

TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZİ İŞLETMELERİNİN KORONAVİRÜS (COVID-19) PANDEMİSİ DENEYİMLERİ: “YENİ NORMAL” ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

CORONAVIRUS PANDEMIC EXPERIENCES OF CALL CENTER BUSINESSES IN TURKEY: A STUDY ON THE "NEW NORMAL"

Ömer ÇATAL*

* Doktor Öğretim Görevlisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur Gıda Tarım ve Hayvancılık Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ocatal@mehmetakif.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8010-3856

ÖZ

Koronavirüs pandemisi, dünya genelinde sosyo-kültürel ve ekonomik dengeleri değiştirmiştir. Pandemi sürecinde sosyal izolasyonun sağlanabilmesi amacıyla alınan önlemler, çalışma hayatında birtakım değişikliklere neden olmuştur. Bu nitel araştırmada, ikincil veri kaynaklarından elde edilen verilerin içerik analizi yapılarak çağrı merkezi işletmelerinin koronavirüs pandemisinin sebep olduğu değişikliklere uyum sağlayıp sağlayamadığı, pandemi dönemi deneyimleri ve yeni normale uyum çalışmaları incelenmiştir. Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren 8 çağrı merkezi işletmeleri yöneticisi, çağrı merkezleri derneği yönetim kurulu başkanı ile çağrı merkezi uzmanlığı ve çağrı merkezi takım liderliği eğitmeni olmak üzere toplam 10 kişi oluşturmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, pandemi sürecinde çağrı merkezlerinin çalışma hayatındaki değişime en hızlı uyum sağlayan sektörlerden biri olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda, teknolojik altyapı ve tecrübeli personele sahip olan çağrı merkezi işletmelerinin yeni normal şartlarında iş performanslarını arttırdıkları gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çağrı Merkezi İşletmeleri, Koronavirüs, Yeni Normal

Jel Kodları: J24, L21, M14, M54

ABSTRACT

The coronavirus pandemic has changed the socio-cultural and economic balances around the world. The measures taken in order to ensure social isolation during the pandemic process caused some changes in working life. In this qualitative research, within the scope of the data obtained from secondary data sources, whether call centers adapt to the changes caused by the coronavirus pandemic, the pandemic period experiences and the new normalization studies were examined. Research population constitutes of 10 people which are 8 call center manager operating in Turkey, call centers association chairman and call center expertise and call center team leadership trainer.

According to the findings of the study, it has been determined that call centers are one of the sectors that adapt the fastest to the change in working life during the pandemic process. As a result of the research, it was observed that call centers with technological infrastructure and experienced personnel increased their business performance under new normal conditions.

Keywords: Call Centers, Coronavirus, New Normal

Jel Codes: J24, L21, M14, M54

1. GİRİŞ

Dünya genelinde koronavirüs pandemisi sonrasında bazı sektörlerde ani talep artışı yaşanırken bazı sektörlerde ise dramatik düşüşler yaşanmıştır. Bu süreçte, talebin arttığı hizmetlerin başında çağrı merkezleri hizmetleri gelmektedir. Çağrı merkezleri, gelişen teknolojik imkanlardan yararlanarak uzaktan çalışma uygulamasıyla sosyal izolasyon şartlarına uygun şekilde artan hizmet talebine cevap vermeye çalışmaktadır. Pandemi sürecinde, uzaktan çalışan sayısı her geçen gün artış göstermiştir. Uzaktan çalışma uygulamasında, çalışanlar işlerini evlerinden yürütmektedir. Büyük ölçekli veya kurumsal çağrı merkezleri bu sürece daha hızlı uyum sağlarken, nitelikli çalışanlara sahip olanlar üretkenlik bağlamında avantaj elde etmektedir. Uzaktan çalışma kavramı, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesinin değiştirilmesiyle 2016 yılında Türk İş hukuku Mevzuatına girmiştir. Bu kanuna göre "Uzaktan çalışma; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir" olarak ifade edilmiştir (4857 Sayılı İş Kanunu).

COVID-19'un işgücü piyasalarına etkilerinin tam olarak tespit edilememesine rağmen uzaktan çalışma oranlarının küresel salgın öncesine göre artış göstereceği öngörülmektedir. Çalışanlardan bazıları, teknolojiyi daha rahat kullanmaya başlamış ve yaptıkları işleri işyeri ortamında olmadan da yapabildiklerini fark etmişlerdir. Pandemi döneminde uzaktan çalışmaya karşı çıkan yöneticilerin birçoğu, uzaktan çalışmanın uygulanabileceğini görerek uzaktan çalışmayı desteklemektedir. İşçi, işveren ve hükümetlerin yeni davranış ve normların olduğu yeni normale uyum sağlaması gerekmektedir. Geçmiş dönemlerde edinilen tecrübeler ışığında, çalışanların uzaktan çalışmaya yönlendirilmesine yönelik politikaların geliştirilmesi zorunlu hale gelecektir (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2020: 24-25). COVID-19 salgını karşısında sosyal

izolasyonun en etkili yol olduğu göz önüne alındığında çalışanların uzaktan çalışmaya yönlendirmesi önleyici tedbirlerin başında gelmektedir. Çağrı merkezlerindeki işyeri inovasyonların incelenmesi diğer sektörlerde örnek olabilecektir. İş yeri inovasyonu kavramı "insan kaynakları yönetimi ve destekleyici teknoloji alanlarındaki yeni ve birleştirilmiş yöntemlerin uygulanması" olarak tanımlanmaktadır (Pot, 2011: 404-405).

Teknolojik ve insan kaynakları altyapısıyla değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayan çağrı merkezlerinde, pandemi sürecinde işin yapılış şekli, zaman ve mekân önemli değişikliklere uğramıştır. Bu çalışmada, ikincil veri kaynaklarından yararlanarak çağrı merkezlerin değişim sürecinde izlediği stratejiler incelenmiş olup betimsel ve içerik analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde çağrı merkezlerinin değişim ve dönüşüm süreçleri ortaya konularak literatüre katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. Bu araştırma, bu alandaki gelişmeleri içermesi açısından önem taşımaktadır.

2. ÇAĞRI MERKEZİ İŞLETMLERİ VE ÖNEMİ

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanan rapordaki tanıma göre çağrı merkezi işletmesi; "firmaların müşterileri, tedarikçileri, bayileri ve diğer üçüncü kişilerden gelen çağrılarını yanıtlayan, gerektiğinde çağrı neticesinde doğan işlemleri başlatan, çağrıyı ilgili birime yönlendiren ve iş ihtiyaçlarına göre dış aramalar da gerçekleştirebilen iletişim birimidir" (ÇSGB, 2013:12). Çağrı merkezi işletmeleri, hizmet odaklı bir anlayışla müşterilere kolaylık sağlamak amacıyla insan, telefon ve bilgisayar bileşenlerinin en ideal şekilde bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan yapılardır (Genççağa, 2004: 80). Bu yapılar, işletmenin temas halinde olmak istediği müşteri, tedarikçi, bayi gibi gruplarla telefon, internet, faks ve posta gibi iletişim kanallarıyla temasa geçilen, çok

sayıda nitelikli personelin çalıştığı ve gelen çağrılarının bir merkezde toplandığı bir sistemdir (Kurt Uğur, 2010: 51). Finans, telekomünikasyon ve kamu kurumları başta olmak üzere geniş bir hizmet alanı olan çağrı merkezlerinin sayıları son yıllarda önemli derecede artış göstermektedir. Çağrı merkezi hizmeti, istek ve şikâyetleri dinlemek amacıyla 1960'ların sonlarına doğru Amerika'da başlamıştır. Teknoloji ve telekomünikasyon alt yapısının gelişmesi, internet erişiminin yaygınlaşması ve mobil iletişimin artmasıyla müşterilerle daha rahat iletişim kurulabilmektedir (ÇSGB, 2013:12-13).

