

Çağrı Merkezinde Personel Devrinin Hizmet Maliyetine Etkisi*

(The Impact of Employee Turnover on Service Costs in Call Centers)

Şevket KARAKAYA^a , İbrahim AKSU^b 

^a Operasyon Yöneticisi, Sevket.Karakaya@mplugroup.com.tr

^b Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ibrahim.aksu@inonu.edu.tr

Öz

Bu çalışma, çağrı merkezlerinde sık görülen personel devri olgusunu inceleyerek, bu durumun başlıca nedenlerini ve hizmet temelli işletmeler üzerindeki maliyet yansımalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde yüksek personel sirkülasyonu, hem hizmet kalitesi hem de maliyet yönetimi açısından ciddi bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Araştırmada, öncelikle literatür taraması yapılarak çağrı merkezi ve personel devri kavramları açıklanmış; devrin türleri ile bu süreci etkileyen unsurlar detaylı biçimde ele alınmıştır. Uygulama aşamasında, Malatya’da faaliyet gösteren bir çağrı merkezinin insan kaynakları kayıtlarından elde edilen veriler kullanılmıştır. Bu veriler üzerinden, personel devrinin doğrudan ve dolaylı maliyet kalemlerine etkileri analiz edilmiş ve örnek bir maliyet çalışması ile işletmeye olan finansal yansıması somut verilere dayalı olarak gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar, personel devrinin insan kaynakları yönetimi ve maliyet kontrolü açısından kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin çalışan bağlılığını artırarak devri azaltmaya yönelik stratejik politikalar geliştirmesi gerektiği önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler:

Çağrı Merkezi,
Personel Devri,
Personel Devrine
İlişkin Modeller,
Personel Devrinin
Hizmet Maliyetine
Etkisi

Makale türü:

Araştırma

Abstract

This study aims to examine the phenomenon of employee turnover, which is frequently observed in call centers, identify its primary causes, and evaluate its cost implications for service-oriented businesses. High employee turnover rates in call centers, particularly in the service sector, are considered a significant issue affecting both service quality and cost management. In the research, a literature review was conducted to define the concepts of call centers and employee turnover, followed by an in-depth discussion of turnover types and the factors that trigger this process. In the application phase, data obtained from the human resources records of a call center operating in Malatya were analyzed. Based on these data, the effects of turnover on both direct and indirect cost components were examined, and an illustrative cost calculation was provided to demonstrate its financial impact on the organization with concrete evidence. The findings reveal that employee turnover is a critical factor in both human resources management and cost control. Accordingly, it is recommended that organizations develop strategic policies aimed at enhancing employee engagement and reducing turnover rates.

Keywords:

Call Center,
Employee Turnover,
Employee Turnover
Models, Effect of
Employee Turnover
on Service Cost

Paper type:

Research

Başvuru/Received: 12.08.2025 | Kabul/Accepted: 15.09.2025 , iThenticate benzerlik oranı/similarity report: %3

Atf/Citation: Karakaya, Ş., Aksu, İ. (2025). Çağrı Merkezinde Personel Devrinin Hizmet Maliyetine Etkisi, *İşletme*, 6(2), 185-211.

* Bu çalışma Şevket Karakaya’nın, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans dönem projesinden türetilmiştir.

Giriş

İş dünyasında rekabetin artması ve müşteri deneyiminin önem kazanmasıyla, müşteri ile ilk temas noktalarından birisi olan çağrı merkezleri, işletmeler için kritik bir görev üstlenmektedir. Hemen hemen her sektörde hızla yaygınlaşan ve müşteri beklentilerine göre hizmet vermeye başlayan bu yapılar, sadece iletişim hizmeti veren bir kurum değil, hizmet kalitesinin artması ve müşteri deneyiminin artırılması için çok önemli bir platformdur. Teknolojinin gelişmesi ve müşterilerin artık üründen çok hizmete ve yaşadıkları deneyime önem vermeleri ile beraber çağrı merkezleri, hem kamu hem özel sektör içerisinde ciddi bir istihdam alanı yaratmakta ve iş gücüne ihtiyaç duymaktadır.

Ancak günümüzde birçok sektörde en büyük sorunlardan birisi haline gelmiş olan personel devri, çağrı merkezlerinde de çalışma koşullarının yoğunluğu ve stres düzeyinin yüksek olması gibi sebeplerden artış göstermekte ve kurumların uzun süre çalışan personel yapısı oluşturmalarını zorlaştırmaktadır. Eğitim, işe alım, oryantasyon ve tekrar yeni personel aramak gibi süreçler, zaman ve kaynak kaybını kaçınılmaz hale getirmektedir. Sürekli personel değişimi hem hizmet kalitesinin düşmesine sebep olmakta hem de işletmelere birçok ek maliyet getirmektedir.

Bu çalışmada çağrı merkezi sektöründe personel devri olgusu çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Öncelikle işgücü devrinin kavramsal çerçevesi çizilmiş, ardından nedenleri araştırılarak elde edilen saha verileri ile maliyet üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Elde edilen veriler doğrultusunda sektöre yönelik çözüm önerileri geliştirilmiş ve işletmelerin insan kaynağını daha etkin yönetmesine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

1. Çağrı Merkezi Kavramı ve Yapısı

1.1. Çağrı Merkezi Tanımı ve Gelişimi

Çağrı merkezlerinin ilk örneklerinden biri 1960 yılında Ford Motor Company tarafından uygulanmış ve müşterilerden gelen geri bildirimleri toplamak, sorulara yanıt vermek amacıyla bir iletişim hattı kurulmuştur (Keser, 2006). 1970'lerde Continental Airlines, ilk otomatik çağrı dağıtım sistemini devreye alarak sektörün gelişimine öncülük etmiştir. Başlangıçta maliyeti yüksek ve işlevi sınırlı olan sistemler, teknolojik gelişmelerle erişilebilir hâle gelmiş ve birçok işletme tarafından kullanılabilir olmuştur (Keser, 2006). Güncel tanıma göre çağrı merkezleri, telefonun yanı sıra e-posta, canlı sohbet ve sosyal medya üzerinden müşteri ilişkilerini yöneten kapsamlı bir iletişim yönetim sistemi olarak işlev görmektedir (Kaya & Deniz, 2021). Çağrı merkezleri, inbound (gelen çağrı) ve outbound (dış arama) olmak üzere ikiye ayrılmakta; inbound merkezleri müşterilerin sorunlarını çözmek ve bilgi almak için kullanılırken, outbound merkezleri kurum tarafından başlatılan bilgilendirme, ürün tanıtımı, pazarlama veya tele-satış aramalarını gerçekleştirmektedir (Menteşe & Es, 2017).

1.2. *Dünyada ve Türkiye’de Çağrı Merkezleri*

Çağrı merkezleri, şirketlerle müşteriler arasındaki iletişimi etkin yönetmek için tercih edilmekte ve hızla yaygınlaşmaktadır (Çatal, 2021). Üretim ve tüketimin hızlanması, ulaşım araçlarının artması ve teknolojik gelişmeler hizmet sektöründe yeni modeller ve ekonomik yapılar oluşturmuştur; 2000’li yıllarda internetin yaygınlaşmasıyla telefon, bilgisayar, mobil uygulamalar, SMS ve chat gibi kanallar devreye girmiş, gelen çağrılar otomatik sistemlerle karşılanmış ve görüşmeler kayıt altına alınmıştır (Yüksek, 2013). Başlangıçta pazarlama ve satışta ek maliyet olarak görülen çağrı merkezleri, teknoloji ve müşteri odaklı hizmet anlayışıyla yaygınlaşmış, ABD, İngiltere ve Hindistan öncü ülkeler olmuş, Türkiye’de ise 1988’de finans sektörüyle başlamış ve 1996’da Fonobank ile standartları karşılayan ilk örnekler verilmiştir (Gedikoğlu, 2024; CMD, 2013; Menteşe, 2017; Can Özkan, t.y.). Türkiye Çağrı Merkezleri Derneği verilerine göre 2019’daki 7,5 milyar TL’lik pazar, 2021’de 15,4 milyar TL’ye ulaşmış; en fazla istihdam finans, sigorta, telekomünikasyon, e-ticaret ve kamu sektörlerinde gerçekleşmiş olup, pandemiyle evden çalışmaya geçen çağrı merkezlerinin %50–55’inin bu modeli kalıcı olarak sürdüreceği öngörülmektedir (Türkiye Çağrı Merkezi Pazar Verileri, 2021). Dijitalleşme ve sunulan hizmetlerle çağrı merkezleri markalara katma değer sağlamak ve istihdam açısından öncü rol oynamaktadır.

1.3. *Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yapısı*

Çalışanların yeterlilikleri hizmet kalitesini ve işleyişi doğrudan etkiler. Personel işe alımında diksiyonu düzgün, iletişimi güçlü, müşteri taleplerine proaktif ve çözüm odaklı, uzun çalışma saatlerine dayanıklı ve stresle başa çıkabilen adaylar tercih edilmektedir. Pandemi sonrası evden çalışma modeli, çalışanların zamanlarının büyük kısmını evde geçirmesine yol açmış, uzun süreli sosyal izolasyon ise bunaltıcı olabilmektedir. Bu nedenle çağrı merkezlerinde insan kaynakları ve iç iletişim birimleri kurulmuş, çalışan motivasyonunu artırmayı, memnuniyetsizliği azaltmayı ve iş tatminini yükseltmeyi hedeflemiştir.

Yeni çalışanlara iş yerini ve işleyişini anlatan oryantasyon eğitimleri verilmektedir. Eğitimlerde temel bilgiler, şirket içi kariyer basamakları, sistem kullanımı, prim sistemi, disiplin, iletişim ve ürün/hizmet bilgisi yer almakta, süreler işin yapısına göre değişmekte olup e-öğrenme ve eğitim kitapları yaygın olarak kullanılmaktadır. Çağrı merkezlerinde farklı vardiya sistemleri uygulanmaktadır: Outbound personel genellikle sabah, inbound personel ise sabah, öğle ve akşam saatlerinde çalışmaktadır (Parlak & Çetin, 2010).

Performans ölçümleri iş gereklilikleri ve hedefler üzerinden yapılmaktadır. Satış/pazarlama hedefleri varsa gerçekleşme oranı, hizmet kalitesi ve müşteri değerlendirmeleri dikkate alınır. Çalışanlar belirlenen skala ortalamasını yakaladıktan sonra kariyer sınavına girer; rol oyunu, yetkinlik bazlı mülakat ve sunum aşamalarını geçerek takım lideri, hizmet kalitesi asistanı, insan kaynakları asistanı, planlama/verimlilik asistanı veya idari işler asistanı gibi pozisyonlarda görev alabilir.

2. Personel Devri Kavramı ve Nedenleri

2.1. Personel Devrinin Tanımı

İŞKUR'a göre işgücü devri: “Çalışan sayısındaki değişim; işyerindeki istifalar, işe son verme, işten ayrılmalar ve yeni işe alımlar gibi nedenlerle oluşmaktadır” (Eronat, 2004). Personel devri ya da işgücü devri tanımı çok kapsamlı bir konudur. Bu nedenle kavramı tümüyle ifade eden bir tanım yapmak zordur. Ancak genel olarak, bir işletmenin belirtilen iş için ayrılan personel kadrosuna işçilerin giriş ve çıkış hareketleri olarak tanımlanabilir (Baysal, 1984). Personel devrinin bu hareketlerini incelemek için genellikle aşağıdaki sınıflandırmalar yapılmaktadır. (Baysal, 1984).

