

TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ: YALOVA, ELAZIĞ VE ŞANLIURFA ÖRNEĞİ*

Bahar MENTEŞE**
Muharrem ES***

ÖZ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, her alanda olduğu gibi çalışma ilişkileri sistemi üzerinde de etkisini göstermiş ve bu etki sonucunda çalışma hayatında; yeni meslekler, yeni sektörler ve yeni çalışma şekilleri oluşmuştur. Bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak oluşan sektörlerden biride çağrı merkezleridir. İlk kez 1970 yıllarında ortaya çıkan çağrı merkezleri günümüzde hızla büyüyen ve milyonlarca kişinin istihdam edilmesini sağlayan önemli bir sektör haline gelmiştir. Ancak; çağrı merkezi sektörü, hem mevcut “çalışma koşulları” hem de bu merkezlerde “yapılan iş” nedeniyle birçok disiplinin dikkatini çekmektedir.

Bu çalışmada, özellikle çalışma şekli ile gündeme gelen çağrı merkezlerinin çalışma ilişkileri sistemi incelenmek istenmiştir. Bu doğrultuda çalışanların çalışma koşulları hakkında bilgi edinmek amacıyla Şanlıurfa, Elazığ ve de Yalova illerindeki çağrı merkezi çalışanları ile anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde çağrı merkezleri kavramsal çerçevede incelenmiştir. İkinci bölümde ise Türkiye’de genel olarak çağrı merkezlerinin çalışma ilişkileri hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümü olan uygulamalı kısmında anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Yalova, Elazığ ve Şanlıurfa’da toplamda 295 çağrı merkezi çalışanına uygulanarak yapılan bu çalışmada; %51 oranındaki çalışanın bu sektörde çalışmaktan memnun oldukları bunun yanı sıra %49 oranında çalışanın ise memnun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların öncelikli ortak sorunları ise ücretlerin azlığı, çalışma gün ve saatlerinin fazlalığı olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çağrı Merkezleri, Çalışma İlişkileri, Türkiye.

LABOR RELATIONS AT CALL CENTERS IN TURKEY: YALOVA, ELAZIĞ AND ŞANLIURFA OF EXAMPLE

ABSTRACT

In the present century in which we are living, the developments in the field of information and technology showed their effects also on labor relations as well as in every field; and as a result of this, new professions, new sectors and new working forms have emerged. One of the newly-emerging sectors that has emerged parallel to the developments in the information technologies field is the Calls Centers. Call Centers first emerged in 1970s, and became a fast-growing and important sector that ensured the employment of millions of people in a short period. However, the call center sector draws attention to many disciplines due to both the existing "working conditions" and the "work done" in these centers.

*Bu çalışma; Muharrem Es danışmanlığında yürütülen Yalova Üniversitesi Sosyal Politika Yüksek Lisans öğrencisi Bahar Menteşe'nin yüksek lisans bitirme tezinden üretilmiştir.

**Doktora Öğrencisi, Yalova Üniversitesi SBE, kayram_bahar@hotmail.com

*** Doç. Dr. Yalova Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, muharrem_es@hotmail.com

In this study, the aim is to examine the labor relations system of the Call Centers that have come to the agenda especially with their working styles. For this purpose, in order to obtain information about the working conditions of employees, questionnaire studies were conducted with call center employees in Şanlıurfa, Elazığ and Yalova provinces.

In the first part of the study, call centers were examined in a conceptual framework. In the second part, information about the working relationships of the call centers is given in Turkey in general. In the third part of the study, which is also the applicable part, the data that were obtained with questionnaires were analyzed.

In this study, which was conducted by applying questionnaires to 295 Call Centers employees in Yalova, Elazığ and Şanlıurfa, it was determined that 51% of the employees were satisfied with their jobs, and 49% of them were dissatisfied with the sector. The primary and common problems of the employees were determined as the low-level wages, and the surplus working days and hours.

Keywords: Call Centers, Labor Relations, Turkey.

