

## ÇAĞRI MERKEZLERİNİN İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

*\*Adem YAŞAR*

*\*\* Fatih ALPSOY*

*\*\*\* Ertuğrul TAÇGIN*

*\*Assist Rehberlik ve Müşteri Hizmetleri A.Ş. İş Güvenliği Uzmanı / Erzurum*

[adem.yasar@assistt.com.tr](mailto:adem.yasar@assistt.com.tr)

*\*\* Assist Rehberlik ve Müşteri Hizmetleri A.Ş. İşyeri Hekimi / Erzurum*

[fatih.alpsoy@assistt.com.tr](mailto:fatih.alpsoy@assistt.com.tr)

*\*\*\* Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Göztepe / İstanbul*

[ertugrul.tacgin@marmara.edu.tr](mailto:ertugrul.tacgin@marmara.edu.tr)

### **Özet:**

Her geçen gün gelişen teknoloji ile birlikte müşterilerin ihtiyaçlarında da değişimler olmaktadır. Bu değişime ayak uydurmak isteyen, müşterilerin sorunlarına hızlı ve doğru çözümler bulmak isteyen işletmeler artık müşterilerine telefon ile de hizmet vermeye başlamışlardır. Bankacılık, medya, telekom gibi kurumsal hizmet kuruluşlarının bu sistemi kullanması nedeniyle hem ülkemizde hem de dünya da yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır.

Bu makalede; çağrı merkezlerinde çalışma şartları, gürültü, sağlık sorunları, vardiya sistemi, iş yoğunluğu gibi konuların çalışanlara etkileri incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler;** Çağrı Merkezi İş, İş Yükü, İş Doyumu, Çalışma Psikolojisi, İş Stresi, Gürültü

### ***Evolution of Call Centers in Terms of Work Health and Security***

### ***Abstract:***

There has been some shifts about needs of the customer through the developments of technology. Companies which try to adopt to those changes and find rapid and valid solutions

for their costumers initiate call centers for the purpose of costumer satisfaction. Because this service has been used in the sectors of banking, media and telecommunication it has been a popular service in both domestic and global manner.

İn this article it is examined the impact of the issues such as working conditionss in call center, noise health problems, shifts system, workload on workers

**Keywords;** call center, workload, job satisfaction, psychology of working, job stress, noise

### **1. Giriş:**

40 yıl önce Amerika’da destek hatları ile müşterilerine temas noktası yaratmış olan şirketler rekabette öne çıkarken, bugün bu imkânı sunmayanlar parmakla gösterilmektedir (7).

Teknolojinin her geçen gün gelişmesi ile birlikte işletmelerin yeni uygulamalarla müşterilerine ulaşma olgusu da değişmektedir. Çağrı Merkezleri de müşterilere ulaşma ve müşterilerin işletmeye ulaşmada kullandığı en etkin yollardan biridir. Çağrı Merkezlerinin özünde işletmelerin müşterilerine en kısa yoldan ulaşma, sorunlarını yerinde çözme ve onlara yönelik satış pazarlama faaliyetlerinde en etkin biçimde kullanma ve daha fazla müşteri, daha fazla kar hedefi bulunmaktadır (13).

Ülkemizde Çağrı Merkezi çalışanları diğer sektörlerde olduğu 4857 sayılı İş Kanunu, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, Borçlar Kanunu, Belediyeler Kanunu gibi kanunlar ve bunlara bağlı olarak çıkartılan diğer yasal düzenlemeler bağlı olarak çalışmaktadırlar. Ancak Çağrı Merkezi çalışanları ile ilgili ayrı olarak oluşturulmuş her hangi bir yasal düzenleme veya standart bulunmamaktadır.

Özellikle Ülkemizde Çağrı Merkezi Sektörü sürekli gelişmektedir. Şirketler kendi bünyelerinde veya özel firmalar aracılığı ile Çağrı Merkezleri üzerinden 24 saat hizmet vermektedirler. Müşterilere 24 saat hizmet verilmesi çeşitli sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan bazıları hizmet verilen kişilerin kültür düzeyleri, sürekli bir konu üzerine problemi olan kişilerin araması, değişken çalışma saatleri, çalışma alanının kısıtlılığı, kimi zaman sistemin kısa molalara izin vermemesi, monotonluk gibi başlıca sorunları ortaya çıkarmaktadır.

Çağrı Merkezlerinde çalışanların iş yükü düzeyleri oldukça yoğun seviyededir. Bu yoğun iş yükü de çalışanlarda çeşitli sağlık sorunlarına ve strese bağlı rahatsızlıklara neden olabilmektedir (11).

Yaşanan belli başlı bu sorunların yanı sıra hiçte hafife alınmayacak düzeyde çalışanları etkileyen gürültü, termal konfor şartları, çalışma ortamının gereğinden fazla ya da eksik aydınlatılması gibi fiziksel etkilerden dolayı yaşanan sağlık sorunları da Çağrı Merkezlerinde oldukça sık görülmektedir.

Çağrı Merkezleri, “şirketlerin, müşterileri ile telekomünikasyon vasıtası ile iletişim kurduğu bir araçtır.”(7). Çağrı Merkezi, çağrılarının tek bir merkezde toplandığı ve karşılandığı bir yer olarak tanımlanabilir. Çağrı Merkezinin kuruluş amacı müşteri ile firma arasında en hızlı iletişimi sağlamak müşteri bağlılığı ve müşteri memnuniyeti yaratmaktır.

Çağrı Merkezi, firmaların müşterileri, tedarikçileri, bayileri ve diğer üçüncü kişilerden gelen çağrıları yanıtlayan, gerektiğinde çağrı neticesinde doğan işlemleri başlatan, çağrıyı ilgili birime yönlendiren ve iş ihtiyaçlarına göre dış aramalar da gerçekleştirebilen iletişim birimidir.

## ***2. Çağrı Merkezlerinin Avantaj ve Dezavantajları***

Çağrı Merkezlerinin müşterilere ve şirketlere sağladığı birçok avantaj vardır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

- \* 7 gün 24 saat müşterilere hizmet verilebilmektedir.
- \* Müşteri ihtiyaçları hızla yerine getirilerek, müşteri memnuniyeti sağlanır.
- \* Müşteri şikâyet ve görüşleri alınarak, eksik olunan yönlerin tanımlanması ve eksikliğin giderilmesi sağlanır.
- \* Müşteri bilgilerinin güncelliği sağlanır.
- \* İşlem maliyetleri düşük olur.
- \* Tüm operasyonel işlemler tek merkezde toplanabilir.
- \* Kaliteli hizmet verilmesi nedeniyle müşteri sadakati ve memnuniyeti sağlanır.

Çağrı Merkezi çalışanları, sipariş alımı, randevu verme, satış, bilgi sunumu, teknik destek gibi hizmetlerde bulunurlar. Çalışanların en büyük özellikleri pozitif olmaları, analitik düşünme yeteneğine sahip olmaları, olaylara pratik ve çözüm odaklı yaklaşımlarıdır.

Ayrıca çalışacak kişilerin düzgün konuşabilen, dinlemesini bilen, güçlü iletişime sahip, çözüm odaklı, takım oyuncusu, takipçi, sabırlı, stresle baş etmesini bilen, planlı, disiplinli, bilginin önemini kavramış, yeniliğe açık, yeni teknoloji ve süreçleri öğrenmeye, uygulamaya yatkın ve pratik kişilerden ve genç nüfustan seçilmesi gereklidir.

Çağrı Merkezlerinde çalışanlar sadece bir bilgiyi aktarmaktan yol göstermeye, önerilerde bulunmaya kadar birçok hizmete yardımcı olurlar. Burada çalışanların meslek bilgisi yanı sıra sosyal davranış ve iletişim açısından üstün yeteneklere sahip olması gerekir. Çağrı Merkezi çalışanları stresli konumlarda bile sakin ve kibar olmak zorundadırlar ve hep tekrarlayan benzer, aynı sorulara karşı sükûnetlerini muhafaza etmelidirler.

Çağrı Merkezi çalışanları ağırlıklı olarak bayanlardan oluşmaktadır. Çağrı Merkezi işinin özellikle düzgün diksiyon ve esneklik niteliği dikkate alınırsa işletmelerin bayan iş gücüne yönelik tercihlerinin nedenini ortaya çıkarmaktadır.

Çağrı Merkezinde çalışanların maruz kaldıkları hastalıklar ve psiko-sosyal rahatsızlıklar, işin niteliğine bağlı olarak kas iskelet sistemi hastalıklarını, odyometrik rahatsızlıklarını, mide, bağırsak rahatsızlıklarını, dolaşım sistemi rahatsızlıklarını, ürogenital sistem rahatsızlıklarını meslek hastalığı olarak ise el ve el bileği hastalıkları başta olmak üzere kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları ve ses teli nodüllerini ortaya çıkarmaktadır.

Çağrı Merkezleri benzersiz bir çalışma alanıdır. Ancak çalışanlara karşı bir dizi sağlık ve güvenlik riskleri de mevcuttur. Bunlardan bazıları;

- Psikososyal Tehlikeler,
- Yorgunluk, mesleki stres, saldırgan, şiddetli ve zorbalık derecesinde agresif müşteriler,
- Görsel yorgunluk, gürültü, ses yorgunluğu,
- Hareketsiz işler vs.
- Mobbing
- Bulaşıcı hastalıkların görülme sıklığındaki artış ve tedavi sürelerinin uzaması

Çağrı Merkezlerinde hastalık, sağlık ve sosyal oluşumun nasıl kavramlaştığı sorulması gereken ilk sorulardandır. Meslek kaynaklı hastalığı anlamak için bu soru önemlidir. Bu durum sosyal süreçler ve çalışma sisteminin birbiriyle ilişkili üç bileşeni arasındaki uyum derecesi incelenerek anlaşılabilir.

- Sosyal Çevre (İş organizasyonu, iş tasarımı vs.)
- Yakın Çevre (İş teknolojisi, Çalışma alanı tasarımı)
- Ortam – Çevre (İşyeri, aydınlatma, sıcaklık, hava kalitesi, akustik vs.)

