



ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ ZİHİNSEL İŞ YÜKÜ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

A QUALITATIVE RESEARCH ON THE MENTAL WORKLOAD OF CALL CENTER EMPLOYEES

Duha KAÇMAZ¹, Meral BEKTAŞ², Hüseyin ÇİÇEK³

Öz

Bu çalışmada, hizmet sektörünün en önemli halkalarından biri olan çağrı merkezi sektöründe hizmet veren çalışanların iş ortamlarında karşılaştıkları ve maruz kaldıkları zihinsel iş yükünü nitel anlamda değerlendirmek amaçlanmıştır. Araştırmada çalışanlardan daha samimi, objektif ve daha detaylı bilgiler elde edebilmek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve fenomenolojik desende yürütülen çalışmada veriler betimsel analiz tekniği ile yorumlanmıştır. Görüşmeler kamu sektöründe hizmet veren çağrı merkezlerinde müşteri temsilciliği pozisyonunda bulunan 8 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, elde edilen yanıtlar çerçevesinde beş başlık halinde kategorize edilmiştir. Çalışanlar çağrı merkezinde çalışmanın zihinsel anlamda yoğun hissedilen iş yükü olduğunu ifade ederek, zihinsel iş yükünün daha az hissedileceği bir çalışma ortamı için çağrı merkezlerinde, çalışan odaklı bir çalışma modeli geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bu araştırma ile çağrı merkezi çalışma şartlarının iyileştirilmesi yönünde gereken adımların atılması için çağrı merkezi yöneticilerine ilham olacağı düşünülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Zihinsel İş Yükü, Performansa Bağlı İş Yükü, Bilişsel İş Yükü, Davranışsal İş Yükü, Duygusal İş Yükü, Geçici İş Yükü.

Abstract

In this study, it is aimed to qualitatively evaluate the mental workload that the employees serving in the call center sector, which is one of the most important links of the service sector, encounter and are exposed to in their work environment. Qualitative research method was used in the research in order to obtain more sincere, objective and more detailed information from the employees. A semi-structured interview form was used to collect the research data and the data were interpreted with the descriptive analysis technique in the study carried out in the phenomenological design. Interviews were held with 8 people who are in the position of customer representative in call centers serving in the public sector. The research findings were categorized under five headings within the framework of the answers obtained. The employees emphasized the mentally demanding workload of working in a call center, highlighting the need to develop a employee-centric work model in call centers for a less perceived mental workload. It is thought that this research will inspire call center managers to take the necessary steps to improve call center working conditions.

Keywords: Mental Workload, Performance Related Workload, Cognitive Workload, Behavioral Workload, Emotional Workload, Temporary Workload

1. Bağımsız Araştırmacı,
Duhakacmaz80@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0002-5138-584x>
2. Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
mbektas@mehmetakif.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0002-1616-8065>
3. Prof. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
hcicek@mehmetakif.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0002-8284-7955>

Makale Türü **Article Type**
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi/Application Date
13.04.2023

Yayına Kabul Tarihi/Acceptance Date
25.06.2023

DOI
10.20875/makusobed.1282274

Bu makaleye atf yapmak için:

Kaçmaz, D., Bektaş, M. ve Çiçek, H. (2023). Çağrı merkezi çalışanlarının zihinsel iş yükü üzerine nitel bir araştırma. *MAKU SOBED*, (38), 17-34.
<https://doi.org/10.20875/makusobed.1282274>

EXTENDED SUMMARY

The Research Problem

In this study, it is aimed to qualitatively evaluate the mental workload that the employees serving in the call center sector, which is one of the most important links of the service sector, encounter and are exposed to in their work environments.

Research Questions

(1) Can you give general information about the work you do? (2) What are the pros and cons of your job? (3) How would you rate your break times in general? (4) What are your expectations regarding your break times? (5) Could you tell us about your job responsibilities? (6) Could you tell us about the physical conditions of your job? (7) What are your thoughts on your performance evaluation system? (8) What emotional problems do you experience in your job? (9) Would you like to receive emotional psychological support? (10) How do you feel mentally when you think about the work you do? (11) How does your work-related mental workload affect your behavior? (12) Are you considering quitting your job? What are the causes? (13) What kind of support do you get in the work you do, and you will feel happier mentally?

Literature Review

In the literature, no study has been found on this subject, and similar studies have been examined and it has been determined that similar evaluations have been made on the factors caused by negative effects in terms of motivation, productivity, personal-organizational performance on individuals working in call centers and other sector groups. According to the study findings of Doğan and Çetin (2021); “The stress experienced by employees is based on various sources. These are stated as negative attitude of customers, communication style and style. While the oppressive and harsh attitude of the customers negatively affects the morale and motivation of the employees, it slows down the solution process.” (Doğan and Çetin, 2021, p. 69). According to this result, employees have to remain calm, result-oriented and positive. Staying calm and patient are difficult actions in this industry. Trying to stay calm against wrong behaviors and forcing them not to react are among the situations that wear out the employee the most. As a result of Berkbigler and Dickson's (2014) study, it was determined that workers in the call center sector are exposed to more stress than those working in the security forces, social workers and psychology field.

Methodology

As a requirement of the concept of phenomenological pattern, call center assistants who have gained experience in the call center and are still working in the sector, who can answer questions objectively depending on their own experience and gains, have been selected. A total of 8 call center assistants were interviewed. The research data were carried out with the semi-structured face-to-face interview technique. In order to avoid data loss, audio recordings were taken of the interviews in line with the permission of the participants. The data obtained from the interviews were transferred to the computer environment and analyzed by descriptive analysis technique.

Results and Conclusions

Although there are many difficulties in the call center sector based on positive communication, since it is a profession that requires human communication, it contributes to the personal development of the employee and facilitates the effort of self-management and coping with stress. The effort to manage the call and himself in a professional sense will reflect a positive image to the customer in the organizational sense, on the other hand, it will contribute to the mental workload being felt less. According to the study of Harshana (2018); “work environment and management support will greatly help employees manage their stress at work” (Harshana, 2018, p. 60). If evaluated according to this view, coping with the mental workload is not a situation that the employee can handle alone. Organizational leaders must contribute to these personal efforts while trying to manage themselves and the client through effective, effective communication. For example, break periods should be stretched according to the intensity or shifts should be planned correctly, and psychological support should be provided to the employee when necessary. Employees' expectations from the organization are suitable working hours and increased break times, which are considered more valuable than financial rewards. It is thought that these expectations can be easily met without applying to a senior decision maker. Employees can only have a healthy working environment with these elements.

1. GİRİŞ

Çağrı merkezi sektörü Türkiye’de 2000’li yılların başlarından itibaren teknolojinin etkisiyle önemli bir gelişim göstermiştir. Sektörün hızlı gelişimi bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de istihdam ve iş gücü artışında önemli bir paya sahip olmuştur. İletişim, sağlık, tekstil, perakende, bürokrasi vb. birçok alanda verilen çağrı merkezi hizmetleri hem büyük bir istihdam yaratmış hem de bu sistem ile yapılmak istenilen işlem açısından yaşanan problemlerin çözümü ve konu ile ilgili fikir beyan edebilmek için veya daha farklı birçok amaç açısından dolaylı bir aracı sistem olarak gelişim göstermiştir. Küresel anlamda her alanda hızla gelişen rekabete paralel olarak hem işçi hem işveren açısından iş yükü de doğal olarak artmıştır. Teknoloji geliştikçe yeni iş alanları, sektörel bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Teknolojinin gelişimine paralel olarak ortaya çıkan bu iş sahaları arasında üreticiler ve kurumlar ile müşteriler arasındaki sınırları yok eden çağrı merkezleri ön sıralarda kendine yer edinmiştir (Özkan, 2013, s. 65).

Holman’a (2003) göre çağrı merkezleri gelen veya giden çağruların çalışanlara verimli bir şekilde dağıtılmasını gerektiren müşteri-çalışan ilişkisini ortaya koyan bilgisayar ve telefon temelli teknolojilerin aracı rol oynadığı bir çalışma ortamıdır. Çağrı merkezlerinin, bağlı oldukları kurumların işlerini hızlı, etkin, minimum maliyet ile gerçekleştirmesi gerekir. Ancak bunu yapmak çağrı merkezi çalışanları için stresli ve yorucu olabilmektedir (Holman, 2003, s. 129).

Günümüzde çağrı merkezleri, teknoloji ile arası iyi olmayan insanlar için taleplerini en kolay şekilde iletebilecekleri, aracısız olarak ulaşabilecekleri önemli bir sektördür. Geçmiş yıllarda müşteri ilişkileri daha ilkel yöntemlerle ilerlerken, teknolojinin hızla gelişmesi ile artık kurumların müşteri hizmetlerini büyük oranda çağrı merkezleri aracılığıyla yönetmeye başladıkları görülmektedir (Batt ve Moynihan, 2002, ss. 21-22). “Çağrı merkezleri araştırmacılar tarafından hem endüstriyel ilişkilerdeki yeri hem de çalışanlarının ekonomik, sosyal ve psikolojik koşulları açısından araştırılmıştır ve çağrı merkezlerinin çalışanlar açısından bir takım olumsuz sonuçlar doğurduğu ileri sürülmüştür” (Yılmaz, 2020, s. 382). Çağrı merkezi çalışanlarının yaşadıkları olumsuz sonuçların temel nedenleri, bu merkezlerde iş yükünün fazla olması, çalışanların iş üzerindeki kontrolünün az olması ve çalışanların yöneticiler tarafından sürekli gözleniyor olmasıdır (Başbuğ vd., 2010, s. 260).

