

Araştırma Makalesi/Research Article

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN TÜKENMİŞLİK DUYGUSUNA ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN MÜŞTERİ TEMSİLCİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON BURNOUT: A RESEARCH ON CUSTOMER REPRESENTATIVES WORKING IN CALL CENTERS

Mehmet CIRANOĞLU*

Öz


Bu çalışmada, takım çalışanlarının, takım liderleri ile kurdukları ilişki biçimini tanımlamak için kullanılan lider-üye etkileşimi (LÜE) ile çalışma koşulları dolayısıyla tükenmişlik sendromunun en çok görüldüğü iş sahalarından biri olan çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin tükenmişlik duyguları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren çeşitli büyüklükteki beş ayrı çağrı merkezinin çalışanlarından Beşli Likert Ölçeğiyle hazırlanmış ifadelerden oluşan bir anket formu ile veri toplanmıştır. Çalışanların tükenmişlik duygularını ve takım liderleri ile kurdukları ilişkiyi anlamaya dönük toplanan veriler, bir takım testler ve AMOS programı aracılığıyla Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın iddiası, olumlu ve güçlü bir lider-üye etkileşiminin çalışanların tükenmişlik duygularını azaltacağı yönündedir. Çalışma sonucunda Lider-üye etkileşiminin hem çalışanların meslekî kıdemlerine hem de işyeri kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Son olarak, araştırma kapsamında kurulan model test edilmiş ve elde edilen değerler göstermiştir ki; çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin takım liderleri ile sağladıkları olumlu ve güçlü etkileşim, hissedilen tükenmişlik düzeyini azaltıcı bir etkiye sahiptir. Yani araştırmanın konusu olan iki olgu arasında negatif yönde ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çağrı Merkezleri, Lider-Üye Etkileşimi, Tükenmişlik

Abstract

In this study, it was aimed to research the relationship between the leader-member exchange (LMX), which is used to define the relationship between team employees and team leaders, and the burnout levels of customer representatives working in call centers, one of the job sites where burnout syndrome is most common due to working conditions. Data were collected by a questionnaire consisting of statements prepared with the Five-Point Likert Scale among the employees of five different call centers operating in Istanbul. Data collected to understand the level of burnout of employees and their relationship with team leaders were analyzed using a number of tests and Structural Equation Model through the AMOS program. The claim of the study is that a positive and strong leader-member exchange will decrease the burnout levels of employees. As a result of the analysis, it was determined that the measurement tools and method were valid and reliable. As a result; it was seen that leader-member exchange showed significant differences according to both professional and workplace seniority. Finally, the model established under the research was tested and showed that; the positive and strong LÜE has a decreasing effect on burnout. In other words, there is a negative and strong relationship between the two main subjects of this study.

Keywords: Call Centers, Leader-Member Exchange, Burnout

*  Arş. Gör. Dr., Uludağ Üniversitesi İnegöl İşletme Fakültesi, ciranoglu@uludag.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The purpose of this study is to research the relationship between the leader-member exchange (LMX), which is used to define the relationship between team employees and team leaders, and the burnout levels of customer representatives working in call centers, one of the job sites where burnout syndrome is most common due to working conditions.

Research Question

Does a positive and strong leader-member exchange decrease the burnout levels of employees?

Do leader-member exchange and burnout levels of employees differ due to demographic factors?

Literature Review

There are many organizational factors that affect burnout and often change the responsibility of leaders: For example, Brauchli et al. (2011) draw attention to working time, while Otto and Schmidt (2007) draw attention to managers' rigid and unfair attitudes, monotony of work, and physical / mental stress. Some researchers as Dormann and Zapf (2004) and Teuchmann et al. (1999) emphasize the time pressure and time constraints. One of the issues frequently emphasized in the literature as triggers of burnout is that employees do not receive sufficient support from managers (Agervold and Andersen, 2006; Aksoy, 2007; Thanacoody et al., 2009; Üresin, 2009; Tourigny et al., 2005).

Considering these reasons, all of which are based on organizational relations, and therefore originate in the control of the leader or even by the leader himself, it was aimed to determine how and in what direction the burnout levels of customer representatives affected due to the way and level of interaction (LMX) between team leaders and customer representatives working in call centers.

Methodology

Data were collected by a questionnaire consisting of statements prepared with the Five-Point Likert Scale among the employees of five different call centers operating in Istanbul. The Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) of 16 items developed by Demerouti et al. (2000) was used to measure burnout of customer representatives. The LMX-MDM scale (12 items), developed by Liden and Maslyn (1998), was used to measure Leader-Member Exchange. Data were analyzed using a number of tests (T test and ANOVA tests) through SPSS and Structural Equation Model through the AMOS program. Finally, the model established under the research was tested to find the answer of research question (How and in what direction the burnout levels of customer representatives affected due to the way and level of LÜE).

Results and Conclusion

The researchers found that the measurement tools and method were valid and reliable. As a result of T test and ANOVA tests; it was seen that leader-member exchange showed significant differences according to both professional and workplace seniority. Finally, the obtained $p (\leq 0.01)$ and $t (15.941)$ values showed that; the positive and strong LMX has a decreasing effect on burnout. In other words, there is a negative and strong relationship between the two main subjects of this study.

The limitations of the study were a limited sample size, a limited range of participants.

Future research would examine the mediating role of some other factors as work-life balance, work load, career opportunities etc.

GİRİŞ

Son yüzyılda teknoloji ve ona bağlı olarak iletişim alanında yaşanan hızlı gelişme ve değişimler hem iş hem de sosyal yaşamı doğrudan etkilemiş ve birçok alanda görülen iş yapma tarzı köklü bir şekilde değişmiştir. Giderek daha da bilinçlenen, tercihleri ve alışveriş metotları yeniden şekillenen müşteriler, tüm dünyada ürün ve hizmet sunan firmaların odak noktası haline gelmiş ve bu yeni durum, yeni iş kollarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu yeni iş kollarından biri de sayıları hızla artan çağrı merkezleridir.

Günümüz işletmecilik anlayışında işletmelerin, müşterileriyle daha aktif bir etkileşim sağlamak amacıyla kurdukları çağrı merkezleri, temelinde bilgisayar destekli telefon görüşmelerinin olduğu, müşterilerin (ve giderek diğer tüm paydaşların dâhil olduğu tarafların) şikayet ve taleplerine cevap verilen yeni sayılabilecek bir iş koludur. Özellikle örgütsel davranış alanında çalışan uzmanlar tarafından birçok çalışmaya konu olan ve yoğun eleştirilere maruz kalan bu iş kolunda yapılan işin stresli olduğu üzerinde çokça durulmaktadır (Taylor ve Bain, 1999: 103).

İş yükünün fazla olması, yapılan işin monoton olması, çalışanın işte inisiyatif kullanamaması, yeteneklerden sınırlı bir şekilde faydalanma ve iş üzerinde düşük kontrol gibi temel eleştirilerin (Frenkel vd., 1998; Grebner vd., 2003; Lewing ve Dollard, 2003; Zapf vd., 2003) hedefinde olan bu çalışma şekli; kimilerince Taylorizmin geri dönüşü şeklinde değerlendirilmektedir (Knights ve McCabe, 1998; Taylor ve Bain, 1999). Söz konusu eleştiriler dikkate alındığında, çağrı merkezi çalışanlarında (müşteri temsilcilerinde) yüksek düzeyde tükenmişlik hissi ya da düşük düzeyde örgütsel bağlılık olduğu yapılan birçok çalışma ile ortaya konmuştur (Bakker vd., 2003; Frenkel vd., 1998; Lewing ve Dollard, 2003).

Tükenmişlik sendromu, çalışma hayatında pek çok etkenle birlikte ortaya çıkan baskı unsurlarının bireyin çalışma yaşamını engellemesi anlamına gelmektedir. Sendromu oluşturan etkenler bireysel, örgütsel ve çevresel olabilir. Çalışanların aile yaşamları ve çevreleri ile ilgili bir takım sorunların iş yaşamını etkilemesi ya da tam tersine iş yaşamındaki sorunların aileyi ve çevreyi de etkilemesi mümkündür. Ancak işletmeler açısından asıl sorun, işletmelerde çalışanlardaki tükenmişlik duygusunun bir sonucu olarak ortaya çıkan, yüksek işgücü devir oranı, işe devamsızlık gibi ekonomik sonuçlardır (Cedoline, 1982: 24).