Bu bileşenlerden en az ikisi hatalı/sorunlu ise çalışanda gerginlik, fiziksel rahatsızlık gibi olumsuz durumları ortaya çıkartabilir. Benzer şekilde kötü çevre ortamında tipik çağdaş ofis

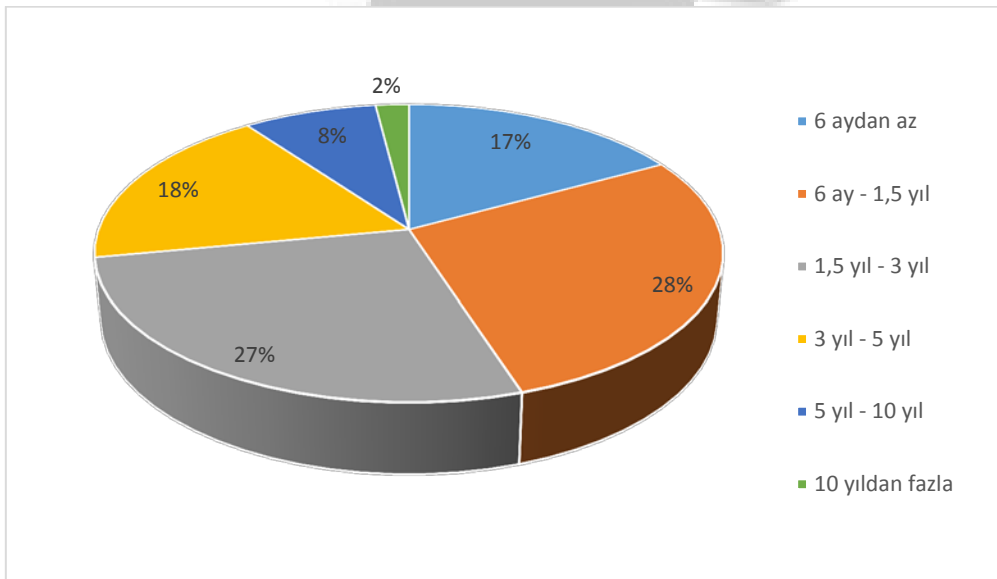
sendromu ya da hasta bina sendromu içinde yer alan çağrı merkezi kombinasyonuna katkıda bulunabilir.

Çağrı Merkezlerinde yaşanan sorunlardan bazıları şöyledir.

- \* Çalışana değer verilmemesi, takım, ekip ruhunun, arayanların rahatsız etmesi (hatta taciz etmesi), stres, sürekli doğal olmayan nezaket gösterme zorunluluğu, monotonluk, düşük ücret, ofis ortamının aşırı baskıcı olması, vardiyalı çalışma, kişisel mahremiyet alanının olmaması, çok ve çeşitli bilgi aktarma zorunluluğu, sosyal olamama, kapalı mekân şeklinde sıralanabilir.

Çağrı Merkezini arayan kişiler, bir konu hakkında problemleri olan ya da bir problemi tek başına çözemedikleri için kızgın olan kişilerdir. Bir anlamda muhatap olunan kitle genellikle pozitif psikoloji içerisinde olmayan bir kitledir. Çalışanlar çalışma süresi boyunca bu negatif durumları çözmeye çalışmaktadırlar. Arayanların belirli bir profili yoktur, her yaştan olabilirler ve operatör, karşısındakinin anlayabileceği şekilde durumu açıklamak zorundadır.

Çağrı Merkezi sektöründe iş gücü devride bu yüzden yüksektir. Bunun dışında işin belli bir süreden sonra monotonlaşması, fiziksel aktivite yetersizliği, devamlı kontrol edilme hissi ve çalışanların yaptıkları işi kariyer hedefi olarak görmemeleri de iş gücü devrinin yüksek olma nedenleri arasında yer almaktadır (Zapf ve Arkadaşları 2003:312). Sayılan olumsuz çalışma süreçleri dikkate alınır, çağrı merkezlerinde yüksek düzeydeki işgücü devir oranı ve işe devamsızlık rakamlarının varlığı şaşırtıcı değildir (Michel, 2001). 2013 yılında ülkemizde yapılan bir çalışmaya göre çalışanların çalışma süreleri aşağıdaki tabloda verilmiştir (Şekil 1).



**Şekil 1:** Kıdemlerine Göre Çalışanların Dağılımı (5)

Çağrı Merkezi işyerlerinde müşteri temsilcisi görevi üstünde yer alan kadroların çok sınırlı sayıda olması, müşteri temsilcisi olarak çalışmaya başlayan işçilerin işyerinde yükselme imkânını sınırlamakta, işin özelliklerinden kaynaklanan diğer olumsuzluklar ile birlikte bu durumda, çalışan sirkülasyonunun yüksek olmasında bir diğer neden arasındadır.

Çağrı Merkezleri çalışma konusunun özelliğinden dolayı 7 gün /24 saat hizmet verilmektedir. Çalışanların yaş ve cinsiyet dağılımları dikkate alındığında çalışma süreleri ve gece saatlerine rastlayan dönemlerdeki çalışmalar özellikle önem arz etmektedir. İşin özelliği nedeni ile 24 saatlik dönem içerisinde vardiyalı çalışma yapılması, vardiya süreleri, değişme sıklığı çalışma düzeninin işçilerin fiziksel sağlığı ve sosyal hayatı üzerindeki etkileri bulunmaktadır.

- \* Sürekli aynı pozisyonda kalma,
- \* Tekrarlayan hareketler,
- \* Ekran – klavye kullanımı nedeni ile el bileği ve parmak eklemlerine aşırı yüklenme,
- \* Sürekli konuşma nedeni ile ses telleri ile ilgili yaşanan sağlık problemleri,
- \* Sürekli kulaklık kullanma ve çağrı alma nedeniyle işitme problemleri,
- \* Sürekli ekran karşısında çalışma ile ilgili görme problemleri sektörde çalışanların karşılaştıkları başlıca sorunlar arasında yer almaktadır.

Çalışanların çalışma ortamında aynı anda yüzlerce bilgisayarın çalışmasından ve kablosuz erişimden kaynaklanan elektromanyetik alanda çalışması, bunun ileride yaratabileceği sağlık problemleri gibi sorunlar. İşyerinde sürekli oturarak, konuşarak, kulaklıktan ses alarak ve bilgisayar kullanarak çalışmaktan kaynaklanan ses tellerinde nodül oluşması, işitme kaybı, görme bozukluğu, kas – iskelet sistemi rahatsızlıkları gibi sektöre mahsus meslek hastalığı olarak tanımlanabilecek sağlık sorunlarının bulunması gibi sorunlar. Çok sayıda müşteri temsilcisinin aynı anda açık ofis şeklinde dizayn edilmiş işyerlerinde çalışması, çalışma ortamlarında ısı, nem ve aydınlatma sorunlarının bulunması, yine çok sayıda çalışanın aynı anda konuşarak çalışmaları nedeniyle yoğun bir gürültünün, uğultunun olması da ayrı bir sorundur. Bunun yanında çok yeni bir sektör olması nedeni ile henüz standartların oluşturulamamış olmasında bir başka sorundur.

Çağrı Merkezinde çalışan bireyin yaptığı görüşmeler, her an izlenmekte, bireyin çalışması adeta hareket- zaman etüdü anlayışıyla şekillendirilmektedir. Günde kaç kişi ile görüşme yapılacağı, bir kişiye en fazla ne kadar zaman ayrılacağı gibi ayrıntılar çalışana bildirilmekte ve denetlenmektedir, yani birey her dakika gözetim altında tutulmaktadır.

Telefon ve bilgisayar teknolojilerinin oldukça detaylı entegrasyonu ile Çağrı Merkezleri ortaya çıkmıştır. Çağrı Merkezlerinde çalışanlar doğrudan müşteriye yardım etmek ve memnuniyeti için potansiyeller üretmek için çabalarlar. Ama tekrarlayan işler, yoğun çalışma, sıkı hedefler, sıkı denetim ve sürekli izlenme olumsuz sonuçlar üretebilir (Phil Taylor, Chris Baldry, Peter Bain and Vaughan Ellis, 2003).

İş doyumunu, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. İş doyumunu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir. İş doyumunu deyince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve ürün meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir (Şimşek, vd., 1998:160). İş doyumuna ilişkin bir takım değişkenlerin bireyin iş doyumuna yönelik algılarında etkili olduğu düşünülmektedir.

İş yaparken kişiye ne derece özgürlük tanınıyorsa, bu o derecede doyum verir. Çalışan, çalışma saatlerine kendi karar verebiliyor, çalışma yöntemlerini kendi seçebiliyor, yapılacak işlerin sırası konusunda söz sahibi olabiliyorsa, işindeki özgürlüğü ve dolayısıyla verimi yüksektir.

İş yükü kavramı, bireyin işyerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısıdır. İş yükünün yarattığı stres ve tükenme eğilimlerinin, bireyin motivasyon ve iş tatmininde düşüşe yol açacağı beklenir. Çağrı Merkezlerinde görülen aşırı iş yükünün iş doyumunda bir düşüşe yol açacağı beklenmektedir. Aşırı iş yükü ile bireyin iş doyumunu arasında ters ilişki (negatif ilişki) mevcuttur(10).

### ***3. Çağrı Merkezlerinde Vardiyalı Çalışma:***

Vardiyalı çalışma, işin niteliği gereği sürekli çalışılması gereken işlerde geçmişten bu yana uygulanan çalışma şeklidir. Teknolojinin hızlı gelişimi, hizmette süreklilik (toplumsal yararlılık) ve üretimde sürekliliğin sağlanması (verimlilik) amacıyla vardiyalı çalışma sistemi günümüzde kaçınılmaz olmakta ve birçok iş kolunda sıkça uygulanmaktadır.

Ülkemizde vardiyalı çalışma konusu 4857 sayılı İş Kanunu içerisinde tanımlanmaktadır. Vardiyalı yani gece çalışması 4857 sayılı İş Kanununun 69 Maddesinde "Çalışma hayatında "gece" en geç saat 20.00'de başlayarak en erken saat 06.00'ya kadar geçen ve her halde en fazla on bir saat süren dönemdir." şeklinde tanımlanmaktadır(19).

Gece çalışması ile ilgili yasaklar ve uygulama ile ilgili diğer düzenlemeler 4857 sayılı İş Kanununa ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği kanununa atıfta bulunarak “Gebe Veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları Ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik”, “Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Özel Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” gibi yönetmeliklerde ele alınmaktadır(19).

İnsan organizması, gündüz saatlerinde uyanık olmak, gece saatlerinde de dinlenme ve uyku döneminde olmak şeklinde bir düzene sahiptir. İnsan vücudunda günlük uyku-uyanıklık döngüsünü kontrol eden bir mekanizma vardır. Vardiyalı çalışma nedeni ile karşılaşılan başlıca sorunlar, uyku düzenindeki bozukluklar, sindirim sistemi, kardiyovasküler sistem ve sosyal yaşamla ilgilidir(15).