Çağrı merkezleri, müşteri hizmetlerini yönetirken bu sürecin en önemli halkası sayılan çağrı merkezi asistanları, çoğu zaman fazla iş yüküne maruz kalmaktadırlar. Bu nedenle çalışanlar arasında doğru oranda iş yükü planlanması yapılmalı ve uygun yöntemlerle bu planlamalar denetlenmelidir. Doğru planlanmayan iş yükü çalışanları olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu etkiler bazen zihinsel anlamda, bazen ruhsal bazen de fiziksel anlamda kendini gösterebilmektedir. Çalışanlar üzerinde oluşan bu etkiler bazen dolaylı bazen doğrudan müşteri ilişkilerine olumsuz olarak yansımakta ve kuruma müşteri şikâyeti olarak dönüşlere neden olabilmektedir. Üretim odaklı bir sektör olması nedeni ile çalışanın günlük minimum kaç müşteri ile görüşmesi gerektiği, bir kişi ile görüşülecek zaman süresi ve bu zaman süresi içerisinde çalışandan beklenen maksimum performans çalışan üzerinde zorlayıcı bir baskı yaratmaktadır. İşveren bu baskıyı kaliteli ve maksimum hizmet olarak adlandırırken; çalışana göre motivasyon ve performansın düşmesi, tükenmişlik duygusu, zihinsel yorgunluğa iten başlıca nedenler olarak görülür. “...müşteriler ile ilişki kurmak ve etkileşime geçmek için göreceli olarak yeni bir yöntem sunan çağrı merkezleri iş yönetimi ve organizasyonu konusunda büyük değişiklikler yapılması gerekliliğini de beraberlerinde getirmiştir. Bu değişiklikler arasında iş tasarımındaki, çalışma koşullarındaki ve rekabet dinamiklerindeki değişiklikleri saymak mümkündür” (Bulut ve Ataay, 2017, s. 2). Bu çalışma ile zihinsel anlamda çok fazla iş yüküne maruz kaldıkları düşünülen çağrı merkezi çalışanlarının maruz kaldıkları zihinsel iş yükü üzerinde durularak çağrı merkezleri için bir farkındalık oluşturmak ve bu bağlamda literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çağrı merkezi çalışanlarının profesyonel olarak yoğun tempoda çalışıyor olmaları ve objektif olarak birebir deneyimlerini aktarmaları, çalışmanın amacına katkıda bulunacaktır.

2. ZİHİNSEL İŞ YÜKÜ KAVRAMI

Zihinsel iş yükünün literatürde farklı yorumlardan oluşan birden fazla tanımı bulunmaktadır. “Zihinsel iş yükü; hesaplama, karar verme, hatırlama, araştırma gibi zihinsel ve algısal aktivitelerin oluşturduğu bir kavramdır” (Delice, 2016, s. 646). Buna bağlı olarak her insanın iletişim yeteneği, görsel ve işitsel hafızası, hesaplama ve araştırma yeteneği değişkenlik göstereceğinden zihinsel iş

yüküne vereceği tepkinin de farklı boyutlarda olabileceğini söylemek yanlış olmaz. İşgücünden beklenen etkinliğin sağlanmasında, fiziksel özellikler ile birlikte zihinsel gücün önemi de ortaya çıkmıştır. Güreşi vd.'nin. (2004) yaptığı çalışmaya göre çalışan bireyin algılama, doğrulama, hafıza, zekâ ve hız gibi birçok zihin becerileri zihinsel iş yükünü etkileyebilmektedir.

Zihinsel iş yükü genellikle psikoloji ve diğer bilişsel bilimlerde tanımlanan çok yönlü karmaşık bir kavramdır. Her sektörde olduğu gibi çağrı merkezi sektöründe de zihinsel iş yükü kavramı örgütsel ve bireysel performans açısından kaliteyi tehdit eden bir unsur olarak görülebilmektedir. Buna bağlı olarak yüksek bilgi akışı, bilginin karmaşıklığı, birçok zor karar ve görev süresinden kaynaklanan stres gibi faktörler, operatörleri bunaltmada etkili olabilir (Hwang vd., 2008, s. 2). Zihinsel iş yükü genel olarak bir görevin gerektirdiği, yerine getirildiği koşullar ve çalışanların yetenekleri, davranışları ve algısal kapasiteleri arasındaki etkileşimden ortaya çıkar (Emeç ve Akkaya, 2018, s. 156). Bu düşünceye göre zihinsel gücün kullanıldığı işlerde özellikle çağrı merkezlerindeki çalışmalar diğer sektörlere göre daha karmaşık, daha zor ve anlaşılmaz hale gelebilmekte ve bu durum hissedilen iş yükünün artmasına neden olmaktadır.

Çağrı merkezi çalışanları iletişimin bütün imkânlarını kullanarak müşteriyi etkin ve doğru dinleyerek ve etkili bir ses tonu ve tarzda konuşarak müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermek durumundadır. Hatalar genellikle dikkat dağınıklığı, düşük motivasyon, düşük uyanıklık, zihinsel aşırı yüklenme ve yorgunluk gibi zihinsel süreçlerdeki kusurlardan kaynaklanır (Aricò vd., 2016, s. 2). Bunların yanı sıra çağrı merkezi çalışanlarını en fazla yıpratın şeyler müşteri tarafından anlaşılammak, hakarete, psikolojik şiddete maruz kalmak ve bunlar karşısında çalışma standartlarının dışına çıkmadan sessiz kalmak veya herhangi bir savunmada bulunmamak ve bunların rutin olarak her gün tekrarlanması olarak sayılabilir. Yani çalışanların duygularını göstermesi sınırlandırılmıştır. Bunun sonucunda duygusal uyumsuzluk kavramı ortaya çıkmaktadır; duygusal uyumsuzluk kavramı, o an içinde stres, öfke barındıran çalışanın müşteriye her şey yolundaymış hissi vererek hizmet vermeye devam etmesi olarak tanımlanabilir. Bu rutin çalışma ortamında her gün olumsuz tavırlar karşısında tepkisiz kalınması bir süre sonra çalışanın bazı durum veya olaylar karşısında müşteriye karşı duyarsızlık kazanmasına neden olduğu belirlenmiştir. Çalışanın ilk çalışmaya başladığı zaman gösterdiği özenli davranış, müşteriye karşı daha ilgili olması, performans kriterlerini önemsemesi yerine zaman geçtikçe 'işimi yapar maaşımı alırım' sloganı ile hizmete devam edebilecektir. Bu kuvvetli ihtimalin yanı sıra çağrı merkezi çalışanlarının çağrı karşılamak dışında sorumlulukları da vardır. Bunlar; sisteme tam zamanında girip yine tam zamanında çıkış yapmak, ekrana gelen söylenmesi zorunlu olan kalıp cümleleri (script) eksiksiz müşteriye aktarmak, mola sürelerini kontrollü kullanmak, yanlış yönlendirilmiş her çağrıda sorun kaydı açıp mağduriyetlerin önüne geçmek, eksik çalışılmış bir dakikanın bile gün sonunda tamamlamasını yapmak, aynı anda birden fazla kontrol altında tutulması gereken görevler yine çağrı merkezi çalışanlarının uymak zorunda oldukları sorumlulardan birkaçıdır ve bunlar zihinsel iş yükünün çağrı merkezi ortamındaki temel unsurları olarak ifade edilebilir.

Çağrı merkezlerinde çalışandan beklenen performans çoğu zaman çalışanın yetenek, psikolojik dayanıklılığı, sabır düzeyi sınırlarını aşmakta ve burada zihinsel iş yükü kavramı ortaya çıkmaktadır ve buna bağlı olarak hem kişisel hem işyeri performansına olumsuz etkiler olarak yansımaktadır. Burada çağrı merkezi çalışanlarının ruhsal ve zihinsel kapasiteleri ölçülmeli ve çalışanlara aşırı görev yüklemesinden kaçınılmalıdır. Chandler ve Sweller'e (1991) göre çalışanların nitelikli performansı için eğitim ve görev kısıtlamalarının bireyin zihinsel ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesiyle geliştirilmesi mümkün olabilir. Buna bağlı olarak çalışanların kişisel gelişimlerine, duygu durumlarına önem verilmesi zihinsel iş yükü ve performans kriterleri açısından önem arz etmektedir. Bazen çalışanların karşıladığı çağrılar kontrol edilemez hale gelebilmekte, müşteri haksızlığı, saygısızlığı gibi durumlarda performans kriterleri açısından çalışan görünüşte sessiz kalmak veya müşteriye hak vermek zorunda kalmakta bu süreçte öfke, savunma duygusu bastırılmaktadır. Çağrı merkezi çalışanları bu tür vakalarla çok fazla karşılaşmalarına rağmen tepkilerini müşteriye hissettirmemeye çalışarak işlerine devam ettikleri bilinmektedir.

Zihinsel iş yükü; performansa bağlı iş yükü, bilişsel iş yükü, davranışsal iş yükü, duygusal iş yükü ve geçici iş yükü olarak beş alt boyuttan oluşmaktadır. Zihinsel iş yüküne ait alt boyutlar doğrultusunda çalışma soruları hazırlanarak nicel veriler ile ulaşılamayacak araştırma detaylarına ulaşabilmek hedeflenmiştir.

2.1. Performansa Bağlı İş Yükü

Bayram'a (2006) göre performans işletmelerde hedeflenmiş amaçların gerçekleştirilme düzeyidir. Aynı zamanda performans, bir işi yapan birey, grup veya işletmenin o iş vasıtasıyla, belirlenen amaçlara göre ulaşabildiği yeri göstermektedir (Bayram, 2006, s. 48). Çağrı merkezinde çalışan bireyin yaptığı görüşmeler sesli ve görüntülü takip edilmekte, günde kaç kişi ile görüşme yapacağı, bir müşteriyle en fazla ne kadar süre ayıracağı gibi detaylar çalışana bildirilmekte ve denetlenmekte yani çalışan her dakika kontrol altında tutulmaktadır (Keser, 2006, s. 102).