Çağrı merkezi işletmeleri, oluşturdukları katma değer ve istihdama katkıları nedeniyle ekonomide öne çıkan iş alanlarından birisidir. Çağrı Merkezleri Derneği tarafından 137 firma ile yapılan anket ve 20 sektör lideri ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler neticesinde hazırlanan "Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2019 Verileri" raporuna göre; Türkiye genelinde her ilde en az bir çağrı merkezi bulunmaktadır. Bu sektörün pazar büyüklüğü, 2019 yılında bir önceki yıla kıyasla %21 oranında artış göstererek 7,5 milyar TL'ye ulaşmıştır. Bu dönemde, çağrı merkezi sektöründe toplam 115.000 kişiye istihdam sağlanmıştır. İstihdam edilen çalışanların %35'i İstanbul, %10'u İzmir ve %4'ü Ankara illerindedir. Üç büyük il dışında istihdam oranı ise %51'dir. 2020 yılı istihdam öngörüsü ise 117.000 kişidir. Telekom, finans ve kamu alanında istihdam edilen çağrı merkezi çalışanları, toplam istihdamın %65'i oranındadır. Müşterilere sunulan hizmet kanalları arasında telefon ilk sıradadır. Çağrı merkezlerinde çalışanların ortalama yaşı 26 olup üniversite mezunu olanların oranı %66'dır. Çalışanların %31'i asgari ücret almaktadır. Müşteri temsilcilerinin %64'ü kadınlardan oluşmaktadır. Çağrı merkezinde, 6 aydan az çalışanların oranı %10, 6-12 arasında çalışanların oranı %12, 1-2 yıl arasında çalışanların oranı %46 ve 3 yıl ve üzerinde çalışanların oranı %32'dir. Yabancı dilde hizmet veren müşteri temsilcisi sayısı 8.720 olup bunların %48'i Almanca, %33'ü

İngilizce ve %4'ü Fransızca dilinde hizmet vermektedir. Genç yaşta iş gücüne sahip olan sektörün çalışanları değişen teknolojiye hızlı bir şekilde adapte olabilmektedir. Esnek yapılanma imkânı ve müşteri deneyimi sürecine katma değer yaratabilme sektörün güçlü yönleri arasındadır. Çağrı merkezi işletmelerine gelen aramaların %45'i ürün/hizmet bilgisi almak amacıyla. Giden aramaların %40'ı ise satış ve pazarlama amacıyla yapılmaktadır. Sektörde nitelikli işgücü ve teşvik ihtiyacı bulunmaktadır (2020:1-16).

3. TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZİ İŞLETMELERİNİN KORONAVİRÜS (COVID-19) PANDEMİSİ DENEYİMLERİ: "YENİ NORMAL" ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, çağrı merkezi işletmelerinin koronavirüs pandemisinin sebep olduğu değişikliklere uyum sağlayıp sağlayamadığı, pandemi dönemi deneyimleri ve yeni normale uyum çalışmalarını incelemektir. Pandemi döneminde çağrı merkezi işletmelerinde ortaya çıkan sorunların anlaşılmasına ve çözümlenmesine yönelik eylem araştırmasının yapılması amaçlanmaktadır. Pandeminin sektörler üzerindeki etkilerini inceleyen akademik çalışmaların az olması nedeniyle bu kapsamda yapılan bir araştırmanın yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Analizi

Araştırmada çağrı merkezi işletmesi yöneticileri, dernek başkanı ile çağrı merkezi uzmanlığı ve çağrı merkezi takım liderliği eğitimci görüşlerinin incelenmesi, nitel araştırma yöntemiyle ikincil kaynaklardan toplanan verilerin içerik analizi yapılmıştır. Veriler doküman inceleme yöntemiyle toplanmıştır. Örnekleme yer alan kişilerin pandemi döneminde dergi, gazete, köşe yazısı, makale, internet kaynaklarında yer alan söylemleri incelenmiştir. Çağrı merkezi işletmesi yöneticilerinin pandemi dönemindeki çalışma koşullarını ve değişimi

ne şekilde yorumladıkları kişilere ait söylemlerden alıntılar yapılarak ortaya çıkarılmıştır. İçerik analiz aşamasında, pandemi döneminde çağrı merkezi işletmelerinin durumunu gösteren terimler belirlenmiştir. Verilerin kodlanması, söylemlerin içeriğine uygun olarak araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

3.3. Örneklem

Araştırmada benzeşik (homojen grup) örnekleme yapılmıştır. Örneklem, Türkiye’de faaliyet gösteren 8 çağrı merkezinin yöneticisi, Çağrı Merkezleri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı ile çağrı merkezi uzmanlığı ve çağrı merkezi takım liderliği eğitmeni olmak üzere toplam 10 kişiden oluşmaktadır. Örneklem konu olan kişilerin çalıştıkları kurum ve çalıştıkları pozisyonlar ile bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Örneklemde Yer Alan Kişiler

Sıra No	Adı Soyadı	Çalıştığı Kurum	Görevi
1.	Tülay Doğrular	Teleperformance Türkiye	CEO
2.	Münevver Birol	İstanbul İşletme Enstitüsü	Çağrı Merkezi Uzmanlığı ve Çağrı Merkezi Takım Liderliği Eğitmeni
3.	Fatih Cesur	Sürat Kargo	Müşteri İlişkileri Müdürü
4.	Taylan Akalın	Atos Müşteri Hizmetleri A.Ş.	Satış Müdürü
5.	Volkan Demiroğlu	DHL Express Türkiye	Müşteri İlişkilerinden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
6.	Bilal Aşçı	Obilet	Müşteri Deneyimi Direktörü
7.	Rengin Ağılönü	Çağrı Merkezleri Derneği (ÇMD)	Yönetim Kurulu Başkanı
8.	Nuran Şahin	Tepe Çağrı Merkezi	Çağrı Merkezi Direktörü
9.	Cemal Akar	Tempo Çağrı Merkezi	CEO ve Yönetim Kurulu Başkanı
10.	Nimet Güventepe	AssisTT	Satış Pazarlama ve Müşteri Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

3.4. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Araştırma, pandemi döneminde çağrı merkezleri üzerine açıklama yapan çağrı merkezi yetkilileri, dernek başkanı ve eğitmenlerden oluşan 10 kişiyle sınırlıdır. Kişilerin açıklamaları, ikincil veri kaynaklarından derlenmiştir. Araştırmaya

dahil edilen kişilerin herhangi bir etki altında kalmadan açıklama yaptıkları varsayılmaktadır.

