

## ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK MOTİVASYON UYGULAMALARI ÜZERİNE NİCEL İÇERİK ANALİZİ<sup>1</sup>

Yeşim ÇİL<sup>2</sup>, Hatice BAYSAL<sup>3</sup>

*Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 10.04.2020*

*Makale Kabul Tarihi / Accepted: 21.05.2020*

### Özet

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle beraber müşterilerin beklenti ve taleplerinde de değişimler yaşanmaktadır. Müşteri memnuniyeti ve devamlılığını önemseyen örgütler çağrı merkezlerinin hizmetlerine ihtiyaç duymaktadır. Çağrı merkezleri için müşteri memnuniyetini sağlamak, verimlilik ve sürdürülebilirliği belirleyen önemli bir aktördür. Stresli ve yoğun iş temposuna sahip olan çağrı merkezlerinin, müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışanlarının motivasyonlarını her daim yüksek tutması gerekmektedir. Buradan hareketle araştırmada, çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin tespiti amaçlanmıştır. Araştırma verileri, farklı yapı ve çalışma sistemine sahip iki çağrı merkezinden 25 çalışan ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ile elde edilmiştir. Bu veriler, SPSS 18 programı ile nicel içerik analizi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Ulaşılan bulgularda çalışanları motive etmek için öncelikli olarak örgütsel ve yönetsel faktörlerin kullanıldığı görülmüştür. Örgütsel ve yönetsel faktörler arasında örgüt içi iletişim ve takım çalışması en fazla kullanılan yöntemdir. Bunu psiko-sosyal faktörler ve maddi faktörler izlemektedir. Çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen faktörlerin ise vardiya uzaması, ekipman yetersizliği gibi doğrudan işle ilgili faktörler olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çağrı merkezi, Çağrı merkezi çalışanı, Motivasyon, Nicel içerik analizi.

## QUANTITATIVE CONTENT ANALYSIS ON MOTIVATION APPLICATIONS FOR CALL CENTER EMPLOYEES

### Abstract

Along with the developments in information and communication technologies, there are also changes in the expectations and demands of the customers. Organizations that give importance to customer satisfaction and continuity need call center services. Providing customer satisfaction for call centers is an important factor that determines efficiency and sustainability. Call centers which have stressful and intense work pace should always keep their employees' motivations high to ensure customer satisfaction. Based on this, in the study, it was aimed to determine the factors that affect the motivations of call center employees positively or negatively. The research data were obtained through semi-structured interviews with 25 employees from two call centers with different structures and working systems. These data were evaluated within the framework of quantitative content analysis with SPSS 18 program. In the findings reached, it was observed that organizational and managerial factors were used primarily to motivate the employees. Among organizational and managerial factors, intra-organizational communication and teamwork is the most used method. This is followed by psycho-social factors and financial factors. It was determined that the factors that negatively affect the motivation of the employees are directly work related factors such as shift prolongation and equipment shortage.

**Keywords:** Call center, Call center employee, Motivation, Quantitative content analysis.

<sup>1</sup> Bu makale, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında, 2017 yılında hazırlanmış olan “ Çağrı Merkezi Çalışanlarının Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler” başlıklı yüksek lisans tezi çalışmasına dayalı olarak kaleme alınmıştır.

<sup>2</sup> Bilim Uzmanı, Bağımsız Araştırmacı, yesimcill@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0834-6623

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Gazetecilik Bölümü, haticebaysal@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4443-2564

## 1. Giriş

İş dünyasındaki rekabet yoğunluğunda örgütler, çağrı merkezi hizmetlerinden destek alarak rekabet avantajı sağlanmaktadır. Teknolojinin hızla gelişmesi ve çeşitlenmesi ile beraber değişen müşteri talepleri çağrı merkezleri sayesinde karşılanabilmektedir. Çağrı merkezleri, gelişmiş ülkelerde firmalarının vazgeçilmezi iken, gelişmekte olan ülkelerde giderek artmakta ve aynı zamanda yeni istihdam fırsatları yaratmaktadır (Baş, 2016). Bir çok ülkede, teknolojik gelişmelerle beraber firma ile müşteri iletişimini sağlamak ve geliştirmek adına önemli bir sektör haline gelen çağrı merkezi hizmetlerinin Türkiye'deki rolü ve varlığının da giderek arttığı görülmektedir.

Çağrı merkezlerinin asıl amacı olan müşteri memnuniyetini sağlamak, çalışanların verimli ve etkin çalışmaları ile mümkündür. Günümüzde çalışma hayatında her geçen gün yaygınlaşan çağrı merkezlerinde, 7/24 hizmet vererek müşteri memnuniyetini sağlamak amaçlanmaktadır. Bir çağrı merkezinin verimliliği ve devamlılığı çalışanlarına, çalışanların verimli ve etkin çalışması ise motivasyonlarının yüksek olmasına bağlıdır. Yapılan işten ve iş çevresinden motive olan birey, çalışırken yüksek performans gösterecektir. Bu açıdan çalışan motivasyonunda amaca yönelmiş bir davranışın oluşması, örgüte düşen bir sorumluluktur (Keser, 2006:4). Çağrı merkezlerinin iş hacminin, çalışma şekillerinin ve şartlarının diğer işletmelere göre farklılık göstermesi, çağrı merkezlerine uygun motivasyon kaynakları seçimini önemli kılmaktadır.

Stresli ve yoğun tempolu çalışma gerektiren bir iş doğasına sahip olan çağrı merkezlerinde verimlilik ve devamlılığın sağlanması doğrudan çalışanların performansına bağlı olan bir iş koludur. Bu nedenle araştırmada, çağrı merkezlerinde çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın örneklemini farklı bölgelerde bulunan ve hizmet çeşitliliği noktasında ayrışan A ve B olmak üzere iki çağrı merkezi firmasının 25 çalışanı oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak yüz yüze derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler nicel içerik analizi çerçevesinde kategorilendirilmiş ve SPSS 18 programı ile görselleştirilmiştir. Araştırmanın, Türkiye'de çağrı merkezlerine yönelik henüz yeni gelişmekte olan alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir.

## 2. Motivasyon Araçları

Belirli bir hedefe doğru ilerleme davranışı olan motivasyon, hedefe ulaşmak için yapılan amaçlı bir davranış olmakla beraber istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsamaktadır (Keser, 2006:3; Koçel, 2010:619). Motivasyon kısaca, insanları bir şey yapma konusunda hareket geçiren güç olarak tanımlanabilir. Söz konusu şey yapılır yapılmaz, motivasyon kaybolabilir. Yönetim sanatında ise önemli olan işin yapılması için gereken motivasyonu devam ettirmektir. İş devam ettiği sürece motivasyonun canlı tutulması gerekmektedir (Allan,1998:17-18). Örgütte bireylerin işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmaları için güdülenmeleri gerekmektedir. İnsanların bir takım ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar hareket geçirilene kadar bireyin güdülenmesi söz konusu değildir (Can, 2009:362). İnsanlar herhangi bir şeyi yapmaları için geçerli bir sebep göremediklerinde demotive olurlar. Demotivasyon, orta dereceli ihtiyaçların kabul edilebilir bir seviyenin altına düşmesinden ve yüksek dereceli ihtiyaçların, mevcut seviyelerinin altına düşmesinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu iki durum da iş yeri ve kurumsal uygulamalardan, meslektaşlardan, işin kendisinden ve çalışanların yöneticilerinden kaynaklanmaktadır (Allan, 1998:11,47-48).

Motivasyon ile ilgili yöneticilerin kullanabilecekleri birçok kuram ve model geliştirilmiştir. Modellerin bazıları, bireyin içinde olan faktörlere, bazıları ise bireye dış çevreden verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Koçel, 2010:621). Kapsam kuramlarının odak noktası, fizyolojik ve sosyal psikolojik gereksinimlerdir. Süreç kuramlarının odak noktası ise bireyin davranışının ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde tüm değişkenlerin incelenmesidir (Tınaz, 2009:6-7).

Motivasyon konusunda birçok araştırma ile saptanan özendirici motivasyon araçları kendi arasında ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Şimşek vd., 2008:193-194).

Çalışanlara çeşitli teşvik ödülleri verilmesi, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde çabalarını artıracakları beklentisi bulunmaktadır. Bu nedenle, bireylerin arzu ve ihtiyaçlarının, uzun ve kısa vadeli hedeflerinin yönetim tarafından saptanması büyük önem taşımaktadır (Eren, 2012:512-513). Bunun, ilgili bireylerle tartışılıp, hedefe ulaştırılması ve vaat edilen ödülün verilmesi gerekmektedir (Keenan, 1996:19,35-36).

Çalışanların motivasyonu sağlandığı ve devam ettirildiğinde; başarılı sonuçlar ve yüksek performans, enerji, şevk ve başarı için kararlılık, karşılaşılan sorunlarda işbirliği için sorumluluk almada isteklilik, gerekli değişiklikleri yapmada isteklilik gibi durumlar oluşmaktadır. Çalışanlara yeterli motivasyon verilemediği ya da devam ettirilemediğinde ise; zaman israfı, işe karşı ilgisizlik, devamsızlık, problemlerin çözümünde zorluk derecesinin abartılması, şikâyetler, tartışma, değişime karşı anlamsız direnmeler gibi durumlarla karşılaşmak söz konusu olabilmektedir (Simpson, 2001:9-10).