GİRİŞ

Dünya’da ilk kez 1970 yıllarında ortaya çıkan çağrı merkezleri; dönemin sosyo-ekonomik yapısı ile bilgi ve teknolojik alanda yaşanan gelişmelerle ivme kazanarak günümüzde büyük bir sektör haline gelmiştir. Bunun en önemli nedeni ise benimsenen serbest piyasa ekonomisi ile ülkeler arasındaki sınırların kalkmasıdır. Ülkeler arasındaki sınırların kalkması rekabet ortamını arttırarak ürünlerin çeşitlenmesine yol açmıştır. Ürünlerin çokluğu ile müşterilerin tercihleri çeşitlenerek, müşteriler daha iyi ürünü daha ucuza edinme şansına sahip olmuşlardır. Bu ise üreticiler için müşterileri önemli bir hale getirmiştir. Bu önemliliğin farkında olan firmalar müşteriler ile sağlam ve kaliteli iletişim kurmak amacı ile çağrı merkezi kuruluşlarını kullanmaya başlamışlardır. Maliyetinin yarısından fazlası insan olan çağrı merkezleri milyonlarca insana günümüzde istihdam edilme olanağı sağlamaktadır. Daha çok kadın işgücünün istihdam edildiği bu sektör; çalışma koşulları bakımından birçok çalışmaya konu olmaktadır.

Bu bağlamda çalışmamızın amacı da bu sektörün çalışma ilişkileri hakkında bilgi edinme ve bu sektörde çalışan müşteri temsilcilerinin sorunlarını araştırıp yorumlayabilmektir.

1. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1. Çağrı Merkezi Tanımı

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, hem küreselleşmenin hem de bilim ve teknolojiye yaşanan dinamik gelişmelerin, pazarlar arasındaki engelleri kaldırması ve bu engellerin kalkması ile ürün çeşitliliğinin artması; müşterileri daha bilgili, seçici ve talepkâr bir hale getirmiş iken üretici rolündeki işletmeler arasında ise rekabeti daha da sıkı bir hale getirmiştir. Seçici ve talepkâr müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek ve onlara ulaşabilmek işletmelerin öncelikli hedefleri arasında olmuş ve bu hususta müşterilerle iletişime geçebilmek onlara daha kaliteli hizmetler sunabilmek için çağrı merkezleri; müşteriler ve işletmeler arasında iletişimi sağlayan bir köprü görevini üstlenmiştir (Yüksek, 2013: 3).

Çağrı merkezi, müşteriye ve organizasyona değer yaratmak amacı ile organizasyon kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir biçimde entegre edildiği,

insanlardan, süreçlerden, teknolojiden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Gümüş, 2002: 134). Yine bir başka tanıma göre çağrı merkezi; üreticilerin ya da işletmelerin kendileri ile iletişime geçmek isteyen müşterin, bayilerin ve yahut diğer tüm grupların; telefon, internet, faks ve posta gibi iletişim araçlarının kullanılmasına olanak sağlayan, ayrıca çok sayıda nitelikli personelin bir arada çalıştığı sektörler olarak da tanımlanmaktadır (Sarıyer, 2007: 474). Yani çağrı merkezleri özünde tipik olarak, personel ile bir dizi bilgisayar ve telekomünikasyon ekipmanlar ile hizmet verilmesidir (Gans, Koole, ve Mandelbaum, 2003: 82). “Müşteri ne ister?” sorusuna cevapların arandığı çağrı merkezleri; şirket kaynakları ile çeşitli iletişim araçlarının, müşteriye ve şirkete fayda sağlaması amacı ile etkili bir şekilde dahil edildiği, kişilerden, teknolojiden, metotlardan ve süreçlerden meydana gelen müşteri ilişkileri sisteminin muazzam bir parçasıdır (SERKA, 2011).

Çağrı merkezleri, günümüzde hemen hemen her sektörün, müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini arttırmak amacıyla yararlandıkları bölümler haline gelmiştir. Çağrı merkezleri; GSM operatörleri, turizm şirketleri, oteller, sağlık işletmeleri, otomotiv şirketleri, havayolu şirketleri, kar amaçlı olmayan kuruluşlar, devlet kurumları ve bankacılık gibi birçok kurumlar çağrı merkezlerinden faydalanmaktadır (Ayar, 2011: 4). Ayrıca; tele pazarlama merkezleri, bağış toplama organizasyonları, her tip geniş kapasiteli hizmet firmaları, havayolu ve otel rezervasyon merkezleri, e-takip merkezleri, katalog perakendecileri, e-ticaret işlem merkezleri ve mali kurumlar çağrı merkezlerinin uygulandıkları alanlara örnek olarak gösterilebilir (Aşkun, 2007: 8).

Çağrı merkezleri; “Müşteri Hizmetleri Merkezi, Müşteri Temas Bölgesi, Çok Kanallı Çağrı Merkezi, Bağlantılı Çağrı Merkezi, Destek Merkezi, Satış ve Hizmet Merkezi, Rezervasyon Merkezi, Teknik Destek Merkezi, Bilgi Masası ve Yardım Masası, Müşteri Etkileşim Merkezi, Müşteri Haberleşme Merkezi” gibi birçok farklı isimlerle nitelendirilmektedir (Candaner, Kohen, 2011: 45).