- Yeni personel alımı
- İşten ayrılmalar
 - Personelin kendi isteğiyle ayrılması
 - Personelin işveren tarafından ekonomik ya da işin yapısının otomatize edilmesinden kaynaklı personele ön yargısı olmadan işten çıkarmalar.
 - Personelin performans ölçümlemesi de yeterli verimi vermeyen, işyerindeki tutum ve davranışlarından işverenin kişi hakkında bir yorumunun ya da yargısının olduğu işten çıkarmalar.
 - Emeklilik sebebiyle işten ayrılmalar
 - Evlilik sebebiyle işten ayrılmalar
 - Ölüm sebebiyle işten ayrılmalar

2.2. Devir Türleri ve Ölçülmesi

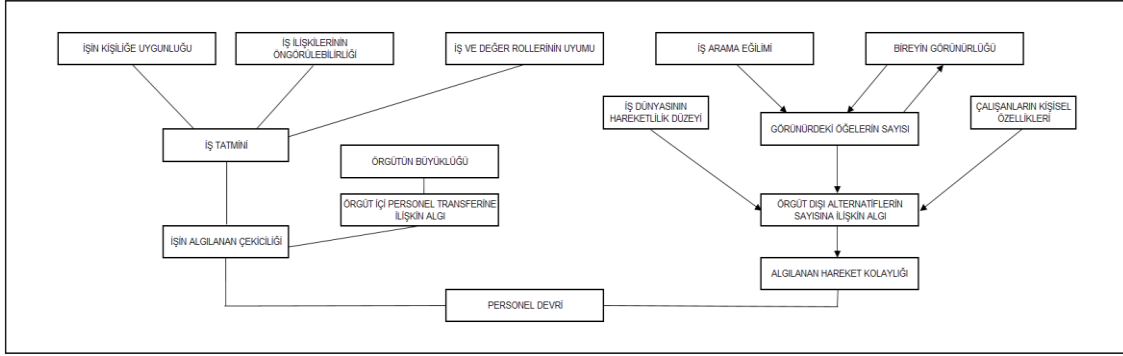
Personel devri, belirli bir zaman diliminde işten ayrılan personellerin sayısının toplam çalışan sayısına oranını ifade eder. Bu oran, işletmeyi belli bir zaman diliminde (yıl, ay vb.) terk eden çalışanları ölçmek için kullanılır. Yüksek personel devri oranı, iş gücündeki istikrarsızlığı ifade eder ve işletmenin maliyetlerini artıran, verimliliği düşüren bir faktördür. Geçmişten günümüze personel devrini anlamak ve doğru stratejiler geliştirmek, yönetim açısından kritik önemde bir konu olarak görülmüştür. Personel devrinin iş hayatında sorun olarak görülmeye başlanması ile beraber, bu durumu incelemek ve açıklamak amacıyla çeşitli tanımlar yapılmış ve modeller geliştirilmiştir (Demirkıran & Erdem, 2014).

2.2.1. March ve Simon (1958) Türü

Personel işgücü devri ile ilgili en başta geliştirilen model, personel devri konusunda yapılan çalışmaların temel modelidir. Çalışan ve örgüt dengesinin korunması amacıyla geliştirilmiştir. Bu model, çalışanların örgüte sağladığı faydalara karşılık, örgütün de çalışanlara çeşitli imkânlar sunduğunu varsayar. Örgütün sağladığı imkânların yeterli olmaması durumunda, çalışanların örgütten ayrıldığı belirtilmiştir.

İşin algılanan çekiciliği ile çalışanların görevi yerine getirme konusundaki kolaylık algısı, motivasyonun duygusal ve davranışsal bileşenlerini oluşturmaktadır.

İşin algılanan çekiciliği, çalışanın örgütte çalışma isteği, yaptığı işten aldığı tatmin ve yer değiştirebilme rahatlığı anlamına gelmektedir. Algılanan hareket kolaylığı ise örgüt dışı iş imkânlarının çokluğunu ifade etmektedir (Demirkıran & Erdem, 2014). Bu sebeple, işverenlerin personel devrini azaltmak için ekonomik, sosyal, ücret ve yan haklar gibi imkânları iyileştirmesi gerekmektedir (Dönmez, 2017: 23).

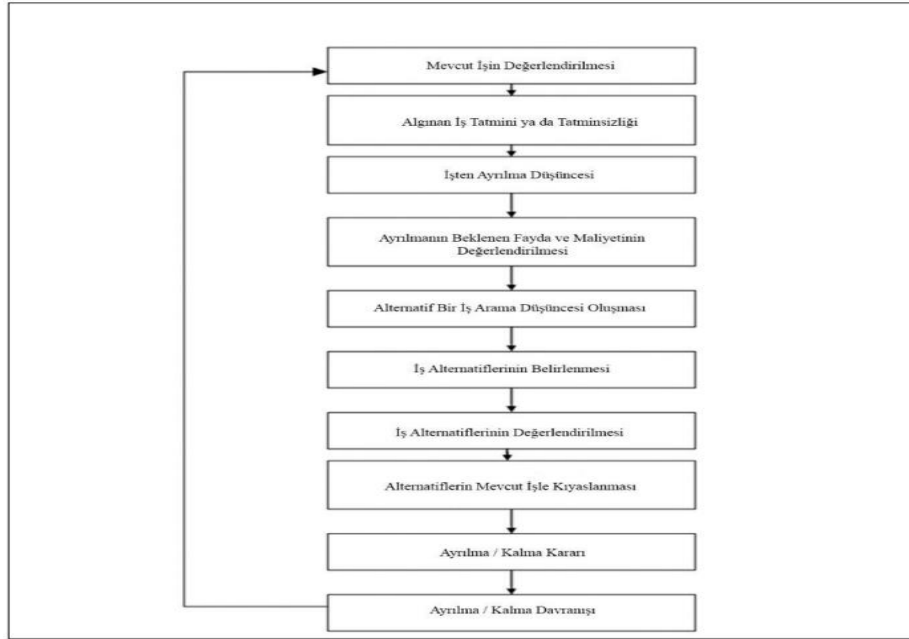


Şekil 1: March ve Simon Un (1958) Personel Devri Yaklaşımı

Kaynak: (Savur, 2018)

2.2.2. Mobley Yaklaşımı

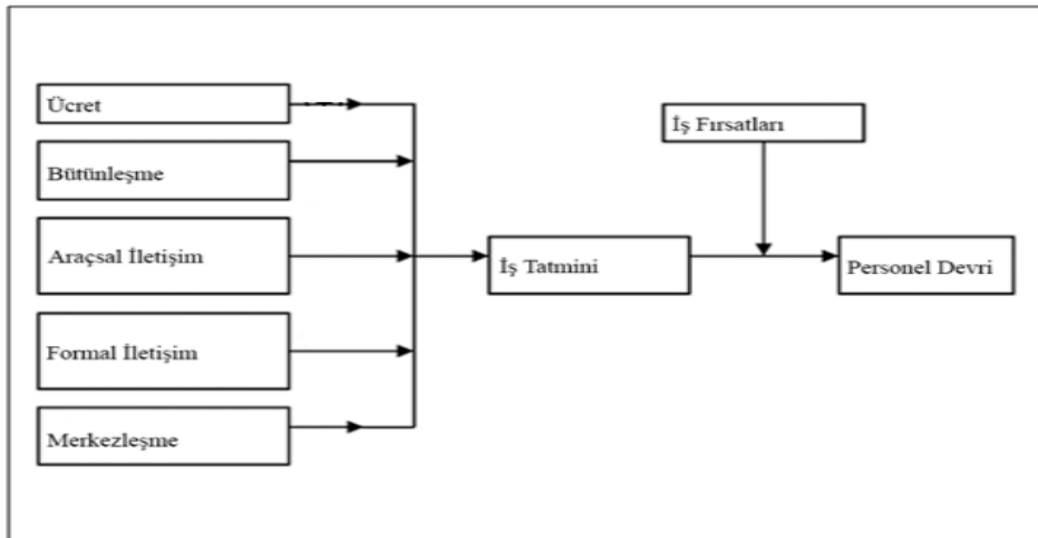
Personelin yaptığı işi değerlendirmesi sonucunda memnuniyetsizlik oluştuğunda işten ayrılma kararları alınmaktadır. Bu süreçte çalışan alternatifleri değerlendirip fayda-zarar hesabı yapar ve karar verebilir (Güzel & Ayazlar, 2014: 135). Modelde, çalışan görevlerini şirket içi ve dışı koşullara göre değerlendirir; memnuniyetsizlik halinde işten ayrılma düşüncesi ortaya çıkar. Ardından fayda-maliyet analizi yaparak avantajların ağır basması durumunda iş arama sürecine girer ve başvuru sonuçlarına göre işten ayrılma veya kalma kararı verir (Demirkıran & Erdem, 2014: 294). Bu nedenle çalışanların memnuniyetini artırmak için yöneticilerin astlarını dinlemesi ve sorunlarını çözmesi önemlidir (Boz, 2024).



Şekil 2: Mobley'in (1977) Personel Devri Yaklaşımı

2.2.3. Price'in Personel Devri Yaklaşımı

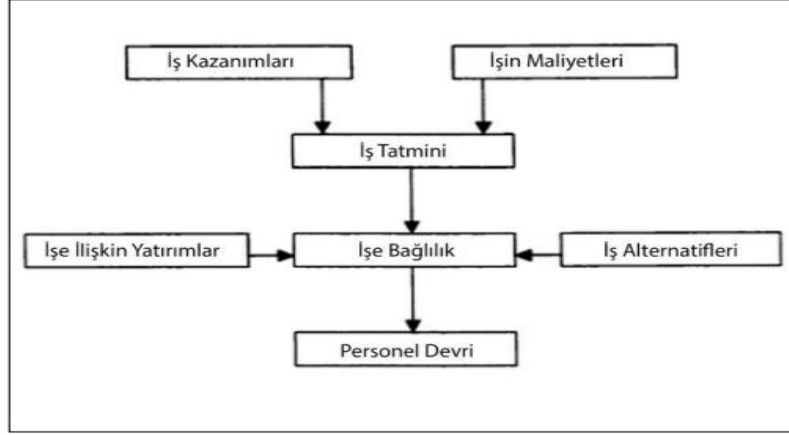
Yaklaşımında ücret düzeyi, örgütsel bütünlük, araçsal iletişim, formel iletişim ve merkezileşme olmak üzere beş temel faktör bulunmaktadır. Merkezileşme dışındaki dört faktör işgücü devir oranını artırırken, merkezileşme azaltmaktadır (Alkaya & Türe, 2023: 91). Örgütle bütünleşme çalışanların hislerini ve dışa dönük duygularını, araçsal iletişim örgütün çalışana yaptığı geri bildirimleri, formel iletişim iç ve dış çevreye ilişkin kuralları ifade etmektedir. Modelde esas olarak, iş memnuniyetsizliği oluştuğunda çalışan alternatif iş fırsatlarını değerlendirir ve bu durum işten ayrılma kararıyla sonuçlanır (Demirkıran & Erdem, 2014: 295).