### 3. Modern Bir Çalışma Ortamı Olarak Çağrı Merkezi

İletişim kanallarının gelişen teknolojiyle beraber çeşitlenmesi sonucu sunulan hizmetin niteliği ve kanal çeşitliliğine göre çağrı merkezleri de farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Bu adlandırmalar: Teknik destek merkezi, web uyumlu çağrı merkezi, müşteri etkileşim merkezi, müşteri hizmetleri merkezi, müşteri destek merkezi, müşteri temas merkezi, destek hattı, müşteri iletişim merkezi, satış ve hizmet merkezi, rezervasyon merkezi, çok kanallı çağrı merkezi, bilgi masası, yardım masası gibi çeşitli şekillerde görülmektedir. Çağrı merkezi denildiğinde ilk olarak müşteriden gelen bir çağrının bir merkez tarafından ele alınması akla gelmektedir (Candaner ve Kohen, 2011:45; Kohen, 2007; ÇSGB, 2013:17).

Çağrı merkezi hizmeti ilk olarak 1970'lerin başında Amerika'da istek ve şikâyet dinlemek üzere ortaya çıkmıştır. Continental Havayolları'nın tedarik ettiği ilk "Otomatik Çağrı Dağıtımıcısı" (ACD-Automatic Call Distributor) uygulamasının bugüne göre oldukça pahalı ve az fonksiyonlu olduğu bilinmektedir. Süreç içerisinde gelişen teknoloji, telekomünikasyon alt yapısı, internet erişimi, mobil iletişim kullanımı ile beraber müşterilerle genişleyen iletişim kaynakları sayesinde kurulan irtibatlarla en ideal platformun sunulduğu çağrı merkezlerinin hızla yayıldığı görülmektedir (Ağaç, 2012:105; ÇSGB, 2013:18). Çağrı merkezi sektörünün gelişmiş olduğu ülkeler sırasıyla; ABD, İngiltere, Hindistan, Brezilya, Japonya, Almanya, Kanada, Çin, Fransa, Meksika, Avustralya, Filipinler, İspanya, Güney Afrika, Rusya ve Türkiye'dir (TBMM, 2016). Türkiye'de 1996 yılından sonra gelişmeye başlayan çağrı merkezi sektörü, 2013 yılı itibarıyla Dünya'da yaklaşık 384 milyar dolarlık bir pazar oluştururken; 150.000 çağrı merkezi, 10 milyon çağrı masası ile hizmet vermektedir (TBMM, 2016).

Çağrı merkezleri günümüzde kurumsal müşterilerinin markaları için son derece önemli bir rol üstlenmektedir. Uzmanlar tarafından hızlı büyüme ve gelişme göstermesine rağmen sektörün henüz küçük olduğu belirtilmektedir. Çağrı merkezlerinde, müşterilerin ihtiyaçlarını saptamak, memnuniyetlerini sağlamak ve sadakatlerini kazanmak için çalışmalar yapılmaktadır (Ağaç, 2012:105; ÇSGB, 2013:18). Başlangıçta sadece müşterilerin şikâyetlerini ilettikleri ve genel sorunların çözüldüğü hizmet noktaları olarak görülen çağrı merkezleri günümüzde, şirketlerin müşterileriyle iletişim kurmak adına birçok uygulamayı gerçekleştirebildikleri bir birimdir. Bu uygulamaların büyük çoğunluğu telefon çağrılarıyla gerçekleşmesine rağmen; e-posta, SMS, faks, web sohbeti (web chat), sosyal medya ortamları, ortak sörf (cobrowsing) şeklinde de görülebilmektedir. Bu aktiviteler, iletişimi kimin başlattığına göre genellikle iki şekilde "Gelen (Inbound)" ve "Giden (Outbound)" çağrılar olarak adlandırılmaktadır. Gelen çağrılar, çağrının müşteriler tarafından başlatılan çağrıları; giden çağrılar ise çağrı merkezinin inisiyatifi ile başlatılan çağrıları ifade etmektedir (Arslan, 2016c; Karel, 2016). IMI

Conferences ve Çağrı Merkezleri Derneği tarafından gerçekleştirilen “Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri” araştırmasında, giden aramaların %41’inin satış/pazarlama, %18’i bilgilendirme, %14’ü elde tutma, %14’ü geri dönüş, %11’i tahsilât, %2’si diğer amaçlı, gelen aramaların ise %48’i ürün/hizmet bilgisi, %20’si işlem, %11’i teknik destek, %6’sı şikâyet, %6’sı diğer, %5’i ödeme, %4’ü sipariş/satın alma amaçlı gerçekleştirildiği görülmektedir (Tarakçı, 2016:9-10).

Çağrı merkezleri, şirketlere müşteri ilişkilerini daha etkin bir şekilde yönetme olanağı tanırken, maliyetleri düşürerek bazı rekabet avantajları da sağlamaktadır (Akşin vd., 2007:665; Brown ve Maxwell, 2002:310). Müşteri hizmetinin kalitesi şirketlere rekabetçi bir ayırım sağlayarak konumsal avantaj kazandırmaktadır (Brown ve Maxwell, 2002:310).

Çağrı merkezi sektörü, yatay ve dikey pozisyonları doldurmak için mevcut insan kaynağını kullanmak eğiliminde ve bireyler için de birçok kariyer fırsatı sunmaktadır (ÇMD, 2016b). Çağrı merkezlerinde, operasyon, destek, analiz, raporlama, kalite, planlama, müşteri ilişkileri, insan kaynakları, eğitim, kurumsal iletişim, iş geliştirme, finans, halkla ilişkiler gibi birçok departmanda bireylere kariyer imkânı sunulmaktadır.

Gençlerin istihdamı için esnek bir sektör olarak değerlendirilen çağrı merkezleri, işsizlik oranının yüksek olduğu ülkeler için önemli istihdam alanlarından biri haline gelmektedir. Çağrı merkezleri 20 yıldan fazla geçmişle, Türkiye için de en genç ve hızla büyüyen sektörlerden biridir. Türkiye’deki çağrı merkezleri üzerine Çağrı Merkezleri Derneği tarafından yapılan ve en kapsamlı araştırmalardan biri olan “Çağrı Merkezi Pazarı” araştırmalarına (2016-2019) göre 2016 yılında 4.45 milyar lira olan Pazar büyüklüğü 2019 yılında 7,5 milyar TL’ye yükselmiştir. Çağrı merkezleri 2016 yılında 85 bin kişiyi istihdam ederken (Tarakçı, 2017:6-17), 2019 yılında 102 bine yükselmiştir. Bu rakam, 2018 yılına göre %6,2’lik bir büyümeyi işaret etmektedir. Sektördeki müşteri temsilcilerinin %64’ünü kadınlar oluştururken; müşteri temsilcilerinin yaş ortalaması 26 olarak ortaya çıkmaktadır. Müşteri temsilcilerinin %66’sı üniversite mezunudur. Yabancı dilde hizmet veren müşteri temsilcilerinin sayısı 8 bin 720’dir ve bu temsilciler İngilizce ve Almanca başta olmak üzere Fransızca, Arapça, Rusça ve diğer dillerde hizmet vermektedirler. İstihdam alanlarına bakıldığında telekomünikasyon %33 istihdam oranıyla ilk sırada gelirken, onu %16 ile finans ve aynı oranla kamu takip etmektedir. Tüketim ürünleri (gıda, tekstil, beyaz eşya vb.), bilişim, taşımacılık-lojistik, e-ticaret, enerji ve altyapı, sağlık, eğlence ve medya, perakende noktaları, konaklama, acente, turizm izlemektedir. Hizmet sunulan kanalların başında telefon gelirken, e-posta, sosyal medya ve web chat ve web chat (bot) gittikçe yükselen oranlarda hizmet verilen kanallar arasındadır (ÇMD, 2016a; ÇMD 2016b; ÇMD, 2019).

Çağrı merkezi sektöründeki yatırımlar İstanbul, Ankara ve İzmir dışında Anadolu’nun birçok iline yayılmaya başlamıştır (Ağaç, 2012:106). Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı verilerine göre üç büyük şehir (İstanbul, Ankara, İzmir) dışında kalan diğer Anadolu şehirlerinde çağrı merkezlerine yapılan yatırım oranı %40’lardan %56’lara yükselmiştir. İstanbul toplam istihdamın %26’sını, Ankara %7’sini ve İzmir %11’ini oluşturmaktadır. Bu tablo, sektördeki istihdam dağılımının, üç büyük şehirden başlayarak diğer bölgelere doğru yayıldığını göstermektedir (ÇMD, 2016a; ÇMD 2016b; ÇMD, 2019).

#### 4. Araştırma Yöntemi

Pek çok sektörün destekleyicisi konumunda bulunan ve istihdam oranı giderek yükselen çağrı merkezlerinde, çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörlerin (psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi) tespiti bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışan verimliliğinin artırılması, yüksek iş gücü devir oranlarının görüldüğü sektöre araştırma sonuçları ile çeşitli açılardan katkı sağlanması beklenmektedir.