Her ne kadar farklı isimlerle nitelendirilseler de çağrı merkezleri;

- Bilgi Hizmetleri,
- Randevu Hizmetleri,
- Müşteri Hizmetleri,
- Yardım Hizmetleri,
- Satış ve Pazarlama Hizmetleri sunmaktadır (Candaner, Kohen, 2011: 46).

Çağrı türleri bakımından çağrı merkezleri; “Inbound Çağrı Merkezi ve Outbound Çağrı Merkezi” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. “Inbound Çağrı Merkezleri” adından anlaşılacağı üzere çağrı alan, yani belirli bir telefon numarası aracılığıyla gelen çağrılara yanıt veren ve genellikle hizmet, destek, yardım, bilgi alma ve işlem yapma gibi gereksinimlere cevap veren çağrı merkezi türüdür. “Outbound Çağrı Merkezi” ise dış arama yapan, çağrı gerçekleştiren, belirli bir amaç için bir grup insan tarafından, istenilen hedef doğrultusunda hazırlanmış belirli telefon numaralarının aranmasıdır. Bu tip çağrı merkezleri genellikle telefonla satış ve pazarlama yapan yani tele-satış, tele-pazarlama yapan merkezlerdir (Candaner, Kohen, 2011: 49). Gelen aramalarda müşterinin ihtiyacına yönelik hizmetler sunulmakta iken yani müşteri çağrı merkezleri ile kendi isteği ile iletişime

geçmekte iken giden aramalarda ise çağrı merkezi çalışanı işletme adına müşterileri aramakta yani müşteri ile işletme adına iletişime geçmektedir.

1.2. Çağrı Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi

1.2.1. Dünyada Çağrı Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi

Bilinen ilk çağrı merkezi, 1960'ların sonlarında Ford firması tarafından, müşterilerin hatalı ürünleri (arabaları) şirkete bildirmeleri için kurulan çağrı merkezidir. Şikâyet istekleri toplayabilmek için Ford ve AT&T firması 800 ile başlayan bir danışma hattını devreye sokmuşlardır (Keser, 2006: 101). ABD'de uzun süre ücretsiz hatlar olarak birçok şirket tarafından sunulan bu hizmetin ilk gelişmiş şeklini ise 1970'lerin başında Continental Havayolları kurmuştur. ACD (Otomatik Çağrı Dağıtımıcısı) kullanılan bu yapıda arayanların erişimi otomatik hale getirilmeye çalışılarak, 30 sene önce şirketler rekabette öne çıkabilmek için çağrı merkezlerini müşterilerle iletişim kurmak amacıyla kullanmakta iken bugün çağrı merkezi kullanımı şirketler için zorunlu bir hal almıştır (http://www.karel.com.tr/sites/default/files/belge/doc/cagri-merkezi_nedir.pdf, 21.12.2016).

Çağrı merkezleri ve onların modern halefleri, iletişim merkezlerini şirketler ve müşterileri arasındaki iletişim açısından tercih edilir ve yaygın hale getirmektedir. Bu yüzden çağrı merkezi sektörü büyüyerek hem işgücü hem de ekonomik kapsam açısından hızla genişlemektedir (Gans, Koole, ve Mandelbaum, 2003: 80).

Günümüzün küresel dünyasında; üretim, tüketim, sınırlar, mesafeler, alan ve zaman kavramlarının yeniden yapılanması ve hizmet sektörünün genişlemesi, bilgi ve teknoloji odaklı ekonomileri ortaya çıkarmıştır. Bu durum, sosyal, ekonomik, kültürel, siyasal ortamı ve küresel etkileşimin doğasını değiştirmiştir. Yeni iletişim teknolojileri ve telekomünikasyon alt yapılarına yapılan yatırımlar uzun mesafelerde bilgi transferini mümkün ve ucuz bir hale getirmiştir (Abraham, 2008: 197-198).