Vardiyalı çalışma programlarının iş güvenliğine de etkileri vardır. Verimliliğin gece yapılan çalışmalarda azaldığı tespit edilmiş, hastalığa bağlı işte devamsızlık ve iş kazalarının ise arttığı saptanmıştır. Gece vardiyasında çalışma nedeniyle Sirkadyen ritmin bozulması, uykunun kısalması ve bölünmesi, sosyal yaşantının kesintiye uğraması, sağlığın olumsuz yönde etkilenmesi de bunların altında yatan muhtemel faktörlerdir (19).

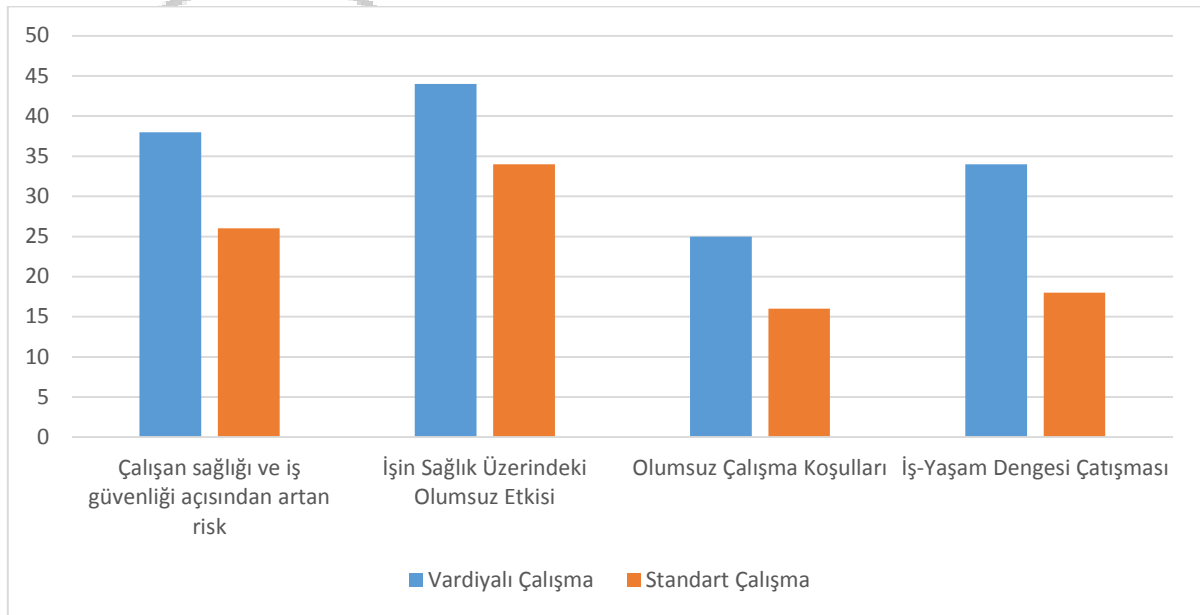
Vardiyalı çalışanlarda, duygu durumunda bozukluklar, depresyon, psikiyatrik sorunlar sürekli çalışanlara göre daha sık olarak gözlemlenmektedir. Ayrıca, çalışanlar genel olarak daha gergin ve asabi mizaca sahiptirler. Vardiyalı çalışanlar arasında, hastalıklar nedeniyle işe devamsızlık ve iş günü kayıpları da sık olarak rastlanmaktadır (15).

Vardiyalı çalışma içsel bütünlüğü etkilemesinden dolayı uyku bozukluklarında sık incelenen sebepler arasında yer almaktadır. Vardiya çalışanlarının en sık sorunu da, uyku düzeninde meydana gelen bozukluklar ve uyumada karşılaşılan güçlüklerdir. Gündüz uyumaya ve gece görev başında olmaya çalışmak insan doğasına çok uygun olmayan bir durumdur. Vardiya çalışmasının en önemli belirleyici etkisi, sıklıkla uykunun nitelik ve niceliği yönünden ele alınmaktadır. Vardiyalı çalışmak durumunda olan işçiler devamlı bir stres durumu altında kalırlar. Düzeni bozulmuş uyku ve uyanıklık, vardiya çalışması yürütenlerin dörtte üçünün yakındığı sağlık sorunu olarak bilinmektedir (5).

Geceleri çalışanlarda sindirim sistemi ile ilgili yakınmalar oldukça sıktır. Vardiyalı olarak çalışanlarda hazımsızlık türünden yakınmalar gündüz çalışanlara göre daha sık görülmektedir. Yakınmaların daha sık olmasının nedeninin yemek düzeninin değişmesi ve bağırsaktan salınan enzimlerin zamanlamasındaki uyumsuzluk olduğu görüşü hâkimdir. Öte yandan gece nöbetleri sırasında daha fazla sigara içildiği saptanmaktadır. Sindirim sistemi yakınmalarında içilen sigaranın da etkisi olabilir (5).



Vardiyalı çalışmasının önemli sonuçlarından bir bölümü de, değişen saatlerdeki çalışma düzeninin sosyal ilişkiler üzerine olan etkileridir. Sosyal yaşam ve aile ile ilgili aktivitelerin birçoğu akşam saatlerinde veya hafta sonlarında düzenlendiğinden, vardiyalı çalışanların sosyal içerikli eğlence ve kültürel etkinliklere katılmaları veya arkadaş ilişkileri kurmaları ve geliştirmeleri güç olmaktadır. Bu durum vardiyalı çalışanların yalnızlığa itilmelerine yol açmaktadır. Düzenli sosyal iletişimdeki (temas) kopukluk, kişinin kendisini soyutlanmış ve yalnız hissetmesi gibi duygulara neden olabilmektedir. Ayrıca, vardiyalı çalışanların eşleri ve çocukları ile ilişkileri ve iletişimlerinde de kopukluk söz konusudur. Çocuklar ile geçirilebilecek zamanın kısıtlılığı, çocukların bakımı ile ilgilenememek, eş ile iletişimde sorunlar, tartışmaların artması, gündüzleri çalışanlara oranla daha yüksek boşanma oranı, vardiyalı çalışanların, aile yaşantısına ilişkin ortak sorunlarından bazılarıdır (15).



**Tablo 1: Vardiyalı Çalışmanın Etkileri (5)**

Vardiyalı çalışan işçinin ailesi, çocukları ve arkadaşları ile birlikte geçirebildiği süre, sosyal aktiviteleri ile boş zamanını ne tür etkinliklere ayırdığı, bu etkinliklerin gerçekleştirilebilmesinin ne kadar esnek olduğu büyük ölçüde işyerindeki vardiyalı düzenine bağlıdır. Bahçe işleri ile uğraşmak, araç yıkamak, evi temizlemek vs. esnek aktiviteler olmakla birlikte, banka ile ilgili işlemler, alışveriş yapmak, çocuğun okulunu ziyaret edip öğretmenleri ile görüşmek gibi eylemler ise belirli bir zaman diliminde yapılması gerekli olan ve esnek olmayan etkinliklerdir. Vardiyalı çalışanlar, vardiyalı planları ve çalışma süreleri nedeniyle genellikle bu tip eylemleri gerçekleştirememektedir. Bununla birlikte, vardiyalı çalışma sadece çalışan kişiyi değil tüm ailesini de etkilemektedir (15).

Merkezi sinir sisteminin alışık olduğu bir yaşam ritminin dışına çıkmak, hormonal dengeyi zorlar ve önemli bir stres etkenidir. Vardiyalar ve gece çalışmalarını izleyen günlerdeki toparlanma süreçleri dahi yetersiz kalabilir. Nitekim gece çalışmalarında kazalar, iş ve işlem hataları, psikosomatik reaksiyonlar giderek artar. Geceleri meydana gelen iş kazalarının sonuçları daha ağır olmaktadır.

Vardiya çalışması ve uzun çalışma süreleri nedeniyle stresli olan çalışanların, diğerlerine göre daha az üretken, sağlıksız ve düşük motivasyona sahip olacakları ve iş güvenliği bakımından da tehlikede olacakları olasıdır. 8 saati aşan çalışma sürelerinde kaza riskinin üstel (exponansiyel) olarak artış gösterdiğinin saptandığı belirtilmektedir (15).

Vardiyalı çalışmanın yürütüldüğü belirli işkollarında (çağrı merkezi hizmetleri gibi) kişiler gece yalnız çalışmak zorunda olabilirler ve işyerinde tek başlarına kalabilirler. Bu şekilde çalışanlar, müşteriler, sunulan hizmetten yararlananlar (hastalar) veya çevrede bulunan diğer kişilerden gelecek saldırı ve şiddete karşı daha korunmasızdırlar (15).

Vardiyalı çalışma nedeniyle, çalışanlar uzun süren yorgunluklardan yakınmaktadırlar. Yorgunluk, belirli bir iş ya da işlemi yapan insanın, fizyolojik nedenlerle, söz konusu işi daha fazla devam ettiremeyeceği ve psikosomatik tükenme noktasına gelmesi şeklinde tarif edilebilir.

#### **4. Çağrı Merkezlerinde Ergonomi ve Gürültü:**

Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve rekabet ortamının artmasıyla kamu ve özel sektörlerde çalışanların verimliliği daha da önemli hale gelmiştir. İşletmeler verimliliği arttırmak için her ayrıntıyı düşünür hale gelmişlerdir. İnsan ve çevre arasındaki ilişkiyi inceleyen ergonomi biliminin önemi de bu noktada ortaya çıkmıştır.

Ergonomi, fiziksel çevrenin insana uyumlaştırılması süreci olarak tanımlanabilir. Günümüz endüstri çağında makine-insan arasındaki artan ilişkiler, insana uyumlu çevre, eşya, makine, ofis vs. gibi fiziksel çevre birimlerinin yaratılması çabalarını zorunlu kılıyor. (Tengilimoğlu, 2003)

İş ortamında konfor ve rahatlık ile ilişkili sorulara bakıldığında

- Özellikle Çağrı Merkezi çalışanlarının büyük bir çoğunluğu masa ve sandalye yükseklikleri, bilgisayar ekranları, klavye - mouse yönünden rahatsızlık sorunları

- Isıtma, havalandırma ve klima sisteminden etkilenme ile ilgili çok sıcak, çok soğuk ya da termal rahatsızlık sorunları bulunmaktadır.