Araştırma çerçevesinde verilerin elde edilmesinde nitel yöntem; verilerin analizinde ise görselleştirme yapılabilmesi için nicel içerik analizi tercih edilmiştir. İçerik analizi yazılı hale getirilebilen her türlü metni analiz etmeye uygun bir yöntemdir. İçerik analizi, mevcut olan metinlerin nicel ve nitel boyutlarından hareketle, mevcut olmayan yani bilinmeyen sosyal gerçeğin bazı boyutları ve kesitlerine yönelik bulgular elde etmeyi amaçlamaktadır (Gökçe, 2006:20-21). Nitel verileri sistemli bir şekilde belli kategoriler oluşturarak sayısallaştırabilmek mümkündür (Erdoğan, 2007:241).

Araştırmanın örnekleme, farklı bölgelerde hizmet veren ve farklı çalışma yöntemleri benimsemiş olan A ve B olmak üzere iki çağrı merkezi çalışanları arasından belirlenmiştir. Görüşmelere katılacak çalışanların belirlenmesinde tipik durum örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. A ve B Çağrı Merkezleri'nden belirlenen örneklem sayısı 25'tir. Araştırma, A firmasında tipik durum örnekleme yöntemi ile 14 çalışan, B firmasında ise tipik durum örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri birlikte kullanılarak 11 çalışan ile yüz yüze derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek veriler toplanmıştır. Görüşmeler hem müşteri temsilcileri hem de takım liderleri ile gerçekleştirilmiş, araştırmada doyuma ulaşıldığı düşünüldüğü anda görüşmeler tamamlanmıştır.

Nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yönteminde verilerin toplanması, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşme teknikleri kullanılarak yapılmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2014:152). Araştırmada, çalışanların duygularını, deneyimlerini, görüşlerini ve görünmeyen verilerini elde etmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiş, yüz yüze derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya gönüllü olarak katılan çalışanlara görüşme öncesi bilgilendirme yapılmış ve bu görüşme verilerinin bilimsel araştırma için kullanılacağı belirtilmiştir. Ayrıca ses kaydının yapılabilmesi için izinleri alınmıştır. Yapılan görüşmelerin süreleri ortalama 20-45 dakika arasında değişmektedir. Yapılan ses kayıtları ve alınan notlar daha sonra bilgisayar ortamında araştırmacı tarafından yazılı metin haline getirilmiş; daha sonra da verilerin nicelleştirilebilmesi için yani frekans değerlerinin saptanabilmesi için motivasyon araçları olan psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel ve maddi faktörler dikkate alınarak kategorilendirme yapılmış; bu doğrultuda mesajların kodlanması, anlamlarının işlenebilmesi için kodlama formu oluşturulmuş ve veriler SPSS 18'e girilerek değerlendirilmiştir. Analizler, veri seti 30'un altında (25) olduğu için non-parametrik yöntem, Ki-kare bağımsızlık testi (Pearson Chisquare) kullanılarak yapılmıştır. Bağımsız değişkenler frekans, bağımlı değişkenler çaprazlama tekniği ile tabloya dökülerek verilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma %95 güven aralığında, %5 anlamlılık seviyesinde incelenmiştir.  $P < 0,05$  anlamlı olarak değerlendirilmiştir.

## 5. Bulgular ve Değerlendirme

Çağrı merkezlerine yönelik araştırmada ulaşılan bulgularda öncelikli olarak demografik verilere bakıldığında; araştırma kapsamında görüşülen çağrı merkezi çalışanlarının %52'sinin erkek, %48'inin de kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyeti

	Sayı	Yüzde (%)
Erkek	13	52
Kadın	12	48
Toplam	25	100

Çağrı merkezi Derneği tarafından yapılan 2019 yılı sektör araştırma verilerinde müşteri temsilcilerinin %64'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Sektörün önemli temsilcilerinin işe alım politikalarında da kadın istihdamını artırıcı yönde adımlar atılacağına ilişkin beyanları (Erkan, 2017) çerçevesinde sektördeki kadın istihdam oranının giderek artacağı öngörüsü oluşmaktadır.

**Tablo 2: Katılımcıların Yaşı**

	Sayı	Yüzde (%)
18-25	9	36
26-30	9	36
31-35	5	20
36+	2	8
Toplam	25	100

Tablo 2’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların %36’sı 18-25 , %36’sı 26-30, %20’si 31-35, %8’i ise 36 ve üzeri yaş aralığındadır. Çağrı merkezi sektöründe çalışan müşteri temsilcilerinin yaş ortalaması 2016 yılında 25 (Tarakçı, 2017:13) iken 2019 yılında 26’ya yükselmiştir (ÇMD, 2019).

**Tablo 3: Katılımcıların İş Yerindeki Çalışma Süresi**

	Sayı	Yüzde (%)
6 ay altı	7	28
7-12 ay	4	16
1-3 yıl	14	56
Toplam	25	100

Araştırmaya katılanların iş yerlerinde çalışma süreleri açısından değerlendirildiği Tablo 3’de, %56’sının 1-3 yıl arası, %16’sının 7-12 ay arası, %28’inin 6 ay ve altı olduğu bulgulanmıştır. Çağrı Merkezleri Derneği araştırma verilerine göre 2016 yılında müşteri temsilcilerinin ortalama çalışma süreleri 1-2 yıl iken 2019’da bu rakamın 3 yıla yükseldiği görülmektedir (ÇMD, 2019; Tarakçı, 2017:16).

**Tablo 4: Katılımcıların Günlük Çalışma Süreleri**

			Çalışılan Yer		Toplam
			A	B	
Günlük Çalışma Süresi	8 saat	Sayı	5	4	9
		Yüzde (%)	55,6	44,4	100,0
		% Toplam	20,0	16,0	36,0
	9 saat	Sayı	3	4	7
		Yüzde (%)	42,9	57,1	100,0
		% Toplam	12,0	16,0	28,0
	10 saat	Sayı	7	2	9
		Yüzde (%)	77,8	22,2	100,0
		% Toplam	28,0	8,0	36,0
Toplam		Sayı	15	10	25
		Yüzde (%)	60,0	40,0	100,0

Araştırma kapsamında günlük çalışma sürelerinin firmalara göre dağılımlarına bakıldığında, A firması çalışanlarının %28'i 10 saat, %20'si 8 saat, %12'si 9 saat günlük çalışma süresine sahipken; B firması çalışanlarının %16'sı 9 saat, %16'sı 8 saat, %8'i 10 saat günlük çalışma süresine sahiptir. A firması ve B firması karşılaştırması yapıldığında günlük 10 saat çalışanların sayısında oldukça yüksek bir fark olduğu tespit edilmiştir. Günlük 10 saat çalışanların sayısında iki firma arasındaki bu önemli farklılığın nedeni, B firması yalnızca bir markaya hizmet verirken, A firmasının 3 markaya birden hizmet vermesi olarak belirtilebilir. A firmasında birden fazla markaya hizmet sunulmasından dolayı çağrı yoğunluğu daha fazla yaşanmaktadır.

**Tablo 5: Vardiya Saatleri ve Çalışan Sayısı**

Vardiya saatleri	Sayı	Yüzde (%)
08.00-16.00	5	20,0
08.00-18.00	7	28,0
09.00-18.00	2	8,0
10.00-18.00	4	16,0
11.00-19.00	1	4,0
16.00-24.00	2	8,0
Sabit Vardiya	1	4,0
Farketmez	3	12,0
Toplam	25	100,0

Katılımcıların, daha istekli çalışılan vardiya olarak gece vardiyasını hiç belirtmemiş olması dikkat çekicidir. Araştırma kapsamında çağrı merkezi çalışanlarının yoğunluk olarak sabah

vardiyalarında daha istekli çalıştıkları görülmüştür. Katılımcıların %28'inin 08.00-18.00, %20'sinin 08.00-16.00, %16'sının 10.00-18.00, %8'inin 09.00-18.00, %8'inin 16.00-24.00, %4'ünün 11.00-19.00 vardiyalarında daha istekli çalıştıkları; %12'sinin hangi vardiya olduğunun fark etmediği; %4'ünün ise sabit vardiyada çalıştığı bulunmuştur.

Çağrı merkezi firmaları, işlerin yoğun olduğu zamanlarda çalışanlarının, standart 7,5 saat olan çalışma sürelerini uzatabilmektedir. 4857 Sayılı İş Kanunu'nda 'Çalışma Süresi' ile ilgili düzenleme Madde 63'de şöyle yer almaktadır:

*“Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir... Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir...”* (İş Kanunu, 2003:29).

Firmalar, bu maddeye dayanarak çağrı yoğunluğunun olduğu dönemlerde, çalışanlarını günlük çalışma süreleri olan 7,5 saatin üzerinde çalıştırılabilmektedir.