Çağrı merkezlerinin genelinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesi belirlenen hedefler esas alınarak yapılmaktadır (Bain vd., 2002, s. 173). Çağrı merkezlerinde iş yükü düzeyinin çalışan için belirlenmesi oldukça zor bir unsurdur. Çünkü her çalışanın başarabildiği farklı bir performans sınırı vardır. Çalışandan beklenen performans bazı çalışanların dayanma gücü ve yeteneğine göre çok ütopik ulaşılması zor bir hedef olabilir ve istenen performansın altına düşebilir. Bazı çalışanlar ise psikolojik olarak dayanıklı, sabırlı, azimli olup beklenen performansını rahatlıkla karşılayabilir. Her çağrı merkezi çalışanın günlük çalışma enerjisi farklılık gösterir. Duygu ve enerji farklılıkları çalışanların iş yerindeki performansı ile doğrudan örtüşmektedir. Bu yüzden her çalışana performans kriterlerini göze alarak iş yüklemesi yapılması; yani yoğunluk ile başa çıkabilene daha fazla çağrı verilmesi ve stresini, öfkesini kontrol etmekte güçlük çeken çalışana daha az çağrı görevi yüklenmesi ve ücretlendirmenin de performansa göre düzenlenmesi performansta ve kâr maksimizasyonunda sürekliliğe katkı sağlayabilecektir. Burada amaçlanan çalışan performansına göre iş yüklemesi yapılmasıdır.

Çalışanlardan çağrıları belli sürelerde sonlandırmaları ve yeni çağrı almaları beklenir. Bütün çağrıların kayıt altına alınarak çalışanların performans değerlemesi için dinlenmesi çalışanlar üzerinde bir baskı ve gözetim unsuru olarak kullanılmaktadır (Polat, 2020, s. 411). Bu da performans üzerinden yaratılan iş yükünün artmasına neden olmaktadır.

Her gün standart bir şekilde aynı iş yapıldığında, işe karşı kayıtsızlık, duyarsızlık duygusu oluşmaya başlayabilir. Bu kayıtsızlık duygusu müşteriye özensiz davranma, beklenen standartlara uymama, çözüm odaklı düşünmekten uzaklaşma gibi kalitesiz çağrı yönetimi durumlarına neden olabilir. Ayrıca düşük motivasyona ve düşük üretkenliğe yol açabilir ve sonunda çalışanlar işe devam etmemeyi, sürekli rapor veya yıllık izin talep etmeyi düşünmeye başlayabilir. Çalışanların iş yükü ve çalışma sürelerinin etkin ve doğru planlanması, takip edilmesi ve denetlenmesi verimliliğe katkıda bulunur ve aynı zamanda etkin ve doğru bir şekilde planlanmaması çalışan performansında olumsuz etkilere de neden olmaktadır (Bulut ve Ataay, 2017, s. 5). Düşük performanslı çağrı merkezi çalışanı "günü kurtarayım" anlayışı ile kişisel ve örgütsel anlamda hedefi olmayan kişiler olarak da yorumlanabilir.

Düşük performanslı çağrı merkezi çalışanı üzerinde psikolojik baskı olarak beklenti ne kadar yüksek tutulursa hissedilen performansa bağlı iş yükü miktarı ve buna bağlı olarak hata yapma olasılığı artabilir. Çünkü başlı başına bir stres kaynağı olan çağrı merkezi operatörlüğü bu tür baskılarla daha fazla üretim ve verimlilikte düşüşe, kişisel ve kurumsal performansta düşüşe neden olur. "İş yükünün yarattığı stres ve tükenme eğilimlerinin, bireyin motivasyon ve iş tatmininde düşüşe yol açacağı beklenilir bir durumdur" (Keser, 2006, s. 106). Bulut ve Ataay'ın (2017) çalışmasına göre çağrı merkezi çalışanlarında uzun dönemde tükenmişlik sendromu ve stres gibi bireysel tepkiler de söz konusu olabilmektedir. Aşırı iş yükü, performansı düşük bireylerde iş tatmin düzeyini azaltırken, tükenmişlik olasılığını da artıracaktır. Performansa bağlı iş yükü; çalışanın tutum, davranış, yeteneklerine bağlı kalarak ölçülmeli ve sonucunda istenen maksimum performans ve verimlilik elde edilmesi hedeflenmelidir.

2.2. Bilişsel İş Yükü

Bilişsel iş yükü çalışma esnasında bilgilerin işlenmesi, akılda tutulması ve bunların etkileşiminden ortaya çıkmaktadır. "Bilgi işleme süreçlerinde, insanların sınırlı çalışma belleği ve sınırlı olmayan uzun süreli belleklerinin olduğu varsayılır" (Çakmak, 2007, s. 3). Bilişsel emek gerektiren bir işte görev alan çalışan çok ve karmaşık veri ve bilgileri algılayıp yorumlayabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Aynı zamanda kritik kararlar verebilmelidir ve ani gelişen durumlar karşısında süreci kontrol edebilmelidir. Özellikle modern teknoloji ve artan bilgisayar kullanımıyla

birlikte bilgi işleme ve karar verme üzerine verilen önem daha da artmıştır (Seçkiner ve Toraman, 2017, s. 366). Çağrı merkezi sektöründe çalışanlar odaklanmayı zorlaştıracak kadar veri ve bilgiyle karşılaşmalar ve buna bağlı olarak bilişsel iş yükü artar. Çok fazla veri akışının olduğu çağrı merkezleri gibi karmaşık çalışma ortamlarında her çalışanın bilişsel bir kapasitesinin olduğunun bilinmesi ve verimli kullanılması önem arz etmektedir.

Çağrı merkezi çalışanından beklenen; performans sisteminin gerektirdiği hız ve tempoda doğru kararı vermek ve bilgiyi işlemektir. Beklenen performansı kişisel ve örgütsel anlamda yakalayabilmek çoğu zaman üst yönetimin doğru çalışma stratejilerine karar verip veya mevcut stratejilerini yeniden değerlendirip değişim ve dönüşümle çalışana daha esnek ve konforlu bir iş yaşamı sunmakla doğru orantılıdır. Çağrı merkezi sektöründe önemli olan bilgiyi hızlı ve doğru algılama sürecidir. Bilişsel gücü zayıf olan çalışandan çok fazla çağrı alması, bunları kontrol etmesi ve anlık olarak çoğu bilgileri hafızasında kaydetmesi ve aynı anda verilerin işlenmesinin beklenmesi çalışanda dikkat dağınıklığı, çağrıya odaklanamama, müşteriye yanlış bilgi aktarma ve sonucunda verimlilikte düşüşe veya müşteri mağduriyetine neden olacak etkenler olarak değerlendirilebilir. Baumeister vd.'nin (1998) çalışmasına göre sürekli olarak duyguları gizlemeye çalışmanın veya yaşanan duyguları abartarak göstermenin çalışan üzerinde bilişsel performansı olumsuz etkilediği görülmüştür. Kişinin bilişsel gücüne oranla iş yükü yüklenmesi müşteriye etkin dinleme, çözüm üretme, çağrıyı kontrol edebilme sürecinde daha kaliteli hizmet sunmak ve buna bağlı olarak verimlilik ve üretimde artışa önemli bir katkı sağlayabilir. Burada amaçlanan çağrı merkezi çalışanlarının sınırlı olabilecek bilişsel kapasitelerini etkin ve verimli şekilde kullanmaktır. Çağrı merkezlerinde çalışanın dikkatinin kolayca dağılmasına neden olacak kadar veri ve bilgi akışına maruz kalılabilmekte ve doğal olarak bilişsel iş yükü ortaya çıkabilmektedir. İş sürecinde aşırı veriler, araçlar ve bilgiler nedeniyle çağrı merkezi çalışanlarının dikkatlerinin dağılmasına ve onlardan beklenen yüksek performansın yerine getirilmesinin güçleşmesine neden olmaktadır.

2.3. Davranışsal İş Yükü

Çağrı merkezi çalışanlarında iş stresi, psikolojik baskı, iş tatminsizliği davranışsal iş yükünü ortaya çıkaran etkenlerden sadece birkaçıdır. Çoğu çağrı merkezi çalışanında bu etkenlere bağlı davranış bozuklukları sadece iş yaşamında değil özel yaşantılarında da açıkça hissedilmektedir ve bu çalışma için yapılan görüşmeler neticesinde alınan yanıtlar da bu yöndedir.

Davranışsal iş yükünün nedenleri; “Sinirlilik, kaygı, endişe, suçluluk, huysuzluk, duyguların değişkenliği, depresyon, kötümser düşünceler, düşüncelerin birbiriyle yarışı, odaklanma sorunları, yeni bilgileri öğrenmede güçlük, unutkanlık, kâbuslar, karar vermede güçlük, dağınıklık veya kafa karışıklığı, aşırı duygusallık, bunalmışlık ve yeni bir talep karşısında isteksizlik hissi, devamlı ağlamak, insanlara yaklaşma korkusu, yalnızlık, olumsuz olarak kendimizi yargılamak stresin mental işaretleridir” (Bradshaw, 1991, ss. 43-44).

İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar görüştüğü kişi ve gruplara yönelik davranışlarında pozitif olabilirken, iş tatmin düzeyi düşük olan çalışanlar, olumsuz tavır ve davranışları sonucunda etkileşimde bulunduğu müşterilerin memnuniyetsizliğine neden olabilir (Kocabaş, 2017, s. 129). Bu davranışsal etkiler çalışırken zorlanmaya, iş arkadaşı ve yöneticilerle olumsuz diyaloglara en önemlisi çalışanın karşıladığı çağrılarda müşteriler üzerinde bireysel ve kurumsal anlamda kötü bir izlenim yaratmaya neden olabilir. Bu davranışsal iş yükü zincir halinde bireysel, grup olarak ve kurumsal olarak başarısızlığa, verimsizliğe yol açtığı görülmektedir.