Takım yapılanması üzerine faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde bu tür sonuçların azaltılması adına en etkin rol takım liderlerine düşmektedir (Wallece vd., 2000: 180; Ruyter vd., 2001: 42). Bu kapsamda daha çok takım yapılanmasının bariz olduğu iş kollarında ele alınan ve liderlerin takım çalışanları ile sağladıkları etkileşimi konu edinen (Liden ve Maslyn, 1998: 48-51) Lider-Üye Etkileşiminin söz konusu tükenmişlik duygusunu azaltma konusunda ne derece etkisi olacağı konusu irdelenmesi gereken bir konudur.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, yukarıda öneminden bahsedilen konuya ilişkin kavramlar açıklandıktan sonra (literatür), söz konusu kavramsal ilişkinin neden ve nasıl kurulduğundan (kavramsal ilişki) ve ilişkinin yönü/şiddeti ile bu ilişkinin doğurduğu sonuçlardan bahsedilmiştir (araştırma metodolojisi ve sonuç).

1. LİTERATÜR

1.1. Tükenmişlik

Literatürde ilk kez Greene (1961) tarafından kullanılan (Maslach ve Jackson 1981: 98) tükenmişlik kavramı; enerji ve güç kaybı, kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi ve bu durum sebebiyle çalışanda yorgunluk, başarısızlık, yetersizlik hissi oluşması anlamında kullanılmaktadır (Akten 2007: 26). Freudenberger, psikiyatrik bir tanı olarak tükenmişliği; bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu olarak tanımlamıştır (Tuncay 2009: 3). Her ne kadar psikiyatrik olarak tanı sistemlerinde tükenmişliğin statüsü tartışılıyor olsa da (Dünya Sağlık Örgütü resmî olarak tanı olduğunu kabul ederken, Amerikan Psikiyatri Birliği resmî bir tanı olarak kabul etmemektedir), bu olgu, gözlemsel olarak incelenmeye, kuramsal olarak tanımlanmaya ve bilimsel açıdan tartışılmaya devam etmektedir (Psikeart Dergisi, 2011: 34).

Yapılan alan araştırmalarında, daha çok insanlarla etkileşimin yoğun bulunduğu, monotonluğun söz konusu olduğu çalışma koşullarında kendini gösteren ve işgörenlerce hissedilen duygusal bir durumu ifade

eden tükenmişlik; söz konusu koşullardan kaynaklanabileceği gibi, bir takım örgütsel nedenlere bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir (Atlandı 2010: 8).

Örgütsel nedenler ele alındığında, tükenmişliğe sebep olan faktörlerin genellikle rol belirsizliği, yoğun çalışma temposu, yöneticiden kaynaklanan nedenler, statü atlayamama, iş yaparken zorlanma, zaman baskısı, iletişim eksikliği gibi örgütsel faktörler olduğu görülmektedir (Haudebert vd., 2011; Schmidt, 2007; Kuruüzüm vd., 2008; Emmerik, 2004; Hatinen vd., 2004; Sezgin, 2010).

Bunlara bağlı olarak da, tükenmişliğin, işini sahiplenen başarılı personellerin dikkatlerini dağıtarak, onların enerji ve verimliliklerini düşürmek ve en kötüsü de mesleklerine ve iş yerlerine olan bağlılıklarını azaltmak gibi örgütsel verimliliği düşürücü birçok sonuçları olmaktadır (Chiu ve Tsai, 2006: 517; Giacobbi, 2009: 371).

1.2. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) modelini konu alan çalışmaların, ilk yıllarda Graen ve Cashman'ın (1975) rol teorisi bağlamında örgüt üyelerinin, işlerini, kendilerine biçilen roller aracılığıyla yerine getirdikleri ana fikri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Danserau'nun içinde yine Graen'in bulunduğu bir grupla yürüttüğü ve lider-üye etkileşimine dair gerçekleştirilmiş ilk adım niteliğindeki bir çalışmada (1975), liderin, çevresinde bulunan topluluğun üyeleri ile tek tek ilişkilerini değerlendirmeye alarak aralarındaki ast-üst ilişkisini ve bu süreçte birbirlerini etkileme şekillerini değerlendirmişlerdir.

Danserau ve arkadaşları (1975) yaptıkları araştırmada, özellikle liderlerin altında bulunan bireylerin dinamik ilişkilere ihtiyaç duyduklarını ve buna istinaden de liderleri ile olan ilişkilerinde, etkileşim süreçlerinin kendi beklentilerini karşılamalarına özen gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Zamanla bu görüş tek taraflı ve çok çeşitli bir takım mübadele biçimlerini kapsayan bir hâl almış ve Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Graen ve Scandura 1987).

Teorik bir çerçeve üzerine kurulmuş olan lider-üye etkileşimi yaklaşımları liderin önderliğinde ve hegemonyasında süregelen ilişki modelini benimsememektedir. Bunun aksine sistem olarak lider-üye etkileşiminde, iki tarafın da kendilerine ait olanı ortaya koydukları ve buna istinaden de ortak bir noktada buluşmak adına çaba sarf ettikleri bir iletişim süreci söz konusudur (Uğurluoğlu vd., 2013: 2). başka bir ifadeyle; lider-üye etkileşimi olarak adlandırılan söz konusu sürecin, özellikle liderlerin, hükmetme zihniyetinden sıyrılarak, çevrelerinin beklentilerine odaklanmalarına ve böylece çevrelerinden yüksek verimlilik elde edebilecekleri bir etkileşimin oluşmasına vurgu yapılmaktadır (Özutku, 2007: 80-81).

Dienesch ve Liden (1986), lider ile astları arasındaki sosyal mübadeleye konu olan olguların bir sistematik olarak sınıflandırılmaları halinde, daha anlaşılır olacaklarını öne sürmüşlerdir. Bu önermeden yola çıkan Liden ve Maslyn (1998), LÜE modelini dört boyutlu olarak tasarlamışlardır. Bunlardan ilki, her iki tarafın (lider ve üye) ortak amaçlar için ortaya koydukları işlerin miktarını ve kalitesini kapsayan **katkı** boyutudur. İkincisi ve üçüncüsü, takım üyeleri ile liderin birbirlerinden görecekları destek konusunda duydukları **güven** ile yine birbirlerine karşı hissettikleri duygusal yakınlığı ifade eden **etki** boyutlarıdır. Dördüncü ve sonradan (ilerleyen çalışmalarda) modele eklenen boyut ise, takım üyelerinin liderin bilgi ve tecrübesine duydukları **profesyonel saygı** boyutudur. Uzunca bir süredir LÜE konusunda yapılan çalışmalarda, çerçevesi Dienesch ve Liden (1986) tarafından ortaya konmuş olan ve Liden ve Maslyn (1998) tarafından da söz konusu bu çerçeveye dayalı olarak geliştirilen bu dört boyutlu yapının baz alındığı görülmektedir.

1.3. Çağrı Merkezleri

Rekabetin hızla arttığı, müşteriye ulaşmanın kolay, sadakatini sağlamanın ise zor olduğu bu dönemde, seçici olan müşteri taleplerine karşılık şirketlerin yaratabileceği en etkileyici farklılıklardan biri, müşterinin şikâyetlerini dinleyip, en uygun çözümü sunmaktır (Frenkel vd., 1998: 959). Bu doğrultuda, teknolojidaki ilerlemenin de katkısıyla önceleri bir katma değer aracı olarak ortaya çıkan çağrı merkezleri, günümüz rekabet anlayışında işletmeler açısından vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir.

Fonksiyonları itibariyle çağrı merkezleri, müşterilerin her an işletmeyle muhatap olabilmelerini ve böylece istek ve şikâyetlerini işletmelere iletilerek çözüm bulabilmelerini sağlayan, bu yolla kurum ile müşteri ilişkisini geliştirerek kurumun hizmet anlayışına değer katan önemli birer araçlardır (Lewing ve Dollard, 2003: 369).

Ortak bir tanım olmamakla birlikte, çağrı merkezi; kurumun, her an ulaşılabilir olmakla etkileyebileceğini düşündüğü ve içinde öncelikle müşterilerin, tedarikçilerin ve bayilerin sayılabileceği tüm paydaşlarının başta telefon olmak üzere diğer bütün elektronik iletişim kanallarını/araçlarını kullanmak suretiyle etkileşime geçtiği iletişim merkezinin adıdır (Ruyter vd., 2001: 28).