Şekil 3: Price'in (1977) Personel Devri Yaklaşımı

Kaynak: Rodrigues, 2008

Çalışanın iş ile ilgili kazançlarının azalması, işyerinde olumsuz durumların yaşanması ve daha iyi iş imkânlarının olması, çalışan bağlılığını azaltmaktadır. Bu model kapsamında birinci olarak, piyasa koşullarına göre çalışanın pozisyonuna ait hakediş araştırılır ve eşit ücret ödenmesi için çalışmalar yapılmalıdır. İkincisi, çalışanın işyerinde yaşadığı olumsuzluklar tespit edilir ve daha iyi bir çalışma ortamı için gerekli önlemler alınır. Üçüncüsü, çalışana bazı teşvikler verilerek bağlılığı artırılır ve dördüncüsü, piyasadaki diğer işletmelerin sunmadığı ayrıcalıkların sağlanması, modele ilişkin çözüm yöntemleridir (Demirkıran & Erdem, 2014: 296).

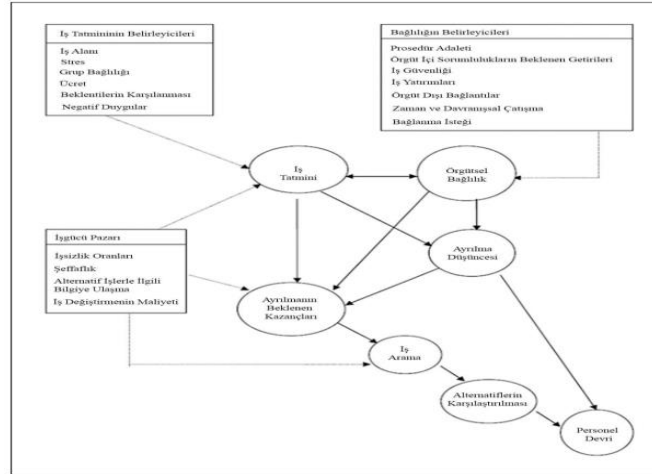


Şekil.5: Rusbult ve Farrell'in (1983) Personel Devri Modeli

Kaynak: White, 2001: 29

2.2.6. Hom ve Griffeth (1995) Yaklaşımı

Personel devri ile ilgili bu modelde, ana değişken çalışanın işten memnuniyet seviyesi ve bulunduğu kuruma bağlılığıdır (Demirkıran & Erdem, 2014: 296).



Şekil.6: Hom ve Griffeth'in (1995) Personel Devri Modeli

Kaynak: Ringo, 2011: 19 ve West, 2000: 8.

İşten ayrılma kararı sonrasında, bunun eyleme geçmesi için belirli bir süreçten geçtiği görülmektedir. Öncelikle, çalışan işini değerlendirdikten sonra memnuniyetsizlik varsa işten ayrılma düşüncesi ortaya çıkar. İş ile ilgili piyasa

araştırması yapılır ve sonuçlar hesaplanır. Karar sonrası karını veya zararını belirler. Tüm bu aşamaların sonucunda ise işten ayrılma veya kalma kararıyla süreç tamamlanır (Demirkıran & Erdem, 2014: 298–299).

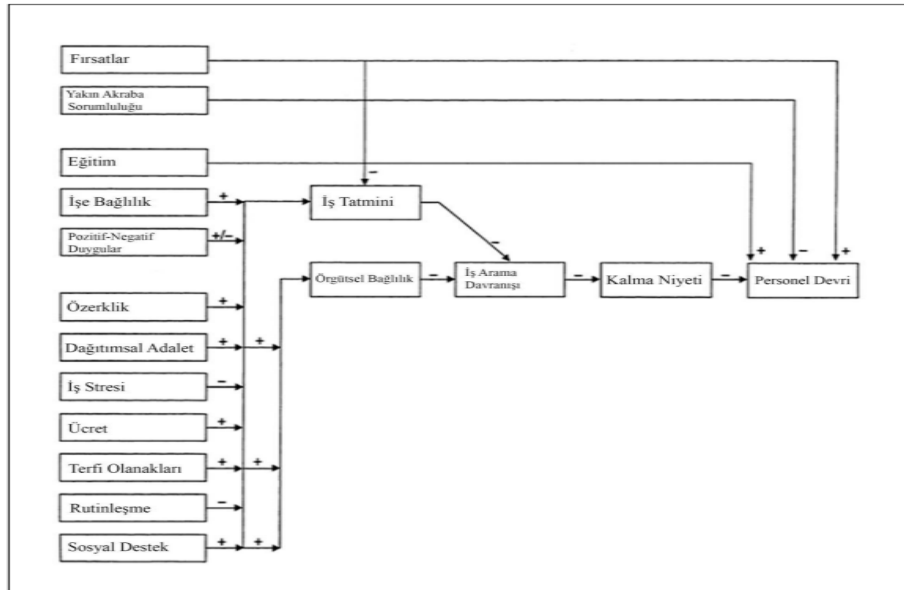
2.2.7. Price Yaklaşımı

Price bu modelde, iç ve dış kaynaklar olarak iki başlık altında grubu incelemiştir. İç aktörler; iş memnuniyeti, örgüte bağlılık ve sadakat ile iş arama veya örgütte kalma niyetidir. Dış aktörler ise çevresel, bireysel ve yapısal olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır.

Çevresel faktörler arasında aile ve çocukların etkileri önemlidir. Bireyin bakmakla yükümlü olduğu kişilere daha iyi fırsatlar sunmak amacıyla iş arayışına girmesi, personel devrine neden olmaktadır. İş fırsatlarının fazlalığı ve çalışanlara sunulan çeşitli haklar ve fırsatlar da personel devrinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Bireysel faktörler arasında, modelde çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olması personel devrini artıran bir etken olarak belirtilmiştir. İşyerine bağlılığı yüksek olan çalışanların iş memnuniyetleri yüksektir ve işten ayrılma düşünceleri daha azdır.

Yapısal faktörler arasında ise işyerinde yaşanan stres, görev dağılımındaki adaletsizlik ve terfi imkânlarının az olması, personel devrini artırmaktadır. Bu durumların tersine; adaletli uygulamalar, eşit ücret, terfi imkânlarının varlığı, doğru performans ölçümü ve diğer şirketlere göre sosyal hakların fazla olması ise personel devrini azaltan etkenler arasında yer almaktadır (Akıncı, 2024).

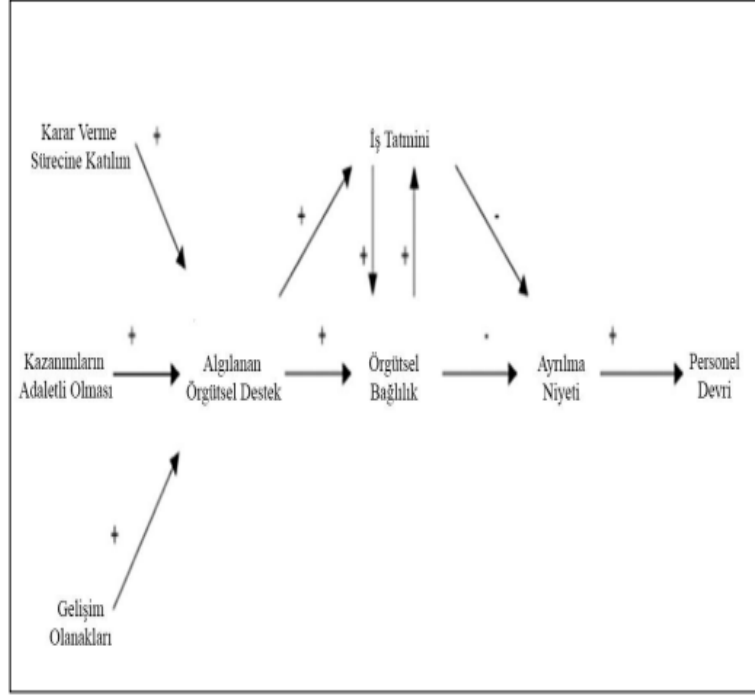


Şekil.7: Price (2001) Personel Devri Modeli

2.2.8. Allen, Shore ve Griffeth Modeli

Destekleyici insan kaynaklarının, çalışanın karar verme sürecine yardımcı olup olmaması, mesleki imkânları sağlayıp sağlamaması ve örgütsel faydaların eşit bir şekilde dağılıp dağılmaması gibi uygulamalar, çalışanın örgütün desteğine ihtiyacı olup olmadığı algısını şekillendirmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları karar

aşamasında çalışana destek verebiliyorsa personel devrinin azaldığı, veremiyorsa arttığı ifade edilmektedir (Demirkıran & Erdem, 2014: 303). Bu sebeple, destekleyici insan kaynakları faaliyetleri kapsamında iş yeri tarafından çalışanlara psikoloji eğitimleri düzenlenmelidir (Erdoğan, 2022).

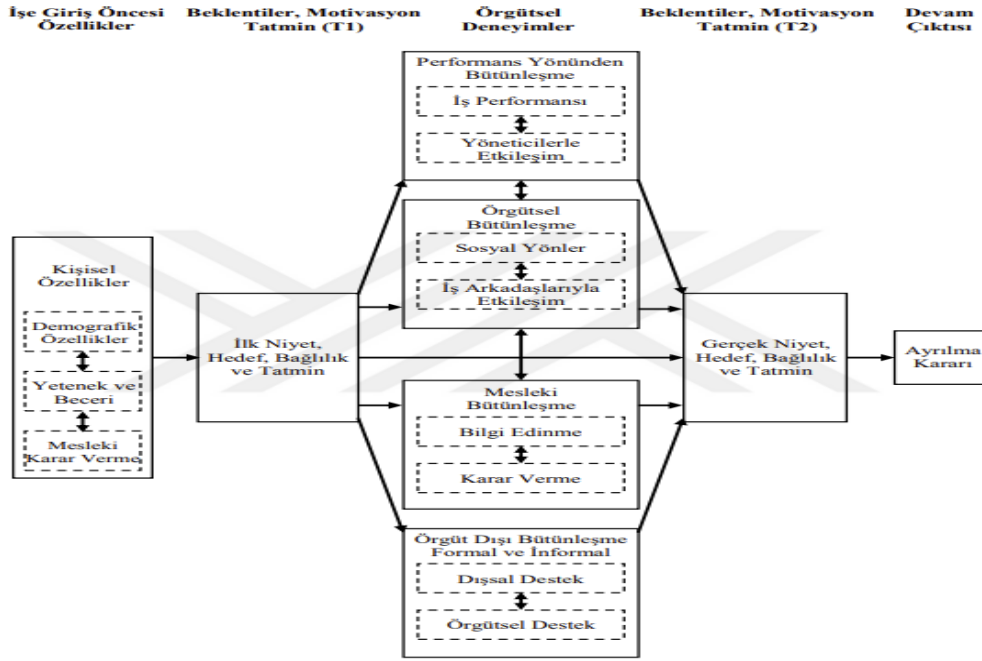


Şekil 8: Allen, Shore ve Griffith'in (2003) Personel Devri Modeli

Kaynak: Allen, Shore ve Griffith, 2003: 101

2.2.9. *Peterson Modeli*

Bu modelde, çalışanın bireysel özellikleri, örgütsel performansı, sosyal durumu, kariyer yolu ve organizasyon dışı faktörler ele alınarak örgüt içindeki etkileri incelenmektedir. Çalışanın işe ve örgüte uyumu, kişisel özellikleri, bilişsel yetenekleri ve bireysel davranışı tüm yetenek ve becerilerine ilişkin mesleki karar verme kabiliyetini kapsamaktadır. Bu özellikler, çalışanın örgüte bağlılığı, dış çevreden etkilenme düzeyi ve olumsuz durumlarda işten ayrılma kararını etkilemektedir (Ak, 2019: 32–33). Personel devrini azaltmak için çalışanların karakterine uygun görevler verilmesi ve kariyerlerinde yükselmelerini destekleyen programlar uygulanması önemlidir; bu planlamalar, becerikli çalışanların işten ayrılmasını engellemeye yardımcı olur (Müdü, 2009: 7; Yalçın & Kalmuk, 2025).