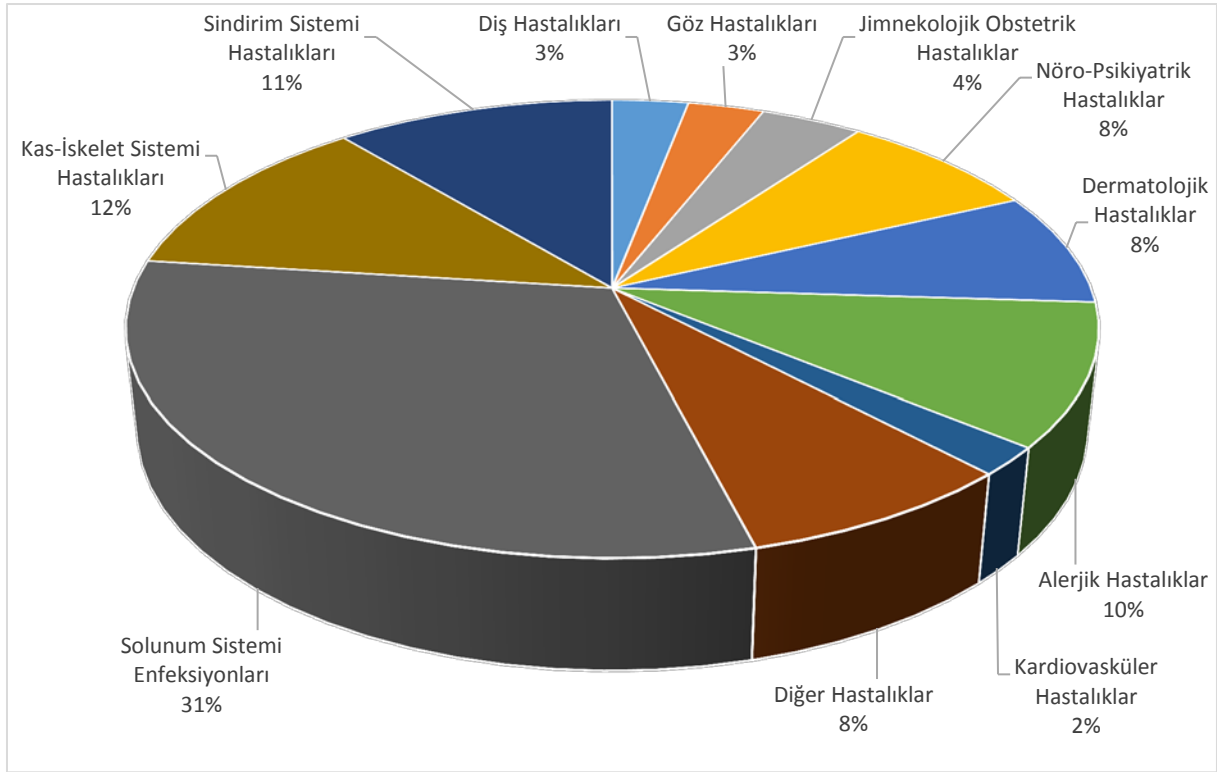
Ekranlı araçlarla çalışmanın önemli bir kısmı görsel algılamaya dayanmaktadır. Bu nedenle ekranlı araçların özellikle gözde ciddi etkileri vardır. Bilgisayar kullanımı sırasında gözler birçok faktöre bağlı olarak etkilenebilir. Bu faktörler içerisinde monitörün özelliği, kullanıcının pozisyonu ve çalışılan ortamın ergonomik tasarımı gösterilebilir. Ayrıca mevcut göz problemleri ve gözlük kullanımı da ekranlı araçlarla çalışılırken göz sorunlarının ortaya çıkmasını tetikleyen diğer faktörlerdir (İnandı ve Akyol, 2013).

Radyasyon, ekranlı araçlarla çalışanlar için bir risk faktörüdür. Radyasyona maruz kalan çalışanlarda vücut denge bozuklukları gelişir ve buna bağlı olarak bir takım rahatsızlıklar görülebilir. Özellikle 8-10 saat ekranlı araçlarla çalışmak durumunda kalan kişiler daha fazla risk altındadırlar. İşyerlerindeki radyasyon, hassas kişilerde boğazda kuruluk hissi, gözde problemler, baş ağrısı, alerji, yüzde kızarıklık, uykusuzluk, seslere karşı hassasiyet, işitme zorluğu ve yorgunluk gibi rahatsızlıklara sebebiyet vermektedir.

Kas-İskelet bozuklukları eklemler, kol, bacak ve kasları etkileyen çeşitli fiziksel koşullara verilen addır. Örneğin Karpal Tünel sendromu. Semptomlar uyuşukluk, karıncalanma, ağrı veya ağrıyan kas güçsüzlüğü, kavrama gücü kaybı ve sertliktir. Kötü duruş, tekrarlayıcı hareketler, titreşim, gibi sorunlar bu tür rahatsızlıkların nedenidir. Kötü iş düzeni ve iş tasarımı başlıca tehlikeler içerir. Yapılan araştırmalar çevre sorunlarının çalışanların sağlığını etkilediğini göstermektedir. Değişken sıcaklık ve ısıtma-soğutma sistemi ağırlıklı mikrop ve virüsler birçok hastalığa neden olmaktadır.

Çağrı Merkezlerinde yüksek gürültü düzeyleri ile ilgili olarak bazı sağlık riskleri ortaya çıkabilir. Yapılan araştırmalar Çağrı Merkezi çalışanların bazı tehlikelerle karşı karşıya olabileceğini göstermektedir.

1. Yüksek seviyede ani gürültü seviyesinden kaynaklı akustik travma
2. Gelen çağrının arka planında olan gürültü
3. İşyerindeki gürültü ve diğer stres kaynakları



Şekil 2: Çalışanların Maruz Kaldıkları Fiziksel Hastalıkların Dağılımı (5)

Çağrı Merkezlerinde çalışanların büyük çoğunluğu kulaklık üzerindeki ve kulaklıktan gelen gürültü seviyelerinde çok az kontrol olanağına sahiptir. Çağrı Merkezlerinde arka planda olan gürültüden kaynaklı kulaklık sesinin açılması söz konusu olabilir. 8 Saatlik zaman dilimi için, gürültüye maruz kalmanın limiti 85 dB'dir. Bu düzey ve üzeri tehlikeli kabul edilir. Uzun süreli maruz kalma ve tekrarlayan yüksek ses seviyesi uzun zaman diliminde işitme kaybı ve kulak çınlamasına neden olabilir. Çağrı Merkezi çalışanları genelde yüksek gürültü düzeyinden şikâyetçilerdir.

Operatöre sağlanan kulaklık operatöre uyacak şekilde tasarlanmalıdır. Eski veya hatalı kulaklıklar müşterinin sesini bozabilir. Operatörlerin bu alandaki isteği ses seviyesi ayarlanabilen kulaklıktır. Ses seviyesi ve koruma ile ilgili yapılan çalışmalar sestem maruziyeti kabul edilebilir düzeyde tutmak için yapılmalıdır(6).

Bu sadece operatörlerin uğraşmak oldukları gürültüden biridir. İşyerlerinde genel gürültü gibi, klima üniteleri, diğer operatörler, genel ofis gürültüsü, yazıcıların gürültüleri gibi gürültü kaynakları çalışanların yorgunluk ve stres düzeyleri içine eklenebilir(6).

Genelde yapılan düzenlemeler yasal düzenlemeler örneğin "Çalışanların Gürültü İle İlgili Risklerden Korunmalarına Dair Yönetmelik" çağrı merkezlerinde gürültü kavramına pek etkili değildir. Söz konusu yönetmelikte gürültü ile ilgili maruziyet sınır değerlerinden

bahsedilmekte, uzun süreli maruziyette neler yapılacağından bahsedilmekte ancak Çağrı Merkezi çalışanlarının maruz kaldıkları gürültü ile ilgili her hangi bir öngöründe bulunmamaktadır. Yönetmelikte bahsedilen düzeyler çalışma ortamı gürültü düzeyleridir. Çağrı Merkezi çalışanları için ortam gürültüsü yerine direk olarak kulaklıktan kaynaklanan gürültüden bahsetmek daha doğru olacaktır. Uzun bir süre boyunca gürültüye maruz kalma, bireylerin sağlık refahını zayıflatabilir ve sterse neden olabilir(6).

Çevrede oluşan gürültü insanın sağlıklı bir çevrede yaşama hakkına müdahale oluşturmakta, kişilerin sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışmalar gürültü ile sağlık arasında doğrudan bağlantı olduğunu göstermektedir. Gürültünün neden olduğu sorunlar stres kaynaklı hastalıklar, yüksek tansiyon, konuşma bozukluğu, işitme kaybı, uyku bozukluğu ve verimlilik kaybını kapsamaktadır. Araştırmalar sürekli veya yüksek seviyedeki seslere maruz kalmanın sağlık için birçok olumsuz etkisi olduğunu da ortaya koymaktadır. Gürültünün neden olduğu sağlık sorunlarından işitmede azalma, en yaygın ve sık rastlanandır(7). Yüksek gürültü seviyesi olan ortamlarda uzun süre bulunan kişilerde, kalıcı işitme eşiği değişimleri söz konusu iken daha düşük seviyeler ya da kısa süreli etkilenmelerde, işitme duyusuna yönelik belirgin bir zararın saptanması kolay olmamaktadır.

Gürültünün geçici ve kalıcı olarak işitme kaybı gibi fiziksel; kas gerilmeleri, stres, kan basıncında artış, kalp atışlarının ve kan dolaşımının değişmesi, göz bebeği büyümesi, solunum hızlanması, dolaşım bozuklukları ve ani refleksler gibi fizyolojik; sinir bozukluğu, korku, rahatsızlık, tedirginlik, yorgunluk ve zihinsel etkilerde yavaşlama gibi psikolojik; iş verimliliği ve üretkenliği azaltma gibi kişinin performansı üzerine etkileri bilinmektedir. Gürültü sadece insan sağlığı değil, davranış biçimi ve mutluluğu üzerinde de olumsuz etkilere neden olmaktadır(8). Bu bakımdan gürültü uyuma, konuşma gibi normal aktivitelere müdahale oluşturmakta veya yaşam kalitesine zarar vermekte veya azaltmaktadır(12).

Gürültü ofis ortamının büyüklüğüne göre çalışanlar üzerinde psikolojik olarak farklı düzeylerde etki gösterebilir. Ancak çalışanlar çoğunlukla konsantrasyon eksikliği, dikkat kapasitesinde zayıflama, yorgunluk, uyku bozuklukları ve geç uyuma, sinirli olma, karşılıklı anlaşma bozuklukları ve algıda azalma gibi şikâyetlerle karşılaşır(12).