Türkiye’de çağrı merkezlerinin durumuna bakıldığında, hem kendi sayıları hem de istihdam ettiği kişi sayısı her geçen gün artan bir sektör olduğu görülmektedir. Güncel verilere göre çağrı merkezleri 100 binden fazla kişiye iş olanağı sağlamaktadır (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019).

1.4. Kavramsal İlişki

Günümüzde iş stresinin yoğun olarak görüldüğü sektörlerin başında hizmet sektörü gelmektedir. Sürekli ve rutin işlerin olması (özellikle çağrı merkezlerinde 24 saat esasına dayalı çalışılması), yapılan işin genellikle müşteriyle bire bir iletişim halinde ve tamamen müşterinin memnuniyeti gözetilerek yapılması gibi etkenlerden dolayı, hizmet sektörü çalışanları tükenmişlik sendromu ile en çok karşı karşıya kalan işgören gruplarından biridir.

Müşteriler, arka planda olan bileşenlerden habersiz olarak bir hizmetin niteliğini, hizmetin kendisine sunulduğu son zaman, son mekân ve hizmeti veren kişi üzerinden değerlendirirler. Başka bir ifadeyle, hizmeti sunanların her tür moral ve motivasyon durumları müşterilerin hizmet kalitesi algısını etkileyecektir. Bununla birlikte, aynı hizmeti veren farklı kişilerin verdikleri hizmet niteliğinin değişkenliği ve hatta aynı kişinin farklı zamanlarda verdiği hizmetin niteliğinin bile değiştiği göz önüne alınırsa, işgörenlerin kişilik özellikleri, psikolojik durumları, iş yükleri, örgüt içi ve dışı sosyal ilişkileri gibi hususlar daha bir önem kazanmaktadır.

Özellikle çalışmanın yoğunluğu, monotonluğu ve aşırı denetime tabi olması nedeniyle, telefon çağrı merkezlerinde çalışanlar bu konuda dikkat çekmektedir. Yapılan çalışmalarda, çağrı merkezlerinde yapılan işin yoğun ve monoton olmasının, bu işte çalışanları, her zaman olmasa da (Mukherjee ve Bhal, 2017: 12), önce mutsuzluğa ve zaman içinde tükenmişliğe sevk ettiği ve sonuç olarak devamsızlık ve işten ayrılma gibi bir takım örgütsel sonuçlar doğurduğu gözlenmiştir (Bakker vd., 2003: 394; Grebner vd., 2003: 342).

İnsan faktörünün tüm mesleklerden çok daha fazla önem kazandığı sektörlerden biri olan çağrı merkezlerinde hizmet kalitesinin en başarılı şekilde uygulanması için çalışanların etkilendiği olumsuzlukları belirlemek ve önlemlerini almak çok önemlidir. Tükenmişlik, iş doyumu, iş yükü gibi çalışanların daha çok duygusal/algısal olarak kabullendikleri bu tür olumsuz durumların azaltılmasında muhakkak sosyal çalışma koşullarının önemli bir etkisi bulunmaktadır (Greenberg vd.,2009: 14).

Ortaya çıkan yukarıdaki olumsuz psikolojik çıktıların yanı sıra; gerek *mekân* açısından (çağrı merkezlerinde çalışanların oturdukları mekân, paravan veya bölmelerle ayrılmamıştır, tamamen açık bir çalışma ortamı vardır) ve gerekse *örgütlenme modeli* açısından (çağrı merkezlerinde gerçek anlamda bir takım yapılanması vardır, gelen çağrıları cevaplayan takım üyelerine “agent” ; her takımın başında yer alan takım liderlerine ise “supervisor” denilmektedir) bakıldığında, çağrı merkezlerinde liderlik ayrı bir önem arz etmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

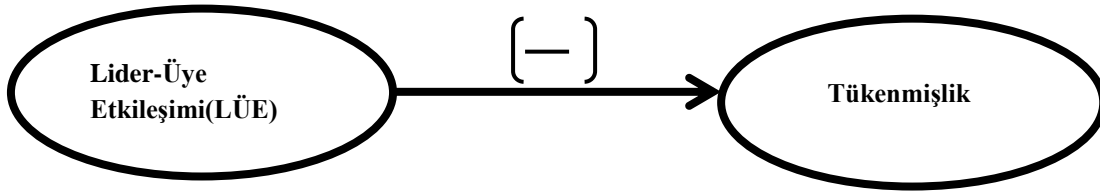
2.1. Araştırmanın Amacı

Kendisi, hem bizatihi sosyal koşullardan biri olan ve hem de diğer sosyal koşulların düzenlenmesinde önemli bir faktör olan liderler ve onların yaklaşımları yukarıda bahsi geçen duygu/algı durumlarını olumlu ya da olumsuz yönde değiştirebilecektir.

Öyle ki; tükenmişliği etkileyen ve ekseriyetle liderlerin sorumluluğunda değişebilecek olan birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Örneğin Jackson ve arkadaşları (1986) rol çatışmasının, Kickul ve Margaret (2001) ile Bolat ve arkadaşları (2011) ise rol belirsizliğinin tükenmişlik duygusunun önemli tetikleyicileri olduğunu söylemektedirler. Brauchli ve arkadaşları (2011) çalışma sürelerine dikkat çekerlerken Otto ve Schmidt'in (2007) yöneticilerin katı ve adil olmayan tutumlarına, işin monotonluğuna ve fiziksel/zihinsel zorlanmaya dikkat çektikleri görülmektedir. Dormann ve Zapf (2004), Teuchmann ve arkadaşları (1999) gibi yazarların üzerinde durdukları konular ise özellikle işle ilgili ortaya çıkan zaman baskısı ve sınırlamalardır. Tükenmişlik duygusunun tetikleyicisi olarak literatürde sıkça üzerinde durulan konulardan biri ise çalışanların yöneticilerden yeterince destek alamamalarıdır (Agervold ve Andersen, 2006; Aksoy, 2007; Thanacoody vd., 2009; Üresin, 2009; Tourigny vd., 2005). Hatta Lai ve arkadaşları (2018: 1974); lider-üye etkileşiminin, çalışanların tükenmişlik duygularına etkisinin oldukça yüksek olduğundan bahsetmişlerdir.

Hemen hepsi örgütsel ilişkilere dayanan ve dolayısıyla liderin mahiyetinde hatta bizzat lider tarafından gösterilen davranış biçimlerinden kaynaklanan bu gerekçeler dikkate alınarak, bu çalışmada; çağrı merkezlerinde 'supervisor' olarak adlandırılan takım liderleri ile 'müşteri temsilcisi' olarak anılan takım üyeleri arasındaki etkileşim şeklinin ve düzeyinin müşteri temsilcilerinin tükenmişlik düzeylerini ne yönde ve ne kadar etkilediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

H1: *Olumlu ve güçlü bir Lider-Üye Etkileşimi (LÜE), çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin tükenmişlik duygularını azaltıcı etki yapar.*



Şekil.1: Hipotez Modeli

2.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma kapsamında İstanbul'da faaliyet gösteren çeşitli büyüklüklerde 5 farklı çağrı merkezi çalışanlarına anket uygulanmış (internet ortamı ve yüz yüze) ve bu anketlerden toplanan verilerden geçersizler çıkarıldığında elde kalan 263 anketin verileri ile araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örneklem büyüklüğü belirlenirken çeşitli kabuller ve hesaplamalar bulunmaktadır. Mesela Saruhan ve Özdemirci'nin (2013: 180) bir takım formüller kullanarak hesaplanmış oldukları ve evrenin homojen olmadığı kabulü ile tahmini büyüklüğü 90.000 dolayında olan (Çağrı Merkezleri Derneği, 2017) bir evrenden %95 güvenilirlik seviyesi için alınması gerektiğini düşündükleri minimum örneklem sayısı 383'tür. Bununla birlikte, Tavşancıl (2014: 21) tarafından da örneklem büyüklüğü belirlenirken 'ifade sayısının 10 katı olması yeterlidir' gibi bir ön kabulden bahsedilmiştir. Çalışmada kullandığımız ölçeklerde toplam 28 ifadenin bulunduğu düşünülürse bu sayı bizim için 280'dir. Bayram (2013: 51) ise, yapısal eşitlik modeli kullanılan bir çalışmada kabaca 200'ün üzerinde olan bir örneklem hacminin yeterli sayılabileceğini ifade etmektedir. Çalışmamızda kullanılmak üzere 500 anket formu hedeflenmiş/dağıtılmış ancak değerlendirmeye uygun olarak ulaşılan örneklem sayısı 263 olmuştur. Bu sayı, Bayram'ın (2013: 51) yaklaşımına göre yeterli, Tavşancıl'ın (2014: 21) yaklaşımına göre ise hemen hemen yeterli sayıda kabul edildiği için veriler analize tabi tutulmuştur.