3.5. Bulgular

Örneklemde yer alan kişilerin pandemi sürecinde yapmış olduğu açıklamalar analiz edilerek Tablo 2’de araştırma konusuna uygun olarak kodlama yapılmıştır.

Tablo 2: Çağrı Merkezi İşletmelerinin Pandemi Dönemi ve Sonrasına Yönelik Çalışmaları

Sıra No	Pandemi Dönemi Çalışmaları ve Yeni Normal'e Uyum	Kodlamalar
1	<p>“Sektörde daha önce kısmen uygulanan evden çalışma modeli salgınla birlikte iyice yaygınlaştı. Bu dönemde çalışanların teknolojik altyapıları, internet bağlantıları güçlendirilerek, hizmetlerin ‘uzaktan’ da olsa kesintisiz devam etmesi sağlandı. Sektörümüz için önemli bir farkındalık da dijital dönüşüm konusunda yaşandı. Salgın döneminde hizmet modellerini yapay zekâ teknolojileriyle güçlendiren, çalışanlarını chatbot ve sanal asistanlarla destekleyen çağrı merkezlerinin aksamadan ve kaliteli hizmet verebildiği görüldü. İnsan-yapay zekâ işbirliğine dayalı bir modelle çalışan çağrı merkezlerinin avantajları daha iyi anlaşıldı. Öncelikle Teleperformance Grubu bünyesinde, bu olağanüstü dönemde pandemiyle ilgili gelişmeleri yakından izlemek, kilit karar vericileri bilgilendirmek, desteklemek ve hızlı müdahale çabalarını koordine etmek için küresel bir COVID-19 Kriz Komitesi kuruldu. Bu komitenin yönlendirmeleriyle tüm çalışanlarımız için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulması amacıyla tüm imkânlarımızı seferber ettik. Bu süreçte, işimizin gizli kahramanları olarak gördüğümüz çalışanlarımızla iletişimi asla kesmedik. Birçok kişi sorunlarını iletişim merkezleri üzerinden çözmeye yönelince ciddi yoğunluk yaşandı. Teleperformance Türkiye olarak, uluslararası deneyimimiz, sürekli inovasyon yaklaşımımız ve takip ettiğimiz global standartlar çerçevesinde, müşterilerimize her zaman mükemmel bir hizmet sunmayı taahhüt ediyoruz. Öte yandan son kullanıcı memnuniyetini sağlamaya giden yolun başında da çalışan mutluluğunun geldiğine inanıyoruz. Bu anlayışımızı, pandemi döneminde de koruduk. “Mutlu çalışanlar mutlu müşteriler, mutlu müşteriler de mutlu iş ortakları yaratır” inancımızla Teleperformance Cloud Campus çözümünü geliştirdik. ... Pandemi sonrası normalleşme döneminde de yeni ve değişen tüketici alışkanlıkları karşısında müşteri deneyimini en üst seviyeye çıkartmak için çözümler üretmeye devam edeceğiz. Pandemi öncesi dönemde hız, kalite, fiyat ve inovasyon gibi kavramlar ön plandaydı. Ancak içinde bulunduğumuz süreçte normalleşme dönemini planlarken dikkate alacağımız unsurlara hijyen ve sosyal mesafe de eklendi. Salgının önüne geçmek için global ve yerel otoritelerin tüm çağrılarını kulak vermeli, güvenlik tedbirlerini elden bırakmamalıyız. Kampüslerimizde temizlik, hijyen ve sosyal mesafe dikkat edeceğimiz konuların en başında gelecek. Diğer yandan dünya genelinde tüketici anlayışlarını, tercihlerini, eğilimlerini yakından takip etmek ve yakalamak, her zamankinden daha önemli hale geldi. ...2016 yılından bu yana en fazla büyüme gösteren mobil uygulama kanalının sosyal mesafe gözetildiğinde daha da hızlı büyüyerek, en çok kullanılan üçüncü kanal olması öngörüülüyor. Tüm bu öngörülerden hareketle şirketlerin, önümüzdeki süreçte başarılı olabilmek için müşteri hizmetleri stratejilerini gözden geçirmeleri gerekiyor. Bu bizim sektörümüz için de geçerli bir durum... COVID-19 sonrası dünyada başarılı olmak için, çağrı merkezlerinin yeni normal gerçekten benimsemesi, yeni süreçleri ve teknolojileri uygulaması, insan ve teknolojinin hassas bir kombinasyonuna alışması gerekecek” (Doğrular, 2020: 41-42).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uzaktan Çalışma Modeline Geçiş • Dijital Dönüşümün Gerekliliği • Teknolojik Altyapıya Yatırım • Değişime Hızlı Uyum Sağlama • İşin Sürekliliği ve Kalitesinin Devamlılığı • Çalışanlar İçin Sağlıklı ve Güvenli Ortam • Çalışanların Mutluluğu • Ekip Üyeleri ile Etkili İletişim • Çalışanların Özverisi • Yeni Normal Planlaması
2	<p>“Çağrı Merkezi bünyesinde daha önce evden çalışmak konusu denendi. Yapmayan firmalar ise zorunlu olarak geçtikten sonra aslında çağrı merkezi için evden çalışmanın uygun olabileceğini anladılar. Şu an iş ilanlarında evden çalışacak olan temsilciler aranmakta. Bankalarda birçok kalite uzmanı yıl sonuna kadar evden çalışmaya devam edecek. Bankaların altyapılarının sağlam olması ile evden çalışmaya kolayca geçebileceklerini gösterdi. Diğer sektörlerde altyapılarını güçlendirdikten sonra evden çalışma kısmına geçebilir. Evden çalışırken işgücünde hiçbir kayıp yaşanmıyor. Sistemdeki giriş çıkış saatlerinden çalışanları takip edebiliyorsunuz. Takım liderleri için zorlu bir durum oldu. Normal şartlarda masaların arasında gezerek kontrol</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uzaktan Çalışma Modeline Geçiş • Teknolojik Altyapıya Yatırım • Çalışanların Uzaktan Takibi • Dijital Dönüşümün Gerekliliği • Değişime Hızlı Uyum Sağlama