Şekil 9: Peterson (2004) Personel Devri Modeli

Kaynak: Peterson, 2004: 219

Modelin temel aşaması olan çalışanın niyeti; örgüt içindeki hedefleri, bağlılığı ve iş ile ilgili memnuniyet düzeyine ilişkin düşüncelerinin oluşması; bireysel ve örgütsel düzeyde bir eşitlik kurulması; ayrıca örgüt ile ilgili bütünlüşme sürecinin dört başlık altında incelenmesi ile oluşmaktadır.

- Performans,
- Örgütsel bütünlüşme,
- Mesleki bütünlüşme,
- Örgüt dışı bütünlüşmedir.

2.3. Personel Devrinin Hesaplanması

Personel devir hızının hesaplanması ve yapılan bu hesaplara göre devir oranının maliyete etkisinin görülmesi, işletmenin yapacağı planlar için yol gösterici olur. Personel devrinin az olduğu firmalarda verilen hizmetin kalitesi artar. Özellikle çağrı merkezlerinde, kıdemin artmasıyla beraber verilen hizmetin de arttığı gözlemlenmektedir. Ayrıca, personel devrinin hızlı olması, çağrı merkezlerinde müşterilere verilen bilgilerde hataların artmasına ve finansal zarar yaratılmasına sebep olabilmektedir.

Personel devrinin yüksek olması, firmalara yeni personellerin alınması aşamalarında işçi alım duyurularının yapılması, yapılan bu duyurulara başvuran adayların incelenmesi ve elenmesi aşamaları, işe alınan personelin eğitim maliyeti ile eğitim döneminde oluşan yemek ve servis maliyetleri gibi ek maliyetler oluşturmaktadır (Çelikçapa, 1986).

Formül 1. Personel Devrinin Hesaplanması:

$$= \left(\text{İlgili Dönemde İşten Ayrılan} \frac{\text{Personel}}{\text{İşçi}} \text{ Sayısı} \right) \times 100$$

Formül 2. Ortalama Personel Sayısı Hesaplanması:

$$\text{Ortalama Personel Sayısı} = \frac{\text{Dönem Başı İşçi Sayısı} + \text{Dönem Sonu İşçi Sayısı}}{2}$$

2.4. Personel Devrinin Nedenleri

Çalışanların işten ayrılmalarının birçok nedeni bulunmaktadır ve bu nedenler farklı yöntemlerle incelenebilir. İşten ayrılmaların bir kısmını kendi rızasıyla ayrılan personel, bir kısmını ise işveren tarafından çıkarılan personel oluşturmaktadır (Baysal, 1984). İşletme dışı nedenler arasında mevsimsel dalgalanmalar, ekonomik daralmalar, tarım ve çiftçiliğin yaygın olduğu bölgelerde sektörler arası çalışma kararsızlıkları, başka işlerin daha cazip görülmesi, otomasyon, kıdem tazminatının yüksek maliyeti, projelerin sona erdirilmesi veya sözleşme yenilememe ve erkekler için zorunlu askerlik görevleri sayılabilir. İşletme içi nedenler ise genellikle işçinin kendi rızasıyla ayrılmasına yol açar ve ücretin düşük bulunması, uzun ve düzensiz çalışma saatleri, yetersiz eğitim veya koçluk gibi faktörleri içerir (Canruh, 1998). Bu nedenleri azaltmak için firmaların sektörel araştırmalar yapması, çalışma saatleri ve vardiya düzenini optimize etmesi, eğitim ve seminerlerle personelin bilgi ve hizmet kalitesini artırması, yeni çalışanlar için koçluk ve oryantasyon programları düzenlemesi önerilmektedir. Ayrıca, insan kaynaklarının çalışan-işveren ve çalışan-çalışan ilişkilerini iyileştirici uygulamalar geliştirmesi, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin sürdürülmesi işten ayrılma oranlarını düşürebilir.

2.5. Çağrı Merkezlerinde Devir Oranını Etkileyen Unsurlar

Çağrı merkezlerinde stres seviyesi, yoğun çalışma temposu, performans düşüklüğü, işten memnuniyetsizlik ve duygusal yıpranma, personel devrini etkileyen temel unsurlardır (Bulut & Ataay, 2017). Yoğun çağrı alımı ve ulaşılması güç hedefler, iş yükünü artırarak performans düşüklüğüne ve işten ayrılma eğilimine yol açabilir. Keser (2006) yoğun iş yükünün iş doyumunu olumsuz etkilediğini; Öz (2007) ise aşırı iş yükünün bağlılığı zayıflatıldığını ve işten ayrılma riskini artırabileceğini belirtmiştir. Bunun yanında yöneticilerle iletişim sorunları, kısıtlı kariyer fırsatları ve görevlerde uzun süre değişim olmaması da işten ayrılma düşüncesini güçlendiren etkenlerdir.

Bireysel ve çevresel faktörler de devri etkiler. Aile bireylerinin taşınması, yeni başlayan personelin işin gerekliliklerini karşılayamaması, iş yerindeki disiplinsizlik ve yetersiz performans, yasal deneme süresi içinde işten çıkarılmaya ve devrin artmasına neden olabilir. Ayrıca, düşük maaş, sınırlı terfi imkânları, düzensiz vardiya planlamaları, iş beklentileri ile mevcut koşullar arasındaki uyumsuzluk ve kişisel yaşam zorlukları çalışanların işten ayrılma kararını etkileyen diğer faktörlerdir. Her

çalışanın kendine özgü nedenlerle iş değişikliğine yönelmesi de mümkündür. Bu nedenle, çağrı merkezlerinde personel devri çok yönlü ve karmaşık bir konudur (Canruh, 1998).

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın temel amacı, çağrı merkezlerinde yaşanan personel değişimlerinin arkasındaki nedenleri incelemek ve bu değişimin maliyetler üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Araştırmanın bir diğer amacı ise elde edilen bulgular ışığında yöneticilere, çağrı merkezlerindeki personel devir oranını azaltacak çözüm önerileri sunmaktır. Böylece çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları güçlendirilerek memnuniyetleri artırılabilecek ve hizmet üretim maliyetlerinin düşürülmesine imkân sağlanacaktır.

Çalışmanın temel problemi, çağrı merkezlerinde personel devrine yol açan nedenlerin belirlenmesi ve bu devrin işletmelerin hizmet maliyetlerine etkisinin ortaya konmasıdır. Ayrıca yüksek personel devrinin önlenememesi için şirketlerin alabileceği önleyici tedbirler de araştırmanın problem alanını oluşturmaktadır. Günümüzde çalışan sürekliliğinin uzun sürdüğü işletmelerde hizmet kalitesinin arttığı bilinmektedir (Kaya, 2010). Özellikle çağrı merkezleri gibi müşteri ile ilk temasın kurulduğu çalışma şekillerinde, çalışan devir hızı yüksek olduğunda tecrübe kaybı yaşanmakta ve bu durum hizmetin kalitesini, müşteri deneyimini, işletmenin verimliliğini ve piyasadaki rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.

Personel devrinin gerçekleşmesi ile birlikte, işten ayrılan personelin çıkış mülakatı, yeni alınan personelin yeniden eğitimi, oryantasyonu ve adaptasyonu gibi süreçlerde geçen zaman kaybı, üretimde düşüş ve artan maliyetler işletmelerin yükünü artırmakta ve insan kaynakları yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle personel devrinin nedenlerini anlamak ve etkilerini tespit etmek, çağrı merkezlerinde çalışan yöneticiler ve işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, çağrı merkezinde sık yaşanan personel devri olgusunu inceleyerek, personel devrinin kurumlara ve şirketlere maliyetlerini ortaya koymayı ve bu maliyetleri azaltacak çözüm önerileri sunmayı hedeflemektedir. Personel devrinin hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve maliyetler üzerinde doğrudan etkiler yarattığı göz önünde bulundurulduğunda, konunun incelenmesi hem kuramsal hem de uygulama açısından önemlidir.

Araştırma, Malatya şehrinde faaliyet gösteren bir çağrı merkezinde gerçekleştirilmiş olup, yalnızca bu kuruma ait çalışanların görüşleri ve deneyimleri üzerinden yürütülmüştür; farklı illerdeki çağrı merkezlerini doğrudan temsil etmemektedir. Çalışmada kullanılan veriler, ilgili firmanın insan kaynaklarından temin edilmiş ve katılımcıların kendi beyanlarına dayanmaktadır. Ayrıca araştırmanın belirli bir zaman diliminde yapılmış olması, farklı dönemlerdeki koşullardan kaynaklı farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Araştırmanın deprem bölgesinde

gerçekleştirilmiş olması ise, çalışanların psikososyal durumlarını ve işten ayrılma eğilimlerini etkileyebilecek çevresel bir faktör olarak değerlendirilmelidir.

3.2. Yöntem ve Veri Kaynakları

Bu araştırmada, Malatya'da faaliyet gösteren bir çağrı merkezinde çalışan personelin işten ayrılma nedenleri ve bu durumun işletme üzerindeki maliyet etkileri incelenmiştir. Araştırmada nicel yöntem kullanılmış ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Ayrıca konuya ilişkin literatür, sektör raporları ve istatistiksel kaynaklar da değerlendirilmiştir. İncelenen veriler, işten ayrılan personelin ayrılma nedenleri, yaşları, unvanları ve kıdemlerini kapsamaktadır.

Çağrı merkezinde yaşanan iş gücü devrine ilişkin işletmeden alınan verilerin detayları sunulmaktadır. İşten ayrılan personelin verileri analiz edilerek, ayrılma nedenleri sınıflandırılmış ve personel devrinin firmaya olan mali etkileri ele alınmıştır. Araştırma, çalışmanın yürütücüsünün görev yaptığı Malatya'daki çağrı merkezinde, gözlemler ve insan kaynakları biriminden elde edilen veriler doğrultusunda yapılandırılmıştır. Bu çalışma hem nitel hem de nicel verilerle desteklenmiş bir analiz niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın amacı, çağrı merkezinde yaşanan personel devrinin nedenlerini anlamak ve bu devrin kuruma maliyetini ölçmektir. İşten ayrılan personelin hangi gerekçelerle kurumdan ayrıldığı ve bu süreçlerin kurumda yol açtığı maliyetler analiz edilmiştir. Araştırmada kurumun insan kaynakları biriminde alınan ikincil veriler kullanılmıştır. Veriler, 2025 yılı Ocak-Nisan döneminde işten ayrılan çalışanlara aittir ve çalışanların görev süresi, pozisyonu ve ayrılma nedenlerini içermektedir.

Araştırma, sektörde öncü konumda olan ve binlerce kişiye istihdam sağlayan bir çağrı merkezinde gerçekleştirilmiştir. Yazarın kurumda aktif olarak görev alması, çalışmaya gözlemsel katkı sağlamıştır. Bu sayede yalnızca sayısal veriler değil, gözlem yoluyla elde edilen nitel bilgiler de analize dâhil edilmiştir. Veriler sınıflandırılmış, ayrılma nedenleri gruplandırılmış ve personel devrinin kuruma ortalama maliyeti hesaplanmıştır.