2.3. Ölçme Araçları

Ölçme aracı olarak; müşteri temsilcilerinin tükenmişlik duygularını ölçmek için Demerouti ve arkadaşlarının (2000) geliştirmiş olduğu ve Türkçe literatürde birçok yazar tarafından (Şeker, 2011; Karatepe vd., 2012; Çetin, 2015; Gülcan, 2015; Çetin ve Kurban, 2016) kullanılmış olan Oldenburg Tükenmişlik

Ölçeği (OLBI) kullanılmıştır. Oldenburg tükenmişlik ölçeğinin tükenme ve işten uzaklaşma boyutları 16 ifadeden oluşmaktadır. OLBI'nin her iki boyutu da 8 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler 4 olumlu ve 4 olumsuz olarak sınıflandırılmaktadır.

Lider-Üye Etkileşimini ölçmek amacıyla ise, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Türkiye'de farklı çalışmalarda (Baş vd., 2010; Aydın, 2014; Kanbur ve Kanbur, 2015; Tanrıverdi ve Kahraman, 2016; Tarım, 2017) kullanılmış olan 12 maddelik LÜE-MDM ölçeği kullanılmıştır. 4 boyutlu ölçekte Etki, Katkı, Güven ve Profesyonel Saygı boyutları bulunmaktadır. Her boyut üç ifade ile ölçülmüştür.

Her iki ölçek de 'kesinlikle katılıyorum (1)' ile 'kesinlikle katılmıyorum (5)' cevaplarından oluşan Beşli Likert Tipi ölçeklerdir.

Veriler SPSS/AMOS 23.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Anket tekniği yoluyla toplanan verilerin analizinde geçerliliğin saptanması için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış; güvenilirliğin saptanması için ise Cronbach's Alfa korelasyon katsayısına bakılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA); uyum iyiliği değerlerine, faktör yükü olarak bahsedilen örnekleme yeterliliği değerinin 0,5 değerinin üzerinde olup olmadığına ve AVE ve CR değerleri dikkate alınarak yakınsak ve iraksak geçerliliğe bakılmıştır. Güvenilirlik analizinde ise Cronbach Alfa katsayısının – alt faktörler dahil – her bir ölçme aracı için 0,7 değerinin üzerinde olup olmadığına bakılmıştır (Büyüköztürk, 2003:23). Demografik faktörlerle ilişkilere SPSS 23.0 yardımıyla T testi ve ANOVA testleri uygulanarak ulaşılmıştır.

Son olarak hipotezi test etmek için PATH analizi yapılarak uyum iyiliği ölçütleri değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar (tahmin değerleri) yorumlanmıştır (Şimşek, 2007: 13). Bu ölçütler üzerinden yapılan değerlendirme, araştırmacıların ölçme modeline ilişkin bir bütün olarak kabul veya red kararı verdikleri aşamadır.

3. BULGULAR

3.1. Demografik faktörlere ve tanımlamalara ilişkin frekans dağılımları

Anketin giriş kısmında, katılımcılara, yaş aralıkları, eğitim durumları, cinsiyetleri, işyerindeki kıdemleri, meslekî tecrübeleri ve çalıştıkları çağrı merkezindeki çalışan sayıları sorulmuştur. Bu bilgilere dönük frekans dağılımları aşağıdaki gibidir:

Tablo.1: Demografik Faktörlerin ve Tanımlamaların Frekans Dağılımları

Cinsiyet	N	%	Yaş	N	%
Erkek	61	23,2	15-24	87	33,1
Kadın	202	76,8	25-34	163	62
Meslekî Tecrübe	N	%	35-44	13	4,9
1-5	188	71,5	İşyeri Tecrübesi	N	%
6-10	61	23,2	1-5	194	73,8
11 ve üzeri	14	5,3	6-10	59	22,4
Çalışan Sayısı	N	%	11-15	10	3,8
1-100	80	30,4	Eğitim	N	%
101-200	95	36,1	Lise	62	23,6
201-300	37	14,1	Önlisans	102	38,8
301 ve üzeri	51	19,4	Lisans ve üzeri	99	37,6
Toplam:	263	100	Toplam:	263	100

3.2. Çalışanların tükenmişlik duygularının Demografik Faktörlere göre anlamlı değişiklik gösterip göstermediğine ilişkin T Testi ve ANOVA testi sonuçları

Bu bölümde katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin demografik faktörlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermedikleri incelenecektir. Cinsiyete göre anlamlı bir farkın olup olmadığına bakmak için SPSS

23.0 yardımı ile T testi, diğer özelliklere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için ise ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo.2: Lider-üye etkileşimi (LÜE) ve müşteri temsilcilerinin tükenmişlik duygularının (TKNMS) cinsiyete göre T testi sonuçları

Değişkenler	Erkek (N=61, %23,2)		Kadın (N=202, %76,8)		t	P	SD
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS			
LÜE	4,25	0,89	4,11	1,06	0,057	0,356	261
TKNMS	2,18	0,83	2,27	1,05	0,028	0,550	261

Tablo.2'ye göre, katılımcıların liderleri ile olan etkileşimleri ve tükenmişlik duyguları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo.3: Lider-üye etkileşimi (LÜE) ve müşteri temsilcilerinin tükenmişlik duygularının (TKNMS) yaşlarına göre ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	15-24 (N=87, %33,1)		25-34 (N=163, %62)		35-44 (N=13, %4,9)		Varyans	
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	F	P
LÜE	4,27	1,020	4,05	1,037	4,42	0,921	1,773	0,172
TKNMS	2,15	1,061	2,33	0,994	1,95	0,630	1,517	0,221

Tablo.3'e göre; müşteri temsilcilerinin liderleri ile olan etkileşimleri ve tükenmişlik duyguları arasında yaşları ile ilişkili olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo.4: Lider-üye etkileşimi (LÜE) ve müşteri temsilcilerinin tükenmişlik duygularının (TKNMS) eğitim durumlarına göre ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	Lise (a) (N=62, %23,6)		Önlisans (b) (N=102, %38,8)		Lisans ve üzeri (c) (N=19, %3,3)		Varyans	
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	F	P
LÜE	4,33	0,928	4,18	1,015	3,99	1,091	2,145	0,119
TKNMS	2,00	0,899	2,27	1,064	2,39	0,985	2,931	0,055

Tablo.4'e göre; katılımcıların hem liderleri ile olan etkileşimlerinin hem de tükenmişlik duygularının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmektedir.

Tablo.5: Lider-üye etkileşimi (LÜE) ve müşteri temsilcilerinin tükenmişlik duygularının (TKNMS) işyeri kıdemlerine göre ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	1-5 (a) (N=194, %73,8)		6-10 (b) (N=59, %22,4)		11-15 (c) (N=10, %3,8)		Varyans		Scheffe
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	F	P	
LÜE	4,24	0,989	3,89	1,079	3,85	1,296	3,054	0,049*	a-b
TKNMS	2,17	1,007	2,47	0,977	2,60	0,969	2,618	0,075	

Tablo.5'e göre; katılımcıların liderleri ile olan etkileşimlerinin, hal-i hazırda çalışmakta oldukları çağrı merkezindeki kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın 1 ile 5 yıldır aynı kurumda çalışanlar ile 6 ile 10 yıldır aynı kurumda çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Katılım oranları (\bar{x}) üzerinden değerlendirildiğinde 1-5 yıldır çalışanların sayısının çok olduğu ve bu kıdeme sahip olanların ekip liderleri ile kurdukları ilişkinin henüz oturmamış olma ihtimali üzerinden durum değerlendirilebilir.