Sıra No	Pandemi Dönemi Çalışmaları ve Yeni Normal'e Uyum	Kodlamalar
	<p>sağlayan liderler şu an bütün gün ekran başından kontrol yapmak durumunda kalıyor. Kontrol sağlandığı için verimlilik konusunda eksi bir durum ortaya çıkarmıyor. Evden çalışmak zaten uygulanan bir sistem olsa da şu an bu konuda daha yoğun çalışmalar başladı. Birçok firma çağrı merkezlerini evden yürütebilmek adına alt yapısını güçlendirmeye çalışıyor. Şu an evden çalışmak üzere müşteri temsilcisi iş ilanları açılmış durumda. Pandemi dönemi evden çalışma sürecine geçmek için cesareti olmayan birçok firmayı buna zorladı ve ilerleyen zamanlarda evden çalışma oranları artabilir” (Biol, 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • İşin Sürekliliği ve Kalitesinin Devamlılığı
3	<p>“Pandemi süreci hepimizin hayatında önemli değişikliklere yol açıyor. Zamanımızı geçirme şeklimizden beslenme şeklimize, para harcama şeklimizden alışveriş önceliklerimize kadar pek çok değişimi gözlemleyebiliyoruz. Dolayısıyla bu süreçte hemen hemen tüm sektörler olumlu ya da olumsuz olarak etkilendi. Pandemi süreci ile birlikte dijital ortama ilgini artması, özellikle e-ticaret sitelerinin ön plana çıkması ile birlikte kargo sektöründe de önemli bir hareketlilik yaşandı. Ciro açısından önemli getiri elde edilirken bir anda artan hacim nedeniyle de operasyonel açıdan çeşitli sıkıntılar sektör genelinde yaşandığını söyleyebiliriz. Pandemi sürecinde çağrı merkezimize personel takviyesi yapıldı. Pandemi süreci ile birlikte evde geçirilen zamanın artması, fiziki alışveriş ortamlarından virüs tehlikesi nedeniyle uzak durulması ile birlikte e-ticaret sitelerinin satış rekorları kırdığı bu dönemde kargo firmalarının yoğunluğunun artması kaçınılmazdı. Hem operasyonel olarak yaşanan sıkıntılar neticesinde oluşan müşteri şikayetleri hem de evde geçirilen süreçte kargo takibi yapmak isteyen müşterilerin sürekli olarak sorgulama yapmaları ile birlikte çağrı merkezlerinde önemli bir yoğunluk yaşandı. Müşteri memnuniyetini sağlamak için pandemi sürecinde çağrı merkezimize personel takviyesi yaparken, çağrı merkezi ve operasyonel birimler arasındaki iletişimin sağlıklı işlemesi için de çeşitli altyapı yatırımları gerçekleştirdik. Çağrı merkezi başta olmak üzere tüm müşteri ilişkileri bölümünün kısa süre içerisinde sayısal olarak büyümesi için gerekli yatırımları yaparken, pandemi süreci nedeniyle yaşanan operasyonel sıkıntıların aşılması için de belli kurallar dahilinde daha esnek bir yapılanma içerisine girdik. Bu dönemde iade ve tazmin gibi birçok konuda süreçleri tekrar gözden geçirerek müşteri memnuniyeti odaklı bir yaklaşım sergilemek için çaba sarf ettikHer koşulda en iyiyi sunmak ve hizmet kalitemizi iyileştirmek için sürekli çalışıyoruz. Normalleşme sürecine hazırız hatta olası kapasite artışlarını da karşılayabilmek için personel, araç ve teknoloji yatırımları yapmaya devam ediyoruz.” (Cesur, 2020: 40)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dijital Dönüşümün Gerekliliği • Değişime Hızlı Uyum Sağlama • Yeni Personel İstihdamı • Teknolojik Altyapıya Yatırım • Yeni Normal Planlaması
4	<p>“Kuşkusuz çağrı merkezlerine yönelik talep, hizmet verilen firmalara ve firmaların sektörlerine göre arttı ya da azaldı. Ancak bu süreçte sektörümüzdeki en önemli değişim, müşteri deneyimi ve iş modelleri olmak üzere iki farklı alandan kaynaklandı. Son tüketicilerin dijital teknoloji kullanımı hızla artıyor ve firmalar müşterilerini kaybetmemek için kusursuz deneyimler sunmaya odaklanıyor. Bu nedenle müşteri deneyimine verilen önem giderek artıyor. Öte yandan dış kaynak hizmeti veren firmaların çalışma modellerinde de ani bir değişim yaşandı. Evden çalışma modeline geçilmesi, farklı yapıların ve yeteneklerin ön plana çıkmasına yol açtı. Bu iki alandaki değişimin etkileri, çağrı merkezi sektöründe de önemli değişimlere yol açıyor. Atos Müşteri Hizmetleri olarak önceliğimiz her zaman çalışan sağlığını korumak oldu. Bu doğrultuda ülkemizde ilk COVID-19 vakasının görülmesinin ardından bir hafta gibi kısa bir sürede evden çalışma modeline geçtik. Bu sayede çalışanlarımızın sağlığını korurken iş sürekliliğini de sağladık. Pandemi süreciyle birlikte tüm sektörlerde yaşanan benzer çalışma modeli değişiklikleri elbette müşteri davranışlarında da değişimlere yol açtı. Müşteriler, pandemi öncesinde tercih ettikleri yüz yüze bilgi alma, danışma, ürün ve hizmet talebi gibi isteklerini uzaktan, yani dijital kanallardan gerçekleştirmeye başladı. Bu süreçte yaşanan bu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uzaktan Çalışma Modeline Geçiş • Çalışanlar İçin Sağlıklı ve Güvenli Ortam • Çalışanların Mutluluğu • İşin Sürekliliği ve Kalitesinin Devamlılığı • Değişime Hızlı Uyum Sağlama • Yeni Personel İstihdamı

C.26, S.1 Türkiye'de Çağrı Merkezi İşletmelerinin Koronavirüs (Covid-19) Pandemisi Deneyimleri:

Sıra No	Pandemi Dönemi Çalışmaları ve Yeni Normal'e Uyum	Kodlamalar
	<i>hızlı değişime adapte olmak ve aynı zamanda evden çalışma modeline geçiş yaparken veri gizliliğinden ödün vermemek bizim için büyük önem taşıyordu. Atos Müşteri Hizmetleri olarak bu geçişi sağlamak için agile (çevik) yapıda farklı çalışma grupları oluşturarak süreci kesintisiz bir şekilde ele aldık. Diğer taraftan, pandemi döneminde gelen talepler doğrultusunda müşteri temsilcisi sayımız da giderek artıyor. Atos olarak teknolojik uzmanlığımız sayesinde müşterilerimizin pandemi sürecinde değişen iletişim kanallarına hızla ve sorunsuz bir şekilde uyum sağladık. Dijital kanal yönetimi tecrübemiz ve ileri düzey süreç yönetimi tekniklerimizle, tüketicilerin şikayetleri hakkında kök neden analizleri yaparak sürekli geri bildirim sağlıyor ve bu sayede aynı tarz şikayetlerdeki tekrarı azaltıyoruz.” (Akalm, 2020:36)</i>	
5	<i>“Ülkemiz ve dünyada yaşanan bu olağanüstü süreç DHL Express Çağrı Merkezi olarak bizi de çok yakından etkiledi. Hem genel olarak DHL Express'te hem de çağrı merkezimizde çalışma pratiklerimizle ilgili değişiklikler oldu. Mart başı itibarıyla ofislerimiz ve hizmet merkezlerimizdeki temizlik sıklığını ve yoğunluğunu artırmaktan önerilen sosyal mesafe kurallarına uygun keskin düzenlemeler yapmaya kadar bir dizi koruyucu sağlık önlemini uygulamaya koyduk ve kişisel koruyucu ekipmanları süreç daha başlamadan tedarik ettik” (Demiroğlu, 2020:38).</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlar İçin Sağlıklı ve Güvenli Ortam • Değişime Hızlı Uyum Sağlama
6	<i>“Pandemi süreci ile birlikte bahsettiğim üzere yoğun bir taleple karşı karşıya kaldık. Evden çalışma düzenine de geçiş yaptığımız bu dönemde yoğunluğu uzaktan çalışma prensiplerini verimli uygulayarak yönettik. Evden çalışma sürecinde teknolojiyi iyi kullanan altyapısı güçlü bir şirket olmanın avantajlarını kullandık. Genç ve dinamik ekip arkadaşlarımızın da katkısıyla yeni düzene hızla adapte olduk. Çağrı merkezleri aslında uzun süredir uzaktan yönetim konusunda ciddi bir deneyim elde etmişlerdi. Sektörün buna hazır olmasının getirdiği avantajla 2-3 gün gibi kısa bir sürede evden çalışmaya hazır durumdaydık” (Aşçı, 2020:39).</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uzaktan Çalışma Modeline Geçiş • İşin Sürekliliği ve Kalitesinin Devamlılığı • Teknolojik Altyapıya Yatırım • Değişime Hızlı Uyum Sağlama
7	<i>“Bugün tüketiciler taleplerini karşılayabilmek, sorularına yanıt bulabilmek için her zamankinden daha fazla çağrı merkezleri ile temas ediyor. Salgın öncesinde müşteri deneyimini merkezine alarak yatırım yapan şirketler, bu dönemde sorunsuz işleyen müşteri hizmetleriyle marka bağlılıklarını güçlendirdiler. ...Toplu çalışma alanlarında hizmet vermemiz nedeniyle salgının ilk günlerinden itibaren önceliğimiz çalışan ve kamu sağlığı oldu. Bu nedenle salgının ülkemizdeki ilk bulgularının görülmeye başlandığı Mart ayından önce evden çalışan müşteri temsilci sayısı 900 civarında iken, bugün üyelerimizin neredeyse tamamı evden hizmet veriyor. Sektörümüzün teknolojiye olan yatkınlığı ve esnek yapıları sayesinde üyelerimiz, hem salgının yayılmasının önüne geçmek hem de kesintisiz hizmet verebilmek adına bu dönemde çok hızlı hareket edebildiler” (Ağılönü, 2020).</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlar İçin Sağlıklı ve Güvenli Ortam • Uzaktan Çalışma Modeline Geçiş • Dijital Dönüşümün Gerekliliği • İşin Sürekliliği ve Kalitesinin Devamlılığı
8	<i>“Pandemi döneminde hizmet verdiğimiz şirketlerimizin, Türkiye genelinde hastalığa yakalanan, hastalık riski taşıyan çalışanları oldu. Bu çalışanların aranması, sağlık durumlarının sorulması ve kuralların tekrar hatırlatılması gibi daha çok sosyal anlamda aramalar gerçekleştirdik. ... Özellikle pandemi sürecinde yaygınlaşan evden çalışma düzeni sonrası, büyük firmalar bu geçişlerde ciddi sorunlar yaşadı ve çok zorlandı. Sektörün, pandeminin de etkisi ile yavaş yavaş dış kaynak kullanımına kaymaya başlayacağını düşünüyoruz. Çağrı merkezi işi, kurumların yaptığı kendi işlerinden çok farklı. Çok değişik dinamiklere, teknolojik altyapıya ve çevresel etkenlere sahip. Dolayısıyla firmaların kendi iş alanlarına yoğunlaşarak, bu tip hizmetlerini profesyonellere daha fazla kaydıracağını düşünüyoruz. „Bu hizmeti tüm kurumsal müşterilerimize anlattık. Haklı Çalışan Hattı,</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların Mutluluğu • İşin Sürekliliği ve Kalitesinin Devamlılığı • Ekip Üyeleri ile Etkili İletişim

Sıra No	Pandemi Dönemi Çalışmaları ve Yeni Normal'e Uyum	Kodlamalar
	<p>temelde personel ile yönetici arasında iletişim sağlayan bir hizmet. Personelin sorununu veya talebini, bu konuda özel eğitim almış ekibimiz cevaplıyor. Kaydını alarak, konusuna göre belirlenmiş ilgili birime aktarıyor. Kaydın kapatılması için ise 48 saat süre tanınıyor. Gelen yanıt personele aktarılıyor ve memnuniyet anketi yapılarak aldığı yanıtı ve süreci değerlendirmesi isteniyor. Personel isterse kaydını anonim olarak yani isim vermeden de iletebiliyor. Her an telefonda ulaşıp seslerini duyurabilmek, muhatap bularak sorunlarına yanıt alabilmek çalışanları mutlu ve motive ederken, şirkete aidiyet duygularını da güçlendiriyor. Bu da işlerine yansıyor ve kaliteli hizmet vermelerini sağlıyor. Sonuçta da nihai tüketici ve onlara ürün-hizmet tedarik eden kurumsal müşterilerimizin çoklu memnuniyeti ortaya çıkıyor” (Şahin, 2020)</p>	
9	<p>“Biz pandemide uzaktan çalışma kavramıyla karşı karşıya kaldığımızda, bütün organizasyon kültürü buna zaten hazır. O yüzden böyle bu bizi olumsuz anlamda şoka sokmadı tam tersine aa ne güzel hayal ettiğimiz beş sene sonra gelir dediğimiz dünya bugün karşımıza çıktı enerjisine büründü birdenbire şirketteki bütün organizasyon yapısı.... Kültürel olarak hazır olunca herkes sanki daha önceden böyle bir senaryoyu çalışmışçasına işte yazılım tarafı, donanım tarafı, idari işler tarafı, operasyon tarafı, 3500 çalışanı, Türkiye'nin dört bir tarafında, ki bir miktar dezavantajlı da yöreler diyeceğimiz yani altyapının çok harika olmadığı bölgelerde çok hızlı şekilde eve taşındık. Yani %80'inini zaten bir hafta içerisinde taşımaya başardık. Oralarda altyapı hazır. ...15-20 gün gibi bir süre içerisinde bütün çalışanlarımız evlere geçmişti. İki şeyi önceliklendirdik. Dedik ki, insan sağlığını önceliklendirelim. Aynı zamanda da operasyon sürekliliğini önceliklendirelim. ...Bu önceliği fark edilince çalışan performansı da arttı, tamam evimdeyim, güvendedim, sağlığım güvende, gelirim güvende, bakıyorum birsürü endüstride insanlar işlerini kaybediyor, kısa çalışma ödeneği ile karşı karşıya, biz en azından evimizde güvenli ortamda sağlığımızı koruyarak işimizi yapmaya devam ediyoruz dedi çalışanlarımızda çok yüksek bir performansla reaksiyon verdi buna” (Akar, 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uzaktan Çalışma Modeline Geçiş • Teknolojik Altyapıya Yatırım • Çalışanlar İçin Sağlıklı ve Güvenli Ortam • İşin Sürekliliği ve Kalitesinin Devamlılığı • Değişime Hızlı Uyum Sağlama • Ekip Üyeleri ile Etkili İletişim • Çalışanların Özverisi
10	<p>“Evden çalışma modeli, çağrı merkezi sektörüne çok yabancı bir kavram olmadığından bu yeni duruma en hızlı adapte olabilen sektörlerin arasında yer alması da şaşırtıcı değil. Pandemi sonrası hayat normale dönsün bile artık evden çalışma modelinin daha yaygın olacağını söyleyebiliriz. Pandemi sürecine uyum sağlamak üzere yeni eklenen hizmet kanalları ve iş akışları nedeniyle çağrı merkezlerinde hızlı değişimler meydana geldi. Özellikle telekomünikasyon sektöründeki müşterilerimizin çağrılarında ciddi artış yaşandı. Hem çağrıları karşılamak hem de hizmet kalitesini sürdürebilmek için ciddi efor harcadık, harcamaya da devam ediyoruz. Evden çalışma modeline geçişle birlikte iş güvenliği, bilgi güvenliği, KVKK gibi hususlarda süreçlerimizi gözden geçirip müşteri temsilcilerimizi düzenli olarak bilgilendiriyoruz. Tüm sistemlerimizin uzaktan erişime uygun olarak tasarlanmış olmasından dolayı geçiş sürecini etkin bir şekilde yönettik. Yeni normalde iş sürekliliği planlarını koruyup evden çalışma modelini devam ettirebilen firmalar rekabette daha avantajlı durumda olacak. Hem işveren hem de çalışanlar için yeni bir adaptasyon süreci anlamına gelen evden çalışma modelinin getirdiği yeni alışkanlıklar; yeni duygular, kişisel motivasyonu üst düzeyde tutabilmek, evden çalışmanın getirdiği olumsuzluklarla baş etmek için çözüm yolları konusunda hazırlıklı olmayı gerektiriyor. Pandemi ile birlikte her tür dijital içeriğin tüketimi ve dijital teknolojilerin kullanım oranları da hızlı bir artış gösteriyor. Ama bu sadece dijitalleşmeden değil, daha çok ihtiyaçtan kaynaklanıyor. Bu dönemde dijital hızlı bir şekilde yatırım yapanlar artık hemen meyvesini toplayabilecekler. Dijital dönüşüm, bu alanda hizmet veren sektör lideri firmaların uzun zamandır gündeminde yer alan ve yatırımlar yapılan bir alan. Uzaktan çalışmanın artık tercihten ziyade bir zorunluluk olabileceği gerçeği dijital dönüşümün önemini</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uzaktan Çalışma Modeline Geçiş • Dijital Dönüşümün Gerekliliği • Değişime Hızlı Uyum Sağlama • İşin Sürekliliği ve Kalitesinin Devamlılığı • Teknolojik Altyapıya Yatırım • Ekip Üyeleri ile Etkili İletişim • Yeni Normal Planlaması