Çağrı merkezlerinde vardiya düzenlemelerinde, vardiyaların farklı saatlerde başlıyor olması işin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri ile ilgili 4857 Sayılı İş Kanunu'nda yer alan Madde 67'ye göre: *“İşin niteliğine göre işin başlama ve bitiş saatleri işçiler için farklı şekilde düzenlenebilir.”* hükmü yer almaktadır (İş Kanunu, 2003:30). Çağrı merkezlerinin önemli sorunlarından biri olan devir oranının yüksekliğinin nedenleri arasında uzun çalışma süreleri, uygun olmayan çalışma saatleri gösterilmektedir (Sözer, 2014).

### 5.1. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler ile Motivasyon İlişisine Yönelik Bulgular

Çağrı merkezlerinin, çalışanlarını motive etmeye yönelik uygulamalarına bakıldığında Tablo 6'daki görüntüyle karşılaşılmaktadır. Çağrı merkezi çalışanları en fazla örgütsel-yönetmel faktörlere dikkat çekmektedirler.

**Tablo 6: Örgütsel Yönetmel Nitelikli Motivasyonel Faktörler**

	Sayı	Yüzde (%)
Örgütsel-Yönetmel Faktörler	47	49,48

Araştırma bulgularında, tüm çalışanlar dikkate alındığında, örgütsel-yönetmel faktörlerden örgüt içi iletişim (%34) ve takım çalışmasının (%23,4) çalışanların istekli çalışmalarında daha etkili olduğu görülmektedir. Bunlarla birlikte hedeflerin belli olmasının (%10,6) da çalışanları pozitif yönlü etkilediği görülmektedir.

Araştırma kapsamında daha istekli çalışmaya yönelten örgütsel ve yönetmel faktörlerin cinsiyet açısından sergilediği dağılım Tablo 7'de görülmektedir.



**Tablo 7: Örgütsel-Yönetmel Nitelikli Motivasyonel Faktörler ve Cinsiyet Etkileşimi**

			Cinsiyet		Cinsiyet		Toplam	
			(Kendi Cevapları arasında)		(Tüm Cevaplar Arasında)		Sayı	Yüzde (%)
			Erkek	Kadın	Erkek	Kadın		
Örgütsel-Yönetmel Faktörler	Hedef Belirleme	Sayı	2	3	2	3	5	
		Yüzde (%)	8,33	13,04	4,25	6,38		10,63
	Yetki ve Sorumluluk Devri	Sayı	2	0	2	0	2	
		Yüzde (%)	8,33	,0	4,25	,0		4,25
	Kararlara Katılım	Sayı	1	0	1	0	1	
		Yüzde (%)	4,16	,0	2,12	,0		2,12
	Kariyer Olanakları	Sayı	2	3	2	3	1	
		Yüzde (%)	8,33	13,04	4,25	6,38		2,12
	Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	Sayı	1	1	1	1	2	
		Yüzde (%)	4,16	4,34	2,12	2,12		4,25
	Örgüt İçi İletişim	Sayı	9	7	9	7	16	
		Yüzde (%)	37,5	30,43	19,14	14,89		34,04
	Takım Çalışması	Sayı	5	6	5	6	11	
		Yüzde (%)	20,83	26,08	10,63	12,76		23,40
Diğer	Sayı	2	3	2	3	5		
	Yüzde (%)	8,33	13,04	4,25	6,38		10,63	
Toplam		Sayı	24	23	24	23	47	
		Yüzde (%)	100	100	51,06	48,93		100

Örgütsel ve yönetmel faktörler tüm cevaplar çerçevesinde değerlendirilirse; örgüt içi iletişim hem kadınlar (%19,14) hem de erkekler (%14,89); takım çalışması da hem kadınlar (%12,7) hem de erkekler (%10,6) tarafından motivasyon aracı olarak belirtilmiştir. Araştırmaya katılan kadın çalışanlar için hedeflerin net olması (%6,3) ve örgütte kariyer planlarının varlığı (%6,3) onları daha istekli çalışmaya sevk ederken; bu faktörlere erkeklere oranla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Sorumluluk almanın (%4,2) ise sadece erkekler için daha istekli çalışmaya yönelten örgütsel-yönetmel faktörlerden olduğu da tespit edilmiştir.

**Tablo 8: Örgütsel-Yönetmel Nitelikli Motivasyonel Faktörler ve Cinsiyet Etkileşimi Ki-Kare Değeri**

	Değer ( $K^2$ )	Serbestlik Derecesi (sd)	P Değeri
Ki-Kare Testi	3,921 <sup>a</sup>	7	,789

Tablo 8’de görülen P değerine göre (0,78)  $P > 0,05$  olduğu için örgütsel-yönetimsel faktörler ile cinsiyet arasında istatistiksel manada anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Sektörün önemli temsilcilerinden CMC Turkey (Çağrı Merkezi) kadın çalışanları ile ilgili vermiş olduğu bilgilerde özellikle alt kademedeki %78 oranında kadın yönetici bulunduğunu, 7 operasyon direktörünün 6’sının kadın olduğunu belirtmektedir. CMC Turkey’ın hedefleri arasında ise kadın çalışan sayısını %60’a yükseltmek bulunmaktadır (Erkan, 2017). Sektörde, giderek artması beklenen kadın çalışanların performanslarının artırılmasında, doğru motivasyon araçlarının belirlenmesi önemlidir.

Ancak, araştırmaya katılan çalışanlar örgüt içi iletişimi belirtirken dinamik yapı, enerji yüksekliği, yöneticilerin ilgi göstermesi, yöneticilerle iletişim halinde olma, üstlerin güler yüzlü olması, takım lideri ile iletişim halinde olma ve personele önem verilmesi çerçevesinde değerlendirmektedirler.

Çağrı merkezi sektöründe genç ve dinamik çalışanların yer aldığı göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin, yeni jenerasyonun beklentilerini anlamak ve bu doğrultuda yönetim sürecini planlamak olmazsa olmazları arasında gelmektedir. Sektörde işten ayrılmaları önlemek için başta müşteri temsilcileri ile birebir ilişki kuran takım liderleri olmak üzere tüm yöneticilerin, çalışan profiline uygun bir yönetim tarzı benimsemesinin etkili olduğuna dikkat çekilmektedir (Call Center Life, 2017). Takım çalışması kapsamında ise takım bağlılığı, çalışma ekibinin yüksek motivasyonu ve takım liderlerinin müşteri temsilcilerine pozitif yaklaşımlarına dikkat çekilmiştir.

**Tablo 9: Örgütsel-Yönetimsel Nitelikli Motivasyonel Faktörler ve Yaş Etkileşimi**

			Yaş				Toplam
			18-25	26-30	31-35	36+	
Örgütsel- Yönetimsel Faktörler	Hedef Belirleme	Sayı	3	0	1	1	5
		Yüzde (%)	6,3	0	2,1	2,1	10,6
	Yetki ve Sorumluluk Devri	Sayı	0	1	1	0	2
		Yüzde (%)	0	2,1	2,1	0	4,2
	Kararlara Katılım	Sayı	0	1	0	0	1
		Yüzde (%)	0	2,1	0	0	2,1
	Kariyer Olanakları	Sayı	1	2	2	0	5
		Yüzde (%)	2,1	4,2	4,2	0	10,6
	Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	Sayı	2	0	0	0	2
		Yüzde (%)	4,2	0	0	0	4,2
	Örgüt İçi İletişim	Sayı	5	7	2	2	16
		Yüzde (%)	10,6	14,8	4,2	4,2	34,0
	Takım Çalışması	Sayı	5	5	1	0	11
		Yüzde (%)	10,6	10,6	2,1	0	23,4
	Diğer	Sayı	2	2	1	0	5
		Yüzde (%)	4,2	4,2	2,1	0	10,6
Toplam		Sayı	18	18	8	3	3
		Yüzde (%)	38,3	38,2	17,0	6,3	100

Araştırma kapsamında cevaplayanlar arasında daha istekli çalışmaya yönelten faktörler, katılımcıların yaşları bağlamında değerlendirildiğinde, 18-25 yaş arası çalışanlar için örgüt içi iletişim ve takım çalışmasının (%10,6) ve hedef belirlemenin (%6,3); 26-30 yaş aralığında, örgüt içi iletişimin (%14,9), takım çalışmasının (%10,6) daha önemli olduğu görülmüştür. Bu faktörlerin devamında, kariyer olanakları 26-30 (%4,2) ve 32-15 (%4,2) yaş aralığındaki katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

**Tablo 10: Örgütsel-Yönetmel Nitelikli Motivasyonel Faktörler ve Yaş Etkileşimi Ki-Kare Değeri**

	Değer (K <sup>2</sup> )	Serbestlik Derecesi (sd)	P Değeri
Ki-Kare Testi	15,928 <sup>a</sup>	21	,774

Tablo 10'daki P değerine (0,77) göre  $P > 0,05$  olduğu için daha istekli çalışmaya yönelten örgütsel-yönetmel faktörler ile yaş arasında istatistiki manada anlamlı bir ilişki görülmektedir.

### 5.2. Psiko Sosyal Faktörler ile Motivasyon İlişkisine Yönelik Bulgular

Çağrı merkezlerinin, çalışanlarının motivasyonları için uyguladıkları yöntemlerden biri de psiko-sosyal nitelikli faktörlerdir. Tablo 11'deki veri çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel-yönetmel nitelikli faktörlerin ardından psiko-sosyal nitelikli faktörlerden %26,31 oranında sözettikleri dikkat çekmektedir.