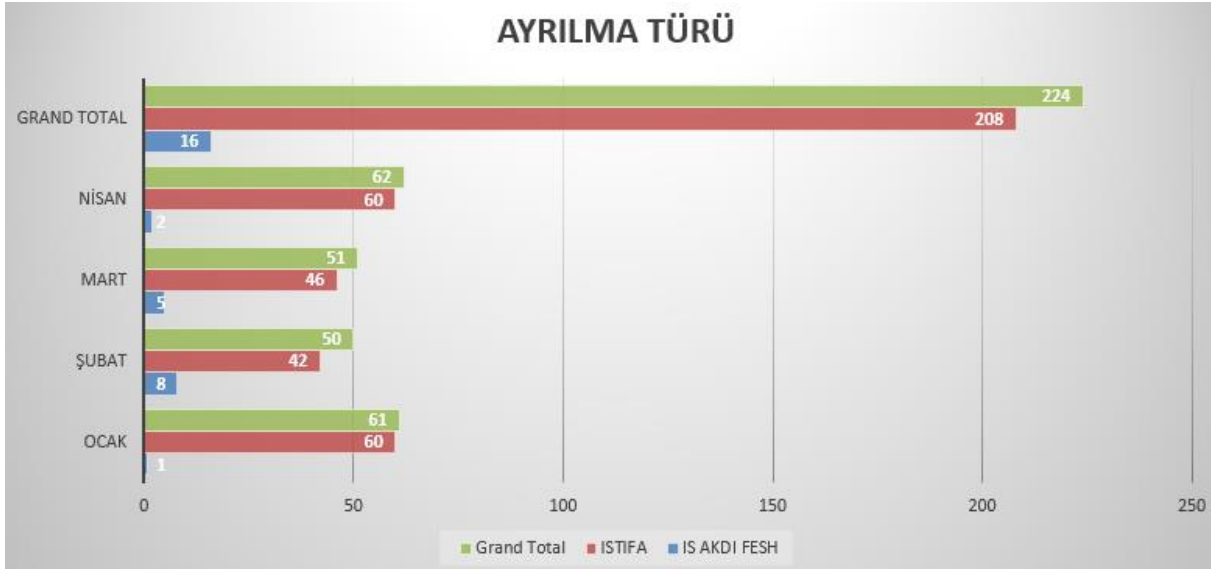
Araştırmanın verileri, Malatya'da ilgili dönemde işten ayrılan 224 çalışana aittir. Çalışanlar farklı görev pozisyonlarında bulunmuş ve değişik sürelerle kurumda çalışmışlardır. Ayrılma sebepleri belirli kategorilere ayrılmış olup, verilerin belirli bir dönemi kapsamaması nedeniyle farklı zamanlarda farklı sonuçlar ortaya çıkabilir.

Ayrıca, çağrı merkezinde çalışanların işten ayrılma sürecinde insan kaynakları birimi tarafından alınan veriler değerlendirilmiş; çalışanların ayrılma türleri, kıdem aralıkları, işten ayrılma nedenleri, unvanları, cinsiyetleri ve yaşları gibi kriterler üzerinden analiz yapılmıştır.

3.3. Analiz

Araştırma kapsamında analiz edilen toplamda 224 çalışanın işten ayrılma nedenlerine baktığımızda Ocak-Şubat-Mart-Nisan aylarında 208 kişinin (%93) kendi isteğiyle istifa ettiği, 16 kişinin de (%7) işveren tarafından çeşitli nedenlerle iş akdinin

fesih edildiği görülmektedir. Bu durum çağrı merkezinde gönüllü ayrılımların fesihlerden daha çok yaşandığını göstermektedir.



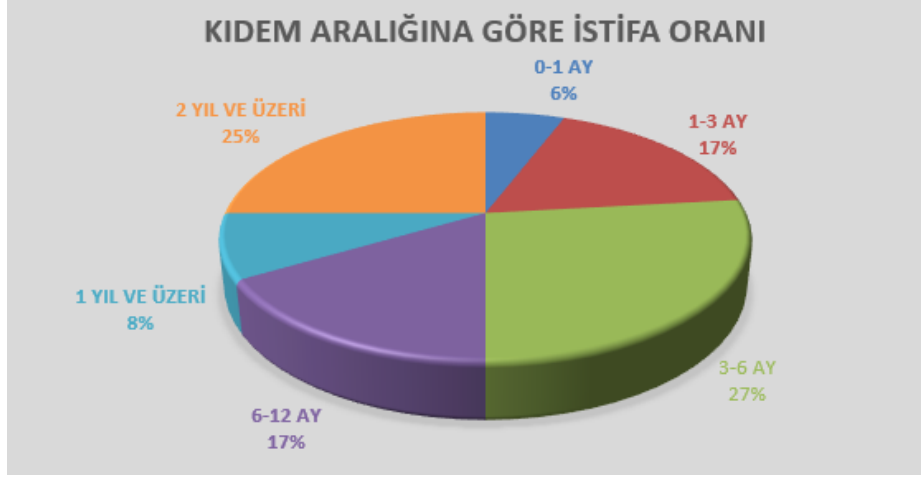
Şekil 10: Ayrılma Türü Adetleri

İşten Ayrılımların Kıdeme Göre Dağılımı

Yapılan analiz sonucunda, işten ayrılma oranlarının kıdem sürelerine göre belirgin farklılıklar gösterdiği gözlemlenmiştir. Verilere göre; **0-6 ay** kıdem aralığında işten ayrılanların oranı %50 gibi yüksek bir orana ulaşmıştır. Bu durum genellikle çağrı merkezlerinde yeni başlayan çalışanların işe adaptasyon zorlukları, yoğun çalışma temposuna uyum sağlayamama ve beklenen iş tatminini bulamama gibi nedenlerden işten ayrıldığını düşündürmektedir. **0-6 ay** kıdem aralığında özellikle **3-6 ay** aralığında istifa eğilimlerinin daha fazla olduğu da görülmektedir. **6-12 ay** kıdem aralığında işten ayrılanların oranı %17 civarındadır. Bu kıdemdeki çalışanların, genellikle işyerine alışmış olmalarına rağmen, yine de beklentilerini karşılayamamak ve motivasyon eksiklikleri ve koçluk çalışmalarının sıklığının azalması nedenlerinden ayrıca motivasyon eksiklikleri sebebiyle ayrıldıkları görülmektedir.

1-2 yıl kıdem arasında işten ayrılanların oranı % 8'dir. Bu kıdemdeki çalışanlar genellikle daha yüksek kariyer beklentilerine sahip olup, iş yerindeki fırsatların ve gelişim imkânlarının yetersiz olduğunu düşündüklerinden ayrılma kararı almaktadırlar. Ayrıca kıdem aralıklarına baktığımızda en düşük istifa oranının olduğu aralıklarda olduğu görülmektedir.

2 yıl ve üzerinde işten ayrılanların oranı da %25'dir. Bu kıdemde işten ayrılanların büyük çoğunluğunun kişisel sebeplerden devamında ise evlilik ve ailevi nedenlerden dolayı işten ayrıldıkları gözlemlenmektedir.



Şekil 11: Kıdem Aralığına Göre İstifa Oranı

İşten Ayrılma Nedenlerinin Analizi

İş yerinden ayrılan toplam 224 personelin işten çıkış nedenleri incelendiğinde, ayrılmaların büyük çoğunluğunun kendi isteğiyle gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Özellikle ilk sırada yer alan kişisel nedenlerle istifa edenlerin sayısı 148 kişi ile dikkat çekmektedir. Bu durum, çağrı merkezi çalışanlarının kendi şartları, iş-yaşam dengesi ya da kişisel memnuniyetsizlikler gibi nedenlerle işten ayrıldığını göstermektedir. Kendi isteğiyle ayrılanların diğer nedenlerine baktığımızda sırasıyla;

- **Evlilik nedeniyle:** 19 kişi
- **Kariyer hedefleri nedeniyle:** 14 kişi
- **Ailevi nedenlerle:** 8 kişi
- **Eğitim amacıyla:** 5 kişi
- **Çalışma koşullarından memnuniyetsizlik nedeniyle:** 5 kişi
- **Askerlik nedeniyle:** 5 kişi
- **Taşınma nedeniyle:** 3 kişi
- **Emeklilik nedeniyle:** 1 kişi, olduğu tespit edilmiştir.

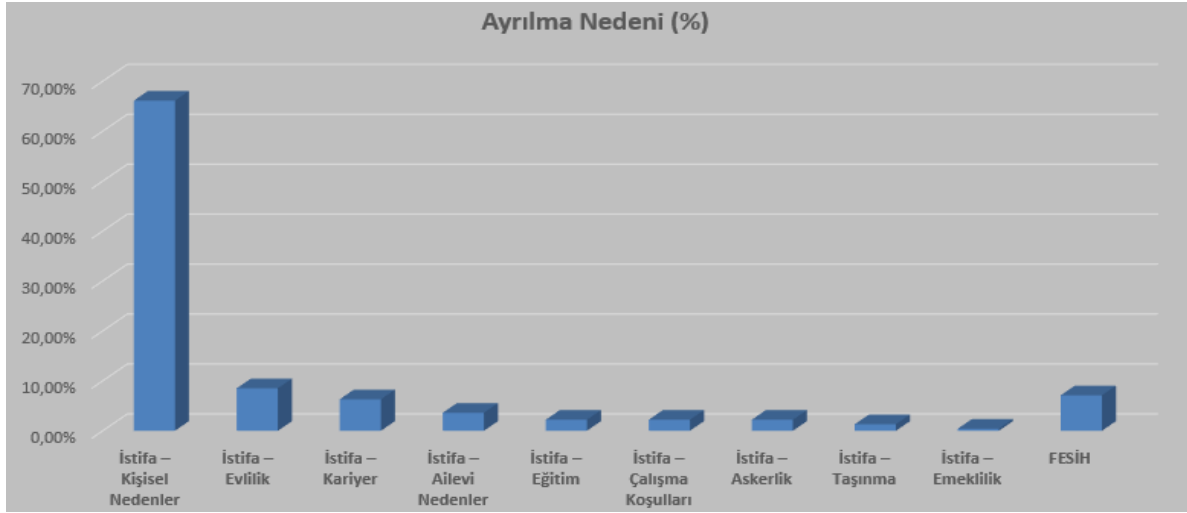
Bu verilere bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunun hayatındaki değişiklikler ve daha iyi şartlarda iş arayışı ya da beklentileri olması sebebiyle işten ayrıldığını göstermektedir. Diğer tarafından işveren tarafından işten çıkarılanların sebeplerini incelediğimizde:

- **Deneme süresi içinde fesih:** 7 kişi
- **Devamsızlık nedeniyle fesih:** 4 kişi
- **İş Kanunu madde 25/II kapsamındaki fesihler** (örneğin 25/II-b, e, h): toplam 4 kişi
- **Bildirimli fesih (performans ya da verim düşüklüğü):** 1 kişi

İşveren kaynaklı fesihlerin toplamı 17 kişi olup, bu oran genel toplam içinde oldukça düşüktür. Bu da firmanın, işten çıkarmalarda daha temkinli bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, kurumda işten ayrılmaların %93'ü **çalışan inisiyatifiyle** gerçekleşmiştir. Bu sonuç, çalışan bağlılığının artırılmasına yönelik uygulamaların, iş tatmini ve motivasyonu destekleyici stratejilerle geliştirilmesi gerektiğini ve kariyer yolculuğunun desteklenmesi için çalışanlara kariyer planlarının ve olanaklarının geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 1: İşten Ayrılma Nedenlerinin Dağılımı



İşten Ayrılanların Unvanlara Göre Dağılımı

İşten ayrılan personelin unvan bazında dağılımı incelendiğinde, en yüksek oranın müşteri temsilcisi pozisyonunda olduğu görülmektedir. Toplam ayrılanların %93,8'ini (210 kişi) bu grup oluşturmaktadır. Bu durum, çağrı merkezlerinde ön saflarda görev alan personelin iş yükü, stres seviyesi, vardiyalı çalışma koşulları ve doğrudan müşteriyle temas gibi etkenlerden dolayı daha yüksek oranda istifa ettiğini düşündürmektedir.