Çağrı merkezlerinde çalışanların davranış kontrolü sağlanması, kendini ve davranışlarını yönetmesi en önemli zorunlu çalışma kriterlerinden olduğu bilinir. Ancak çalışma koşulları genel olarak değerlendirildiğinde çalışanlar her gün kişi başı onlarca çağrıyı ara vermeden karşılamakta ve çağrılar çoğu zaman memnuniyetsiz, asabi, şikâyetçi, psikolojik baskı hissettiren, talebini emir vererek veya hatalı üslupla belirten müşterilerden oluşabilmektedir. İş sürecinde çalışandan beklenen performans kriterine bağlı davranış ile çalışanın o an göstermek istediği tepki ve davranış arasında bir mücadele, çatışma olabilmekte ve bu noktada sergilemek istenen davranış ile sergilemek zorunda oldukları davranış arasında kalabilmekte ve buna bağlı olarak davranışsal iş yükü ortaya çıkabilmektedir. Davranışsal iş yükü çalışanı doğru ve etkin iletişimden uzaklaştırıp hata yapma, müşteri ile etkileşimi zorlaştırma, kimi zaman tartışma veya fiziksel olarak kendine zarar verme hatta öfkelerini kontrol

edemeyip masaya, çalıştığı bilgisayara zarar verme gibi istenilmeyen olaylara neden olduğu bilinmektedir. Çağrı merkezinde çalışan bireyler iş ortamının etkilerinden kendilerini soyutlayamazlar ve davranışlarında dalgalanmalar yaşayabilirler. Kendini iş ortamında belli eden negatif tavırlar sergileyebilir ve bu tavırlarını çoğunlukla gizleyemeyebilirler. Kontrol edilemeyen davranışlar çağrı merkezi çalışma koşullarına bir tepki olarak sergilenebilir, genellikle işverene veya diğer çalışanlara karşı negatif bir tutuma neden olabilir. Ancak sektörün yapısı gereği iş stresi, iş tatmininde düşüş, çalışma ortamından kaynaklı gergin tavırlar, “müşteri her zaman haklıdır” sloganı davranışsal iş yükünün nedenleri arasında kabul edilmektedir. Bu durum yöneticiler tarafından bazen davranışsal iş yükünün sonucu olarak görülmez çalışanın kendi şahsi problemlerinden kaynaklanması olarak değerlendirilebilir ve doğrudan çalışandan kendini kontrol edebilmesi ve işini doğru yapması aksi halde sürecin yönetilememesi durumunda kurumsal başarısızlığa neden olacağı gerekçesiyle iş feshi sonucunun ortaya çıkacağı ifade edilebilir. Bu davranışsal problemlerin neden olduğu iş yükü yöneticiler tarafından ölçülüp hem bireysel hem de kurumsal açıdan amaçlara ulaşabilmek için çözümler aranmalıdır.

2.4. Duygusal İş Yükü

Çağrı merkezi sektörü müşterilerle birebir etkin ve etkili ilişki kurmayı gerektiren bir sektördür. Duygusal iş yükü de bu ilişki ve etkileşim sürecinden doğan bir iş yükü türü olarak ifade edilmektedir. Duygusal iş yükü çalışma ortamında farklı nedenlerle çalışanları tükenmişliğe, işten ayrılma niyetine, duygu durum bozukluğuna, panik atak gibi psikolojik süreçlere itebilen önemli bir olgudur. İş sürecinde taleplerin yerine getirilememesi ile birlikte ihtiyaç veya problemlerin yanıtız ya da çözümsüz kalmasından doğan bir yük olarak duygusal iş yükü ortaya çıkar. Bu psikolojik yüke genel olarak çağrı merkezi müşteri temsilciliği pozisyonunda çalışanların yoğun olarak maruz kaldıkları bilinmektedir.

Duygusal iş yükü çağrı merkezi çalışanlarında mesleki anlamda profesyonel pozisyonlarının bir parçası haline gelmiştir. Ancak duygusal ifadelerini ve davranışlarını yönetmek zorunda olmaları da profesyonelliklerinin bir diğer parçası olarak görülmektedir. “Her an dinlendiğinin bilgisine sahip olan çalışan, müşteriler ile olan tüm iletişimde kurumun belirlediği davranış kurallarına (çağrı merkezleri için bu kural; müşteriye sadece olumlu duyguların aktarılması, olumsuz olanların ise bastırılması şeklindedir) uymak için sürekli olarak kendini kontrol altında tutmak zorunda kalmaktadır” (Özkan, 2013, s. 69). Sürekli kontrol altında tutulma düşüncesi bir süre sonra işe ve müşteriye karşı duyarsız davranışlara dönüşebilmektedir. Çağrı merkezi ortamı duygusal bozuklukların yaygın olarak görüldüğü bir çalışma ortamı olarak görülmektedir. Hatta bireyin kendi duygularını farkına varmamasıyla birlikte kendine yabancılaşmasına da neden olabilmektedir (Ashforth ve Humphrey 1993, s. 97). Çağrı merkezi çalışanları her ne kadar yüz yüze bir görüşme sağlamasalar da gülümsemeyle hizmeti gerektiren bir hizmet sektöründe görev yapmaktadırlar. Yapılan bir araştırmada çağrı merkezi çalışanlarının yüksek strese sahip oldukları ve iş devir işlemleri noktasında problemler yaşadıkları ortaya çıkarılmıştır (Wallace vd., 2000, ss. 175-176). Çağrı merkezi liderlerinin çalışanlarının iş taleplerini ve kaynaklarını karşılayarak duygusal tükenmişlikten koruması, örgütsel gurur ve bağlılığı oluşturması gerekmektedir (Kraemer ve Gouthier, 2014, s. 125). Çalışanları yıpratıcı iki önemli stres kaynağı değerlendirilirse bunlardan ilki duygusal uyumsuzluk, diğeri negatif duyguları gizlemek zorunda olma ihtiyacı müşteri ile alakalı iki önemli stres etkenidir (Dollard vd., 2003, s. 1). Yani sahte bir gülümseme, samimi olmayan bir özür dileme veya yine samimi olmayan bir teşekkür; bu yüzeysel rol yapma genelde duygusal duyarsızlaşmanın bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu içten olmayan tavırlar gün boyu tekrarlandığında çalışan açısından zahmetli ve yorucu olabilmektedir.

Kriz yaratan müşterilerle ilgilenmenin verdiği duygusal yorgunluk, çağrı merkezi çalışanlarının fizyolojik ve psikolojik sağlığını olumsuz etkilediği bilinmektedir. Çoğu zaman çağrı merkezi çalışanları kontrolü elinde olmayan durumlar için müşteriler tarafından suçlanır ve buna bağlı olarak psikolojik baskı ve stresin neden olduğu duygusal iş yükü açığa çıkabilir. Çağrı merkezi kültüründe duygusal zorlamanın, yoğunluk, hedefi tamamlama baskısı çalışanın için duygusal iş yükünün nedenlerinden sadece birkaçı olarak sıralanabilir. Bu nedenler iş tükenmişliği ve performans hataları açısından hem kişisel hem kurumsal olarak maliyetli olabilir. Çağrı merkezlerinde yaşanan stres ve yoğunluğun motivasyon ve performans düşüklüğü, iş tatminsizliği, duygusal yıpranma ve tükenmişlik hissi gibi olumsuz bireysel sonuçlara neden olduğu, işgücü devir ve devamsızlık oranlarını artırması gibi örgütsel sonuçları da tetiklediği araştırmalarla kanıtlanmıştır (Ruyter vd., 2001, s. 1).

2.5. Geçici İş Yükü

Çağrı merkezleri yoğun çalışma temposu gerektiren çalışma alanlarından biridir. Bu yoğunluk içerisinde çalışana verilen mola sürelerinin kaliteli ve dengeli kullanımı oldukça önemli görülmektedir. Çünkü çağrı merkezlerinin çalışma standartlarına göre genel olarak mola sürelerinin yetersiz kalması ve verimli değerlendirilmemesinden şikâyet edildiği bilinmektedir. Yoğun çağrı alınan saatlerde mola kullanılmaması ve çalışanların istedikleri zaman veya acil durumlarda çalışmayı durduramamaları da iş yüküne neden olabilir. Deneyimli çalışanların bile zorlanabildikleri belirtilen bu çalışma ortamında ani gelişen teknik kesinti ve aksaklık durumlarında müşteriye ve süreci doğru yönetmenin daha da zorlaştığı ve süreci yönetmenin bir problem haline gelebildiği bilinmektedir. Sektörün temel özelliklerinden dolayı mola süreleri, teknik aksaklık, görevleri hızlı yapmak, işte devam zorunluluğu gibi unsurlar geçici iş yüküne neden olabilir.

