte kurulan hipotezin doğrulandığı görülmüştür. İş yükünün, tükenmişliği arttıracakları araştırmamızda kanıtlanmıştır. Çalışmada yapılan analizlerle, iş yükü arttığında işgörenlerin kendilerini tükenmiş hissetme eğilimlerinde artış olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; iş yükü ile işte tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. İş yükü ile işte tükenmişlik düzeyi arasında pozitif bir ilişki olması iş yükü arttıkça işte tükenmişlik düzeyinde de artış olacağı anlamına gelmektedir. Sonuçlara göre; iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisi oldukça belirgindir. Çağrı merkezi yöneticilerinin özellikle iş yükü dengelerini doğru değerlendirmeleri iş sonuçları açısından önem teşkil etmektedir. İngiltere’de yapılan bir araştırmada finans sektöründe çalışan işgörenlerin önemli bir bölümünün iş yüklerinden şikayetçi oldukları tespit edilmiştir (Veysey, 2000). Yöneticiler çalışma şartlarına dair dinamikleri ve çalışanın konfor alanını olabildiğince rahatlatabilmelidirler. Zira iş yükü eksenli işte tükenmişlik duygusunun sonuçları kurum için daha fazla maliyet artırıcı olabilmektedir. Yapılan diğer bazı çalışmalarda iş yükünün çalışanlarda duyarsızlaşmayı (Lee ve Ashforth, 1996), duygusal tükenmişliği (Tayfur ve Arslan, 2013) ve stresi (Shaw ve Weekley, 1985) arttırdığını göstermektedir ve çalışma bulguları desteklenmektedir.

Araştırma bulgularına göre; bir örgütte var olan iş yükünün devamsızlık, iş gücü kaybı, işten ayrılma ve benzeri olumsuz çıktılara dönüşebilen işte tükenmişlik duygusunu arttırdığı görülmektedir. İşletmenin verimliliği, performansı ve başarı sürekliliği için maliyet artırıcı olan bu unsurları tolere edebilmek için çalışan odaklı faaliyetlerin arttırılması, üst yönetimin bu ve benzeri konulara yönelik vizyoner liderlik tarzı, etkili takım bilinci oluşturması, bu stratejileri destekleyici politikalar geliştirmesi, uçtan uca olan tüm iş yükü ve tükenmişlik süreçlerinin etkin yönetilmesi gibi unsurlar örgütsel performansı, verimliliği, karlılık ve devamlılığı etkilemektedir. Yöneticilerin iş yükünü azaltmak için alacakları tedbirlerin işgörenlerin yaşadıkları stresi ve tükenmişliği azaltmada etkili olacağı açıktır. İş yükü ve işte tükenmişlik arasında ki bu güçlü ilişki, işgörenlerin yaşadıkları stresin en önemli kaynağının iş yükü olduğu savını desteklemektedir. İş yükü fazlalığının yüksek olduğu çağrı merkezi gibi sektörlerde iş yükünün azaltılması için alınacak tedbirler oldukça önemlidir. Yapılan

bir diğer araştırmada, iş yükü ve işte tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. (Leiter ve Maslach, 2009) Kanada’da ki hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, iş yükünün duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisini, diğer iş kaynaklı stres faktörlerinin etkisinden daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir.