Sıra No	Pandemi Dönemi Çalışmaları ve Yeni Normal'e Uyum	Kodlamalar
	<i>arttırıyor. ...Eviden çalışma konusunda esnekliği arttıran yönetmelik değişiklikleri de beklediğimiz ve gerçekleşmeye başlayan gelişmeler arasında. Eviden çalışma trendinin artmasıyla birlikte sektörde buna özel çözümlerin de yaygınlaşmasını bekliyoruz. Bu süreçte önceliğimiz çalışanlarımızın sağlığını korumak ve en üst seviyede önlemler almak. Olası senaryoları değerlendirdik ve proaktif aksiyon planları oluşturduk. Yerel Yönetim ekipleriyle koordinasyonları arttırıyoruz. Yayınlanan genelgeler hızlı şekilde aksiyona geçirilmek üzere ilgili ekiplere yönlendirilecek. ...Her şeyin normale döneceği ortamda hem evden çalışma düzeninde çalışan hem de kademeli olarak lokasyonlarımıza dönecek müşteri temsilcilerimizle 7gün 24 saat kesintisiz hizmet vermeye devam edeceğiz" (Güventepe, 2020).</i>	

Kaynak: Araştırmacı tarafından elde edilen ikincil veriler doğrultusunda oluşturulmuştur.

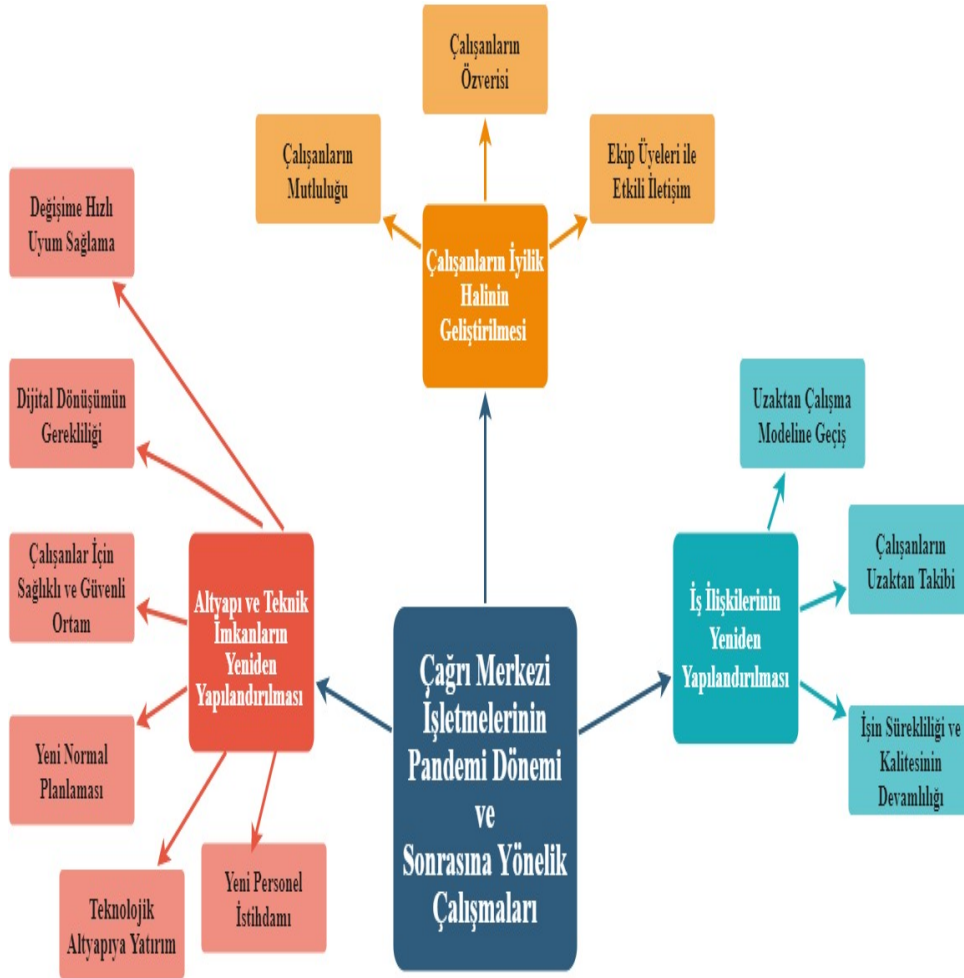
Örnekleme olan 10 kişinin pandemi döneminde sektördeki değişime ilişkin vermiş oldukları demeçler veya yapmış oldukları açıklamalar derlenerek sektöre ve sektördeki değişime yönelik bir projeksiyon oluşturulmaya çalışılmıştır. İkincil veri kaynaklarından elde edilen bilgilerin Tablo 3'de dağılımı verilmiştir.