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Çağrı merkezlerinde görev yapan çalışanların duygusal, davranışsal, bilişsel ve performans anlamında karşılaştıkları zorlukların nedeni genel anlamda maruz kaldıkları zihinsel iş yüküdür. Bu doğrultuda, çalışmanın genel amacı çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin zihinsel iş yükü durumlarını ve buna bağlı olarak deneyimledikleri zorlukları derinlemesine inceleyerek ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Çağrı merkezleri dünyada çalışma standartları, iş yoğunluğu, çalışma yaşam kalitesi anlamında en zor meslek grupları arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu sektörün özünde müşteriye doğru anlamak, doğru yönlendirmek, doğru anlaşılacak, pozitif ve çözümleyici bir davranış tarzına sahip olmak vardır. Bu temel prensipler çağrı merkezi çalışanlarının çalışma şartları hakkında da ipuçları vermektedir. Çağrı merkezi çalışanları bir taraftan kurumsal hedeflere diğer taraftan kişisel hedeflere ulaşmaktan sorumlu bireylerdir. Bu hedeflere ulaşmak istenirken gösterilen çaba, emek ve önemli olarak görülen sabır faktörü bu sektörde ortaya konulması zor duygusal veya psikolojik olgu olarak görülür. Temelde doğru ve etkili iletişime dayanan çağrı merkezi sektörü müşteri temsilcisi pozisyonunda olan kişiler için çoğu zaman çok zorlayıcı, sinirsel ve ruhsal anlamda yıpratıcı olabilmektedir. Bu çalışma çağrı merkezi çalışanlarının bu sektörden beklentilerini ve maruz kalınan iş yükü düzeyini analiz edip çözümsel yorumlarda bulunmak için önem arz etmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada; katılımcıların bizzat kendi çalışma yaşamlarından deneyimledikleri ve deneyimlerine yükledikleri anlamları ve bu deneyimlerini nasıl dışarı yansıttıklarının anlaşılması için nitel araştırma desenlerinden "betimleyici fenomenolojik desen" tercih edilmiştir (Creswell vd., 1998, s. 213). Fenomenolojik desen katılımcıların bizzat kendi deneyimlerini gerçekçi, objektif ve bütüncül olarak yansıtmalarını sağladığı için ve araştırmanın amacı ve tasarımına uygun bulunduğu için kullanılmıştır (Moustakas vd., 1994, s. 1). Araştırma verileri betimsel analiz tekniği ile yorumlanmış ve kategoriler tespit edilerek kodlara ayrılmıştır. Çalışmanın konusu olan 'zihinsel iş yükü' daha önce literatürde nicel araştırma olarak çalışılmış ancak bu çalışmada nitel araştırma konusu olarak tercih edilmiştir. Nitel araştırma konusu olarak amaçlanan; çalışanların iş yerinde deneyimledikleri zihinsel iş yükünü derinleştirmek, anlamlandırmak, sorulardan alınan cevaplara odaklanarak çalışanların yaşadıkları zihinsel iş yükünü dışarı nasıl yansıttıklarının süreçlerini analiz etmektir. Zihinsel iş yükü ile ilgili yapılan nicel araştırmalarda kullanılan ölçeklere ait alt boyutlar doğrultusunda hazırlanan araştırma soruları ile çalışmanın kapsamının daha da derinleştirilmesi ve detaylandırılması amaçlanmıştır. Çalışma grubu amaçlı olarak belirlenen çağrı merkezinde çalışma deneyimi devam eden sekiz çağrı merkezi çalışanından oluşmaktadır. Bu çalışanlar ile süre sınırı olmadan kendi istekleri doğrultusunda

görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın uygulandığı çağrı merkezi şirketinin yönetiminden sözlü olarak gerekli izin alınarak ve Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kuruluna 13.04.2023 tarihinde başvurulmuş ve 25.06.2023 tarihinde GO 2023/61 sayı ile gerekli izin alınarak çalışmaya başlanmıştır. Çalışanlara; toplanan verilerin bu çalışma dışında başka bir alanda kullanılmayacağı belirtilmiş, soruları içlerinden geldiği gibi güven içinde yanıtlayabilmeleri için gerekli güven ortamı sağlanmıştır. Böylece çalışanların çalışma yaşamları içerisinde deneyimledikleri zorlukları ve çağrı merkezi yaşamı ile ilgili beklentilerini objektif bir biçimde ifade etmeleri sağlanmıştır.

3.4. Çalışma Grubu

Çalışma grubuna dâhil edilen katılımcıların belli bir süre çağrı merkezlerinde deneyim kazanmış ve zihinsel anlamda bu iş yükünü yaşadıklarını ifade eden çağrı merkezi çalışanlarından seçilmesi amaçlanmıştır. Toplamda 8 çağrı merkezi çalışanı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubundan, bütüncül ve derinlemesine bir bakış açısı ortaya koyabilmek için içten, samimi ve tamamen kendi deneyimlerine ve beklentilerine bağlı kalarak soruları yanıtlamaları istenmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Özellikleri

Cinsiyet	Kod	Yaş	Çalışma Yılı
Kadın	M1	34	12
Erkek	M2	39	8
Erkek	M3	25	6
Kadın	M4	21	2
Erkek	M5	26	13
Kadın	M6	36	7
Erkek	M7	23	4
Kadın	M8	35	3

3.5. Veri Toplama

Çağrı merkezi müşteri temsilcileri ile görüşebilmek için Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan (01.02.2022 Tarihli, 61 Sayılı) gerekli izinler alınıp, çağrı merkezi yönetiminden de sözlü olarak izin alınarak çalışmaya başlanmıştır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Çalışma grubu bizzat profesyonel çağrı merkezi çalışanlarından oluşmaktadır ve veri toplama süreci dört haftalık bir sürede gerçekleşmiştir. Veri kaybı yaşanmaması için katılımcıların izni doğrultusunda görüşmelerde ses kaydı alınmış ve daha sonra yazılı olarak kayda geçmiştir.

3.6. Veri Analizi

Görüşmelerden ses kaydı ile elde edilen veriler yazılı ortama aktarılmıştır. Bilgisayar ortamına aktarılan ses kayıtları yirmi üç sayfa metinden oluşmaktadır. Bu görüşmelerden elde edilen veriler herhangi bir değişime uğramadan, çalışanların samimi cevaplarının doğrudan aktarılması ile çalışmaya dâhil edilmiştir. Çalışma grubunda yer alan katılımcılara kod numaraları verilerek, görüşmelerden gerekli alıntılar yapılmıştır. Betimsel analiz yöntemi ile çağrı merkezi çalışanlarının çalışma koşulları hakkındaki düşünceleri, deneyimleri dinlenmiş, yazılı olarak okunup analiz edilmiş, verilen yanıtlar yorumlanmıştır. Analiz kısmında herhangi bir dijital araç kullanılmamıştır.

3.7. Araştırmacı Rolü

Çalışmada araştırmacının rolü verilerin analizinden sonra yorumlama aşamasında kendi yorumunu katmadan yaptığı literatür okumalarından yola çıkarak objektif yorumlarda bulunmaktır. Araştırmanın önemi de bu aşamada kendini göstermektedir. Araştırmacının yorumlamasından beklenen, verilerin derin ve bütüncül bakış açası ile yorumlanıp farklı yönleriyle ele alınarak çalışmayı anlamlandırmasıdır. Çalışma bu yorumlama anlayışı ile ilerlemiş ve objektif değerlendirmeler yapılmış olup kişisel yorumların çalışmaya dâhil edilmesinden uzak durulmuştur. Yardımcı araştırmacılar çalışma üzerinde izlenilecek yol ve yöntemler hakkında gerekli yönlendirmeleri yapmış olup niteliksel anlamda önemli katkıda bulunmuşlardır.

3.8. Geçerlilik ve Güvenirlik

Çalışmanın güvenirliliği açasından katılımcıların birbirlerinden etkilenmemeleri için görüşme boyunca görüşmeler birebir yürütölmüştür. Açık uçlu sorular ile çalışmanın amacına uygun şekilde derinlemesine bilgi toplanıp veriler yorum yapılmadan numaralandırılmıştır. Veri toplama sürecinde araştırmacı tarafından geçerlilik anlamında herhangi bir yönlendirme yapılmamış cevaplar ses kaydı ile kayıt altına alınıp herhangi bir düzeltme veya değiştirme yapmadan doğrudan katılımcı ifadelerine yer verilerek yazıya aktarılmıştır. Veri analizinin güvenirliliği için görüşmede verdikleri cevaplara herhangi bir yorum katılmadan araştırmacı tarafından çok kez gözden geçirilip literatürdeki diğer benzer çalışmalardan alınan yanıtlarda incelenerek gelen sonuçların tutarlılığı karşılaştırılmış ve dış geçerlilik sağlanmıştır, ayrıca iki öğretim üyesi uzman görüşüne de başvurulmuş olup geçerlilik ve güvenirlik sonuçları teyit edilmiştir.

Çalışma Soruları

1. Yaptığınız iş ile ilgili genel olarak bilgi verir misiniz?
 - 1.1. İşinizin olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
2. Mola sürelerinizi genel olarak değerlendirir misiniz?
 - 2.1. Mola süreleriniz ile ilgili beklentileriniz nelerdir?
3. İşinize ait sorumluluklarınız ile ilgili bilgi verir misiniz?
4. İşinizin fiziksel şartları nasıldır? Bilgi verir misiniz?
5. Performans değerlendirme sisteminiz ile ilgili düşünceleriniz neler?
6. İşinizde duygusal anlamda ne tür sıkıntılar yaşıyorsunuz?
 - 6.1. Duygusal anlamda psikolojik destek almak ister misiniz?
7. Yaptığınız işi düşününce zihinsel anlamda kendinizi nasıl hissediyorsunuz?
8. İşiniz ile ilgili zihinsel iş yükünüz davranışlarınıza nasıl etkiliyor?
9. İşinizden ayrılmayı düşünüyor musunuz? Nedenleri nelerdir?
10. Yaptığınız işte ne tür destekler görürseniz zihinsel olarak kendinizi daha mutlu hissedersiniz?

4. BULGULAR

Görüşmeler sonunda ortaya çıkan bulgular, çalışmaya katılanlardan alınan cevaplar doğrultusunda 5 kategoride toplanmıştır. Bunlar; İşe karşı sorumluluklar, çağrı merkezi ortamlarının çalışanlar üzerinde etkileri, çalışma şartlarının çalışanlar üzerinde etkileri, mola-mesai uyumu, bilişsel zorlanma başlıklarıdır.