Bilimsel araştırmalarda gürültüye maruz kalmış kişilerin hemen hemen tümünde psikolojik rahatsızlıklar bulunmuştur. Gürültülü yerlerde yaşamın en belirgin karşılığı “annoyance” olarak tanımlanan rahatsızlık, sıkıntı ve gerilim duygusudur. Gürültü yeteri kadar yüksekse ve kaynağı belirsiz ise veya neden olduğu gerilim yeteri kadar fazla ise aşağıdaki davranış bozuklukları görülmektedir:

- Rahatsızlık, aşırı tepkilere ve davranışlara dönüşebilir: Ani parlamalar, öfkeye hâkim olamama ve kendini kaybetme gibi. Çeşitli ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de gazetelerde ve polis kayıtlarında gürültü nedenli aşırı davranışların özellikle gürültü yapanlara karşı cinayetlere kadar vardığı görülmektedir.
- Kızgınlık ve öfkenin içe yöneltilmesi: Kendini suçlama ve aşırı sessizlik ve içe kapanma.
- Kızgınlık ve öfkenin dışa vurumu: Tartışmacı ve karamsar olma durumu.
- Sakinleştirici kullanımı: Uyku hâpı tüketiminin artması.
- Hoşgörünün azalması.
- Yardım isteğinin azalması.
- Davranış Bozuklukları
- Öfkelenme
- Rahatsızlık Duygusu
- Sıkılma

Diğer tepkiler: Doktorunu ziyaret etme, penceresini kapatma, dışarıda az zaman geçirme veya şikayetini bildiren yazılar yazma gibi

İnsanların evlerinde, işyerlerinde ve çeşitli aktiviteleri sırasında maruz kaldıkları gürültünün performanslarını (verimini) ne yönde etkilediği araştırılmıştır. En önemli performans etkileri şunlardır:

Karşılıklı konuşmanın etkilenmesi

- Dinleme ve anlama güçlüğü ortaya çıkar.
- Konuşma kesintiye uğrar.
- Yüksek sesli konuşmak gerekir.
- İnsan iletişimi bozulur.
- Telefon konuşmaları etkilenir.
- Radyo, TV ve müzik dinleme etkilenir.

Okuma ve öğrenmenin olumsuz etkilenmesi: Dikkat gerektirici, hafıza ve sözcüklerle ilgili çalışma ve öğrenimler gürültü ile olumsuz etkilenirler. Arka plandaki bir sözlü müzik,

kelime hafızasını bozucu etki yapar. Okul çağında çocuğun öğrenme sağlığı ve düşünsel aktiviteleri ile çakışmayacak bir çevre gerekir. Okullarda 2 tür etkilenme gözlenmektedir.

- Konsantrasyonun etkilenmesi.
- Öğretmenlerin etkilenmesi.

İş performansının etkilenmesi: Çalışma hayatında yüksek düzeyli ve ani veya kesikli gürültüler iş verimini çeşitli biçimlerde etkileyebilir:

- İşin zamanında yapılması
- İşin doğru olarak yapılması
- İş kazaları

##### **5. Çağrı Merkezlerinde Stres:**

Stres, iş yaşamında birey üzerindeki baskıyı artırarak çalışanın işten soğumasına ve performansının düşmesine neden olan bir kavramdır. Örgüt çatısı altında birleşen bireylerin stres kaynakları çeşitlidir ve her birey sorunun üstesinden gelebilmek için çaba göstermektedir. Bireyin kariyer yaşamının şekillendiği ya da işe girdiği ilk dönemlerde işten kaynaklanan, dış çevreden kaynaklanan ve kişinin kendi kişilik yapısından kaynaklanan stres kaynakları bireyi en çok strese maruz bırakan stres kaynaklarıdır. Yüksek düzeyde strese maruz kalan çalışanlarda iş doyumsuzluğu ortaya çıkmakta ve iş yerinde saldırganlık, karar vermekte zorlanma ve yabancılaşma gibi sorunlar oluşmaktadır.

Çağrı Merkezlerinde çalışanlar, kendilerini arayan kişiyle baş başa kalmakla birlikte, arayan kişinin sorununa çözüm üretmek ve doğru çözümü üretmek zorundadırlar. Bu yaşanan durum üzerine birde zaman baskısı, arkası kesilmeyen telefon görüşmeleri olması nedeni ile yapılan iş bir stres kaynağıdır.

Yaşanan bu türden sorunlar üzerine eklenen kişilerin bir dizi şikâyete ve hakarete maruz kalmaları sonucunda şirketlerin belirlemiş olduğu kurallar neticesinde doğal tepki verilememesi sonucunda vücudun doğal reaksiyon göstererek sistemi tepki vermeye zorlaması nedeni ile bayılma, kasılma, göz seğirmesi, kramplar gibi fiziksel şikayetler olmaktadır. Ayrıca bu strese bağlı olarak aşırı yemek yeme, obezite sorunları da bulunmaktadır.

Çağrı Merkezlerinde çalışanların tükenmişlik düzeyleri birçok sektöre göre daha yüksektir. Bu durum belirlenmiş ve standardizasyonu yapılmış iş tanımından kaynaklıdır. İnsan doğasına uygun olmayan kalıp ifadelerin sunulması ve bireysel inisiyatiflerin

olamaması, yoğun müşteri baskısı bu baskının bazen kişilik haklarına saldırı boyutuna ulaşması, değişken vardiya sistemlerinin günlük yaşam aktivitesine olumsuz etkileri gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Çalışanlar telefonun diğer ucunda bağırın, hakaret eden, denileni anlamayan ya da gerçekten haklı olan müşterilere karşın en kibar tavırlarını korumak ve sabırla cevap vermek zorundadırlar. Yani duygusal emek olarak bakıldığında çağrı merkezi işinin çalışanları oldukça ciddi düzeyde olumsuz etkilediği aşikârdır.

Çalışanlarında telefonda müşteriye karşı sürekli güler yüzlü bir şekilde yaklaşımlarının beklenmesi çağrı merkezi çalışanına duygusal bir zorlama getirmektedir. Çağrı Merkezlerinde duygusal tükenmeyi etkileyen en önemli faktör çağrı alma işinin deneyim kazandıkça daha kolay olması ancak monoton bir yaşama geçilmesidir. Performans özellikle Çağrı Merkezi çalışanları tarafından stres modeline önemli bir faktör olarak kabul edilir. Çağrı Merkezi yöneticileri tarafında performans hedeflerinin oluşturulması gerekliliği savunulmaktadır. Çalışanın müşteri ile etkileşimi değerlendirilirken nicel hedefler ve nitel hedeflerin olması kontrol stratejisi olarak ileri sürülmektedir.

İşin ortak yönleri ile çalışanlar arasında da farklılık vardır. Bir kısmı yemek ve mola sürelerini normal kullanmaktadır. Çağrı yoğunluğu olduğu zamanlarda baskı daha fazla hissedilmektedir. Bir diğer olumsuz stres faktörü de sigara içme isteğidir.

İş, iş süreci, iş ortamı, iş doyumu, iş organizasyonu, işi kontrol edebilme, işte gelişebilme olanağı vb., çalışanlarda ortaya çıkan stres açısından önemli etmenlerdir. İnsan, iş ortamındaki birçok etmen nedeniyle strese maruz kalır, bu stres nedeniyle fiziksel, ruhsal ve sosyal değişiklikler yaşar. Fizik çevre, kimyasal çevre, biyolojik çevre ve psikososyal çevre, meslek hastalıklarının oluşumuna neden olan faktörleri içerirler. Psikososyal çevreyi oluşturan, çatışmalar ve organizasyonel etkenler (çalışma süreleri, vardiya sistemi gibi) işyerinde stres nedenidir. Olağandışı saatlerde uyanık olmak, ya da geceleri çalışıp gündüzleri uyuyor olmak nedeniyle Sirkadyen değişimdeki bozulmalar, vardiyalı çalışma ile ilişkilendirilen iş stresinin en önemli nedenlerinden biridir. Bu durum, yüksek tansiyon, gizli diyabetin aşıkâr hale gelmesi, somatik uğraşlar, kanser, depresyon, ülser ve kalp hastalıkları gibi rahatsızlıklara yol açmaktadır (15).

Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisi olarak çağrı alan kişilerin şikâyet ve hakarete maruz kaldıklarında şirket kuralları nedeniyle doğal tepki verememelerinden kaynaklanan durumda vücudun reaksiyon göstererek sistemi tepki vermeye zorlaması nedeniyle bayılma, kasılma, göz seğirmesi, kramplar gibi fiziksel şikâyetler ile revire müracaat ettikleri ve revire başvuran



çalışanında psikoloğa yönlendirildiği beyan ve tespit edilmiştir. Bu nedenle sektörde çalışılması gereken sürenin 2 yıldan fazla olamayacağı beyan edilmiştir(7).

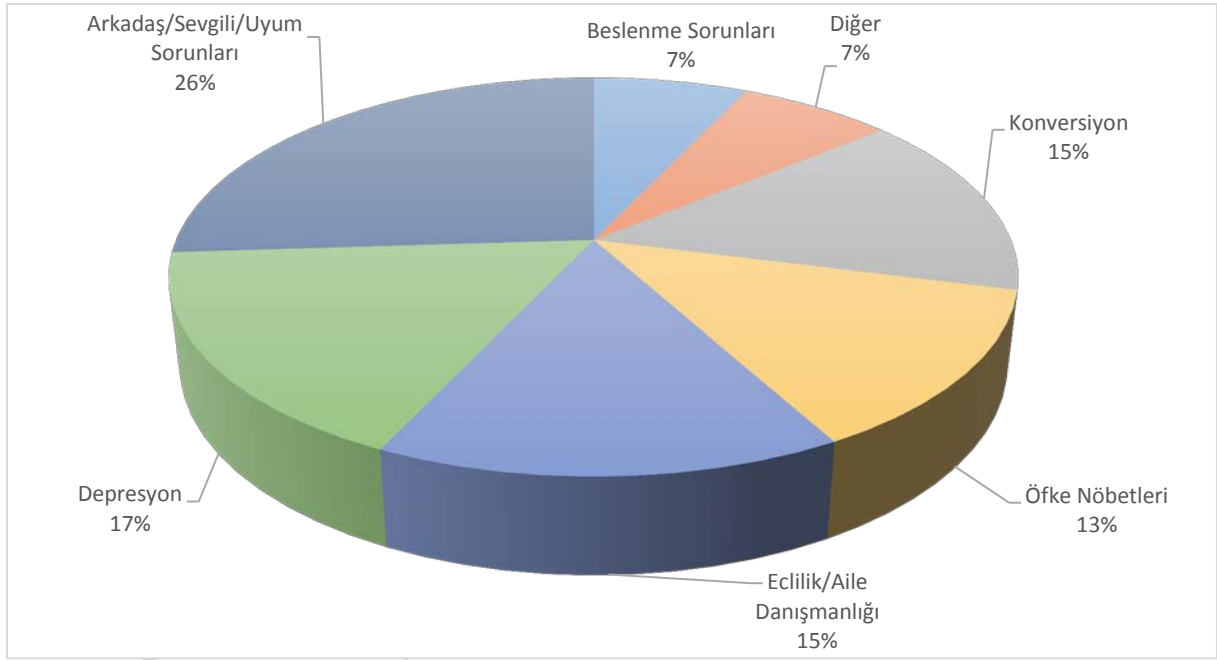
Çağrı Merkezleri için yukarıda bahsedilen sorunlardan ayrı olarak hemen her sektörde rastlanılan yıldırma politikalarından da bahsetmek gerekmektedir.