**Tablo 11: Psiko Sosyal Nitelikli Motivasyonel Faktörler**

	Sayı	Yüzde (%)
Psiko-Sosyal Faktörler	25	26,31

**Tablo 12: Psiko-Sosyal Nitelikli Motivasyonel Faktörler ve Cinsiyet Etkileşimi**

			Cinsiyet		Toplam	
			Erkek	Kadın		
Psiko-Sosyal Faktörler	Bağımsız Çalışma	Sayı	1	0	1	
		Yüzde (%)	4,0	,0	4,0	
	Statü	Sayı	2	1	3	
		Yüzde (%)	8,0	4,0	12,0	
	Takdir Edilme	Sayı	6	4	10	
		Yüzde (%)	24,0	16,0	40,0	
	Sosyal Katılım	Sayı	4	7	11	
		Yüzde (%)	16,0	28,0	44,0	
	Toplam		Sayı	13	12	25
			Yüzde (%)	52,0	48,0	100,0

Araştırma kapsamında katılımcıların kendilerini daha istekli çalışmaya yönelten psiko-sosyal faktörlere verilen cevaplara bakıldığında; sosyal katılım (%44) ilk sırada belirtilirken, takdir edilme (%40) yakın bir oranla onu takip etmektedir. Statü (%12) çalışanların motivasyonu için daha gerilerde yer alırken, bağımsız çalışma (%4) en az belirtilen faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Daha istekli çalışmaya yönelten psiko-sosyal faktörlere cinsiyet açısından bakıldığında ise erkek çalışanlar için takdir edilme (%24), ve sosyal katılım (%16) daha önemliken; kadın çalışanlarda sosyal katılım (%28) ilk sırada, takdir edilme (%16) ikinci sırada görülmektedir.

**Tablo 13: Psiko-Sosyal Nitelikli Motivasyonel Faktörler ve Cinsiyet Etkileşimi Ki-Kare Değeri**

	Değer (K <sup>2</sup> )	Serbestlik Derecesi (sd)	P Değeri
Ki-Kare Testi	2,516 <sup>a</sup>	3	,472

Tablo 13’deki P değerine (0,47) göre P>0,05 olduğu için daha istekli çalışmaya yönelten psiko-sosyal faktörler ile cinsiyet bağlamında istatistiki manada anlamlı bir ilişki olmadığı bulgulanmıştır.

**Tablo 14: Psiko-Sosyal Nitelikli Motivasyonel Faktörler ve Yaş Etkileşimi**

			Yaş				Toplam	
			18-25	26-30	31-35	36+		
Psiko-Sosyal Faktörler	Bağımsız Çalışma	Sayı	0	0	1	0	1	
		Yüzde (%)	,0	,0	4,0	,0	4,0	
	Statü	Sayı	1	1	1	0	3	
		Yüzde (%)	4,0	4,0	4,0	,0	12,0	
	Takdir Edilme	Sayı	4	3	2	1	10	
		Yüzde (%)	16,0	12,0	8,0	4,0	40,0	
	Sosyal Katılım	Sayı	6	5	0	0	11	
		Yüzde (%)	24,0	20,0	,0	,0	44,0	
	Toplam		Sayı	11	9	4	1	25
			Yüzde (%)	44,0	36,0	16,0	4,0	100

Araştırmaya katılanların daha istekli çalışmaya yönelmelerinde psiko-sosyal faktörlerden sosyal katılım ve takdir edilme ile ilgili bulgularda, çalışanların yaşları arttıkça faktörlerin etkisinin azaldığı görülmektedir. Tablo 14’de yer alan verilere göre sosyal katılımın (%44) ve takdir edilmenin (%28) yoğun olarak etkili olduğu yaş aralığının 18-30 olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız çalışma isteği ise 31-35 yaş aralığındaki çalışanların daha istekli çalışma için motivasyon faktörü olarak belirtilmektedir. Bu çalışanlarda yaşın ilerlemesi ile bağımsız çalışma isteği arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 15: Psiko-Sosyal Nitelikli Motivasyonel Faktörler ve Yaş Etkileşimi Ki-Kare Değeri**

	Değer (K <sup>2</sup> )	Serbestlik Derecesi (sd)	P Değeri
Ki-Kare Testi	3,131 <sup>a</sup>	3	,372

Tablo 15’de yeralan P değerine (0,37) göre P>0,05 olduğu için daha istekli çalışmaya yönelten psiko-sosyal faktörler ile yaş arasında istatistiki manada anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgulanmıştır.

Takım liderleri, görüşmelerde, çağrı merkezlerinde motivasyon imkanlarına yönelik değerlendirmelerinde (%25’i) imkanların yeterli olduğunu belirtmiştir. Takım liderlerinin %37,5’i motivasyon sağlama imkanlarının yeterli olmadığını, stresli bir iş olduğundan daha fazla motivasyon araçlarının kullanılabileceğini; motivasyon alanlarının oluşturulması gerektiğini ve yöneticilerin müşteri temsilcisi ile olan iletişiminin güçlü olması gerektiğini belirtmişlerdir. Takım liderleri (%25’i)

motivasyonun rahatlama aracı ve etkili olduğunu belirtirken sorunların hızlı çözüme ulaştırılmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca (%12,5'i) çağrı merkezi çalışanlarını motive etmenin oldukça zor olduğunu ve açık bir iletişimin kurulması gerektiğini vurgulamıştır.

Öte yandan takım liderlerinin kullandığı bireysel motivasyon araçları açısından değerlendirmelerinde, tamamı müşteri temsilcileri için bireysel motivasyon araçlarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Her bir takım lideri kullanılan motivasyon araçlarından birden fazla motivasyon aracını belirtmiştir.

**Tablo 16: Takım Liderlerinin Kullandığı Bireysel Motivasyon Araçları**

Bireysel Motivasyon Araçları	Sayı	Yüzde (%)
Sarılmak	3	18,75
Doğum Günü Mesajları	3	18,75
Birebir Fotoğraf Çekilmek	1	6,25
Özel Sorunlarına İlgi Göstermek	2	12,5
Özel İhtiyaçları Karşılama	1	6,25
İş İle İlgili Fikir Vermek	2	12,5
Sevdiği Yiyecek, İçecek vb. Hediyeler Vermek	3	18,75
Bireysel Sosyal İlgi Alanlarına Göre Etkinlik Yapmak	1	6,25
Toplam	16	100

Tablo 16'da takım liderlerinin kullanmış oldukları bireysel motivasyon araçlarına ilişkin ulaşılan bulgulara göre: görüşülen 8 takım lideri müşteri temsilcilerini motive etmek için kullandıkları araçlar arasında ilk sırada sarılmak (%18,75), doğum günü mesajı göndermek (%18,75) ve sevilen yiyecek, içecek vb. hediyeler vermek (%18,75); ikinci sırada özel sorunlarına ilgi göstermek (%12,5) ve iş ile ilgili fikir vermek (%12,5); üçüncü sırada özel ihtiyaçlarını karşılamak (%6,25), bireysel sosyal alanlarına göre etkinlik yapmak (%6,25) ve birebir fotoğraf çekilmek (%6,25) belirtilmiştir.

### **5.3. Maddi Faktörler ile Motivasyon İlişisine Yönelik Bulgular**

Çağrı merkezlerinin, çalışanlarının motivasyonları için uygulanan bir diğer yöntem de maddi nitelikli faktörlerdir. Tablo 17'deki veri, çağrı merkezi çalışanlarının psiko-sosyal nitelikli faktörlerden (%26,31) büyük oranda farklılaşma oluşmadığı gözlemlense de oransal olarak daha düşük olan (%24,21) maddi nitelikli faktörlerin kullanıldığını göstermektedir.

**Tablo 17: Maddi Nitelikli Motivasyonel Faktörler**

	Sayı	Yüzde (%)
Maddi Faktörler	23	24,21

**Tablo 18: Maddi Nitelikli Motivasyonel Faktörler ve Cinsiyet Etkileşimi**

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
Maddi Faktörler	Prim	Sayı	4	9	13
		Yüzde (%)	17,3	39,1	56,5
	Tatil	Sayı	2	2	4
		Yüzde (%)	8,6	8,6	17,3
	Ödüller	Sayı	2	4	6
		Yüzde (%)	8,6	17,3	26,0
Toplam		Sayı	8	15	23
		Yüzde (%)	34,8	65,2	100,0

Araştırma bulguları dikkate alındığında çağrı merkezi çalışanlarını motive eden maddi faktörler bağlamında hem erkek hem de kadın çalışanları prim (%56,5) daha fazla motive etmektedir. Çalışanları motive eden maddi faktörlerin cinsiyet bağlamında değerlendirilmesinde kadınların prim (%39,1) ve ödüllerden (%17,3); erkeklerin de primden (%17,4) daha fazla motive oldukları görülmektedir. Öte yandan, katılımcıların belirttiği ödüller; başarı primi, ekstra kısa süreli dinlenme imkânlarının sunulması, hediyeler, toplu organizasyonlar, izin kullanımı ve grup ödülleri şeklindeki uygulamalardır.