Tablo 2. Çağrı Merkezi Çalışanlarının Zihinsel İş Yükü

Tema	Alt Boyut	Kategori	Kod	N
Çağrı Merkezlerinde Zihinsel İş Yükü	Performansa Bağlı İş Yükü	1.İşeKarşı Sorumluluklar	Müşteri Memnuniyeti	2
			Talep Karşılama	5
			Çözümleyici Yaklaşım	3
			Doğru Bilgi Aktarımı	4
	Davranışsal İş Yükü	2.Çalışma Şartlarının Çalışanlar Üzerinde Etkileri	Tahammülsüzlük	5
			Müşteri Hakareti	5
			Müşterinin Çalışanı Dinlememesi	3
			Çalışana Robot Muamelesi	1
			Anlaşılmanın Verdiği Stresi	3
	Duygusal İş Yükü	3.Çağrı Merkezi Ortamlarının Çalışanlar Üzerinde Etkileri	Zihinsel Yorgunluk	6
			Müşteri Tarafından Suçlanmak	5
			Ruhsal Çöküntü	4
			Çalışanın Sözü'nün Kesilmesi	1
			Düşük Motivasyon	2
	Geçici İş Yükü	4.Mola- Mesai Uyumu	Zaruri İhtiyaçlar	5
			Keyfi İhtiyaçlar	4
			Vardiyalı Çalışma	2
	Bilişsel İş Yükü	5.Bilişsel Zorlanma	Unutkanlık	3
			Verilerin Karışması	6
			Bellek Doluluk Hissi	5
Verimsiz Hizmet			5	
Duyarsızlaşma			1	

Tablo 2'ye bakıldığında çağrı merkezi çalışanı katılımcıların neredeyse tamamı çağrı merkezlerinde oluşan zihinsel iş yükünden ve bu zihinsel iş yükünün çalışma yaşamında meydana getirdiği olumsuz etkilerden söz ettikleri görülmektedir. Çalışanlar örgüt yöneticilerinden bu anlamda çalışana gereken desteğin verilmesi gerektiğini bu beklenti içinde olduklarını ifade etmişlerdir.

4.1. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İşe Karşı Sorumlulukları

Tablo 3'e göre çalışanlar sorumluluklarının en başında talep karşılamak ve bilgileri doğru aktarmak olduğunu belirtmişlerdir. Bir diğer önemli sorumluluk olarak gördükleri olaylara çözümleyici yaklaşım ve müşteri memnuniyetidir. Çağrı merkezi çalışanlarının sorumluluklarının bunlardan ibaret olmadığı da söylenebilir. Bunların yanı sıra örgüt imajını negatif etkileyecek davranışlardan uzak durmak, kişisel hedeflerini olumsuz yönde etkileyecek adımlardan kaçınmak da çalışan sorumluluklarındandır.

Tablo 3. Çağrı Merkezi Çalışanlarının İşe Karşı Sorumlulukları N

1	Talep Karşılama (M3, M6, M5, M2, M1)	5
2	Doğru Bilgi Aktarımı (M5, M4, M7, M8).	4
3	Çözümleyici Yaklaşım (M8, M6, M3).	3
4	Müşteri Memnuniyeti (M5, M1).	2

Bu kapsamda bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“İnsanları doğru anlamak, doğru bilgilendirmek, doğru yönlendirmek ve müşterinin hakaretleri, olumsuz tavırları karşısında bile sakin kalıp çağrıyı yönetmek, öfkeli tavırlardan uzak durmak gibi sorumluluklarımız var. Bunlar elbette işimizin olmazsa olmazları ancak işin stresi söz konusu olduğunda bu sorumlulukları bazen gözümüz görmüyor. Bana göre vatandaşlarında biz müşteri temsilcilerine karşı sorumlulukları olmalı, sadece müşteri temsilcisinin-vatandaşa karşı değil insanın insana karşı sorumlulukları...”(M5).

“Çalıştığım kurum kar amacı güden bir kurum olduğu için karı katlamak ve tabii ki çözüm odaklı olmak. Çünkü bana verilen görev bu. Sorunları çözmek, talepleri bir an önce ivedi ve hızlı bir şekilde halletmek ve kar sağlamak. Sorumluluklarımız bunlar ve sorumluluklarımızı bilerek hareket etmek zorundayız”(M1)

4.2. Çalışma Şartlarının Çalışanlar Üzerinde Etkileri

Tablo 4'e göre çalışma şartlarının çalışan üzerinde başta tahammülsüzlük, müşterinin çalışana hakareti, anlaşılammaya bağlı stres, müşterinin çalışanı dinlememesi, çalışanın robot muamelesi görmesi gibi çalışanı değersiz hissettiren olumsuz etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Çağrı merkezleri hiç şüphesiz en zor çalışma alanlarından biridir ve en fazla negatif duyguların hissedildiği bir çalışma ortamı olduğu söylenebilir. Anlaşılammaya bağlı stres, zihinsel yorgunluk, düşük tahammül seviyesi, ruhsal çöküntü, motivasyonda düşüklük bu etkilerden birkaçıdır. Katılımcılar görüşmelerde çok fazla hakaret, suçlama, aşağılayıcı konuşmalara da maruz kaldıklarını ve buna bağlı olarak motivasyon ve verimliliklerini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar üzerlerinde oluşan bu olumsuz etkileri objektif ve kendi deneyimlerinden yola çıkarak açıkça ifade etmişlerdir.

Tablo 4. Çalışma Şartlarının Çalışanlar Üzerinde Etkileri N

1	Tahammülsüzlük (M7, M4, M3, M5, M1)	5
2	Müşteri Hakareti (M5, M2, M4, M8, M1)	5
3	Anlaşılammamanın Verdiği Stres (M3, M6, M4)	3
4	Müşterinin Çalışanı Dinlememesi (M4, M5, M3)	3
5	Çalışana Robot Muamelesi (M8)	1

Bazı katılımcılar şöyle ifade etmişlerdir;

“Zihnimin içinde savaş var gibi yani düşünsene insanlara her gün beni anlamadıkları için bir bilgiyi onlarca kez aktarıyorum. Sesim çok yoruluyor o an koşmuşum gibi nefes nefese kalıyorum ve kalbim çarpıyor. Beni anlamamalarının stresini çok yaşıyorum. Müşteri anlayana kadar sabırlı bir şekilde yüz keredede olsa anlatmak zorundayım. Bir de şuna üzülüyorum bize telesekreter veya robot muamelesi yapıyorlar. Emir cümleleri kullanıyorlar bizim de yorulduğumuzu veya üzüldüğümüzü düşünmüyorlar”(M8).

“İşimiz çok yorucu gerçekten. Her gün onlarca kişiyle farklı kişilikte insanlarla muhatap oluyoruz. Günün bitmesi için saatleri sayıyorum. Bazen çağrı esnasında o kadar huzursuzluk, stres

yaşıyorum ki klavyeye veya mouse'a veya masaya vurarak, kontrolsüz davranışlarla öfkemi gösterebiliyorum. Bu bana özel bir problem değil diğer arkadaşlarımda çoğu zaman bu davranışları sergiliyorlar. Müşteriye karşı sınırladığımız davranışlarımız bu şekilde dışarı yansıyor''(M7).

''Beni en çok strese sokan beni anlamamaları çok basit anlaşılması aslında çok kolay bişey söylüyorum ama onu belki 10 kere söylüyorum ya dinlemeden tekrar soruyorlar ya da anlamıyorlar bu beni delirtmeye yetiyor''(M3).

4.3. Çağrı Merkezi Ortamlarının Çalışan Üzerinde Etkileri

Tablo 5'e göre çalışanların üzerinde duygusal açıdan en fazla etki eden unsurlar başta zihinsel yorgunluk olmak üzere ruhsal çöküntü, müşteri tarafından sözünün kesilmesi, müşteri tarafından suçlanmak ve düşük motivasyon olduğu görülmektedir. Birçok hizmet sektöründe insanlarla doğru iletişim kurmak çok önemlidir. Özellikle çağrı merkezlerinde doğru ve etkili iletişim sektörün en önemli unsurlarıdır. Ancak ne kadar doğru ve etkili iletişim kurulursa kurulsun zorba müşterilerle karşılaşmak kaçınılmazdır. Çalışanlar zor müşteriler ile üstün ve etkili bir iletişim performansı göstererek başa çıkabilir ancak bazen bu da yeterli olmamaktadır.

Tablo 5. Çağrı Merkezi Ortamlarının Çalışan Üzerinde Etkileri N

1	Zihinsel Yorgunluk (M2, M1, M7, M4, M8, M5)	6
2	Müşteri Tarafından Suçlanmak (M3, M6, M2, M7, M1)	5
3	Ruhsal Çöküntü (M4, M7, M3, M1)	4
4	Düşük Motivasyon (M7, M5)	2
5	Çalışanın Sözünün Kesilmesi (M4)	1

Bazı katılımcılar şöyle ifade etmişlerdir;

İşim zihinsel olarak çok kötü etkiliyor beni. İnsanlar her şeyin bizim elimizde olduğunu sanıyorlar. Anlatmaya çalışıyoruz ancak asla anlamak istemiyorlar. Suçlamak ve hakaret etmeyi kendilerinde hak görüyorlar. Her ne kadar tanımadığımız insanda olsa hakaret etmeleri, agresif tavırları yıpratıcı oluyor. Beni bu kriz görüşmeler çok etkiliyor, yoruyor. Devamında aldığım çağrılarda modum düşük oluyor toparlayamıyorum''(M3).