Diğer unvanlarda işten ayrılma oranı oldukça düşüktür ve %3'ün altındadır. Bu da çağrı merkezi sektöründe **personel devrinin büyük ölçüde operasyonel kadrolarda** yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

Tablo 2: İşten Ayrılmaların Unvana Göre Dağılımı

UNVANI	AYRILAN ADET	ORAN
Müşteri Temsilcisi	210	93,80%
Takım Lideri	4	1,80%
Teknik Ko.	2	0,90%
Destek Personel	2	0,90%
Operasyon Yöneticisi	2	0,90%
Uzman Yardımcısı	1	0,40%
Uzman	1	0,40%
Müşteri Temsilcisi(İng)	1	0,40%
Asistan	1	0,40%
Toplam	224	100%

İşten Ayrılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Çağrı merkezinde işten ayrılan personelin cinsiyete göre dağılımı incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda, işten ayrılan toplam 224 personelin cinsiyet bazında dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3: İşten Ayrılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	KİŞİ	ORAN
ERKEK	55	24,55%
KADIN	169	75,45%
Toplam	224	100%

Tabloya göre, işten ayrılanların %75,45'i kadınlardan, %24,55'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Ancak bu bulguyu değerlendirirken, çağrı merkezindeki toplam çalışanlar içinde kadınların sayısal olarak daha fazla olduğu dikkate alınmalıdır. Çağrı merkezlerinin yapısı itibarıyla kadın istihdamı daha yoğundur. Bu nedenle işten ayrılımların da ağırlıklı olarak kadınlardan oluşması beklenen bir durumdur.

Bu durumun, kadın çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları yoğun iş yükü, stres, kariyer hedefleri ve ev işi sorumlulukları gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca yapılan gözlemler, istifa eden kadın çalışanlar arasında küçük çocuğu olanların sayısının dikkat çekici biçimde yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle vardiyalı çalışma düzeninin aile yaşantısıyla uyumsuzluğu ve çocuk bakımının çoğunlukla kadınlar tarafından üstlenilmesi, bu durumu etkileyen başlıca nedenler arasında yer almaktadır. Her ne kadar bu tespitler nicel verilerle desteklenmemiş olsa da, gözleme dayalı olarak insan kaynaklarının anne olan çalışanlara yönelik daha esnek ve destekleyici uygulamalar geliştirmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Kadınların işten ayrılımlarının temelinde ev içi sorumluluklar ve ailevi yükümlülüklerin yer aldığı belirtilmiştir. Öte yandan, erkek çalışanların da işten ayrılmasında iş doyumsuzluğu, kariyer hedefleri ve ücret politikaları gibi farklı nedenlerin etkili olduğu görülmektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010).

İşten Ayrılanların Yaşa Göre Dağılımı

İşten ayrılan personelin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, ağırlıklı olarak genç çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Aşağıdaki tabloda, istifa ve iş akdi feshi şeklinde ayrılanların yaş gruplarına göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 4: İşten Ayrılanların Yaş Dağılımı

Yaş Grubu	İstifa Sayısı	İş Akdi Fesih Sayısı	Toplam Ayrılan Sayısı	Oran (%)
18-24 Yaş	82	5	87	38,84%
25-29 Yaş	73	6	79	35,27%
30-35 Yaş	34	3	37	16,52%
35-40 Yaş	15	2	17	7,59%
40 Yaş ve Üzeri	4	0	4	1,78%
Toplam	208	16	224	100%

Tabloya göre, işten ayrılanların %38,84'ü 18–24 yaş grubunda, %35,27'si ise 25–29 yaş grubunda yer almaktadır. Bu iki yaş grubunun toplamı, tüm işten ayrılmaların yaklaşık %74'ünü oluşturmaktadır. Bu durum, çağrı merkezinde özellikle genç çalışanların istikrarlı bir şekilde uzun süreli çalışmakta zorlandığını göstermektedir.

Genç çalışanların çağrı merkezinde yaptıkları işi geçici bir iş olarak gördüğü gözlemlenmiştir. Gözlemlere göre genç çalışanlar üniversite sınavından önce para biriktirmek için, teknolojik aletler almak için, eğitim ücretlerini toplayabilmek için geçici bir iş olarak görmektedir. Bu da gençlerin bu işi kısa vadeli maddi ihtiyaçlarını karşılamak için seçtiği ve devam edeceği bir meslek olarak görmediği sonucuna varılmasına neden olmaktadır. Özellikle yaşın ilerlemesiyle istifa oranının azaldığı görülmektedir. Bu durum yaşça daha büyük çalışanların yeni bir işe geçme isteğinin az olduğunu, farklı kariyer fırsatlarını değerlendirmedikleri ve mevcuttaki işlerinde çalışmaya devam etme eğiliminde olduğunu göstermektedir.(Türker,2007)

İnsan kaynaklarının işe alım yaparken genç personel adayları için bu durumları iyi gözlemlemeleri ve buna yönelik bir politika izlemesi gerektiği önerilmektedir. Ayrıca genç çalışanların işyerinde tutulması için de kariyer planlaması yapılması ve motivasyonel etkinlikler yapılması gerekir.

3.3.1. Personel Devrinin Maliyetlere Etkisi

Personel devrinin düşük olması o işletmenin verimliliğini artırır, aynı zamanda diğer firmalarla rekabet gücünü de artırır. Personel devrinin yüksek olması sadece maliyetleri değil verilen hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini de etkiler (Akıncı,2024). Personel devrinin düşük olduğu firmalarda, çalışanların zamanla kazandığı tecrübenin kaybolmaması firmayı dolaylı yoldan da zarara uğratabilir.

3.3.2. Personel Devrinin Neden Olduğu Maliyet Unsurları

Çağrı merkezlerinde iş gücünün büyük ölçüde insan kaynağına dayanması nedeniyle, çalışanların işten ayrılması yalnızca insan kaynakları biriminin değil, aynı zamanda işletmenin genel maliyeti ve finansal yapısı üzerinde de etkili olan önemli bir maliyet unsurudur.

İşten ayrılan personelin çıkış mülakatıyla geçen süre ve bu mülakatı gerçekleştiren personelin maliyetiyle süreç başlar. Personel devrinin yüksek olması başta üretim kaybına sebep olur ve işten çıkan personelin yerini doldurana kadar üretim kaybı devam eder. Ayrıca üretim kaybı ile beraber personelin yerinin tekrar doldurulması için yeniden personel temini maliyetlerini doğurur. Bu aşamada yeniden işe alım için duyurular, sosyal medya ve çeşitli danışmanlık firmalarına komisyonlar ödenir.

Çalışanların yetenekleri ile işletmenin işe alınan personelin kalitesi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. İşletmede boşta olan pozisyonun doldurulması için geçen sürenin hesaplanması işe alım kalitesini etkileyen başka bir iç unsurdur. Bu sebeple çağrı merkezlerinde kısa sürede alım yapılması alınan adayın işe uyumluluğunu ve uygunluğu etkileyebilir ve dolaylı yoldan personel devrine etki edebilir (Korkmaz A.Ç. & Keçecioğlu T. 2014: 162)

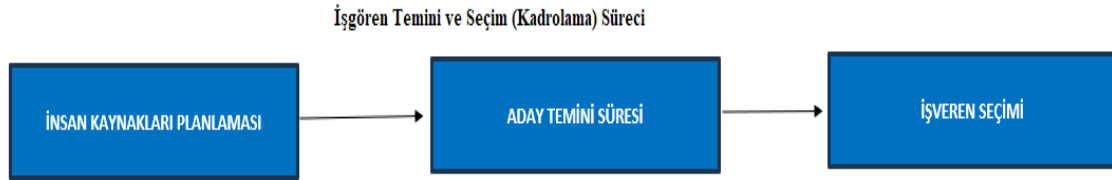
Ayrıca bu platformlar aracılığıyla gelen başvuruların filtrelenmesi için buraya zaman ayrılır bu da burada ek bir maliyeti doğurur. Sonrasında insan kaynakları ve ilgili işin yapılacağı projenin yöneticileri tarafından da ikinci bir mülakat yapılarak nihai alım sonucu belirlenir. Yapılan bu ikinci karar aşamasındaki mülakatta belirli bir zaman harcanır ve maliyete sebep olur.

İşe alım süreçlerinde mülakat aşamasının tamamlanmasından sonra işe alım evraklarının teslimi sırasında dosya kontrolü, kırtasiye vb. maliyetler oluşur.

Kabul gören personelin eğitim süreci, firma içi oryantasyon eğitimi ve yapılacak iş için ürün eğitimi başlar. Gözlemlere bağlı olarak çağrı merkezlerinde eğitim sürecinde personellere genellikle ücret ödenir bu da eğitim dönemindeyken hem işçinin maaş maliyetine hem de sigorta maliyetine sebep olur. Ayrıca işçiye eğitim verilmesi içinde buraya bir eğitmen atanır ve bu eğitmenin de ücreti de işletme açısından ekstra bir maliyet olur.

Ayrıca personel devrinde yeni alınan işçinin tüm bu aşamaları geçtikten sonra iş kalitesini arttırmak için ara eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi belirli zamanlarda üretimden çekerek kıdemli personellerin yanında koçluk faaliyetleri gösterilmesi de maliyeti artırır.

İşe alma maliyetleri doğrudan işletmeyi etkileyen maliyetler olarak bilinmektedir. Bu maliyetler içerisinde yönetici veya yönetici olmayan çalışanların işe alım süreçleri birbirinden farklılık göstermektedir.(Demirbaş, 2013: 49). Bu çalışmada yönetici olmayan çalışanlara yönelik örnek bir maliyet hesaplama yapıyor olacağız.



Şekil 5: İşgören Temini ve Seçim Süreci

Kaynak: Özçelik A.O. Sadullah Ö. vd.

Formül.3 İşe Alım Maliyeti Formülü

$$= \frac{\text{İş İlanı} + \text{Danışman Kom} + \text{Çalışanların Tavsiyesi} + \text{Seyahat} + \text{Diğer Gider}}{\text{İşe Alınanların Sayısı}}$$

Formül.4 Kişi Başına Mülakat Maliyeti Formülü

$$\text{Kişi Başına Mülakat Maliyeti} = (KZ + YZ)/TM$$

KZ=MÜLAKAT İÇİN GEREKLİ OLAN ZAMAN (İK)

YZ=MÜLAKAT İÇİN GEREKLİ OLAN TOPLAM ZAMAN

TM=TOPLAM MÜLAKAT YAPILAN KİŞİ SAYISI

Oryantasyon uygulama, planlama ve düzenlenme gibi tüm süreci kapsar iken çalışanların maaş ve yan gelirleri hesaplamalara dâhil edilmelidir. Oryantasyonun, belirli bir hedefinin olmamasından nedeni ile günümüzde maliyet süreçlerine dahil

edilmemektedir. İşletmelerde oryantasyon süreci çalışanın uyumu açısından çok önemlidir ve başarı düzeyini doğrudan etkilemektedir. Oryantasyonun hedefi belirlendiğinde hesaplanması da mümkündür (Demirbaş, 2013: 50).