**Tablo 19: Maddi Nitelikli Motivasyonel Faktörler ve Cinsiyet Etkileşimi Ki-Kare Değeri**

	Değer (K <sup>2</sup> )	Serbestlik Derecesi (sd)	P Değeri
Ki-Kare Testi	,506 <sup>a</sup>	2	,776

Tablo 19'daki P değerine (0,77) göre P>0,05 olduğu için motive eden maddi faktörler ile cinsiyet arasında istatistiki manada anlamlı bir ilişki bulgulanamamıştır.

**Tablo 20: Alınan Ücret ile Motivasyon Etkileşimi ve Cinsiyet İlişkisi**

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
Alınan Ücret ile Motivasyon Etkileşimi	Evet	Sayı	5	9	14
		Yüzde (%)	20,0	36,0	56,0
	Hayır	Sayı	8	3	11
		Yüzde (%)	32,0	12,0	44,0
Toplam		Sayı	13	12	25
		Yüzde (%)	52,0	48,0	100

Araştırmaya katılan çalışanların aldıkları ücretin motivasyonları üzerindeki etkisine bakıldığında, katılımcıların %56'sı ücretin motivasyon aracı olduğunu, %44'ü ise ücretin motivasyon aracı olmadığını belirtmiştir. Alınan ücrete cinsiyet açısından bakıldığında kadınların (%36) ücret ile daha fazla motive olduğu görülmektedir. Erkeklerde ise ücretin motivasyon aracı olarak görülmediği (%32) hayır cevabıyla anlaşılmaktadır.

**Tablo 21: Alınan Ücret ile Motivasyon Etkileşimi ve Cinsiyet İlişkisi Ki-Kare Değeri**

	Değer (K <sup>2</sup> )	Serbestlik Derecesi (sd)	P Değeri
Ki-Kare Testi	3,381 <sup>a</sup>	1	,066

Tablo 21’de görülen P değeri (0,06) 0,05’ten büyük olmakla beraber değerlerin birbirine yakın olmaması sebebi ile alınan ücretlerin motivasyon üzerindeki etkisi ile cinsiyet arasındaki ilişki istatistikî manada anlamlı olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 22: Alınan Ücret ile Motivasyon Etkileşimi ve Yaş İlişkisi**

			Yaş				Toplam
			18-25	26-30	31-35	36+	
Alınan Ücret ile Motivasyon Etkileşimi	Evet	Sayı	5	7	0	2	14
		Yüzde (%)	20,0	28,0	,0	8,0	56,0
	Hayır	Sayı	4	2	5	0	11
		Yüzde (%)	16,0	8,0	20,0	,0	44,0
Toplam		Sayı	9	9	5	2	25
		Yüzde (%)	36,0	36,0	20,0	8,0	100

Ücretin bir motivasyon aracı olarak en çok 26-30 yaş grubunda (%28) görüldüğü; bunu 18-25 yaş grubunun (%20) takip ettiği; 36 ve üstü yaş grubunun da düşük bir oranda (%8) motivasyon aracı olarak kabul edildiği görülmektedir. 31-35 yaş grubu ise ücreti bir motivasyon aracı olarak görmediği verilen hayır (%20) cevabıyla anlaşılmaktadır. Bu veriler dikkate alındığında araştırma kapsamında katılımcıların aldıkları ücretin motivasyonlarını artırıcı bir faktör olup olmadığına bakıldığında %56’sı evet derken %44’ü hayır cevabını vermiştir.

Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 verilerine bakıldığında müşteri temsilcilerinin aldığı ortalama ücret, asgari ücrettir. Müşteri temsilcilerinin %48’i asgari ücret, %38’i 1.300-2000 TL arası, %10’u 2.000-2.500 TL arası, %4’ü ise 2.500 TL üzeri ücret almaktadır (Tarakçı, 2016, 14). Görüşme sırasında elde edilen verilere göre müşteri temsilcilerinin aldığı ücretlerin farklılığı, performans değerlendirmelerinin sonucu alınan primlerden ve yabancı dilde hizmet veren müşteri temsilcilerinin diğerlerine göre daha fazla ücret almasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 23: Alınan Ücret ile Motivasyon Etkileşimi ve Yaş İlişkisi Ki-Kare Değeri**

	Değer (K <sup>2</sup> )	Serbestlik Derecesi (sd)	P Değeri
Ki-Kare Testi	9,668 <sup>a</sup>	3	,022

Tablo 23’de görülmekte olan P değerine (0,02) göre P<0,05 olduğu için alınan ücretlerin motivasyon üzerindeki etkisi ile yaş arasında istatistikî manada anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 24: Alınan Ücret ile Motivasyon İlişkisi ve Pozisyon Etkileşimi**

			Pozisyon		Toplam
			Takım Lideri	Müşteri Temsilcisi	
Alınan Ücret ve Motivasyon Etkileşimi	Evet	Sayı	2	12	14
		Yüzde (%)	8,0	48,0	56,0
	Hayır	Sayı	6	5	11
		Yüzde (%)	24,0	20,0	44,0
Toplam		Sayı	8	17	25
		Yüzde (%)	32,0	68,0	100,0

Araştırma kapsamında çalışanlar, yapılan görüşmelerde katılımcıların dinlenme süreleri bağlamında değerlendirmelerinde, molaların daha fazla olması, çalışanların molalarını kendi istedikleri zamanda kullanabilmeleri, yoğun çalışma dönemlerinde molaların artırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 25’de, P değerine (0,03) göre  $P < 0,05$  olduğu için alınan ücretlerin motivasyon üzerindeki etkisi ile çalışılan pozisyonlar arasında istatistiki manada anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 25: Alınan Ücret ile Motivasyon İlişkisi ve Pozisyon Etkileşimi Ki-Kare Değeri**

	Değer ( $K^2$ )	Serbestlik Derecesi (sd)	P Değeri
Ki-Kare Testi	4,588 <sup>a</sup>	1	,032

4857 Sayılı İş Kanunu’nda ‘Ara Dinlenmesi’ Madde 68’e göre “*Günlük çalışma süresinin ortalama bir zamanında o yerin gelenekleri ve işin gereğine göre ayarlanmak suretiyle işçilere; a)Dört saat veya daha kısa süreli işlerde onbeş dakika, b)Dört saatten fazla ve yedibuçuk saate kadar (yedibuçuk saat dahil) süreli işlerde yarım saat, c)Yedibuçuk saatten fazla süreli işlerde bir saat, ara dinlenmesi verilir. Bu dinlenme süreleri en az olup aralıksız verilir. Ancak bu süreler, iklim, mevsim, o yerdeki gelenekler ve işin niteliği göz önünde tutularak sözleşmeler ile aralı olarak kullanılabilir. Dinlenmeler bir işyerinde işçilere aynı veya değişik saatlerde kullanılabilir.*” (İş Kanunu, 2003: 30-31). Bu maddeden hareketle işverenlerin çalışanların hukuki haklarını dikkate aldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında çalışanlar, motive olmak için çalışma arkadaşlarının donanımlı olmasını önemserken, sektörde yönetici olan Uyanık (2017), mükemmel çalışanların mükemmel deneyimi de sağlayacağını belirtmektedir. Yalnız, sayısı az olan, günü kurtaran çalışanların bir süre sonra yorulacağını ve örgütten uzaklaşacağını vurgulamaktadır. Buradan hareketle, çağrı merkezlerinde müşteri deneyimi noktasında, nitelikli, işe uygun çalışan sayısının artmasının hem çalışanların motivasyonlarını, hem de çağrı merkezlerinin verimliliğini artırıcı etkisinin olduğu belirtilebilir.

Çağrı merkezlerindeki görüşmeler neticesinde elde edilen tüm veriler ışığında, çalışanları motive etmeye yönelik uygulanan “Örgütsel-Yönetsel, Psiko-Sosyal ve Maddi faktörler” dikkate alınarak genel bir görünüm, katılımcıların söylemleri çerçevesinde Tablo 24’de görülmektedir. Bu tablodaki resim, araştırma örneklemini oluşturan iki çağrı merkezinde çalışanları motive etmek için uygulanan motivasyon araçları hakkında genel bir görünüm sunmaktadır.