Tablo.6: Lider-üye etkileşimi (LÜE) ve müşteri temsilcilerinin tükenmişlik duygularının (TKNMS) meslek kıdemlerine göre ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	1-5 (a) (N=188, %71,5)		6-10 (b) (N=61, %23,2)		11 ve üzeri (c) (N=14, %5,3)		Varyans		Scheffe
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	F	P	
LÜE	4,24	1,001	3,96	1,007	3,69	1,322	3,125	0,046*	a-b, a-c
TKNMS	2,18	1,015	2,39	0,959	2,61	1,005	1,937	0,141	

Tablo.6'ya göre; müşteri temsilcilerinin tükenmişlik duyguları arasında meslekî kıdemleri ile ilişkili olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Ancak liderleri ile olan etkileşimlerinin meslekî kıdemlerine göre farklılaştığı ve bu anlamlı görünen farkın 1 ila 5 yıl meslek kıdemine sahip olanlarla 5 yıldan daha fazla kıdemi olanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu fark; meslekte 5 yıldan fazla süredir tecrübesi olanların, dengeleri anlama, tepkilerini kontrol etme, öngörü gibi sosyal tecrübelerinin diğerlerinden daha yüksek olması ile açıklanabilir.

Tablo.7: Lider-üye etkileşimi (LÜE) ve müşteri temsilcilerinin tükenmişlik duygularının (TKNMS) çalıştıkları merkezin çalışan sayısına göre ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	1-100 (N=80, %30,4)		101-200 (N=95, %36,1)		201-300 (N=37, %14,1)		301 ve üzeri (N=51, %19,4)		Varyans	
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	F	P
LÜE	4,10	0,945	4,13	1,053	4,18	1,181	4,22	1,022	0,164	0,921
TKNMS	2,29	0,856	2,28	1,049	2,16	1,051	2,22	1,124	0,167	0,919

Tablo.7'ye göre; müşteri temsilcilerinin liderleri ile olan etkileşimleri ve tükenmişlik duyguları, çalıştıkları çağrı merkezinin çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapısal eşitlik modeli kurulurken öncelikle ölçme modelinin geçerliliği (model uyumu) test edilir/değerlendirilir.

Bu işlemin amacı; sahadan elde edilmiş olan verilerin, kurgulanan modelle ne oranda uyduğunu ortaya koymaktır (Çokluk Bökeoğlu, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 266). İstenen uyumun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için yapılmış olan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları içinde uyum ölçüt (model fit) değerlerine bakmak gerekir. Çalışmamızda, bu ölçütler içinden, yapısal eşitlik modellemesi ile çalışılan araştırmalarda en sık kullanılanlardan (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 263) CMIN/DF (Ki-Kare/Serbestlik Derecesi), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) ve GFI (İyilik Uyum İndeksi) uyum ölçütlerine bakılmıştır. İlk analiz sonuçlarında düzeltme indislerine (Modification Indices) bakılarak işten ayrılma niyeti altındaki iki ifadenin hata varyansları arasında bir kovaryans tanımlanarak analiz tekrar edilmiştir. Düzeltme indislerine göre değerleri yüksek çıkan iki değişken arasında kurulan, ölçüm hatasını ifade eden ve modelde çift yönlü okla gösterilen (Aish ve Jöreskog, 1990) bu bağ; Ki-Kare değerini düşürerek modelin daha fit (uyumlu) hale gelmesine yardımcı olur (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Modelin daha uyumlu hale gelmesinden sonra yapılan analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo.8'de verildiği üzere kabul edilebilir düzeylerde çıkmıştır.

Tablo.8: Model uyum iyiliği ölçütlerine ilişkin değerler

	CMIN/DF	NFI	CFI	RMSEA	GFI
Kabul İçin Kesme Noktası	≤ 5	≥ 0,90	≥ 0,90	≤ 0,08	≥ 0,85
Düzeltilme Sonrası Uyum İyiliği Değerleri	1,73	0,937	0,972	0,053	0,862

Bu bulgular ölçek maddelerinin ilgili boyutlara kabul edilebilir bir uyum göstererek yüklendiği şeklinde yorumlanabilir.

Doğrulamalı faktör analizinde, uyum iyiliği değerlerinin yanında modelin yapısal geçerliliğinin de sağlanması gerekmektedir. Yapı geçerliliği (construct validity), ölçeğin hangi kavram veya özellikleri ölçtüğünün belirlenmesidir (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 177). Yapısal geçerliliğin anlaşılabilmesi için öncelikle faktör yükü değerlerine bakılır. Faktör yük değeri, değerlendirmeye alınan her bir ifadenin/boyutun, ait olduğu boyutla/faktörle ne derece uyumlu olduğunu gösteren değerdir ve bu değer 0,5'in üzerinde olması beklenir.

Yapısal geçerlilik, ölçeğin, teori ile ne düzeyde örtüştüğünü göstermektedir (Kline, 2015:284). Yapısal geçerliliğin tespitinde kullanılan yöntemler yakınsak (benzeşim) geçerlilik (convergent validity) ve iraksak (ayrışım) geçerliliğidir (discriminant validity).

Yakınsak geçerliliği analiz edebilmek için, modeli oluşturan faktörlere ve her faktöre ait alt boyutlara ilişkin bileşik güvenilirlik (CR) katsayıları ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri hesaplanarak bu değerlerin (AVE değerleri için) 0.50 değerinin üzerinde, (CR katsayıları için) ise 0.70 değerinin üzerinde olup olmadığına bakılır (Hair vd., 2010: 123).

AVE değerlerinin 0.50 değerinin üzerinde olması; değişkenlerin ait oldukları faktöre ilişkin yeterli düzeyde varyans açıkladığına, CR katsayılarının 0.70 değerinin üzerinde olması ise söz konusu faktörün içsel tutarlılığının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo.9: Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Ölçek ifadeleri		Faktör Yükleri	t	CR	AVE
LÜE					
Etki					
Yöneticimi insan olarak severim.	LÜE1	0,823	28,326		
Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği türden bir kişidir.	LÜE2	0,815	27,418	0,867	0,684
Yöneticim birlikte çalışılması çok keyifli bir insandır.	LÜE3	0,843	*		
Güven					
Yöneticim işle ilgili eylemlerimde o konu hakkında tam bilgisi olmasa dahi beni bir üst yöneticiye karşı savunur.	LÜE4	0,881	22,830		
Şayet başkaları işle ilgili üstüme gelecek olsa, yöneticim beni savunur ve korur.	LÜE5	0,833	26,916	0,882	0,715
Şayet iyi niyetle istemeden bir hata yapmışsam, yöneticim şirketteki diğer kişilere karşı beni savunur.	LÜE6	0,821	*		
Katkı					
Yöneticim için iş tanımında yer alan görevlerin ötesine geçen işleri de yaparım.	LÜE7	0,837	21,783		
Yöneticimin organizasyon içindeki hedeflerine ulaşması için, normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye gönüllü olurum.	LÜE8	0,820	29,457	0,876	0,702
Yöneticim için elimden gelenin en fazlasını yapmaktan gocunmam.	LÜE9	0,857	*		
Profesyonel Saygı					
Yöneticimin yaptığı işle ilgili bilgisi beni etkiler.	LÜE10	0,821	23,953		
Yöneticimin işteki bilgi ve yeterliliğine saygı duyarım.	LÜE11	0,826	24,328	0,884	0,719
Yöneticimin mesleki becerilerine hayranım.	LÜE12	0,894	*		
TÜKENMİŞLİK					
Tükenme					
Daha işe gitmeden kendimi yorgun hissettiğim günler oluyor.	T2	0,829	14,377		
İş çıkışı rahatlamak için eskiye nazaran daha fazla zamana ihtiyaç duyuyorum.	T4	0,824	14,475	0,945	0,682
İşimdeki stresle iyi bir şekilde başa çıkabiliyorum.	T5	0,823	16,074		
Çalışırken kendimi sıklıkla duygusal olarak tükenmiş hissediyorum.	T8	0,852	16,936		
İşten sonra, boş zaman aktiviteleri için yeterli vakte sahip oluyorum.	T10	0,815	15,792		
İş çıkışı, kendimi genellikle yıpranmış ve yorgun hissediyorum.	T12	0,828	16,186		
Genellikle, iş yükümün üstesinden kolaylıkla gelebiliyorum.	T14	0,819	15,921		
Çalışırken kendimi genellikle enerjik hissediyorum.	T16	0,817	*		

(Tablo.9'un devamı)

İşten Uzaklaşma				
Daha işe gitmeden kendimi yorgun hissettiğim günler oluyor.	T1	0,812	*	
İş çıkışı rahatlamak için eskiye nazaran daha fazla zamana ihtiyaç duyuyorum.	T3	0,835	16,330	
İşimdeki stresle iyi bir şekilde başa çıkabiliyorum.	T6	0,802	15,383	
Çalışırken kendimi sıklıkla duygusal olarak tükenmiş hissediyorum.	T7	0,866	17,264	
İşten sonra, boş zaman aktiviteleri için yeterli vakte sahip oluyorum.	T9	0,841	16,508	0,946 0,685
İş çıkışı, kendimi genellikle yıpranmış ve yorgun hissediyorum.	T11	0,828	16,128	
Genellikle, iş yükümün üstesinden kolaylıkla gelebiliyorum.	T13	0,826	16,062	
Çalışırken kendimi genellikle enerjik hissediyorum.	T15	0,808	15,549	

* Regresyon ağırlıkları 1 olduğu için t değeri verilmemiştir.