İş yerinde yıldırma (mobbing), en genel tanımı ile birinin veya birkaç kişinin, bir veya daha fazla kişi tarafından, ortalama altı ay boyunca, düzenli olarak, duygusal yönden yaralayıcı davranışlara maruz bırakılmasıdır. Yıldırma, hedef seçilen kişiye düşmanca ve ahlak dışı uygulanır. Bunun sonucunda kişi, örgüt içinde savunmasız kalır ve yardım alamaz (Leymann, 1996). Bir iş yerinde yıldırmandan söz edebilmek için, buna maruz kalan kişinin karşılaştığı olumsuz davranışlardan kendini koruyamayacak duruma gelmesi gerekir (Schuster, 1996; Leymann, 1996) (16).

İş yerinde yıldırma genellikle daha düşük pozisyonda çalışana uygulanır. Öte yandan, aynı düzeyde çalışanlar arasında da yaşanır. Ancak böyle durumlarda mağdur, kendini savunamayacak biçimde daha düşük pozisyona itilir. Alan yazında az yer almakla birlikte, üstleri tarafından yıldırılmaya çalışılan üstler de bulunmaktadır (Einersan, 1999) (16).

Yukarıda zikredilen mobbing tanımlarında dikkat edilmesi gereken bir takım unsurlar vardır (Gün, 2010: 22)(17):

- \* Mobbing tek bir birey ya da birden fazla kişiden oluşan bir grup tarafından yapılabilmektedir,
- \* Mobbing çeşitli nedenlerden dolayı gerçekleştirilebilmektedir,
- \* Mobbing, mağdura doğrudan yapılabileceği gibi gizli de yapılabilmektedir,
- \* Mobbing bir işyerinde çalışan bir veya birden fazla kişiye karşı yapılabilmektedir,
- \* Mobbing sistemlidir ve süreklilik göstermektedir,
- \* Mobbing sözlü ya da sözsüz olarak yapılabilmektedir,
- \* Mobbing mağduru psikolojik olarak olumsuz etkilenmektedir.



**Şekil 3:** Çalışanların Maruz Kaldıkları Psiko-Sosyal Rahatsızlıkların Dağılımı (7)

Ülkemizde de çalışanların aralarında veya ast-üst arasında yıldırma yaşandığı dile getirilmeye başlanmıştır. Eskiden beri örgütlerde karşılaşılan zorbaca davranışlar da günümüzde ‘yıldırma’ olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Baltaş, 2002; CNBCE-e 2005). Türkiye’de de Tan (2005), Dikmen (2005), Çalışkan (2005) ve Tanoğlu (2006) işletmelerde yıldırma tanımlamaya çalışmışlardır. Eğitim alanında ise Ertürk (2005) yıldırma tanımlamaya çalışmıştır. Ayrıca, zaman içerisinde iş yerinde yıldırmanın önemi fark edilmiştir. Yıldırma ile başa çıkmada destek olmak amacıyla web siteleri açılmış (<http://mobbingyardim.wordpress.com>); ve Mobbing İle Mücadele Derneği <http://www.mobbing.org.tr/> kurulmuştur. Son olarak Başbakanlık, “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu bir genelge yayımlayarak (Resmi gazete, 2011), iş yerinde yıldırma resmen tanımış ve bu yönde önlemler almıştır(16).

Vardiyalı çalışanlarda stres, aile ve arkadaş ilişkilerinin kopmasına da bağlı olarak sosyalliğin azalmasından kaynaklanabilir. Vardiyalı çalışma nedeni ile düzenli olarak yapılan aktivitelere katılamamak, toplumsal ve sosyal işlerini düzenli yapamamak, mesleki tatminde azalma strese yol açabilir (15). Vardiya sayısının artması işe ve gündelik hayata uyumu zorlaştırmakta ve stres düzeyini arttırmaktadır.

Çalışanlara sözlü taciz ya da tehditlerin yanı sıra fiziksel saldırılarda uygulanabilir. Çağrı Merkezleri genelde izole edilmiş yerler olup meskûn mahallerin uzağına sanayi bölgelerine kurulur. Çağrı Merkezleri çalışanları genelde akşam vardiyalarında çalışırlar. Bu durumda

çalışanların güvenliği sağlanmak zorundadır. Çağrı Merkezleri kurulurken toplu ulaşım kolaylığı dikkate alınmalıdır.

#### **6. Çağrı Merkezlerinde Çalışma ile İlgili Öneriler:**

Çağrı Merkezi çalışma ortamı kurulurken ve kurulduktan sonra aşağıdaki konulara özen gösterilmelidir. Çalışma ortamının düzenlenmesinde özellikle 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve bu kanuna bağlı olarak çıkartılan diğer yasal düzenlemeler uygun şekilde çalışma ortamı oluşturulmalıdır.

- \* Çağrı Merkezlerinde iş temposu kişiye uygun düzenlenmelidir.
- \* Mobilyalar ergonomik olmalı, masa ve sandalyenin kişiye göre yüksekliği ayarlanabilir olmalıdır.
- \* Çağrı Merkezlerinde işe girişte yapılan sağlık kontrolleri sektöre özel riskler dikkate alınarak kapsamlı bir şekilde yapılmalıdır.
- \* Ortam dışı gürültüler önlenmelidir.
- \* Ses yüksekliğine çalışanların dikkat etmesi gerekmektedir. Yüksek sesle konuşmak insanı yorar ve gerilim oluşturur.
- \* Çalışanların seslerini yoğun olarak kullanması göz önünde bulundurularak çalışanlara ses koruma eğitimleri verilmeli ve seslerini dinlendirebilmeleri için gereken olanakların sağlanması gereklidir.
- \* Dik oturarak konuşmak, hangi koşulda olursa olsun daha az yorucudur ve daha az rahatsız edicidir.
- \* Çalışanlar çalışırken daha fazla su tüketmelidirler.
- \* Havanın kuru olduğu dönemlerde işyeri nemini artırılması göz kuruluğuna karşı yararlı olabilir.
- \* Çalışma sırasında göz rahatsızlıklarının azaltılması için ekran önü çalışma yerinin gözün uyum yapısına uygun şekilde tasarlanması gerekmektedir(21).
- \* Ortam aydınlatmasının görsel algılamayı kolaylaştırması için beyaz renkli olması tercih edilmelidir(21).
- \* Ortam içindeki aydınlatma ve gürültü iş özelliklerine uygun düzeylerde tutulmalıdır(20).
- \* Gerek çalışanlarla diğer kişiler, gerekse çalışanlarla çalışanlar arasındaki iletişimin doğru bir şekilde gerçekleşmesi için gürültüyü azaltmak gerekir(20).

- \* Çağrı Merkezi çalışanları hem kulaklıktan gelen sese hem de ortam gürültüsüne maruz kalmaktadır. Yapılan ortam ölçümlerinde bu konunun dikkate alınması önemlidir(5,6).
- \* Çalışanlar monitörle çalışmaktan kaynaklı görme sorunları yaşadığı görülmektedir. Bu durumun önlenmesi için çalışma ortamının sağlıklı bir şekilde aydınlatılması ve gözlerin dinlendirilebilmesi için molaların arttırılması gereklidir(5,6).
- \* Çağrı Merkezlerinde sağlıklı bir iklimlendirme yapılması ve çalışanların ısıtma ve soğutma cihazlarına uzaklığı dikkatli bir şekilde ayarlanmalıdır.
- \* Yeterli hijyenin sağlanmaması halinde çalışanlar da alerjik rahatsızlıklar olabilir. Bu konu ile ilgili denetimlerin sıklaştırılması gereklidir.
- \* Yangına karşı önlemlerin arttırılması ve yangın tatbikatlarının zamanında periyodik olarak yapılması gerekmektedir.
- \* Çalışanlara hakaret konusunda çalışanların onur ve haysiyetini korumak gereklidir.
- \* Psikolojik baskı araçlarının (performans, ücret beklentisi vs.) çalışanlar üzerinde bezdirmeye (mobing) maruz bıraktığı bilinmektedir. Konu hakkında gerekli yasal düzenlemelerde dâhil tedbirlerin arttırılması önerilmektedir.
- \* Mobbinge karşı örgüt içinde özellikle insan kaynakları departmanları bilgilendirilmeli ve gerekirse yeniden yapılandırılmalıdır. İnsan kaynakları uzmanları arasında yetkili bir çalışan mobbing konusunda eğitilmeli ve örgüt nüfusu bu yönde bilgilendirilmelidir. Mobbinge maruz kalan kurban durumunun açık edilmeyeceğini bilerek bu departmana başvurabilmeli ve sorunlarının adil bir şekilde çözüleceğinden emin olmalıdır(20).
- \* Çalışanların kişilik yapılarına, yeteneklerine, yaşına, cinsiyetine, medeni durumuna, eğitim düzeyine göre planlama yapmaları gerekmektedir. Bunun yanında, işteki çalışma süresi, iş doyumunu, yaptığı iş, rolü, kişiler arası ilişkileri, örgütün yapısı ve iklimi gibi örgütsel stres kaynaklarına göre kariyer gelişimi planlanmalıdır.
- \* Yöneticilerin, çalışanların stres ve tükenmişlik duygusu içerisine girmesini önlemeleri, kişisel gelişim ve dinlenme olanaklarına ayrılan süreyi arttırmaları, mevcut iş koşullarını yeniden gözden geçirmeleri ve iyileştirmeleri, kararlara katılımın artmasını sağlamaları ve de yoğun çalışma temposunun olduğu dönemlerde örgüte ek çalışan alımına gitmeleri, hem çalışan bireyler açısından hem de örgüt açısından iş stresini azaltmada önemli rol oynayacaktır(1).
- \* İş uyumu ve iş verimi açısından çalışanların rahatsızlık duyduğu destekleyici malzeme ve yedek parça ihtiyacı giderilmelidir(23).
- \* Çalışma ortamında iş görenlerin duygusal ve fiziksel sağlıklarını olumsuz etkileyen koşullar belirlenerek bunların giderilmesi konusunda gerekli çabalar gösterilmelidir.