**Tablo 26: Motivasyon İçerikli Uygulanan Faktörlerin Genel Görünümü**

Motivasyon İçerikli Faktörler	Sayı	Yüzde (%)
Örgütsel-Yönetsel	47	49,48
Psiko-Sosyal	25	26,31
Maddi	23	24,21
Toplam	95	100

Tablo 26'daki verilerinden hareketle araştırma yapılan çağrı merkezlerinde çalışanları motive etmek için en fazla örgütsel ve yönetsel faktörlerin kullanıldığı (49,48), daha sonra psiko-sosyal faktörlerin ikinci sırada (%26,31) ve son olarak da maddi faktörlerin (%24,21) geldiği görülmektedir. Maddi faktörlerin, motivasyon açısından daha az motive edici faktörler olarak belirtildiği göze çarpmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlar, çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonlarını artırıcı önerilerde bulunmuşlardır. Bunlar: Çalışma süresi 8 saati aşmamalı, sistem programları iyileştirilmeli, iş süreçleri iyileştirilmeli, çalışanlar işlerinde teşvik edilmeli, çağrı merkezlerinde yoğun çalışma temposu hafifletilmeli, çalışma ortamının enerjisi yüksek tutulmalı, aktiviteler örgüt içinde daha sık yapılmalı, haftalık etkinlikler daha enerjik ve yoğun olmalı, günlük motivasyon etkinlikleri düzenlenmeli, alınan ücretlerde artış olmalı, yemek çeşitliliği sunulmalı, dışarıdan yemek getirmek yasak olmamalı, kıyafet sınırlandırması olmamalı, eğitim olanaklarının zenginleştirilmesi ve çalışanların donanımlı olması sağlanmalı, işe alımlarda seçici davranılarak mesleğe uygun çalışanların işe alınması olarak belirtilmiştir.

#### **5.4. Motivasyonu Negatif Yönlü Etkileyen Faktörler**

Araştırma kapsamında motive eden unsurların yanı sıra çalışanların motivasyonlarını negatif yönlü etkileyen yani demotive eden unsurlara ilişkin verilen cevaplar da değerlendirilmiş ve belirtilen faktörler; hedef baskının olması, çalışanlara mecburiyet yüklenmesi, çalışanların isteklerinin dikkate alınmaması, nitelikli olmayan çalışma arkadaşları, firmanın marka değerinin olmaması, çalışanların işten kaynaklı sağlık sorunlarının dikkate alınmaması, yoğun çalışma temposu, sistemsel (yazılım) değişiklikleri olarak kaydedilmiştir.

Bu cevaplar doğrudan işle ilgili olanlar ve müşteri ile ilgili olanlar olarak iki başlık altında sayısallaştırılmıştır. Tablo 27'de bu iki faktör bağlamında cinsiyet açısından verilen cevaplar görülmektedir.

**Tablo 27: Çalışma Şevkini Kıran Faktörler ve Cinsiyet Etkileşimi**

		Cinsiyet		Toplam	
		Erkek	Kadın		
Çalışma Şevkini Kıran Faktörler	Doğrudan İş ile İlgili Faktörler	Sayı	12	12	24
		Yüzde (%)	40,0	40,0	80,0
	Müşteri ile İlgili Faktörler	Sayı	2	4	6
		Yüzde (%)	6,6	13,3	20,0
Toplam	Sayı	14	16	30	
	Yüzde (%)	46,6	53,3	100	

Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanlarından hem kadınların hem de erkeklerin (%12) doğrudan iş ile ilgili faktörleri belirtirken; çalışanların tümü dikkate alındığında demotive edici faktörlerin genellikle doğrudan işle ilgili faktörler (%80) olduğu görülmektedir. Müşteri ile ilgili faktörler açısından bakıldığında kadın çalışanların (%13,3) erkek çalışanlardan (%6,6) daha yüksek oranda demotivasyon unsuru olduğu belirtilmiştir.

**Tablo 28: Çalışma Şevkini Kıran Faktörler ve Cinsiyet Etkileşimi Ki-Kare Değeri**

	Değer ( $K^2$ )	Serbestlik Derecesi (sd)	P Değeri
Ki-Kare Testi	,297 <sup>a</sup>	1	,586

Tablo 28’de görülen P değerine (0,58) göre  $P > 0,05$  olduğu için çalışma şevkini kıran faktörler ile cinsiyet arasında istatistikî manada anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Katılımcılar tarafından doğrudan iş ile ilgili faktörler: çağrı yoğunluğu, hedefteki eksi yöndeki sapmalar, sistemsel problemler, sistem değişikliği, vardiyanın uzaması, çalışma rutinini etkileyen her şey, adaletsizlik, aynı vardiyada sürekli çalışmak, yapılan iyi iş sonucu takdir edilmemek, planlanan mola-yemek saatleri, mola sürelerinin sınırlı olması, üstlerin olumsuz davranışları, ödül mekanizmasının doğru işlememesi, kariyer olanaklarının engellenmesi, otoritenin yargılanması, çağrı merkezinin kaliteli olmaması, performans değerlendirme puanlarının az gelmesi, yöneticilerin çalışanları bireysel değerlendirmemesi (olumlu-olumsuz), önyargı, yöneticilerin üslubu, üstler ile iş dışında iletişim kurulmaması, uzun süren çağrılar ve bu noktada üstlerin baskısı, yoğun çalışma temposu, takım liderinin anlayışlı davranmaması, takım liderinin olumsuz davranışları, alınan ücretlerin düşük olması, çağrı yoğunluğu ve çalışma arkadaşlarının ukala tavırları olarak belirtilmiştir.

Doğrudan işle ilgili olan ve çalışanların hem performanslarını hem de çalışma istekliliğini etkileyen faktörlerden biri de çalışılan ortamdaki ekipmanlarla ilgilidir.

**Tablo 29: Çalışma Ekipman Yeterliliği**

	Sayı	Yüzde (%)
Evet	11	44,0
Hayır	14	56,0
Toplam	25	100

Araştırma kapsamında çağrı merkezi firmalarının çalışma ekipman yeterliliği bulgularına bakıldığında çalışanların %44’ü çalışma ekipmanlarının yeterli olduğunu, %56’sı ise yeterli olmadığını belirtmiştir. Buradan da çalışanların doğrudan işle ilgili faktörlerin motivasyonlarını negatif yönde etkileyebildiğini işaret eden bir bulgudur.

Vardiya uzaması çalışanlar açısından motivasyon düşürücü faktörlerden biridir. Bu faktörün müşteri temsilcileri ve takım liderleri bazında etkilerine bakıldığında Tablo 30’da vardiya uzamasının motivasyonu olumsuz olarak etkilemesine ilişkin cevapları görülmektedir.

**Tablo 30: Pozisyon Bazında Planlanan Vardiya Uzaması ve Motivasyon Etkileşimi**

			Pozisyon		Toplam
			Takım Lideri	Müşteri Temsilcisi	
Planlanan Vardiya Uzaması ve Motivasyon Etkileşimi	Evet	Sayı	0	11	11
		Yüzde (%)	,0	44,0	44,0
	Hayır	Sayı	8	6	14
		Yüzde (%)	32,0	24,0	56,0
Toplam		Sayı	8	17	25
		Yüzde (%)	32,0	68,0	100,0%

Müşteri temsilcilerinin %44'ü vardiya uzamasını motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak belirtilirken, %24'ü olumsuz etkilemediğini kaydetmiştir. Takım liderlerine bakıldığında ise vardiya uzamasını takım liderlerinin tamamı motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak algılamadıkları görülmektedir. Tablo 31'de görüldüğü üzere P değeri (0,002)  $P < 0,05$  olduğu için aralarındaki ilişki istatistiki manada anlamlıdır.

**Tablo 31: Pozisyon Bazında Planlanan Vardiya Uzaması ve Motivasyon Etkileşimi Ki-Kare Değeri**

	Değer ( $K^2$ )	Serbestlik Derecesi (sd)	P Değeri
Ki-Kare Testi	9,244 <sup>a</sup>	1	,002

## SONUÇ

21. yy'da örgütlerin odak noktasına müşteri memnuniyetini sağlamayı yerleştirmesi ve teknolojik alt yapıların da gelişmesi ile beraber, müşterinin istediği an, istediği kanalı kullanarak firma ile iletişim kurması, bilgi ve yardım almasını da mümkün kılmıştır. İletişim kanalının müşterinin kontrolünde olması ise firmaların profesyonel bir hizmet sunumunu gerektirmektedir. Profesyonel iletişim de ancak çağrı merkezleri tarafından verilen hizmet ile mümkündür. Çağrı merkezleri, iş dünyasında hızla yaygınlaşmaktadır. 7/24 hizmet vererek müşteri memnuniyetini sağlayan çağrı merkezleri, iş yaşamında örgütlerin başarı elde etmesine imkân sunmaktadır. Çağrı merkezi sektörü, hızla büyümekle beraber departmanların yapılanması, insan kaynağı, bu insan kaynağına ilişkin politikalarının yanı sıra çalışma tarz ve yapısı ile dikkat çekmektedir.

Çağrı merkezlerinde çalışmak, dünyada genelde geçici bir iş olarak görülmekte ve bir kariyer olarak algılanmamaktadır. Farklı departmanlara sahip olan, çalışanlara kariyer olanakları sunan çağrı merkezlerinin önemli sorunlarından biri de iş gücü devir oranının yüksekliğidir. Bu yüksekliğin nedenleri arasında işin doğası gereği stresli olması, fiziksel hareketleri sınırlaması, ücretlerin yetersiz olarak değerlendirilmesi, hedef baskının varlığı, ekip liderlerinin deneyimsizlikleri, çalışma saatlerinin uzun olması, çeşitli sağlık problemleri, örgütsel kariyer planlarının net olmaması, çalışanların kariyer hedefi koyamaması ve daha iyi koşullar sunan işlere yönelik fırsatların değerlendirilmesi gösterilmektedir. Mevcut araştırmalar, çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin işten ayrılma niyetlerinin, büyük oranda sağlık sorunları (özellikle de duygusal tükenme) ve çalışan motivasyonu ile ilgili iş tutumları tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla çağrı merkezlerinin, iş gücü devir

oranını azaltmak için çalışanların durumundaki bozulmayı azaltacak ve motivasyonu artıracak şekilde çalışma koşullarını iyileştirmesi gerekmektedir.