Analiz sonuçlarına göre; ölçekte bulunan tüm ifade/boyutlar için faktör yük değerleri 0,802 ila 0,930 arasında (>0,60) değer olarak altında buldukları faktör/değişkenle uyumlu çıkmışlardır (Kline, 2015: 298). Bununla birlikte AVE değerlerinin 0,50 ve CR katsayılarının ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca yakınsak geçerliliğin bir diğer kanıtı olarak görülen CR katsayılarının AVE değerlerinden büyük olması (Byrne, 2013: 357) şartı da sağlanmış olduğundan, Tablo.8'e göre, ölçek boyutlarının yakınsak geçerliliğinin olduğu söylenebilir.

İraksak geçerliliğin sağlanması için iki farklı yaklaşım uygulanmaktadır. Bunlardan ilki faktörler arasındaki korelasyon değerlerine bakılmasıdır. Faktörler/boyutlar arası korelasyon değerlerinin 0,85'ten küçük olması iraksak geçerliliğin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Kline, 2015: 297; Chou vd., 2002). İkinci yaklaşım ise bir faktörün AVE değerinin karekökünün (\sqrt{AVE}), yine aynı faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon değerlerinden büyük çıkmasıdır (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo.10: Korelasyon katsayıları ve AVE değerlerinin karekökleri

Değişkenler	1	2	3	4
(1) Etki	0,827	0,805	0,824	0,816
(2) Güven	0,805	0,845	0,803	0,814
(3) Katkı	0,824	0,803	0,838	0,832
(4) Profesyonel Saygı	0,816	0,814	0,832	0,847

Değişkenler	1	2
(1) Tükenme	0,825	0,811
(2) İşten Uzaklaşma	0,811	0,827

Köşegende yer alan koyu değerler ilgili boyutun AVE değerinin karekökünü ifade etmektedir.

Tablo.10'a göre söz konusu her iki şart da sağlanmıştır. Yani çalışmada kullanılan Etkileşimci Liderlik Ölçeğine ait faktörler arasında iraksak geçerlilik bulunmaktadır.

3.4. Güvenilirlik

Bir araştırmada, ifadeler/faktörler ile onların ait oldukları boyutlar/ölçekler arasındaki uyumu test ettiğimiz geçerlilik analizinden sonra araştırmacının, örnekleme alınan evren hakkında doğru verileri elde ettiğini ortaya koyan ya da bir başka ifadeyle ölçek ile evrenin uyumunu gösteren güvenilirlik analizinin yapılması gerekmektedir. Bir 'iç tutarlılık testi' olan güvenilirlik analizi için en yaygın başvurulan analiz türü Cronbach's Alfa katsayısının hesaplanmasıdır (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 178). Bu çalışmada kullanılmış olan her bir faktör/boyut için hesaplanan Cronbach's Alfa katsayıları Tablo.11'deki gibidir:

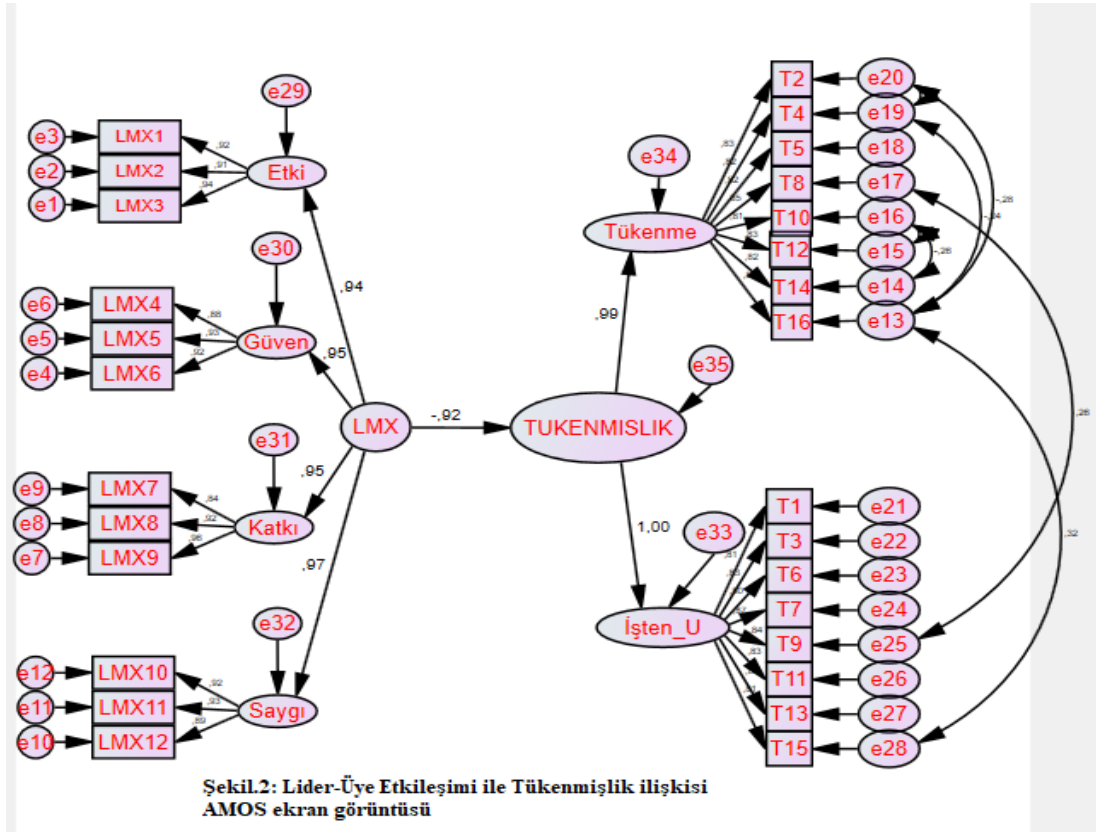
Tablo.11: Güvenilirlik Katsayıları

Faktör	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
LÜE	4	,959
Etki	3	,947
Güven	3	,936
Katkı	3	,932
Profesyonel Saygı	3	,937
TÜKENMİŞLİK	2	,967
Tükenme	8	,944
İşten uzaklaşma	8	,945

Tablo.11’de görüldüğü üzere her bir faktör veya ölçek için ortaya çıkan güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir değer olan 0,7’den büyüktür. Bu değerlerle birlikte çıkartılması halinde, Alfa değerini kayda değer bir oranda arttıracak ifade bulunmadığından, ölçme modeli olduğu gibi kullanılmıştır.

3.5. Yapısal Modelin Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modellerinde, buraya kadar yapmış olduğumuz ‘Doğrulayıcı Faktör Analizi’ yani gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasında bağlar kurarak uyguladığımız ölçme modelinin test edilmesi aşamasından sonra ikinci aşamada hipotezin geçerliliğine dönük olarak yapısal model test edilecektir. Bunu yapabilmek için eşitlik sistemleri ile gizil değişkenler birbirine bağlanarak eş zamanlı olarak yapısal model sınanır ve elde edilen tahmin değerleri yorumlanır (Çokluk vd., 2016: 261).



Şekil.2’ye göre, hipoteze konu olan ilişkinin sınanması için AMOS programında kurgulanan iki düzeyli model için elde edilen p (anlamlılık düzeyi) ve t (kritik oran) değerleri ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Literatürde z-testi olarak da anılan kritik oran, kurgulanan modeldeki her bir değişkene ait elde edilmiş olan tahmin değerinin, kendine ait olan standart hata değerine bölünmesiyle elde edilen orandır. Bu oranın mutlak değer olarak 1,96 değerini aşması 0,05 anlamlılık düzeyinde, 2,58 değerini aşması ise 0,01 anlamlılık düzeyinde tahminlenen değer istatistiksel olarak sıfırdan farklı olduğunu göstermektedir (Byrne, 2013: 351-352; Kline, 2015: 320). Bunun anlamı; p değeri olarak 0,05’ten küçük, t değeri olarak ise 1,96 değerinden büyük ve ilişkinin yönü itibarıyla beklenen yönde (pozitif/negatif) ilişkili çıkan hipotezler desteklenmektedir.