Tablo 3: Çağrı Merkezi İşletmelerinin Pandemi Dönemi ve Sonrasına Yönelik Çalışmalarına Dair Kodlamalarının Dağılımı

Kodlama	Örnekleme Yer Alan Kişi										TOPLAM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
• Değişime Hızlı Uyum Sağlama	√	√	√	√	√	√	-	-	√	√	8
• İşin Sürekliliği ve Kalitesinin Devamlılığı	√	√	-	√	-	√	√	√	√	√	8
• Uzaktan Çalışma Modeline Geçiş	√	√	-	√	-	√	√	-	√	√	7
• Teknolojik Altyapıya Yatırım	√	√	√	-	-	√	-	-	√	√	6
• Dijital Dönüşümün Gerekliliği	√	√	√	-	-	-	√	-	-	√	5
• Çalışanlar İçin Sağlıklı ve Güvenli Ortam	√	-	-	√	√	-	√	-	√	-	5
• Ekip Üyeleri ile Etkili İletişim	√	-	-	-	-	-	-	√	√	√	4
• Çalışanların Mutluluğu	√	-	-	√	-	-	-	√	-	-	3
• Yeni Normal Planlaması	√	-	√	-	-	-	-	-	-	√	3
• Yeni Personel İstihdamı	-	-	√	√	-	-	-	-	-	-	2
• Çalışanların Özverisi	√	-	-	-	-	-	-	-	√	-	2
• Çalışanların Uzaktan Takibi	-	√	-	-	-	-	-	-	-	-	1

Pandemi döneminde, çağrı merkezi sektöründe yer alan aktörlerin görüşleri neticesinde oluşturulan kodlamalara göre değişime hızlı bir şekilde uyum sağlanmasıyla işin sürekliliği ve kalitesinin sağlanması üzerine çalışmalara ağırlık verilmiştir. Çağrı merkezleri uzaktan çalışma modeline geçerek çalışanlarına sağlıklı ve güvenli ortam sağlamıştır. Çalışanların mutluluğu ve özverili çalışması, pandemi döneminde talebin arttığı çağrı merkezi hizmetlerinin aksamadan devam ettirilmesinde önemli rol oynamıştır. Bu dönemde çağrı merkezlerinin yeni personel istihdamı gerçekleştirdiği gözlemlenmiştir. Ekip üyeleriyle etkili iletişim kurulması ve çalışmaların uzaktan takibinin sağlanması da yönetsel açıdan önemsenmektedir. Yetkililerin görüşlerine göre teknolojik altyapıya yatırım yapılması ve dijital dönüşümün sağlanması sektör için gerekli unsurların başında gelmektedir.

Şekil 1: Çağrı Merkezi İşletmelerinin Pandemi Dönemi ve Sonrasına Yönelik Çalışmaları



Şekil 1’de çağrı merkezlerinin pandemi dönemi ve sonrası için yaptıkları çalışmalar, altyapı ve teknik imkanlar ile iş ilişkilerinin

yeniden yapılandırılması ve çalışanların iyilik halinin geliştirilmesi olmak üzere üç ana kategori altında toplanmıştır. Altyapı ve

teknik imkânların yeniden yapılandırılması sürecinde, değişime hızlı uyum sağlayabilmek ve dijital dönüşüm için teknolojik altyapıya yatırım yapılması, yeni personel istihdamı ile personel altyapısının güçlendirilmesi, çalışanlar için sağlıklı ve güvenli ortamın tesis edilmesine yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Yeni normal dönemde, güçlü altyapı ve teknik imkanların varlığına önem verilmektedir. Pandemi döneminde her sektörde olduğu gibi çağrı merkezlerinde de iş ilişkileri yeniden yapılandırılmıştır. Bu yapılandırılmanın başında uzaktan çalışma modelinin getirilmesi gelmektedir. Çalışanların takibi, işin sürekliliğinin ve kalitesinin sağlanması içinde yeni modeller geliştirilmiştir. Altyapı ve teknik imkanlar ile iş ilişkilerinin yeniden yapılandırılması sürecinde çalışanların iyilik halinin geliştirilmesi de göz ardı edilmemiştir. Çağrı merkezi yönetimi, çalışanları ile etkili iletişim kurarak motivasyonlarını üst seviyede tutmak için çeşitli faaliyetler yürütmüştür. Çalışanların bu dönemde özverili ve mutlu bir şekilde çalışmalarına devam etmesi işletmelerin öncelikleri arasına girmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Koronavirüs (Covid-19) pandemisi döneminde çağrı merkezi sektörüne olan ani talep artışı ve çalışma hayatındaki kısıtlamalara rağmen sektörün teknolojik altyapısının uygunluğu, değişime adapte olan genç ve dinamik insan kaynakları, iş modellerinin uygunluğu sayesinde değişim sürecini sağlayabilmiştir. Sektördeki işletmelerin uzun yıllar önce başlattığı teknolojik altyapı yatırımları ve dijital dönüşüm çalışmaları sayesinde yeni normale çok hızlı adapte olabilmeleri diğer sektörlerde de örnek teşkil edebilecek niteliktedir. Türkiye genelinde 115.000 çalışanı ile birlikte uzaktan çalışma modeline uyum sağlayarak hizmetlerini aksatmadan sürdüren çağrı merkezlerinde, diğer sektörlerin aksine istihdam edilen personel sayısında artış yaşanmaktadır. Uzaktan çalışma sürecinde, işlerin sürdürülebilirliği

için bilgiye erişim sağlayabilmek ve elde edilen bilgilerin güvenliği büyük önem taşımaktadır. Pandemi döneminde hızla artış gösteren müşteri taleplerine cevap verilmesi için değişimin önceden planlanması ve uyum sağlanması gerekmektedir. Çağrı merkezleri bu aşamada çok hızlı aksiyon göstererek teknolojik altyapıya yaptıkları yatırımları arttırmıştır.