Bu bağlamda; çağrı merkezi sektörü gelişimi, ticaret ve müşteri kavramlarının değişimine paralel olarak sürmektedir. 1990'lı yılların ikinci yarısı itibari ile bilgisayarların, internetin ve mobil iletişimin günlük hayatta yer edinmeye başlaması ile yaşanan bu değişim, öncelikle müşterilerle sağlanan iletişim kanallarını çeşitlendirmiş, daha sonra telefon çağrılarının yanı sıra posta, e-mail, fax, web üzerinden yazışma gibi iletişim kanalları eklenmiştir. 2000'li yılları takiben hem internetin hayatın merkezine oturması hem de hızla gelişen teknoloji sayesinde mevcut iletişim kanallarına internet ve mobil cihazlar üzerinden online erişim ve de SMS işlemleri gibi alternatif erişim kanalları da eklenerek; otomatik santral sistemleri gelişmiş bir yapıya kavuşarak otomatik santral sistemleri, görüşme kayıt sistemleri, interaktif sesli yanıt sistemleri (Interactive Voice Response-IVR) ve ses teknolojileri gibi bir çok otomasyon imkanları sunulmaya başlamıştır (Yüksek, 2013: 15-16).

Uluslararası bir sektör haline gelen çağrı merkezleri günümüzde ise dünyada hızla büyüyerek geniş bir pazar haline gelmiştir. Bu pazar içindeki en büyük yeri ise başta ABD olmak üzere İngiltere ve Hindistan takip etmektedir (ÇMD, 2013). Dünyada çağrı merkezi pazar büyüklüğü; 2013 yılında 374 milyar \$'a, mevcut çağrı merkezi sayısı ise 2013 yılında 150 bine ulaşmıştır (https://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/

06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf, 21.12.2016). Çağrı merkezlerinin dünyadaki en büyük paya sahip sektörleri ise finans (%25), telekomünikasyon (%18) ve kamu (%9) sektörleridir (Yüksek, 2013: 38).

Dünyada yaklaşık olarak 12 milyon kişinin istihdam edildiği bu sektörde (Akkaya, Yeşil, 2015: 5), 10-15 sene öncesine kadar özellikle Batılı ülkelerdeki şirketler, müşterilerine bünyelerinde kurdukları çağrı merkezleriyle hizmet vermekte iken daha sonraları Batı'da işgücü maliyetinin yüksek olması, şirketler için büyük masraflar haline gelmiş ve maliyeti düşürme yollarını arayan uluslararası şirketler, emeğin ucuz olduğu ülkelerde çağrı merkezi sektörüne yatırım yapmaya başlamışlardır (Erinç, 2007: 13). Böylece merkez ABD, Birleşik Krallık ve Hindistan başta olmak üzere; Filipinler, Latin Amerika, Güney Afrika ve Doğu Avrupa gibi ülkelere doğru çağrı merkezlerinin gelişimi hareketlilik göstermektedir (Man ve Öz, 2009: 83).

Bu durum az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için ciddi bir istihdam ve gelir kapısı olurken, Batılı şirketlerin de çağrı merkezi maliyetlerini düşürmesini sağlamıştır (Erinç, 2007: 13).

1.2.2. Türkiye'de Çağrı Merkezlerinin Tarihsel Gelişimi

Dünya'daki çağrı merkezleri gelişimi 1960'lı yıllarda başlamış iken Türkiye'de ise ilk çağrı merkezi 1988 yılında Pamukbank tarafından kurulmasıyla başlamıştır. 118 bilinmeyen numaralar servisi de Türkiye'de ilk kurulan çağrı merkezi hizmetlerindedir. Bu iki çağrı merkezinin özellikleri de çağrı merkezlerinin temel işleyişlerini içermemekteyse de ilk olmaları açısından önemlidir (Ayar, 2011: 10).

Türkiye'deki çağrı merkezi sektörünün gelişimini ve bugünkü konuma gelişini dört evrede özetlemek mümkündür (Kohen, 2015):

1996 Öncesi: "Bozulan Ürünü Mağazaya Götürme" Dönemi

1996 – 2001: "Ayaklanma ve Öğrenme" Dönemi

2001 – 2008: "Sahiplenme" Dönemi

2008 – 2014: "Büyüme ve Yayılma" Dönemi

Türkiye Çağrı Merkezleri Derneği'nin çağrı merkezi sektörü pazar araştırması kapsamında hazırlamış olduğu "Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Raporu'na" göre; 2011-2015 yılları çağrı merkezlerinin asıl büyüdüğü yıllar olup, 2011 yılında 1.057 olan mevcut çağrı merkezi sayısı 2015 yılında 1.214' ulaşmıştır. İstihdam edilenlerin sayısının ise, çağrı merkezlerinde yaşanan gelişime paralel olarak sürekli arttığı görülmektedir. Özellikle en büyük artış 2013 ile 2014 yılları arasında yaşanmış ve istihdam edilenlerinin sayısının yaklaşık olarak on bin kişilik artışla 70.200'den 80 bine çıkmıştır. Ayrıca 2016 yılında 85 bine ulaşan çalışan sayısının 2017 de 92 bine ulaşacağı öngörülmektedir (Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı Verileri, 2016).