Tablo.12: Lider-üye etkileşimi ile çalışanların tükenmişlik duygusu arasındaki yapısal ilişkiye ait değerler

Yapısal İlişkiler	Beta Katsayısı	Beklenen İlişki Yönü	Kritik Oran (t Değerleri)	P değeri	Sonuç
H1: LÜE → TKNMŞ	0,918	(-)	15,941	***	Desteklendi
*** ≤ 0,01					

Tablo.12’de; bu ilişkiye ait z-değerinin, 0,01 anlamlılık düzeyinde ‘kabul edilir’ olarak görülen 2,58 mutlak değerinin çok üstünde ve 15,941 olduğu; Beta katsayısı ile temsil edilen yordama değerinin/oranının ise 0,918 olduğu ve ayrıca ilişkinin, yönü itibariyle, öngörülen şekilde negatif yönlü (-) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre modelimizde ortaya koyduğumuz hipotezin desteklendiği görülmüştür.

SONUÇ

Her biri kendince farklı amaçlara, farklı eğitim düzeylerine, farklı alışkanlıklara ve farklı kişiliklere sahip çalışanların uyumlu bir şekilde aynı hedeflere doğru yönlendirilmesi ve tüm süreçlerde örgütün verimliliğine dönük motive edilebilmeleri açısından liderlerin çalışanlara yaklaşımları (etkileşim düzeyleri) son derece önemlidir.

Çağrı merkezlerinde çalışma anlayışı takımlar halinde olduğundan, iyi bir performans sergilemek ve başarılı olmak ortak bir çabanın ürünüdür. Bunun için takım lideri gücünü ve kudretini kullanabilir. Burada bahsedilen güç, örgüt içindeki konum değil, daha çok kişinin başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Werner, 1993: 85). Takım lideri, takım üyelerine destek olarak, onları cesaretlendirerek, içten bir ilgi göstererek onları başarıya yönlendirebilir. Burada lider, gücünü, işgören yararına etkide bulunarak olumlu bir şekilde kullanabilir.

Çalışmada somut bir biçimde ortaya çıkmıştır ki; Lider-Üye Etkileşiminin alt boyutları olan liderin takım çalışanlarını etkileme gücü (etki), takım çalışanlarının lidere her şartta güvenebilmesi (güven), takım çalışanlarının liderlerine olan bağlılıkları dolayısıyla işlerini olağanın dışında katkıları gözeterek yapma çabaları (katkı) ve yine takım çalışanlarının liderlerinin profesyonel saygınlığını kabul etmeleri (profesyonel saygı), çalışanların tükenmişlik duygusundan uzaklaşmalarına yüksek derecede katkı sağlamaktadır.

Daha önce yapılmış birçok çalışmada bu negatif ilişkiyi destekleyici sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Örneğin Jawahar ve arkadaşları (2007) rol çatışmasının, Brown ve Wallace (2004) ise rol belirsizliğinin tükenmişlik sebebi olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmalar ışığında ele aldığımızda ‘etki’ alt boyutunun, tükenmişlik duygusunu azaltıcı yönü daha iyi anlaşılabilir. Çünkü liderin örgüt iklimini pozitif hale getiren bir etkileme gücü olması bu türden belirsizlik ve çatışma ortamlarını bertaraf edecektir. Diğer taraftan, Emmerik (2004) ile Kattenbach ve arkadaşlarının (2010) tükenmişliğin sebeplerine dair yapmış oldukları çalışmalarda ortaya koydukları işin fiziksel ve zihinsel zorluklarının yanı sıra çalışanların yöneticilerden yeterince destek görememeleri tükenmişliğin önemli nedenleri olarak ortaya konmuştur. Yine bu nedenlerin de ortadan kaldırılmasına dönük olarak Lider-Üye Etkileşimi olgusunun ‘güven’ ve ‘katkı’ alt boyutlarıyla doğrudan ilişkili olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Çünkü lidere duyulan güven ve beraberinde olumlu bir etkileşim üzerine gösterilen olağan dışı performansın zorlanmayı azaltacağı azaltırsa bile çalışanın destek göreceğine inanıyor olması onun tükenmişliğe giden yoldan uzaklaşmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak; çağrı merkezlerinde çalışanlar açısından birçok olumsuz psikolojik sonuçlar ve dolayısıyla işgücü devir hızının artması, verimliliğin düşmesi gibi ekonomik sonuçlar doğuracak olan bu tür durumların bertaraf edilmesinde takım liderlerinin, çalışanlarla güçlü ve pozitif bir etkileşim içine girebilmeleri önemli ve gereklidir.

Kısıtlı katılımcı ile gerçekleştirilen bu araştırmanın gelecek araştırmacılar için yol gösterebilmesi için özel yaşam- iş yaşamı dengesi, iş yükü gibi bir takım örgütsel ve psikolojik faktörlerin aracı etkisi de dikkate alınarak konunun araştırılması faydalı olacaktır.

Ayrıca sonuçlardan da anlaşılacağı üzere takım yapılanmasının yoğun olduğu bu iş kolunda takım liderlerinin sürekli eğitimi ve motive edilmeleri önem taşımaktadır. Zira çalışmanın sonucu, takım liderleri ile takım üyeleri arasındaki etkileşimin örgütsel sonuçları olduğu ile ilgilidir.

KAYNAKÇA

- AGERVOLD M., ANDERSEN, L.P. (2006), Incidence and impact of Violence Against Staff on Their Perceptions of the Psychosocial Work Environment, *Nordic Psychology*, 58(3), 232-247.
- AISH, A., JÖRESKOG, K.G. (1990), A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 with weighted least squares, *Quality & Quantity*, 24(4), 405-426.
- AKSOY, Ş.U. (2007), *Eskişehir İli Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- AKTEN, S. (2007), *Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, SBE, Edirne.
- ATLANDI, D. (2010), *Çağrı Merkezi Çalışanlarında Tükenmişlik Ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- AYDIN, G. K. (2014), *Leader-Member Exchange Based Relative Deprivation and Employee Outcomes*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- BAKKER, A.B., DEMEROUTI, E., SCHAUFELI, W.B. (2003), Dual Process at Work in a Call Center: An Application of the Job Demands-Resources Model, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- BAŞ, N., KESKİN, N., MERT, İ.S. (2010), Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- BAYRAM, Nuran (2013), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*, 2. bs., Bursa: Ezgi Kitabevi.
- BOLAT, T., BOLAT, O.İ. , YÜKSEL, M. (2011), Relationship Between Role Ambiguity and Burnout: The Mediating Effect of Organizational Culture, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2(10), 373-398.
- BRAUCHLI, R., BAUER, G.F., HÄMMIG, O. (2011), Relationship Between Time-Based Work-Life Conflict and Burnout, *Swiss Journal of Psychology*, 70 (3), 165-174.
- BROWN, A., WALLACE, D. (2004), Predicting Burnout and Job Satisfaction in Workplace Counselors: The Influence of Role Stressors, Job Challenge, and Organizational Knowledge, *Journal of Employment Counseling*, 41(1), 29-38.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BYRNE, B.M. (2013), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. (2. bs.), New York: Routledge.
- CEDOLINE, A.J. (1982), *Excerpts from Job Burnout: Symptoms, Causes, and Survival Skills*, Columbia University Press
- CHIU, S., TSAI, M.C. (2006), Relationships Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.
- CHOU, S., BOLDY, D.P., LEE, YH. (2002), Measuring Job Satisfaction in Residential Aged Care, *International Journal For Quality in Health Care*, 14(1), 49-54.
- ÇAĞRI MERKEZLERİ DERNEĞİ, <https://www.cagrimerkezleridernegi.org/> adresinden alındı. Erişim tarihi: 03.06.2019.
- ÇETİN, C. (2015), Zabıta Çalışanlarında İş Güvencesizliği ile Tükenmişlik İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 73-96.
- ÇETİN, C.; KURBAN, P. (2016), Tükenmişlik ve Örgütsel Sosyalleşme İlişkisi: Kıdemi 0-2 Yıl Olan Memur Çalışanlar Örneği, *Çalışma ve Toplum*, 3, 1271-1294.
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G., BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2016), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 4. bs., Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- ÇSGB (2013), *Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesine Yönelik Programlı Teftiş Sonuç Raporu*, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- DANSEREAU, F., GRAEN, G., HAGA, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