''Zihinsel olarak başka bir işe odaklanamayacak kadar yorgun ve huzursuz hissediyorum. Kafamın içi iş ile alakalı gereksiz bilgilerle dolu ve her gün rutin olarak aynı cümleleri kurmak aynı tavırlarla karşılaşmak, bilgileri sürekli tekrar etmek bizi çok yıpratıyor ve bu yüzden yıpranmış hissediyoruz. Motivasyonum genelde düşük oluyor. İşimiz iletişime dayalı ve evet İletişim kurmak çok güzel ama tek taraflı iletişim sağlamaya çalışmak zihinsel olarak çok yoruyor beni ve ruhsal olarak çökmüş hissediyorum''(M4).

''İşimizin zorluğu başarımızıda etkiliyor sürekli motivasyona ihtiyaç duyuyorum. Motive olacak birşey bulamayınca müşteri ile isteksiz zorla konuşuyor gibi konuşuyorum. Sanki kafama silah dayamışlar. Müşteri tabi bunu anlıyor. Karşılıklı atarlı giderli kötü çağrılara neden oluyoruz''(M7).

4.4. Çağrı Merkezlerinde Mola-Mesai Uyumu

Tablo 6'ya göre çalışanlar en fazla zaruri ihtiyaçları için verilen kısa mola sürelerinden şikâyet etmektedir. Keyfi ihtiyaçlarının da giderileceği kadar mola süresinin artırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Yoğun bir sektör olduğu bilinen çağrı merkezi sektörü elbette yoğun mesaiye uygun mola düzenlemelerini gerektirmektedir. Vardiya planlaması yine bu yoğun mesaiye göre düzenlenmelidir. Bu gibi yoğun mesai iş ortamlarında mola süresi çalışanlar açısından en fazla önem taşıyan konudur. Verimlilik ve motivasyonda düşüş olmaması için çalışanlara zaruri ve keyfi ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabilecekleri kadar mola süreleri verilmelidir.

Tablo 6. Çağrı Merkezlerinde Mola-Mesai Uyumu N

1	Zaruri İhtiyaçlar (M8, M5, M7, M3, M1)	5
2	Keyfi İhtiyaçlar (M5, M1, M6, M4)	4
3	Vardiyalı Çalışma (M2, M4)	2

Bazı katılımcılar şöyle ifade etmişlerdir;

“Çalıştığımız toplam saate göre 1 saat mola verilmesi çok yetersiz. Sigara, yemek, lavabo, ibadet gibi ihtiyaçlarımıza bu süre yetmiyor. Kendimiz için veya arkadaşlarımızla beraber kısıda olsa bir aktivite veya bir sohbet için yarım saat mola bile bizim için çok kıymetli bu insani ihtiyaçlarımızı biraz olsun karşılamak için yarım saat bile çok kıymetli olurdu”(M4).

“Yani mola süremi yeterli bulmuyorum. Mola süremi yeterli bulmama sebebim ise çalışma saatinin uzun olması kesinlikle. Bu tabii ülke şartlarında genel itibariyle saatlerin bu şekilde belirlenmiş olmasından ötürü. Ama çağrı merkezi için kesinlikle çalışılan saat süresi çok fazla. Ve dolayısıyla mola da yeterli gelmiyor kesinlikle. Çalışma sürelerinde ya bir düzenlemeye gidilmedi ya da gerçekten çalışma süresi sabit kalarak mola süresi artırılmalı. Çünkü insanların ihtiyaçları sadece yemek ya da bir sigara su içmeden ibaret değil insanların gün içerisinde ihtiyacı olan farklı şeyler de olabilir ya da yapması gereken bazı ritüeller, detaylar olabiliyor”(M2).

4.5. Çağrı Merkezlerinde Bilişsel Zorlanma

Tablo 7’ye göre çalışanlar bilişsel olarak en fazla verilerin karışmasından, zihindeki doluluk hissinden şikâyet edip bunun verimsiz hizmete neden olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca işe karşı duyarsızlaşmanın ve unutkanlık yaşamının bilişsel zorlanma anlamında önemli problemler olduğunu belirtmişlerdir. Bilgi yoğun sektörlerde birden fazla veriyi kontrol etmek, aynı anda verileri işlemek veya akılda tutmaya çalışmak gerekmektedir. Çağrı merkezi gibi yoğun veri akışının, çok fazla bilginin aynı anda işlenmesinin gerektiği sektörlerde çalışanlar bu yoğun veri akışının kontrol altında tutulmaya çalışmasının çok zorlayıcı olduğundan bahsettikleri görülmüştür. Bu yoğunluk hafızayı oldukça yorarak unutkanlık, kafa karışıklığı gibi şikâyetlere neden olabilmektedir.

Tablo 7. Çağrı Merkezlerinde Bilişsel Zorlanma N

1	Verilerin Karışması (M4, M2, M5, M7, M1, M8)	6
2	Bellek Doluluk Hissi (M3, M7, M2, M4, M8)	5
3	Verimsiz Hizmet (M5, M2, M6, M4, M1)	5
4	Unutkanlık (M3, M6, M1)	3
5	Duyarsızlaşma (M3)	1

Bazı katılımcılar şöyle ifade etmişlerdir;

“Zihinsel iş yüküm şöyle zihnimin gereksiz bir doluluğa sebep olmasından kaynaklı motivasyonumun düştüğünü hissediyorum. Bizim işimizde bilgi akışı çok fazla hangi birini kontrol altında tutacağımızı bilemiyoruz. Bazen anlık unutkanlık yaşıyorum ve yeterli üretim sağlayamıyorum. Motivasyonum düşük olduğundan yani bunun sebebi tabii ki zihinsel olarak yorgun hissettiğimden kaynaklı üretimde zaman zaman verim problemi yaşıyorum. Verim sağlayamıyorum”(M6).

“Bu iş zihnimde çok fazla doluluk yaratıyor. Bazen iş ile ilgili bilgileri karıştırıyorum. Mesela o an zihnimdeki karışıklıktan, unutkanlıktan dolayı müşteriyi yanlış yönlendirebiliyorum bu da verimsizliğe neden oluyor. Bu çok fazla bilgi akışı olduğundan dolayı yaşıyorum. Bu anlamda iş yükümüz fazla gün içerisinde de iş dışında da kafamdaki doluluğu hissediyorum”(M2).

5. SONUÇ

Zihinsel iş yükünün en fazla hissedildiği sektörler arasında çağrı merkezleri ilk sıralarda yer almaktadır. Bu sektörde iletişim en önemli unsurdur ve çağrı merkezlerinde etkin ve doğru iletişimin sadece çalışandan beklenilmesi çalışana haksızlık olarak görülmektedir. Çalışma sektörü fark etmeksizin iletişimin tek taraflı bir eylem olmadığı bilinmektedir. Çağrı merkezi çalışanları çoğu zaman müşterilerin yetersiz iletişim kurmalarından şikâyet etmektedirler. Yetersiz iletişim; söylenenlerin anlaşılmayıp birçok kez tekrar edilmesi, müşterinin sürekli söz kesmesi, dinleme zayıflığı veya kendini ifade etmede başarısız oluşundan kaynaklanmaktadır ve dolayısıyla çağrı merkezi çalışanları bu nedenle yoğun bir strese maruz kalmaktadırlar. Çalışan üzerinde oluşan bu yoğun stres çalışanların müşteriler ile olan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Araştırma bulguları; İşe karşı sorumluluklar, bilişsel zorlanma, mola-mesai uyumu, kriz-zorba müşteri, çağrı merkezinin çalışan üzerinde etkileri olarak 5 ana başlıkta toplanmış ve vurgulanmıştır. Araştırma bulgularına göre çağrı merkezlerinde verimsizliğin en önemli nedenleri çalışanın müşteri tarafından çok yorulması, duygusal veya psikolojik baskı hissetmesi bazen de müşteriden işittiği hakaretleri kişisel olarak algılamaya başlaması olarak tespit edilmiştir.

Görüşmeler sonucunda çalışanların en çok ihtiyaç duydukları motivasyon araçlarının yeterli mola süresi olması, mola süresinin etkin kullanılacağı alan yaratılması ve müşteriler tarafından anlaşılacak, saygı duyulmak isteği ve ihtiyacı olduğu tespit edilmiş ve aynı zamanda zihinsel iş yüküne en çok bu faktörlerin neden olduğu belirlenmiştir. Zihinsel iş yükünün bu gereksinimler karşılanmadığı sürece yoğun şekilde hissedileceği çalışanlar tarafından ifade edilmiştir. Bu ana konuların sadece zihinsel iş yükü olarak değil duygusal, bilişsel, davranışsal olarak da çalışana negatif etkilediği görülmektedir. Literatürde bu çalışma konusunda bir çalışmaya rastlanmamış olup benzer çalışmalar incelenmiş çağrı merkezlerinde ve diğer sektör gruplarında çalışan bireyler üzerinde motivasyon, verimlilik, kişisel-örgütsel performans anlamında olumsuz etkilerin neden olduğu unsurlar üzerinde benzer değerlendirmelerde bulunduğu tespit edilmiştir. Doğan ve Çetin'in (2021) yaptığı çalışma bulgularına göre; “Çalışanların yaşadığı stres çeşitli kaynaklara dayanmaktadır. Bunlar, müşterilerin olumsuz tavrı, iletişim biçimi ve üslubu olarak belirtilmektedir.” “Müşterilerin baskıcı ve sert tutumu çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilerken çözüm sürecini yavaşlatmaktadır” (Doğan ve Çetin, 2021, s. 69). Bu sonuca göre çalışanlar sakin kalmak, sonuç odaklı yaklaşmak ve pozitif olmak zorundadırlar. Sakin ve sabırlı kalabilmek bu sektörde zor gerçekleşen eylemlerdir. Müşterinin olumsuz davranışlarına karşı sakin kalmaya çalışmak, tepki vermemek için zorlamak çalışana en çok yıpratıcı durumlar arasında yer almaktadır.