- \* Çalışanlara stresle başa çıkma konusunda eğitimler verilmelidir(23).
- \* Çalışanların iş ortamı ve çalışma koşulları ile ilgili görüşlerine değer verilmeli ve bu konulardaki kararların birlikte alınmasına özen gösterilmelidir.
- \* İşyeri ortamında dinlendirilmelere, sosyal yaşama zaman ayrılmalı, çalışma programları buna göre ayarlanmalıdır.

**Çağrı Merkezi çalışanları genellikle aynı pozisyonda uzun süre çalışırlar. Bu durum aşırı yorgunluğa yol açabilir. Bunu önlemek için;**

- \* Kısa ve düzenli molalar teşvik edilmelidir.
- \* Hastalık ve yaralanma riskleri doğru tespit edilmelidir.
- \* Anketler yoluyla etkili danışma ve iletişim süreçleri incelenmelidir.

**Vardiya çalışması sonucu ortaya çıkan uyku sorunlarına karşı başlıca öneriler (15);**

- \* Vardiya dönüşümlerinin gündüz-öğle-gece yönünde düzenlemek,
- \* 06:00'da başlayanlar yerine 07:00'de başlayan vardiyaları, tercih etmek,
- \* Vardiya sistemindeki değişimler arasında en az 48 saat süre bırakmak,
- \* Kişisel farklılıkların neden olduğu avantajları kullanmak,
- \* Vardiyaları kendi içinde bölmekten kaçınmak,
- \* 8 saatten uzun süreli vardiyalardan kaçınmak,
- \* Gece çalışması, sağlığı nedeniyle uygun olmayan işçileri gündüz yapılan çalışmalarda istihdam etmek,
- \* İşçilere, vardiya öncesi ve sonrası dinlenebilecekleri bir oda sağlamak,
- \* Uyku bozukluğu şikâyeti olan işçileri tespit edip, tedavi etmek,
- \* Dinlenme aralarının uzunluğunu, başlama ve bitiş saatlerini düzenlemek,
- \* Uykudan önce kafein ve alkol kullanımından kaçınmak,
- \* Aile üyelerini ve arkadaşlarını vardiya programı ile ilgili bilgilendirmek,
- \* Uyumak için rahat ve sessiz bir yer temin etmek, yatak odalarının mümkün olduğunca ılık ve karanlık olmasını sağlamak,
- \* Uyurken gözleri dinlendirici pedler ile kulak tıkaçları kullanmak,
- \* Daha iyi uyumak için uyku öncesinde kitap okumak, ılık bir duş almak, nefes egzersizleri yapmak, kasları rahatlatan egzersizler yapmak.

**Vardiyalı çalışanlarda iş stresini azaltmak amacı ile;**

- \* İşçi destek (yardım) programlarına gösterilen dikkat artırılmalı,
- \* Çalışanların sosyalliğini geliştirebilecek personel toplantıları ile çeşitli sosyal aktivitelere önem verilmeli,
- \* Vardiya dönüşümleri önceden planlanmalı,
- \* Vardiya programları, işçilerin vardiyalar arasında değiş-tokuş yapabilecekleri şekilde esnek tutulmalı,
- \* Vardiyaların hafta sonuna sarkması engellenmeli,
- \* Stres yönetimi ile ilgili olarak çalıştaylar ve bilgilendirici eğitimler programlanmalı,
- \* İşçilere kendi kendilerini yönetmeleri konusunda imkân tanınmalı,
- \* Gerektiğinde derin ve yavaş nefes alıp-verme gibi rahatlama teknikleri kullanılması öğretilmeli,
- \* İşçiler yeterli sürelerde ve düzenli uyumaya, egzersiz yapmaya özendirilmeli,
- \* İşçilerin boş gün ve zamanları önceden planlanmalı ve bunun bildirimini işçilere önceden yapılmalıdır (15).

**Çağrı Merkezi çalışanlar ve işverenler işitme hasarı ve diğer olumsuz sağlık etkilerine karşı(4,5,6);**

- \* Kulak çınlaması, işitme kaybı duygusu ya da gürültüye maruz kaldıktan sonra kulakta dolgunluk vs. yaşanırsa yetkililere başvurulmalıdır. Aşırı ses yüksekliğinden kaynaklı tekrarlayan bir etki olursa büyük olasılıkla kalıcı etkilere neden olacaktır.
- \* Ses ayarlarının belirli bir ortalamanın üzerine çıkarılmaması gerekmektedir.
- \* Geliştirilmiş koruma ve daha az gürültüye maruz kalma yönlerinin denenmesi gerekmektedir. Örneğin son teknoloji ve daha kaliteli kulaklıklar.
- \* Kulaklıkların sürekli temiz tutulması gerekmektedir. Eğer hasarlı, deforme veya performans düşüklüğü varsa değiştirilmesi gereklidir.
- \* Gürültüye karşı tedbirler artırılmalıdır.
- \* Ses yalıtımı sağlayan malzemeler ortamda kullanılmalıdır. Arka plandaki ses seviyesinin azaltılması için sürekli kontrol edilmelidir.

- \* Ortam gürültüsüne karşı çalışanlara ayarlanabilir kulaklık sunulmalıdır. Gürültü sınırlayıcı ve azaltıcı özellikle çeşitli konfor ve koruma önlemleri işçiler için sağlanmalıdır.
- \* Kulaklık kullanımı, sessiz çalışma vs. ile ilgili sesi azaltmaya yönelik eğitimler planlanmalıdır.
- \* Çalışanlara yıllık periyodik işitme testleri yapılmalıdır. Ortam ölçümleri yapılmalıdır.

#### **Çağrı Merkezlerinde çalışanların kas-iskelet sorunlarına karşı;**

- \* Gerekirse ayak desteği sağlanmalı
- \* Klavye mouse için el bileği desteği
- \* Ekran göz hizasında olmalıdır.
- \* Çalışma yüzeyi ekran, klavye, mouse ve diğer ekipmanların rahat bir düzeni için yeterli büyüklükte olmalıdır.

Stresle başa çıkmanın en etkili yöntemi stresi kaynağında yok etmektir. Bu amaçla işletmede yürütülen işler yeniden tasarlanıp çalışma düzenleri değiştirilebilir, işçiler arasındaki ve işçilerle yönetim arasındaki iletişim güçlendirilebilir, strese yol açan personel politikaları değiştirilebilir, özellikle alt kademelerden başlayarak işçilerin karar alma süreçlerine katılımı artırılabilir.

Çalışma sistemi organizasyonu, teknolojik ve yönetsel performansı üst düzeyde sunmak için organize edilmelidir. Bu nedenle iş tasarımı ya da bilişim sistemleri incelenerek özellikle iş ortamı stresi gibi çalışanların sağlığına zarar verebilecek faktörlerin tanımlanması ve işyerinin bütünsel ve entegre incelenmesini gerektirmektedir.

Endüstriyel ilişkiler ve bağımsız işçi temsilinin etkinliği önemlidir. Özellikle meslek hastalıkları gibi yeni ve tartışmalı konular güvenlik ve kaza önleme stratejileri içinde yer alması gerekmektedir. İş Sağlığı ve Güvenliği alanında çeşitli formları oluşturmak karmaşık süreçleri basitleştirerek sıfır risk oluşturmak gereklidir.

Çalışanlar, işyeri ortamında bulunan ve sağlığı olumsuz yönde etkileyebilecek pek çok faktörle karşı karşıyadır. İşyeri ortam faktörleri bazı temel gruplara ayrılarak incelenmektedir. Bu gruplardan biri de vardiyalı çalışmayı da içeren psikososyal faktörlerdir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) psikososyal tehlikeleri, iş organizasyonu (çalışma süreleri/vardiyalı çalışma) ve yönetimi, iş doyumunu, çevresel ve örgütsel koşullar ile işçilerin uzmanlığı ve gereksinimleri arasındaki etkileşim temelinde tanımlamıştır. Bu etkileşimler algılanma ve

yaşanma biçimleriyle çalışanın sağlığına yönelik doğrudan ya da dolaylı olarak tehlike oluşturlar (2,3).

Çalışma ortamı çağrı merkezleri ile ilişkili sağlık sorunları üzerinde önemli rol oynar. Sıcaklık, aydınlatma, mekan, tasarım ve ofis mobilya düzeni gibi konular kötü sağlık etkilerini azaltmak için dikkate alınması gereken faktörlerdir.

Bu tür işyerlerinde iş için doğru ekipman olması gerekir. Kulaklıklar hafif ve ayarlanabilir olmalıdır. Fotokopi ve yazıcılar yüksek frekanslı gürültü yaymamalı ve zararlı koku yaymamalıdır. İş istasyonu en yüksek verimlilik için ayarlanmalıdır.

Aydınlatma seviyeleri üretkenliğin olması için yansıma ve parlama yapmayacak şekilde ayarlanmalıdır. Geceleri aydınlatma normal gün ışığının etkilerini taklit etmelidir. Oda sıcaklığı tutarlı bir düzeyde ayarlanmalı ve muhafaza edilmelidir. Tüm bu faktörlerin düzgün ayarlanması işgücünün refahına ve düzgün yönetilmesine olanak sağlar.

## **7. Sonuç:**

İletişim teknolojilerinin gelişimi ile birlikte, küresel ekonomik pazar ilişkilerinin doğrudan bir parçası olarak üretim yelpazesinde yerini alan çağrı merkezi sektörü genç, büyüyen ve başta telekomünikasyon ve finans olmak üzere birçok farklı işkolu ile iç içe gelişen yapısıyla üretim – satış – destek sürecinin zorunlu bir bileşiğine dönüşmüştür. Ticari rekabetin öne çıkma unsuru olarak kullanılan çağrı merkezleri bugün, üretimin karakterine uygun olarak küreselleşmiş, yeni yayılma alanları bulmuş, hem işyeri, işçi sayısı, sektör bağlantıları hem de sermaye kütlesi, yayılım stratejisi, yeni ucuz emek alanlarının keşfi anlamında gözle görünür bir değişim geçirmiştir. Bu değişime, sayıca artan, büyük kısmı güvencesiz, esnek çalışma tipine, uzun çalışma süreleri, düşük ücret, performans baskısı, psikolojik tacizin yoğun ve kaçınılmaz olduğu çalışma koşullarına maruz bırakılan, sosyo ekonomik olarak ülkelerinde yeteri iş alanı imkanı bulamayan büyük bir çoğunluğun istihdam edildiği global bir iş sektörüdür.