- DEMEROUTI, E., BAKKER, A.B., NACHREINER, F., SCHAUFELI, W.B. (2000), A Model of Burnout and Life Satisfaction Amongst Nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454-464.
- DIENESCH, R.M., LIDEN, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- DORMANN, C., ZAPF, D. (2004), Customer-Related Social Stressors and Burnout, *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.
- EMMERIK, H. (2004), For better and for worse: Adverse working conditions and the beneficial effects of mentoring, *Career Development International*, 9(4/5), 358-373.
- FORNELL, C., LARCKER, D.F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- FRENKEL, S.J., TAM, M., KORCZYNSKI, M., SHIRE, K. (1998), Beyond Bureaucracy? Work Organizations in Call Centers, *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 957-979.
- GIACOBBI, P. R. (2009), Low Burnout and High Engagement Levels in Athletic Trainers: Results of a Nationwide Random Sample, *Journal of Athletic Training*, 44(4), 370-377.
- GRAEN, G.B., CASHMAN, J.H. (1975), A Role-making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach, in: Hunt, J.G., Larson, L.L. (Eds.), *Leadership Frontiers*. Kent State University Press, Kent, OH, 143-166.
- GRAEN, G.B., SCANDURA, T.A. (1987), Toward a Psychology of Dyadic Organizing, in L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 9, 175- 208 Greenwich, CT: JAI Press.
- GRAEN, G.B., UHL-BIEN, M. (1995), Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LÜE) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- GREBNER, S., SEMER, N.K., FASO, L.L., GUT, S., GUT, K.W., ELFERING, A. (2003), Working Conditions, Well-being, and Job-related Attitudes Among Call Center Agents, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 341-365.
- GREENBERG, E.S., SIKORA, P., GRUNBERG, L., MOORE, S. (2009), *Work Teams and Organizational Commitment*, Working Paper, University of Puget Sound.
- GÜLCAN, C. (2015), *The Relationship between Burnout and Turnover Intention among Nurses: The Effect of Psychological Demands, Decision Authority, and Social Support on Burnout and Turnover Intention*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, SBE, KKTC.
- HAIR Jr., J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Prentice Hall.
- HATINEN, M., KINNUNEN, M.P. ve ARO, A. (2004), Burnout Patterns in Rehabilitation: Short-Term Changes in Job Conditions, Personal Resources, and Health, *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3), 220-237.
- HAUDEBERT, S., MULKI, J.P., FOURNIER, C. (2011), Neglected Burnout Dimensions: Effect of Depersonalization and Personal Nonaccomplishment on Organizational Commitment of Salespeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(4), 411-428.
- JACKSON, S.E., SCHULER, R.S., SCHWAB, R.L. (1986), Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- JAWAHAR, I.M., STONE, T.H., KISAMORE, J.L. (2007), Role Conflict and Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Burnout Dimensions, *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159.
- JÖRESKOG, K.G., SÖRBOM, D. (1993), *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*, Scientific Software International. Mooresville, IL.
- KANBUR, A. ve KANBUR, E. (2015), Lider – Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü, *Journal of World of Turks*, 7(2), 193-216.
- KARATEPE, O.M., BABAKUŞ, E., YAVAŞ, U. (2012), Affectivity and Organizational Politics as Antecedents of Burnout Among Frontline Hotel Employees, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 66-75.
- KATTENBACH, R., DEMEROUTI, E., NACHREINER, F. (2010), Flexible Working Times: Effects on Employees' Exhaustion, Work-Nonwork Conflict and Job Performance, *Career Development International*, 15(3), 279-295.
- KICKUL, J., MARGARET, P. (2001), Supervisory Emotional Support and Burnout: An Explanation of Reverse Buffering Effects, *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 328-344.

- KLINE, R.B. (2015), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 4.Bs., New York: Guilford Publications.
- KNIGHTS, D., MCCABE, D. (1998), 'What happens when the phone goes wild?': Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime. *Journal of Management Studies*, 35(2), 163-192.
- KURUÜZÜM, A., ANAFARTA, N., IRMAK, S. (2007), Predictors of Burnout Among Middle Managers in the Turkish Hospitality Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 186-198.
- LAI, J.Y.M.; CHOW, W. C.; LOI, R. (2018), The interactive effect of LÜE and LÜE differentiation on followers' job burnout: evidence from tourism industry in Hong Kong, *International Journal of Human Resource Management*; 29(12); 1972-1998.
- LIDEN, R.C., MASLYN, J.M. (1998), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 21, 43-72.
- MASLACH, C., JACKSON, S.E. (1981), The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- MUKHERJEE, T.; BHAL, K.T. (2017), Do They Always Have Wounded Selves: Moderating Impact of Job-worth on Burnout and Self-worth of Indian Call Centre Employees, *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1):1-20.
- OTTO, K. ve S. SCHMIDT (2007), Dealing with Stress in the Workplace, *European Psychologist*, 12(4), 272-282.
- ÖZUTKU, H. (2007), Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98.
- PSİKEART DERGİSİ (Anonim)*; Sayı :15, Mayıs-Haziran 2011.
- RUYTER, K.D., WETZELS, M., FEINBERG, R. (2001), Role Stress in Call Centers: Its Effects on Employee Performans and Satisfaction, *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), 23-45.
- SARUHAN, Ş.C., ÖZDEMİRCİ, A. (2013), *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, 3. bs., İstanbul: Beta Basım Yayım.
- SCHMIDT, K.H. (2007), Organizational Commitment: A Further Moderator in the Relationship Between Work Stress and Strain?, *International Journal of Stress Management*, 14(1), 26-40.
- SEZGİN, A. (2010), *Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- ŞEKER, S. (2011), *Çalışanlarda İş Güvencesizliği ve Tükenmişlik İlişkisi: Tıbbi Tanıtım Sorumlularına Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir.
- ŞİMŞEK, Ö.F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş - Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, İstanbul: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz.
- TANRIVERDİ, H., KAHRAMAN, O.C. (2016), 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Marmaris ve İstanbul Destinasyonlarında Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 463-493.
- TARIM, M. (2017), *Lider-Üye İlişkilerinde Liderin Olumlu ve Olumsuz Özellikler Göstermesi ile Ortaya Konulan Duygusal Emeğin Üyelerin Bağlılık ve Performansı Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- TAVŞANCIL, E. (2014), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*, 5. bs., Nobel Yayın Dağıtım.
- TAYLOR, P., BAIN, P. (1999), An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Center, *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.
- TEUCHMANN, K., TOTTERDELL, P., PARKER, S.K. (1999), Rushed, Unhappy, and Drained: An Experience Sampling Study of Relations Between Time Pressure, Perceived Control, Mood, and Emotional Exhaustion in a Group of Accountants, *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 37-54.
- THANACOODY, P.R., BARTRAM, T., CASIMIR, G. (2009), The Effects of Burnout and Supervisory Social Support on the Relationship Between Work-Family Conflict and Intention to Leave, A Study of Australian Cancer Workers, *Journal of Health Organization and Management*, 23(1), 53-69.
- TOURIGNY, L., BABA, V., LITUCHY, T.R. (2005), Job Burnout among Airline Employees in Japan: A Study of the Buffering Effects of Absence and Supervisory Support, *International Journal of Cross Cultural Management : CCM*, 5(1), 67-85.
- TUNCAY, A. (2009), *Güven Ve Tükenmişlik İlişkisi: Ankara'daki Hastanelerde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, SBE, Ankara.

- UĞURLUOĞLU, Ö., ŞANTAŞ, F., DEMİRGİL, B. (2013), Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.
- ÜRESİN, T. (2009), *Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- WALLECE, C., EAGLESON, G., WALDERSEE, R. (2000), The Sacrificial HR Strategy in Call Centers, *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 174-184.
- WERNER, I. (1993), *Liderlik ve Yönetim*, Önek, Vedat, (Çev.), Rota Yayınları, İstanbul.
- ZAPF, D., ISIC, A., BECHTOLDT, M., BLAU, P. (2003), What is typical for call center jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centers, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 311-340.