Ekonomi içerisinde yer alan tüm işletmeler, bu yeni normale ayak uydurmak için çaba göstermektedir. Pandemi dönemi, değişime en hızlı uyum sağlayan sektörlerin ayakta kalabileceğini göstermiştir. Dünya genelinde yaşanan bu olağanüstü dönemde, çağrı merkezlerinde çalışanlar için sağlıklı ve güvenli ortam sağlanarak hizmet kalitesinin devamlılığı ve iş süreçlerinin yönetimi konusunda yaşanan deneyimler yeni normale geçişte birçok yeniliğe ışık tutacaktır. Bu yeniliklerin başında, geçtiğimiz yıllarda uygulamasına tereddütle bakılan uzaktan çalışma modeli yer alacaktır. Uzaktan çalışma deneyimini tecrübe eden çalışan ve işverenler Covid-19 salgını sonrasında da bu yöntemi devam ettirecektir. Bu değişim için gerekli teknolojik altyapının sağlanması ve çalışan verimliliği üzerine çalışmaların yapılması gerekmektedir. Pandemi döneminde gözlemlendiği üzere uzaktan çalışma yeni normalde hayatın bir gerekliliği haline gelmiştir. Ancak, bu çalışma yöntemine uyum sağlanabilmesi için belli bir sürecin geçmesi gerekmektedir. Yeni normale uygun çalışma yürütebilmek için, müşteriler, tedarikçi ve iş ortakları başta olmak üzere ekosistem içerisinde yer alan tüm paydaşların hazır olması gerekmektedir. Bu aşamada, uyumun sağlanamaması ya da doğal kısıtların olması geçiş sürecinin sancılı olmasına neden olabilecektir. Çağrı merkezi çalışanlar ve yöneticilerinin yeni normal dönemine adapte olabilmeleri ve dezavantajlarının minimuma indirilebilmesi için planlamalar yapması gerekmektedir. Çağrı merkezi işletmelerinde, altyapı ve teknik imkânların yeniden yapılandırılması aşamasında, gelişen teknolojiye uygun çalışmalar yapılmıştır. Son yıllarda bilişimdeki gelişmelerin hızlanmasıyla

işletmeler arasındaki bilgi transferi kolaylaşmaktadır. Değişen pazar şartlarında başarılı olmayı hedefleyen işletmelerin yeni teknolojileri keşfetmesi ve uygulamaya koyması gerekmektedir. Çünkü gelecek dönemde, müşterileri memnuniyetinin sağlanması sürecinde teknoloji temelli altyapısı güçlü işletmeler ön plana çıkacaktır. Bu değişime önce uyum sağlayabilen işletmeler ayakta kalabilecektir. Her sektörde olduğu gibi çağrı merkezleri işletmelerinde de rekabet üstünlüğünü, teknolojik yönetimi yapabilen işletmeler elde edecektir.

Çağrı merkezi işletmeleri tüm sistemlerini uzaktan erişime uygun hale getirmek için çalışmalarını sürdürmektedir. İş sürekliliğinin sağlanması için teknolojik alt yapının hazır olması gerekmektedir. Esnek çalışma saatleri, sektörün uzaktan çalışma konusunda tecrübe sahibi olması ve

paydaşların uyumu süreci kolaylaştırmaktadır. Çağrı merkezi işletmelerinin çalışanlarına uzaktan çalışmayı kolaylaştıracak gerekli ekipman ve malzemeyi sunması dahilinde iş motivasyonu daha yüksek olacaktır. Evden çalışan personelin kontrol edilmesi ve işe bağlılığının sağlanması gerekmektedir. Çalışanın yaptığı işe odaklanması için uygun şartlara sahip olmaması dezavantaj oluşturabilmektedir. Gelecek çalışmalarda pandemi döneminde çağrı merkezi işletmelerinin değişim öncesi ve sonrası çalışmalarına birincil kaynaklardan toplanan veriler ışığında yapılması durumunda literatüre önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çağrı merkezlerinin teknolojik altyapı düzeyleri ve çalışma modelleri üzerine yapılacak çalışmalar da literatür için önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

1. 4857 Sayılı İş Kanunu, Türkiye Büyük Millet Meclisi, Resmi Gazete Tarih: 10.06.2003. Sayı:25134.
2. Ağılönü, R. (2020, Mayıs 8). Çağrı Merkezleri, Salgın Döneminde Evden Eve Hizmet Veriyor. İnternet Haberi, Hürriyet. <https://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/cagri-merkezleri-salgin-doneminde-evden-eve-hizmet-veriyor-41512755>.
3. Akalın, T. (2020). Pandeminin Müşteri Taleplerine/Şikayetlerine Etkileri Ve Çözüm Önerileri. Call Center Life Online Sayı (63). ss. 36. http://www.callcenterlife.com.tr/wp-content/uploads/2017/02/200907_CCL_63.pdf (30.12.2020).
4. Akar, C. (2020, Kasım 10). Tempo CEO'su Cemal Akar: "Yaptığımız İşin Merkezine İnsani Değerleri Aldık" [Video] <https://www.youtube.com/watch?v=hIQW3-KFwS4> 20.12.2020.
5. Aşçı, B. (2020). Pandeminin Müşteri Taleplerine/Şikayetlerine Etkileri Ve Çözüm Önerileri. Call Center Life Online Sayı (63). ss. 39. http://www.callcenterlife.com.tr/wp-content/uploads/2017/02/200907_CCL_63.pdf (30.12.2020).
6. Birol, M. (2020, Haziran 20). Pandemi Sonrası Çağrı Merkezi Nasıl Bir Değişim Yaşayacak? [Video] İstanbul İşletme Enstitüsü. <https://www.iienstitu.com/video/pandemi-sonrasi-cagri-merkezi-nasil-bir-degisim-yasayacak> (28.12.2020) .
7. Cesur, F. (2020). Pandeminin Müşteri Taleplerine/Şikayetlerine Etkileri Ve Çözüm Önerileri. Call Center Life Online Sayı (63). ss. 40. http://www.callcenterlife.com.tr/wp-content/uploads/2017/02/200907_CCL_63.pdf (30.12.2020).
8. Çağrı Merkezleri Derneği. (2020). Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2019 Verileri. <https://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/5OV8UZISEI/AEOGG.pdf>

9. 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. https://ailevecalisma.gov.tr/medias/6048/2014_63.pdf.
10. Doğrular, T. (2020). Pandeminin Müşteri Taleplerine/Şikayetlerine Etkileri Ve Çözüm Önerileri. Call Center Life Online Sayı (63). ss. 41-42 http://www.callcenterlife.com.tr/wp-content/uploads/2017/02/200907_CCL_63.pdf (30.12.2020).
11. Genççağa, F. L. (2004). Bankacılıkta Alternatif Dağıtım Kanallarının Gelişimi Ve Bankalarla Müşterileri Açısından Önemi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
12. Güventepe, N. (2020). Yeni Normalde Çağrı Merkezlerini Neler Bekliyor?. Çağrı Merkezleri Derneği. <https://www.cagrimerkezleridernegi.org/haber-detay/7196>.
13. Kurt Uğur, P. (2010). Çalışma Hayatının Kalitesi Ve Çağrı Merkezi Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
14. Pot, F. (2011). Workplace İnnovation For Better Jobs And Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (60)4: 404-415.
15. Şahin, N. (2020, Temmuz 29). Çağrı Merkezi'nden Pandemi Sürecinde Anlamlı Çalışma. İnternet Haberi. CNN Türk. <https://www.cnnturk.com/yerel-haberler/ankara/cagri-merkezinden-pandemi-surecinde-anlamli-calisma-1550117>.
16. Uluslararası Çalışma Örgütü (2020). Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma: Uygulama Kılavuzu. ILO Publications: Ankara