Bugün dünyada 10 milyon çağrı masası (1 çağrı masası başına ortalama 1.5 işçi çalıştırıldığı hesaplanıyor) var ve pazarın büyüklüğü 374 milyar dolara ulaşmış durumdadır. Ortadoğu hattındaki yeni yayılım alanlarında kayıt dışı çağrı merkezlerinin yaygınlığı, gerçek durumun bu verilerin üzerinde olduğunu düşündürmektedir. Çağrı merkezleri öncelikle tüketim zincirlerinin yaşama egemen olduğu ve finansal gücün daha doğrusu tüketim ekonomisinin toplumun kodlarına işlediği bölgelerde yaygınlaşmış ancak sermaye, iletişim –



internet teknolojilerinin gelişimi ile mekânsal sınırlarını aşarak ucuz - emek bölgelerine kolayca yayılım imkanı bulmuştur.

Türkiye'nin de içinde bulunduğu kuşakta, çağrı merkezi sayısının artması iki yönden beslenmektedir. Birincisi, küresel tekellerin azami kar stratejisiyle, işsizlik oranlarının yüksek, emek gücünün değerinin düşük olduğu ülkelere merkezleri kaydırma eğilimidir. Bu kuşaktaki yoğunlaşmanın diğer zemini ise, pazarlama, satış, destek gibi ihtiyaçların büyümesi, finans – teknoloji ilişkisinin daha da üstten kurulabilmesi, gıda tekellerinden, telekomünikasyon şirketlerine kadar bir yığın tüketim nesnesinin toplum hayatının vazgeçilmez parçaları olmasından kaynaklanmaktadır. Küresel üretim organizasyonuna uyum sağlayan Türkiye'de, çağrı merkezleri hem toplum yapısının pazar odaklı değişimi hem de küresel tekellerin uzantıları ile birlikte bütün dünya ağının bir parçası olarak yapılanmakta ve onun karakterini taşımaktadır.

Çağrı merkezi işçileri cephesinden çalışma ve yaşam koşulları birbirine çok benzemekle birlikte, sektör çok sayıda farklı sektörün parçalarının birleşmesinden oluşmaktadır. Geleneksel iş kolu tanımlarının ufkundan bir tanım geliştirmeye çalışıldığında, karşınızda parçalı ve farklı sermaye tiplerinin uzantılarından oluşan karışık bir tablo belirecektir. Türkiye'de çağrı merkezi tanımlı bir işkolu değildir ve bu nedenle sektörün bütününe kapsayan sendikal örgütlenme yasal sınırlarla karşı karşıyadır.

Türkiye'de finanstan telekomünikasyona, bilişimden gıdaya, turizmden enerjiden sağlığa, ticaretten otomotive onlarca sektör çağrı merkezlerini kurmuştur ve hem sektör hem de işçi sayısı sürekli artmaktadır. Bununla birlikte telekomünikasyon olanaklarının gelişimi, mobil telefonların yaygınlığı ve operatörler arasındaki rekabet, telefon bankacılığının gelişmesi ile birçok banka, sigorta işleminin şubeye gidilmeden yapılabilmesi, yaygın kredi kartı kullanımı ve işlemler sırasındaki sorunların anında desteğe ihtiyaç duyması gibi faktörlerin üzerinde telekomünikasyon ve finans, sektörde önemli bir ağırlığa sahiptir.

Bu bağlantılar çağrı merkezi işçisinin emeğinin ikinci yönünü, ilintili olduğu diğer işkollarındaki emek türleri ile yoğun bir iç içe geçiş ilişkisine sahip olduğunu sivirtmektedir. Çağrı merkezi işçisi, mobil telefon operatörleri ve internet servislerinin ana arterlerinden birini oluştururken, çoğu bankacılık işleminin telefon vasıtasıyla gerçekleştirilebilmesi ile geleneksel finans işçisiyle küçük farklar dışında benzeşen bir düzleme sahiptir. Aynı temelden hareketle, çağrı merkezi işçisi, bankacılık, internet, gıda/hazır yemek dağıtım zincirleri, bilişim şirketleri içerisinde hizmet sürecinin zorunlu parçasına dönüşerek döngüyü önemli sektörelere uğratabilecek gücü elinde toplamıştır.

Ortak yaşam ve çalışma koşulları zemini kaybolmaksızın birçok farklı işkolunun parçası olarak konumlanmış çağrı merkezi işçisi, ne salt finans – gıda gibi bileşiği olduğu işkollarıyla ne de sadece çağrı merkezlerinin sınırlarından oluşan bir yaklaşımla tanımlanabilir. Çağrı merkezi işçisi bir yandan, satış – destek – çağrı karşılama gibi bölümlerle kendi içinde dahi bölünürken esas planda küreselleşmiş üretim sarmalına tam entegrasyonu ve aynı tanımlama içerisinde olmadığı emek türlerine hem iş biçimi hem de çalışma koşulları bakımından benzeşmesi yönüyle kendi içinde ve ilintili olduğu diğer iş kollarıyla birlikte çok yönlü bir bütünlük oluşturmaktadır.

Özetle yapılan iş itibari ile ortaya koyulan hedefler, çağrı yoğunluğu, tekrarlayan işler, mola yetersizliği, işyeri tasarımı, iş organizasyonu ve yönetim politikası Çağrı Merkezinde çalışanlarda gerginlik yaratmakta ve stres faktörü olarak görülmektedir.

Şikâyetlerin geneline bakıldığında ise yakın çevre, ortam ve iş organizasyonu ağırlıkta olduğu da görülmektedir. Çevresel faktörler ve ergonomik faktörlerle ilgili şikâyetler ikinci sırada yer almaktadır.

İş ekipmanları amaca uygun ve güvenli olmalı, bakımları yapılmalıdır. Sağlık ve güvenlik politikası hazırlanmalı çalışanlar bilgilendirilmelidir. Acil durumlarla başa çıkmak için prosedürler oluşturulmalıdır. Sağlık ve güvenlik konusunda işverenler çalışanlarla iş birliği içerisinde olmalıdır. Spesifik yaralanmalar, hastalıklar ve tehlikeli olaylar rapor edilmelidir.

Herhangi bir şekilde insanla ve kirli yüzeylerle temas eden ekipmanlar düzenli olarak temizlenmelidir. Ayrıca kişisel eşyalar, klavyeler, fareler, masa yüzeyleri dahil tüm ekipmanlar vücut sıvıları, mikroplar, bakteriler gibi zararlıların her hangi bir şekilde transferinin önlenmesi için sadece bir kişi tarafından kullanılması gerekmektedir. Yiyecek atıklarının birikmesi böcek veya haşereleri çekebilir. Bunun için iş istasyonu düzenli olarak temizlenmelidir.



***Kaynaklar:***

1. Piyal B., Psikososyal Tehlikeler, Riskler Sağlık Etkileri ve Korunma Yolları (Notları).
2. ILO Ansiklopedisi, <http://www.ilo.org/encyclopedia/Part V - Psychosocial and Organizational Factors>,
3. NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health) (2011) “Reducing Noise Hazards for Call and Dispatch Center Operators” Columbia
4. Published by Unite the union General Secretary Len McCluskey (2011) “Health and safety in call centres” “<http://www.unitetheunion.org/hscallcentres>”
5. T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı (2013) “Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine Ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesine Yönelik Programlı Teftiş Sonuç Raporu”
6. Çağrı Merkezleri Derneği (2013) “Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi Ulusal Meslek Standardı”
7. <http://www.slideshare.net/CCMGSA/health-safety-ccmg>
8. SDÜ. SBE Dergisi, S.ÇEVEN (2013)“Büro Ergonomisinin Çalışma Psikolojisi”
9. KÜ. SBE, A.Keser (2006) “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”
10. F. Sarıkaya (2012) “İşyerinin İşçi Sağlığı Üzerindeki Etkileri”  
“[http://www.academia.edu/8215049/İşyerinin\\_İsci\\_Sagligi\\_Uzerindeki\\_Etkileri](http://www.academia.edu/8215049/İşyerinin_İsci_Sagligi_Uzerindeki_Etkileri)”
11. Marmara, H.Y. Sevik, “Gürültüye Neden Olma Suçu”  
“<http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruhad/issue/download/5000001567/5000000610>”
12. Çimento İşveren Dergisi, A. Soysal (2009) “İş Yaşamında Stres”
13. Phil Taylor, Chris Baldry, Peter Bain and Vaughan Ellis (2003) “A unique working environment’: health, sickness and absence management in UK call Centres”
14. İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü Müdürlüğü, H.F. Ulucan, S. Zeyrek (2012) ,  
Ofislerde İş Sağlığı ve Güvenliği”
15. Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, A.N. Yıldız, F.G. Gedikli, B. Küçükbiçer (2012) “Vardiyalı Çalışmalarda İş Sağlığı Ve Güvenliği Konuları”
16. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, A. Toker Gökçe (2012)  
“Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Özel Ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen Ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”  
“[http://www.zgefdergi.com/Makaleler/324796988\\_18\\_17\\_ID\\_62.pdf](http://www.zgefdergi.com/Makaleler/324796988_18_17_ID_62.pdf)”

17. H. Gül, N. Özcan,(2012) “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”  
“[http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/7\\_uni\\_0.pdf](http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/7_uni_0.pdf)”
18. 4857 Sayılı İş Kanunu, “<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>”
19. Mali Çözüm Dergisi, M. Baysal (2014), “Vardiya Usulu Çalışma Esasları”  
“[http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/124malicozum/026\\_Mustafa\\_BAYSA L\[1\].pdf](http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/124malicozum/026_Mustafa_BAYSA L[1].pdf)”
20. S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Y. Yılan (2013), “Büro Ergonomisinin Ve Yerleşiminin Büro Çalışanlarının Verimliliğinin Artırılmasına Yönelik Alan Araştırması: Sandıklı İlçesi Örneği”  
“[http://sbedergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/343/files/buro2\\_2013\\_9-05122013.docx](http://sbedergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/343/files/buro2_2013_9-05122013.docx)”
21. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, V. Laçiner, K. Yavuz (2013) “Ekranlı Araçlarla Yapılan Çalışmalarda İş Sağlığı Ve Güvenliği”  
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hakisderg/article/download/5000147750/5000134562>
22. Ege Tıp Dergisi, T. Bildik, N. Büküşoğlu, H. Kesikci, (2004) “Çalışan Ergenlerin Psikososyal Sorunları Ve Kendi Çözüm Önerleri”  
“<http://www.egetipdergisi.com.tr/pdf.php3?id=183>”
23. M. Okutan, D. Tengilimoğlu, “İş Ortamında Stres Ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri”  
“<http://www.koniks.com/data/pdf/4302.pdf>”