Çağrı merkezi sektöründe çalışanların güvenlik kuvvetleri, sosyal hizmet uzmanları ve psikoloji alanında çalışanlardan daha fazla strese maruz kaldığı belirlenmiştir (Berkbigler ve Dickson, 2014, s. 236). Buldukları profesyonel pozisyonda normal çalışma şartlarındaki yoğunlukları zihinsel iş yükü oluştururken diğer taraftan zor müşteriler ile görüşmek zihinsel iş yükünü artırmaktadır. Çalışanlara göre çağrı merkezlerinde kriz müşteri-anlaşılması zor müşteriler olmadığı sürece daha ferah bir iş ortamı sağlanacağı ifade edilmektedir. Ancak çok fazla ve farklı karakter yapısında insanlarla görüşme sağlandığı için zor müşterilerle karşılaşmanın olağan bir durum olduğu görülmektedir. Bu tür kriz görüşmelerinde çağrıyı sağlıklı bir şekilde sonlandırmak için kriz yönetiminde profesyonel olmak ve çağrıyı iyi yönetmek gerekmektedir. Çalışan gergin görüşmeler sonrası kısa bir mola isteyip mevcut durumun düzelmesini bekleyip diğer görüşmelerin olumsuz geçmesini önlemiş olacaktır. Başka bir çalışmada Kumar'a (2019) göre “Beklenmedik bir şekilde sonuçlar çağrı merkezlerinin evrensel olarak çalışan açısından daha düşük refah seviyesine sahip olduğunu veya diğer benzer iş gruplarından daha stresli olduğunu göstermektedir.” Pozitif iletişime dayalı çağrı merkezi sektöründe zorluklar çok fazla olsa da insan iletişimini gerektiren bir meslek olması sebebiyle çalışanın kişisel gelişimine katkıda bulunurken, kendini yönetebilme ve stresle başa çıkma çabasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Profesyonel anlamda çağrıyı ve kendini doğru yönetebilme çabası müşteriye örgütsel anlamda pozitif bir imaj yansıtırken diğer yandan zihinsel iş yükünün de daha az hissedilmesine katkısı olacaktır.

Harshana'nın yaptığı çalışmaya göre, iş ortamı ve yönetim desteği, çalışanların iş yerindeki streslerini yönetmelerine büyük ölçüde yardımcı olacaktır (Harshana, 2018, s. 60). Bu görüşe göre değerlendirilirse zihinsel iş yükü ile başa çıkmak çalışanların tek başına altından kalkabileceği bir durum olmadığı ifade edilebilir. Kendisini ve müşteriye etkin, etkili iletişim yoluyla yönetmeye çalışırken örgüt liderlerinin de bu kişisel çabalara katkıda bulunması gerekir. Örneğin mola süreleri

yoğunluğa göre esnetilmeli veya vardiyalar doğru planlanmalı, gerektiğinde çalışana psikolojik destek verilmelidir. Çalışanların örgütten beklentileri; finansal ödülde daha değerli görülen uygun çalışma saatleri ve artırılmış mola süreleridir. Bu beklentilerin üst düzey bir karar merciine başvurmadan kolaylıkla karşılanabileceği düşünülebilir. Çalışanlar ancak bu unsurlarla sağlıklı bir çalışma ortamına kavuşmuş olabilirler. Çok fazla müşteri zorbalığıyla, hakaret veya baskılarla çalışanı değersiz hissettirebilen bu sektörde, çalışana örgüt içinde değerli, önemli olduğunu hissettirecek, müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetini de önemseyecek, her zaman çalışanın arkasında olduğunu hissettirecek yöneticiler, bu yönde gereken adımları atmalıdır. Zihinsel iş yükünün daha az hissedildiği veya hissedilmediği bir çağrı merkezi ortamında mutlu çalışan, müşteri memnuniyeti ve örgütsel başarı beklenen bir sonuç olacaktır. Burada işveren çalışanı çok yıpratıcı muamelelere karşı önlem almalı ve kişi başına düşen çağrıyı azaltmalı veya performans kriterlerini esnetmelidir. Böylelikle hem çalışan zihinsel olarak daha rahat bir iş ortamında daha sağlıklı hizmet verebilir aynı zamanda işyeri performansı maksimize edilebilir. Bu çalışmada çağrı merkezi çalışanlarının iş yaşamlarında zihinsel iş yükü anlamında yaşadıkları zorluklar detaylı olarak ele alınmış olup bu sektörde gerekli iyileştirmelerin yapılacağı ümidiyle literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.



Bu çalışma için Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 01.02.2022 tarihli ve GO 2023/61 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

Makale ile ilgili notlar

Makale araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır. Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Araştırmanın tüm sürecine yazarlar eşit derecede katkıda bulunmuştur.

KAYNAKÇA

- Arico, P., Borghini, G., Di Flumeri, G., Colosimo, A., Pozzi, S. ve Babiloni, F. (2016). Adaptive automation triggered by EEG-based mental workload index: A passive brain-computer interface application in realistic air traffic control environment. D. Coyle (Eds.) içinde, *Progress in brain research, science direct journal*, (10. baskı, ss. 250-263). Frontiers in Human Neuroscience.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). Emotions in the workplace: A reappraisal, *human relations*, 48(2), 97-125. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Bain, P., Watson, A., Mulvey, G., Taylor, P. ve Gall, G. (2002). Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *New Technology, Work and Employment*, 17(3), 170–185. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-005X.00103>
- Batt, R., Moynihan, L. (2002). The viability of alternative call center production models. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 14-34. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2023.112021>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. ve Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the activeself a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252–1265. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). Duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi: çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 253-274.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Berkbigler, E. ve Dickson, K. E. (2014). Equired scripting and work stress in the call center environment: A preliminary exploration. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1), 233-255.
- Bradshaw, R. (1991). Stress management for teachers: A practical approach. *The Clearing House*, 65(1), 43-47. <https://www.jstor.org/stable/30188653>
- Bulut, U. ve Ataay, A. (2017). Çağrı merkezlerinde çalışan performansını etkileyen faktörler: Bir heceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 1-16. <http://dx.doi.org/10.20491/isarder.2017.318>
- Chandler, P. ve Sweller, J. (1991). Cognitive load theory and the format os instruction. *Cognition and Instruction*, 8(4), 293-332.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative and quantitative approach. Research design* (3.baskı). Sage Publications.
- Çakmak, E. K. (2007). Çoklu ortamlarda dar boğaz: aşırı bilişsel yüklenme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2), 1-24.
- Güreşçi, F. G. (2004). F-16 Pilotlarının farklı görev tiplerindeki zihinsel iş yüklerinin ölçülmesi ve karşılaştırılması. *Savtek*, 567-574.
- Doğan, İ. ve Çetin, C. (2021). Çağrı merkezi çalışanlarında stres-performans ilişkisi: İzmir ilinde nitel bir araştırma. *Rahva Teknik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 55–73.
- Dollard, M. F., Dormann, C., Boyd, C. M. ve Winefield, H. R. (2003). Unique aspects of stress in human service work. *Australian Psychologist*, 38(2), 84-91. <https://doi.org/10.1080/00050060310001707087>
- Emeç, Ş. ve Akkaya, G. (2018). Sağlık sektöründe zihinsel iş yükü değerlendirmesi ve bir uygulama. *Ergonomics*, 1(3), 156-162. <http://dx.doi.org/10.33439/ergonomi.470474>

- Harshana, S. (2018). Work related stress: A literature review. *Annals of Social Sciences and Management Studies*, 2(3), 1-7. <https://doi.org/10.19080/ASM.2018.02.555586>
- Holman, D. (2003). Phoning in sick? An overview of employee stress in call centres. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 123-130. <https://doi.org/10.1108/01437730310469543>
- Hwang, S. L., Yau, Y., Lin, Y. T., Chen, J. H., Huang, T. H., Yenn, T. C. ve Hsu, C. C. (2008). Nükleer santrallerde iş performansının tahmin edilmesi. *Saf Bilim*, 46, 1115 – 1124.
- K.Polat, E. (2020). Giden arama yapan müşteri temsilcilerinin sorunlarının belirlenmesine yönelik nitel bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi/journal of Social Policy Conferences*, 79, 399-439. <https://doi.org/10.26650/jspc.2020.79.0005>
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- Kılıç Delice, E. (2016). Acil servis hekimlerinin nasa-rtlx yöntemi ile zihinsel iş yüklerinin değerlendirilmesi: Bir uygulama çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(3), 645-662.
- Kocabaş, İ. (2017). Çağrı merkezi müşterisinin imajının müşteri memnuniyeti üzerindeki rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 119-147. <https://doi.org/10.19145/gumuscomm.291783>
- Kraemer, T. ve Gouthier, M. H. J. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers. *Journal of Service Management*, 25(1), 125-148. <https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2013-0173>
- Kumar, N. (2019). Determinants of stress and well-being in call centre employees. 6(2), 19–24. <http://dx.doi.org/10.34218/JOM.6.2.2019.002>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage Publication. <https://doi.org/10.4135/9781412995658>
- Özkan, G. (2013). Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(4), 64-80.
- Ruyter, K. D., Wetzels, M. ve Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), 23-35.
- Seçkiner, S. ve Toraman, N. (2017). Bilişsel iş yükünü belirlemek için yeni bir model. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 5(1), 365-381.
- Wallace, M. C., Eagleson, G., Waldersee, R. (2000). The sacrificial hr strategy in call centers. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 174-184.
- Yılmaz, F. (2020). Çağrı merkezi çalışanlarında iş-aile çatışması algısı üzerine ampirik bir inceleme, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 381-393.