Türkiye’de, İstanbul, Ankara gibi büyük illerin yanında Anadolu’da da hızla yayılmakta olan bu sektörün, “Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2019” verilerine göre pazar büyüklüğü 7,5 milyara, istihdam 102 bin kişiye ulaştığı görülmektedir. Buradan hareketle, istihdam oranı giderek yükselen çağrı merkezi sektöründe, çalışan verimliliğinin artırılması ve çalışan devir oranlarının düşürülmesi noktasında motivasyon faktörlerinin tespiti önem taşımaktadır.

Araştırma çerçevesinde ulaşılan bulgular bağlamında değerlendirildiğinde, araştırma yapılan çağrı merkezlerindeki çalışanların motivasyonları için ilk sırada örgütsel ve yönetsel faktörlerin, ikinci olarak psiko-sosyal faktörlerin ve son olarak da maddi faktörlerin kullanıldıkları bulgulanmıştır. Bulgularda çalışanları, örgütsel ve yönetsel faktörler arasında örgüt içi iletişim ve takım çalışmasının; psiko-sosyal faktörler arasında sosyal katılım ve takdir edilmenin; maddi faktörler arasında prim ödemelerinin daha fazla motive ettiği tespit edilmiştir. Cinsiyet bağlamında değerlendirildiğinde, kadınlar için prim ve ödülleri; erkekler için ise prim ödemelerinin daha fazla motive edici araçlar olduğu görülmektedir. Katılımcıların belirttiği ödüller; başarı primi, kısa süreli dinlenme imkânlarının sunulması, hediyeler, toplu organizasyonlar, izin kullanımı ve grup ödülleri. Ücret, takım liderlerine kıyasla müşteri temsilcileri için daha fazla motive edici bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan çağrı merkezlerinde vardiyaların uzaması, ekipman yetersizliği gibi nedenlerin çalışanlar üzerinde negatif motivasyon etkisine sahip olduğu ve bunların büyük çoğunluğunun doğrudan işle ilgili oldukları tespit edilmiştir.

Türkiye’de, giderek iş hacmi ve istihdam olanakları açısından hızla gelişen ve büyüyen çağrı merkezleri, her geçen gün daha da önemli bir sektör haline gelmektedir. Çalışan devir oranlarının ve işe alım ve eğitim maliyetlerinin düşürülebilmesi için çağrı merkezleri, çalışanlarının motivasyonlarını pozitif yönde etkileyecek faktörleri belirlemeli ve çalışanlarına uygun motivasyon araçlarını kullanmalıdır. Bu araştırma, çağrı merkezi yöneticilerine çalışanların motivasyon kaynaklarını belirlemeleri açısından çalışanların gözünden bir değerlendirme sunması açısından önem taşımaktadır. Araştırma, geniş kapsamlı biçimde tekrarlanarak sonuçların genelleştirilmesi ile hem sektör uygulayıcılarına hem de alanyazına katkı sağlamaya açıktır.

#### KAYNAKÇA

Ağaç, F. (2012). Çağrı Merkezleri Pazarı, Dünyada 340 Dolar, Türkiye’de 2 Milyara Dayandı, Bilişim Dergisi, Temmuz-Ağustos (145):104-145.

Allan, J. (1998). Motive Etme. (Çev. Ali Çimen), Timaş Yayınları, İstanbul.

Akşin, Z. & Armony Mor, M. (2007). The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research. Production and Operations Management, 16(6):665-688.

Baş, P. (2016). Çağrı Merkezleri ve İşgücü, 10.04.2016, [www.vodasoft.com.tr/makaleler-33.html](http://www.vodasoft.com.tr/makaleler-33.html)

Brown, G. & Maxwell, G. (2002). Customer Service in UK Call Centres: Organisational Perspectives and Employee Perceptions. Journal of Retailing and Consumer Services, 9:309-316.

Call Center Life. (2017). Çağrı Merkezlerinde Çalışan Devir Hızı nasıl önlenebilir?, 11.07.2017, [www.callcenterlife.com.tr/kapak-konusu/](http://www.callcenterlife.com.tr/kapak-konusu/)

Can, H. & Kavuncubaşı, Ş. & Yıldırım, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.

Candaner, P. & Kohen, A. (2011). *Bu Yerin Kulağı Var!*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Çil, Y. (2017). Çağrı Merkezi Çalışanlarının Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- ÇMD- Çağrı Merkezi Derneği. (2012). Türkiye Çağrı Merkezleri Sektör Araştırması, 15.05.2016, [www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/RI2LGDQMZNTMZ3I.pdf](http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/RI2LGDQMZNTMZ3I.pdf)
- ÇMD- Çağrı Merkezi Derneği. (2016a). Çağrı Merkezi Sektörünün Büyüklüğü, Yarattığı İstihdam, İş Alanları İle İlgili Gelişmeler Nelerdir?, 10.04.2016, [www.cagrimerkezleridernegi.org/sikca-sorulan-sorular](http://www.cagrimerkezleridernegi.org/sikca-sorulan-sorular)
- ÇMD- Çağrı Merkezi Derneği. (2016b). Çağrı Merkezlerinin Kariyer Yapmak İsteyen Kişilere Sunduğu İmkânlar Nelerdir?, 10.04.2016, [www.cagrimerkezleridernegi.org/sikca-sorulan-sorular](http://www.cagrimerkezleridernegi.org/sikca-sorulan-sorular)
- ÇMD- Çağrı Merkezi Derneği. (2019). Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı-2019 Verileri, 13.03.2020, [www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/5OV8UZISEIAEOGG.pdf](http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/5OV8UZISEIAEOGG.pdf)
- ÇSGB- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2013). Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesine Yönelik Programlı Teftiş Sonuç Raporu. İş Teftiş Kurulu Başkanlığı. Yayın No:58, Ankara.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkan, K. (2017). CMC Bu Yıl Kadın Çalışan Sayısını Yüzde 60'a Çıkaracak, 15.07.2017, [www.callcenter.com.tr/call-center-haberleri-2/call-center-insan-kaynaklari/cmc-bu-yil-kadin-calisan-sayisini-yuzde-60a-cikaracak/](http://www.callcenter.com.tr/call-center-haberleri-2/call-center-insan-kaynaklari/cmc-bu-yil-kadin-calisan-sayisini-yuzde-60a-cikaracak/)
- Gökçe, O. (2006). *İçerik Analizi Kuramsal ve Pratik Bilgiler*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- İş Kanunu. (2003). 4857 Sayılı İş Kanunu. Resmi Gazete. 42(25134), Tertip.5.
- Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Kulavuzu Motivasyon*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Akademi Yayınları, Bursa.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Kohen, A. (2007). Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri, 10.04.2016, [www.uniqr-tr.com/cagri-merkezleri-yararlari-ve-bilesenleri](http://www.uniqr-tr.com/cagri-merkezleri-yararlari-ve-bilesenleri)
- Kraemer, T. & Gouthier Matthias H.J. (2014). How Organizational Pride and Emotional Exhaustion Explain Turnover Intentions in Call Centers. *Journal of Service Management*, 25(1):125-148.
- Simpson William A. (2001). *Motivasyon*. (Çev. Mesut Aykan). Yeryüzü Yayınevi, Ankara.
- Sönmez, V. & Alacapınar, G. F. (2014). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Sözer Özçelik, B. (2014). 10 Adımda Çalışan Sirkülasyonu Nasıl Düşürülür?, 7.04.2017, [www.hurriyet.com.tr/10-adimda-calisan-sirkulasyonu-nasil-dusurulur-26788941](http://www.hurriyet.com.tr/10-adimda-calisan-sirkulasyonu-nasil-dusurulur-26788941)
- Şimşek, M. Ş. & Akgemci, T. & Çelik, A. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tarakçı, M. (2016). 4. Müşteri Hizmetleri Zirvesi ÇMD Sunumu (Haziran), 02.10.2016, [www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/QF25DJCTW4LMOTI.pdf](http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/QF25DJCTW4LMOTI.pdf)
- Tarakçı, M. (2017). Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri, 12.04.2017, [www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/9HTOZ98QR9JKRHL.pdf](http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/9HTOZ98QR9JKRHL.pdf)
- TBMM- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2016). Çağrı Merkezi Sektörü, 02.10.2016, [www.tbmm.gov.tr/arastirma\\_komisyonlari/bilisim\\_internet/docs/sunumlar/06\\_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf)
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Uyanık, A. (2017). Mükemmel Çalışanlar İçin 'Mükemmel Çalışanlar' Olmalı, 15.05.2017, [www.callcenter.com.tr/makaleler/mukemmel-deneyim-icin-mukemmel-calisanlar-olmali](http://www.callcenter.com.tr/makaleler/mukemmel-deneyim-icin-mukemmel-calisanlar-olmali)