Formül.5 Oryantasyon Programının Departman Maliyeti Formülü

$$\text{Oryantasyon Programının Maliyeti} = OZ \times OÜ \times S$$

OZ=Oryantasyonda Geçen Zaman

OÜ=Programa Katılanların Ortalama Saat Ücreti

S=Belli Bir Departmandan Oryantasyona Katılanların Sayısı

Tablo 6: Temin ve Seçim Maliyeti Çeşitleri

TEMİN VE SEÇİM MALİYET ÇEŞİTLERİ	
Maliyet Türü	Açıklama
Kaynak Maliyeti	İş ilanları ve danışmanlık firmalarına ödenen komisyonlarda.
Çalışanların Zaman Maliyeti	İnsan kaynakları çalışanlarının adaylarla görüşme, eleme, mülakat planlama, referans kontrolü gibi süreçlerde harcadığı zamanın maliyetidir.
Yönetim Maliyeti	Yönetici zamanının planlanması, işe alım kararlarının verilmesi ve standart kişi başı maliyetin oluşturulması sürecindeki maliyetlerdir.
Süreç Maliyeti	Yeni bir dosya oluşturma, bilgi girişleri ve kontrolü gibi süreçlere ait maliyetlerdir.
Seyahat ve Yerleştirme Maliyeti	Adayların görüşme veya işe başlama süreçlerindeki seyahat ve yerleşim ile ilgili tüm masraflardır.
Diğer Maliyetler	Materyal, oryantasyon, eğitim vb. süreçlerde oluşan ek maliyetlerdir.

Kaynak: (Demirbaş, 2013: 48)

3.3.3. Çağrı Merkezinde Personel Devri Maliyeti: Örnek Hesaplama

Bu çalışmada örnek bir personelin işten ayrılmasının maliyeti hesaplanmıştır. Hesaplamalarda kullanılan rakamlar temsili olup yalnızca analiz amacıyla oluşturulmuştur. Çalışmanın amacı, personel devrinin maliyet üzerindeki etkilerini genel hatlarıyla ortaya koymaktır.

Personel devrinde birçok farklı maliyet kalemi ortaya çıkabilir ancak örnek hesaplamada sadece temel maliyetler esas alınmıştır. Örnekte 1 personelin işten ayrılmasından başlayarak tekrar yerinin dolmasına kadar geçen sürece ilişkin maliyetler hesaplamaya dâhil edilmiştir.

Tablo 7: Örnek Personel Devri Maliyet Hesaplaması

PERSONEL DEVRİNİN MALİYET UNSURLARI	AÇIKLAMA	MALİYETİ
İş çıkış mülakatının yapılması	Çıkış mülakatını yapan personelin saatlik ücretini 96 TL olarak, çıkış mülakatını ise toplamda işçinin aranması vb. zamanlarda konuşmasını 1 saat olarak örneklemeli hesaplıyoruz.	96*1=96 TL
Yeni çağrı merkezi personel alımı için ilan yayınlama maliyeti	İşbaşı ilan masrafını ortalama olarak 500 TL olarak hesaplanıyor.	500 TL
İlana başvuran personellerin filtrelenmesi ve filtrelenen adaylarla görüşülmesinin maliyeti	Başvuran adayların değerlendirilmesini ortalama 1 kişinin alımı için 25 ilan başvurusunun değerlendirilmesi göz önünde bulundurarak ortalama 300 dakika yani 5 saat olarak baz alınacaktır. Adayları filtreleme yapan personel yine 96 TL saatlik ücret üzerinden çalıştığını varsayarak hesaplıyor olacağız.	96*5=480 TL
Telefon maliyeti	Toplam 25 aday ile 300 dakikalık görüşme yapılmaktadır. Dakikası 1 TL olarak alınır.	300*1=300 TL
İnsan Kaynaklarının mülakatlarında başarılı olanların ilgili projenin yöneticisiyle mülakat maliyeti	Burada işe alınacak 1 kişi için ortalama insan kaynakları süzgecinden geçmiş 10 kişi görülmesi baz alınarak her mülakat 30 dakika sürdüğünde toplamda 300 dakika alınır. Toplamda 6 saat görüşme üzerinden görüşme yapacak yöneticinin de saatlik ücretini 150 TL üzerinden hesaplıyor olacağız.	150*6=900 TL
İş başvurusu kabul edilenlerin evrak dosya teslimi, kırtasiye vb. maliyeti	İş başvurusunun ardından işe giriş evrak ve dosya teslimi yapılmaktadır. Evrak teslim süresi ortalama 1 saat olup, personel 96 TL/saat ücretle çalışmaktadır.	96*1=96 TL
Firmayı, firmanın yaptığı işin işleyişi anlatan oryantasyon eğitiminin maliyeti	İşçi asgari ücretin çalıştığını düşünerek asgari ücreti 22104 TL olarak işçinin günlük ücretinide 736,8 TL olarak hesaplıyoruz. Oryantasyon gün sayısını 1 gün olarak hesaplıyor olacağız.	736,8*1=736,8 TL
Çağrı merkezinde görev yapılan birim ile ilgili detaylı ürün eğitimi	Ortalama eğitim süresi 10 gün, yine işçi günlük ücreti olan 736,8 TL üzerinden hesaplıyor olacağız.	736,8*10=7368 TL
İşçinin Eğitim Aldığı Zaman diliminde Servis & Yemek Maliyeti	Servis ücreti günlük 300 TL, yemek ücreti günlük 150 TL olup, oryantasyon süresince toplam 11 gün hesaplanır.	(300+150)*11=4950 TL
Yeni Personelin üretime geçmeden önce ödenen SGK maliyeti	Günlük SGK maliyeti 350 TL olup, toplam eğitim 10 gün + 1 gün oryantasyon olarak hesaplanır.	350*11=3850 TL
Çıkan Çalışanın Yerinin Doldurulmadığı Geçen Gün Kadar Kaybedilen Üretim	Çıkan personelin yerine 2 gün içerisinde yeni personelin bulunduğu ve 10 gün normal +1 günde oryantasyon eğitim sonrasında yani toplamda 13 gün personel çalışmamış gibi hesaplıyor olacağız. Ortalama 1 personeline günde 2400 TL üretim yaptığını varsayarak hesaplıyor olacağız.	13*2400=31200 TL
TOPLAM MALİYET		₺50.530,00

Tablo 7’ de, bir çalışanın işten ayrılması durumunda çağrı merkezi için oluşan çağrı merkezi maliyet unsurları yer almaktadır. Bu kalemler arasında işe alım süreci, ilan ve mülakat giderleri, eğitim ve oryantasyon masrafları, servis ve yemek hizmetleri, SGK primi gibi zorunlu ödemeler ile üretim kaybı gibi unsurlar yer almaktadır.

Hesaplamalar, 2025 yılı mevcut piyasası koşullarına ve güncel ücret tutarlarına uygun olarak yapılmıştır.

Tek bir çalışanın işletmeye toplam maliyeti yaklaşık **50.530 TL** olarak hesaplanmıştır. Bu tutar, özellikle personel devir hızının yüksek olduğu sektörlerde ciddi bir maliyet yüküne işaret etmektedir. Personel devrinin yaygın olduğu çağrı merkezi gibi yoğun tempolu sektörlerde, bu tür maliyetlerin işletme bütçesi üzerindeki etkisi göz ardı edilemeyecek düzeydedir.

Bununla beraber, yalnızca bir çalışanın işten ayrılması bile bu ölçüde bir maliyet oluşturuyorsa, aynı dönemde **10 kişinin işten ayrılması durumunda** bu maliyet yaklaşık **505.300 TL** seviyesine ulaşacaktır. Bu tutar işletmenin toplam maliyetleri içerisinde ciddi bir orana tekabül etmektedir. Bu durum, işletmenin sadece finansal kaynakları üzerinde değil, aynı zamanda iş gücü planlaması, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi operasyonel süreçler üzerinde de ciddi baskılar yaratacaktır ve bunların da maliyetlere dolaylı olarak etkisinin olacağı kesindir.

Bu nedenle, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik önlemler almak, sadece insan kaynakları politikalarının değil, aynı zamanda çağrı merkezlerinde maliyet yönetiminin de bir gereğidir. Personel devir oranlarının düşürülmesi, doğrudan tasarruf sağlamanın yanı sıra, işletmenin sürdürülebilirliğine katkı sunacaktır. Bazı işletmeler tarafından personel motivasyonu ve çalışan bağlılığını artırmak için harcanan tutarlar yüksek bulunsada dahi işletme bu uygulamaları yapmadığı zaman personel devri artabilir ve çok daha yüksek maliyetlere katlanmak durumunda kalabilir.

4. Sonuç

Bu araştırma kapsamında, çağrı merkezlerinde yaşanan personel devrinin nedenleri, işletme üzerindeki etkileri ve bu sürecin maliyet boyutu ele alınmıştır. Öncelikle çağrı merkezlerinin oluşumu ve faaliyet alanları tanıtılmış, ardından personel devri kavramına ve türlerine yer verilmiştir. Çalışmanın devamında, personel devrine neden olan başlıca unsurlar değerlendirilmiş ve özellikle çağrı merkezi gibi yoğun iş temposuna sahip alanlarda bu oranın neden yüksek olduğu araştırılmış, çağrı merkezi hizmeti veren bir kurumda işten çıkanlarla yapılan mülakat sonuçlarına göre analizler yapılmıştır.

Gerçekleştirilen çalışmada ve yapılan saha araştırması ve bir personelin işten ayrılmasının örnek maliyet hesaplamasından sonra, personel devrinin yalnızca insan kaynakları açısından değil, işletmenin finansal durumu üzerinden de ciddi bir mali etkisi olduğu görülmüştür.

Bu doğrultuda yapılan örnek hesaplama çalışmasında, bir çalışanın işten ayrılması sonrasında firmaların karşı karşıya kaldığı toplam maliyetin 50.530 TL gibi bir rakama denk geldiği ve sadece bir personelin maliyetinin bu kadar yüksek bir tutarken birden fazla personelin ayrılmasının toplamda daha fazla maliyete katlanmasıdır.

İşten ayrılma nedenleri değerlendirildiğinde, bu sürecin hem işverenin hem de çalışanın inisiyatifiyle gerçekleşebildiği görülmektedir. Yapmış olduğumuz, geçmiş döneme ait saha çalışmasında ayrılıkların %7'sinin işveren kaynaklı olduğunu, buna

karşılık %93'ünün çalışanların kendi istekleriyle gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, gönüllü ayrılmaların zorunlu fesihlere kıyasla çok daha yaygın olduğunu göstermektedir.

Araştırılan ve analiz edilen tüm bu verilerden personel devrinin yalnızca insan kaynaklarını ilgilendiren bir süreç olmadığı aynı zamanda işletmelerinde maliyetlerini yönetebilmeleri için dikkat edilmesi gereken bir unsur olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle personel devrini azaltmaya yönelik alınacak her önlem işletmelere hem mali hem de operasyonel anlamda katkı sağlayacak ve verilen hizmetin kalitesini arttıracaktır.

Bu çalışmada sunulan öneriler, çağrı merkezlerinde personel devrini azaltmak, çalışan bağlılığını artırmak ve buna bağlı olarak maliyetleri düşürmek amacı taşımaktadır. Bu bağlamda öneriler; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insan ilişkilerinin geliştirilmesi, terfi ve ödül sistemlerinin yapılandırılması gibi çok boyutlu stratejileri kapsamaktadır. Yapılan örnek maliyet analizi de göstermektedir ki, tek bir çalışanın ayrılması bile işletmelere önemli bir finansal yük getirmektedir. Bu nedenle, bu önerilerin hayata geçirilmesi yalnızca çalışan memnuniyetini değil, aynı zamanda kurumların sürdürülebilirliğini de olumlu yönde etkileyecektir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak firmaların personel devrinden kaynaklanan maliyetlerini azaltmaları için aşağıdaki gibi önerilerde bulunulabilir.