Elde edilen bulgular çağrı merkezi sektörü için değerlendirildiğinde, işgörenlerin iş yükü ve işte tükenmişlik duygularının yüksek olduğunu vurgulamakta da fayda vardır. İş yükünün etkilerinin artış göstermesinde çalışanların birden fazla projeye destek olması, çoklu işler yapmaları, süreli ve molalı disiplin ile çalışma zorunlulukları, sıklıkla kullanılan fazla mesai uygulamaları, operasyonel verimlilik ve servis seviyesi üretiminin yüksek seviyelerde gerçekleşme zorunluluğunun rol oynadığı düşünülmektedir. Çağrı merkezi yöneticilerinin işte tükenmişlik gibi olumsuzlukları önlemek için iş yükünü arttıran gereksiz yönetsel uygulamaları gözden geçirmeleri, çalışanların duygu temelli farkındalıklarında etkili olacak yönetsel uygulamalara ağırlık vermeleri tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- AHOLA, K., HONKONEN, T., KIVIMAKI, M. & VIRTANEN, M. (2006). Contribution of Burnout to the Association Between Job Strain and Depression: The Health 2000 Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48(10).
- AKDEMİR, A. (2014). *Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- AKDEMİR, A. (Ed.), (2018). *Örgütlerin Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- ARDIÇ, K. & POLATÇI, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Goü Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 21.
- BATT, R. & MOYNIHAN, L. (2002). The Viability of Alternative Call Center Production Models. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 14-34.
- BULUT, U. & ATAAY, A. (2017). Çağrı Merkezlerinde Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler: Bir İnceleme. *Journal of Business Research-Türk*.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- CORDES, C.L. & DOUGHERTY, T.W. (1993). A Review and Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 622-623.
- CÖMERT, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Ertelemecilik Davranışları, İş Yükleri ve Kişilik Özelliklerine İlişkin Algıları*, Doktora Tezi, Malatya İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G. & BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- DEMEROUTI, E., BAKKER, A.B. & SCHAUFELI, W.B. (2003). Dual Process at Work in a Call Center: An Application of The Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4).
- DEMİR, A. (1999). Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi. *H.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6(1).
- FAWZY, N.W. & PASNAU, R.O. (1991). *Burnout in the Health Professionals, Handbook of Studies on General Hospital Psychiatry*. (Ed.) Judd, F.K., Amsterdam.
- HARRIS, K., RUSSELL, L. & HARRIS, R. (2015). When Good Goes Bad: The Effects of High Negative Affectivity on Pressure to Produce. *Journal of Management and Strategy*, 6(3).
- HOLDEN, R.J., SCANLON, M.C., PATEL, N.R., KAUSHAL, R., ESCOTO, K.H., BROWN, R.L. & KARSH, B.T. (2011). A Human Factors Framework and Study of the Effect of Nursing Workload on Patient Safety and Employee Quality of Working Life. *BMJ Quality and Safety*, 20 (1).
- <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/cagri-merkezi-nedir> (Erişim Tarihi: 20/10/2020).
- KAN, A. & AKBAŞ, A. (2005). Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2).
- KESER, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1).
- KOMALA, K. & GANESH, S. (2007). Individual Spirituality at Work and Its Relationship with Job Satisfaction and Burnout: An Exploratory Study Among Healthcare Professionals. *The Business Review*, 7(1).
- LE BLANC, P.M., BAKKER, A.B., PEETERS, M.C., VAN HEESCH, N.C. & SCHAUFELI, W.B. (2001). Emotional Job Demands and Burnout Among Oncology Care Providers. *Anxiety, Stress and Coping*. 14(3), 243-263.
- LEE, R.T. & ASHFORTH, B.E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*. 81(2), 123-133.
- LEITER, M.P. & MASLACH, C. (2009). Nurse Turnover: The Mediating Role of Burnout. *Journal of Nursing Management*. 17(3), 331-339.
- LEUNG, A.S. M., WU, L.Z., CHEN, Y.Y. & YOUNG, M.N. (2011). The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 313.
- LINGS, I., GUDERGAN, S., et al. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 30.
- MASLACH, C. & JACKSON, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- MASLACH, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- ÖZKAN, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim. *Selçuk İletişim*, 7(4), 64-80.
- PORTOGHESE, I., GALLETTA, M., COPPOLA, R.C., FINCO, B. & CAMPAGNA, M. (2014). Burnout and Workload Among Health Care Workers: The Moderating Role of Job Control. *Safety and Health at Work*. 5(3).
- SERİNKAN, C. & BARUTÇU, E. (2008). Burnout Syndrome: An Important Problem Today, and a Research Study Conducted in Denizli, *Ege Akademik Bakış, Journal of Economics, International Relations and Political Sciences*, 8 (2).

- SCHERER, R.F., WIEBE, F.A., LUTHER, D.C. & ADAMS, J.S. (1998). Dimensionality of Coping: Factor Stability Using The Ways of Coping Questionnaire. *Psychological Reports*, 62(3).
- SHAW, J.B. & WEEKLEY, J.A. (1985). The Effects of Objective Workload Variations of Psychological Strain and Post Workload Performance. *Journal of Management*, 11(1), 87-98.
- SHIROM, A., NIREL, N. & VINOKUR, A.D. (2010). Work Hours and Caseload as Predictors of Physician Burnout: The Mediating Effects by Perceived Workload and by Autonomy. *Applied Psychology*, 59(4).
- SWARTZ, L. (1998). *Culture and Mental Health: A Southern African View*. Cape Town.
- SWEENEY, J.T. & SUMMERS, S.L. (2002). The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants Job Burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 242.
- TABACHNICK, B.G. & FIDEL, L.S. (2014). *Using Multivariate Statistics*, USA.
- TAYFUR, Ö. (2011). Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik ve Tükenmişliğin Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Bir Çalışma, Doktora Tezi. Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- TAYFUR, Ö. & ARSLAN, M. (2013). The Role of Lack of Reciprocity, Supervisory Support, Workload and Work Family Conflict on Exhaustion: Evidence From Physicians, *Journal Psychology, Health & Medicine*, 18(5).
- TDK, 2020.
- ÜNGÜREN, E., DOĞAN, H., ÖZMEN, M. & AKGÜN, Ö. (2010). Tekin Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal Of Yasar University*, 17(5).
- VEYSEY, S. (2000). Study Names Stress Biggest Concern in U.K. Workplaces, *Business Insurance*, 34(50), 23-25.
- YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y. & SEÇKİN, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16).
- YÜKSEL G. (2003). Hemşirelerin İş Güçlüğüne Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi. *FÜ, SBED*, 13(1).