Örnek maliyet hesaplamalarında da gördüğümüz gibi personel devrinin firmalar için maliyetinin yüksek olması kaynaklı İnsan kaynakları ve finans departmanlarının personel devir oranlarını yakından takip etmeleri ve artış durumunda müdahale etmeleri gerekmektedir. Personel devrinin maliyetleri dönemsel olarak hesaplanmalı ve raporlanmalıdır. Özellikle yönetim ekibi bu konuda sık sık bilgilendirilmelidir. Araştırmada çalışanların yoğun iş temposundan olumsuz etkilendiği ve bu durumun işten ayrılmalarda etkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle, iş yükünün daha dengeli dağıtılması ve vardiya planlamalarının dikkatli şekilde yapılması, personel devrini azaltma da önemli bir adım olacaktır.

Firmalar çalışanlarına verdiği hedefleri gerçekçi ve ulaşılabilir olarak belirlerse personel devrini azaltabilir ve maliyete olumlu yönde katkı sağlayabilir. Yüksek performans gösteren çalışanlar takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Çalışanların ücretlendirilmesi sektör ortalamasına uygun bir şekilde yapılmalı, yüksek performansı ödüllendirecek prim sistemleri oluşturulmalıdır. Mevcutta prim sistemi var ise iyileştirme yapılarak çalışanlara net bir şekilde anlatılmalıdır. Çalışma saatleri ile ilgili olarak firma çalışma modelleri üzerinde çalışarak çalışma tipini değiştirilmeli esnek bir çalışma modeline geçmelidir. Tamamen evden ya da tamamen ofisten değil de hibrit çalışma sistemleri incelenmelidir. Burada zorunlu saatlerden ziyade çalışanın daha mutlu çalışabilmesi için kendisinin seçebileceği seçenekler belirlenmelidir. İşe alım süreçleri daha etkin yürütülmelidir. Özellikle mevcuttaki işin tanımına ve çalışma temposuna uygun personeller belirlenmelidir. Mevcuttaki çalışanlara çalışan memnuniyet anketleri düzenlenmeli ve anketlerden çıkan sonuçlara göre iyileştirmeler yapılmalıdır.

Çalışanlara şirketteki gelecekleri ile ilgili terfi ve kariyer planlaması sunulmalıdır. Özellikle çok uzun süre aynı pozisyonda kalan kişilerin bir üst pozisyona çıkmaları için geri bildirimlerde bulunulmalı ve kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır. Tüm çalışanlar için hem yaptıkları iş ile ilgili eğitimler hem de kişisel gelişim eğitimleri planlanmalıdır. Bu eğitimlerle beraber çağrı merkezinde çalışanların mesleki becerileri geliştirilmelidir.

Özellikle çağrı merkezi yöneticilerine iletişim, etkili liderlik ve çalışanlara eksik olduğu konularla ilgili verilecek eğitim teknikleri için eğitim verilmelidir. Mevcutta çağrı merkezi sektörü yapısı itibarıyla stresli olmasından kaynaklı tüm çalışanlara stres yönetimi eğitimi verilmelidir. Çalışanların bulundukları kurumun kültürünü benimsemeleri ve aidiyet duygularının artması için kendilerini önemli hissetmeleri sağlanmalı kurumun karar alacağı konularda görüşleri sorulmalıdır. Çalışanlar arası sosyal aktiviteler düzenlenmeli ve çalışanların aidiyet duygularının artması ve birbirlerine olan bağlılıklarının artması sağlanmalıdır. Yöneticilere personel devrini engellemeleri ve ekip iletişimini güçlendirmeleri için prim-takdir vb. ödüllendirme sistemleri getirilmelidir. Personel devir türleri arasında Steers modelinde değindiğimiz kişilerin örgütsel bağlılığını arttırmak için takım çalışması arttırılmalı ve bu sayede çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve iletişim güçlendirilmelidir.

Özellikle yeni işe başlayanların oryantasyon süreçleri yakından takip edilmelidir. Etkili ve sadeleştirilmiş kurumu iyi tanıtan bir oryantasyon verilmelidir. Yeni başlayan ve mevcutta devam eden personeller içinde kriz anlarını nasıl yöneticilerine dair eğitim verilmelidir. Çalışmamız da elde edilen saha verilerinin analiz edilmesi kısmında ve yazarın çalışma hayatındaki gözlemlerine dayanarak özellikle pandemi ve deprem sonrası evden çalışma şeklinin belirlendiği çağrı merkezlerinde yaşanan sistem sorunları, personelin çalışmak için yeterli alt yapısının olmaması (elektrik, internet vb.) odaklanma sorununa sebep olabileceği için personel seçimleri buna göre yapılmalı yada bu ortamlar işveren tarafından sağlanmalıdır. Bu alanda çalışma yapılması hem verimlilik anlamında firmaya katkı sağlayacaktır hem de personel devrini azaltacaktır bu da personel devri maliyetini azaltacaktır. Çalışanlara sağlanan sosyal haklar, ücretler ve ekonomik şartlar firmalar tarafından iyileştirilmelidir.

Çağrı merkezi personelleri arama yapacakları bölüme göre inbound (gelen çağrı), outbound (yapılan çağrı), tahsilat araması gibi karakterine uygun yerde konumlandırılmalıdır. Bu uyum sağlandığında çalışanın motivasyonu artacağı ve iş yerine bağlılığının artacağı düşünülmektedir. Yine Peterson modelinde değindiğimiz konulardan biri olan çalışanlara kariyerlerinde yükselmesini destekleyen programlar düzenlenmeli ve çalıştıkları süreçte bu alanda planlamalar yapılmalıdır bu şekilde planlamalar iş yerinde becerikli ve kabiliyetli çalışanların istifa etmesini engelleyecektir.

Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmanın tüm aşamaları yazar(lar) tarafından tasarlanmış ve eşit oranda katkı sunulmuştur. Makalede, herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Beyanı ve Finansal Destek

Makalede, akademik ve bilimsel etik kurallarına uyulmuştur. Çalışmada Etik Kurul Raporu aranmamaktadır. Makalede herhangi bir finansal kaynaktan yararlanılmamıştır.

Yazım Sürecinde Üretken Yapay Zekâ ve Yapay Zekâ Destekli Teknolojilerin Kullanımı

Yazar(lar), bu çalışmanın hazırlanması sırasında herhangi bir yapay zekâ aracını kullanmamıştır. Yapay zekâ araçları kullanımı beyanı kapsamında yayın içeriğinin tüm sorumluluğunu üstlenmiştir.

Kaynaklar

- Ak, Ö. K. (2019). İş Tatmini ve Kaygı Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 14(2), 175-204.
- Akıncı, B. (2024). *Perakende sektöründe insan kaynakları uygulamaları ve personel devrinin önemi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Alkaya, G. Ç., & Türe, A. (2023). Hemşirelikte işe devamsızlık ve personel devri. *Sağlık Bilimlerinde Araştırma ve Değerlendirmeler*, 2, 85.
- Başar, U., & Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(3), 751-765.
- Baysal, A. C. (1984). İşletmelerde işgücü devri sorunu. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (6), 81-95.
- Boz, D. (2024). Sessiz istifanın işten ayrılma niyetine etkisi: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, (13), 1-11.
- Bulut, U., & Ataay, A. (2017). Çağrı merkezlerinde çalışan performansını etkileyen faktörler: Bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 1-16.
- Can Özkan, D. (2012). *Çağrı merkezi hizmetleri*. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Canruh, Y. (1998). *İşgücü devri ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin işgücü devrini etkileyen faktörlerin araştırılması*. Tez (Yüksek Lisans) -- İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998
- Çatal, Ö. (2021). Türkiye’de çağrı merkezi işletmelerinin Koronavirüs (Covid-19) pandemisi deneyimleri: “Yeni normal” üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 83-95.
- Çelikçapa, F. O., & Çelikçapa, A. (1986). İşçi devri hızı ve bir uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Demirbaş, M. (2013). Çalışanlara yönelik kaynak kullanım (maliyet) unsurları ile elde edilebilecek faydanın hesaplanması ve muhasebeleştirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 43-67.
- Demirkıran, M., & Erdem, R. (2014). Personel devrinin nedenlerine ilişkin geliştirilen modellerin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 289-311.
- Dönmez, H. (2017). İşveren markası uygulamalarının çalışanların işyerine cezbolmasında duygusal bağlılığın aracılık rolü: Bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 12(47), 21-40.
- Erdoğan, E. B. (2022). *Turizm sektöründeki işgörenlerin A tipi ve B tipi kişilik özelliklerinin tükenmişlik duygusu ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde iş tatmini ve işgücü devir hızı problemlerinin çözümünde bir faktör olarak iletişim: KOBİ’lerde ampirik bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Gedikoğlu, L. (2024). Türkiye'de çağrı merkezi sektöründe Covid-19 ile başlayan uzaktan çalışmanın operasyon yönetimine olumlu etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37–56.
- Güzel, B., & Ayazlar, G. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkisi: Otel işletmeleri araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(1), 133–142.
- Kaya, Ç., & Deniz, A. (2021). Çağrı merkezlerinde iş yükünün işte tükenmişlik duygusu üzerindeki etkisi. *Journal of Life Economics*, 8(1), 81–92.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (11), 100–119.
- Koparan, E. (2005). *Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Korkmaz, A. Ç., & Keçecioğlu, T. (2014). Yeni insan kaynakları vizyonu: Yetenek yönetimi metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 162.
- Menteşe, B., & Es, M. (2017). Türkiye'de çağrı merkezlerinde çalışma ilişkileri: Yalova, Elazığ ve Şanlıurfa örneği. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 23–50.
- Müdür, N. (2009). Personel güçlendirme çalışmaları ve müşteri ilişkileri üzerine etkisi (Restoran işletmeleri üzerine bir araştırma). Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parlak, Z., & Çetin, B. (2010). Bilgi toplumu ve bilgi işçisi bağlamında çağrı merkezleri: Emek süreci, iş ve istihdam. *Journal of Social Policy Conferences*, 52, 107–134.
- Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., DüNDAR, G. İ., Ataay, İ. D., Adal, Z., & Tüzüner, V. L. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. baskı). Beta Basım Yayımları.
- Say, S., & Kınalı, F. (2017). İşletmelerde esnek üretim sistemlerinin, maliyet unsurları üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(1), 89–95.
- Savur, Z. (2018). İş gücü devri ve kayırmacılık (nepotizm) arasındaki ilişki: Otomotiv yan sanayiinde bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Türker, F. (2007). Denizcilik sektöründe iş tatmini ve örgüte bağlılığın iş gücü devrine etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Yalçın, A., & Kalmuk, G. (2025). Z kuşağında yetenek yönetim algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(55), 1–32.
- Yavuz, H. V. (2016). *Sanayi ve hizmet sektöründe işgücü devir oranlarının yüksek olmasının nedenleri ve çözüm önerileri: Denizli örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, B., & Halıcı, A. (2010). İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (4).
- Yüksek, E. (2013). Çağrı merkezi tanımı. In K. Çekerol (Ed.), *Çağrı merkezi yönetimi-I* (1. baskı). Eskişehir.