Günümüzde dünyada önemli bir pazar büyüklüğüne sahip olan ve çalışma sahalarına dönüşen çağrı merkezleri, Türkiye'de de ülke ekonomisine yaptığı katkıdan ziyade istihdam sağlamada önemli bir konuma sahiptir; yüzde 65'ini kadınların oluşturduğu bu sektör bir çalışma merkezlerine dönüşmektedir (Kurtpınar, 2012:<http://www.telepati.com.tr/ekim12/konu6.htm#yukari>, 21.12.2016). Özellikle de telekomünikasyon, finans ve kamu sektörleri alanında

gelişmekte olan çağrı merkezleri yaratılan istihdamdan en büyük payı almaktadır. (<http://www.cagrimerkezleriderneği.org/haber-detay/2587>, 21.12.2016)

2. TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

2.1. Türkiye’ de Genel Olarak Çağrı Merkezlerinde Çalışma İlişkileri

2.1.1. Çağrı Merkezi Çalışanları

Çağrı merkezlerinde çalışan kişiler; bağlı oldukları sektöre göre farklılık göstermekle birlikte genellikle kadın çalışan olup, ikna kabiliyeti yüksek, diksiyonu düzgün, satış bilgi ve becerisine sahip, en az lise mezunu, sabırlı ve 18-24 yaş aralığında ki iş gücü özelliklerine sahip kişilerdir. Esas olarak belli bir konuda uzmanlık aranmamakta ve kişisel özellikler eğitim düzeyinden daha önemlidir (Seçkin, Ökten, 2009: 197-198).

2.1.1.1. Hiyerarşik Kademeye Göre Çağrı Merkezi Çalışanları

Çağrı merkezlerinde başarının anahtarını çağrı merkezlerinde çalışan iş gücü oluşturmaktadır. Bu denli büyük bir önemi olan çağrı merkezi bölümü çalışanları hiyerarşik kademeye göre;

- Şefler
- Takım liderleri
- Müşteri temsilcileri, şeklinde sıralanmaktadır (Törün, 2006: 94).

2.1.2. Çağrı Merkezlerinde Çalışma Şekilleri ve İş Sözleşmeleri

İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesi, Kanunda aksi belirtilmedikçe, özel bir şekle tâbi değildir (İş Kanunu, 2003). İş sözleşmeleri türüne göre belirli/belirsiz, çalışma şekline göre de kısmi/tam süreli iş sözleşmeleri olarak bir ayrıma tabi tutulmaktadır. 4857 Sayılı İş Kanunu 11. Maddesine göre; “*İş ilişkisinin bir süreye bağlı olarak yapılmadığı halde sözleşme belirsiz süreli sayılır. Belirli süreli işlerde veya belli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ile işçi arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesi belirli süreli iş sözleşmesidir*”. Yine 4857 Sayılı İş Kanunu 13. Maddesine göre; “*İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmi süreli iş sözleşmesidir*” (İş Kanunu, 2003).

Bu bağlamda çağrı merkezlerinde çalışanlar, 4857 sayılı İş Kanununa tabi olup türüne göre belirli/belirsiz ve çalışma şekline göre kısmi ya da tam süreli çalışmaktadır. Çağrı merkezlerinde genelde çalışanlar tam süreli iş sözleşmesi ile çalıştırılmakla birlikte; Türkiye’ de hala tam zamanlı çalışacak personelin gelişmiş pazarlara göre daha kolay olması, kısmi süreli ve de homeagent çalışma şeklinin yaygınlaşmasını engellemektedir (Çağrı Merkezi Derneği, 2012). Kısmi süreli çalışmanın düşük düzeylerde kalmasının diğer bir sebebi ise; Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nun kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçilerin sağlık yardımından yararlanması için ek prim ödemesi, sektörde kısmi süreli iş sözleşmelerin yasanın tanımladığı şartlara uygun olmamasıdır (ÇSGB, 2013: 32).

2.1.3. Çağrı Merkezlerinde Çalışma Süreleri ve Fazla Çalışma

Çağrı merkezleri çalışma içeriğinden ötürü 7 gün/ 24 saat hizmet vermektedir. Bu bakımdan işçilerin gerek sosyal hayatı gerekse sağlığını dikkate alındığında 24 saatlik çalışma süresi içinde vardiyalı çalışma biçimi kaçınılmaz olmaktadır (Yaşar, Alpsoy ve Taçgın, 2016: 6). Çağrı merkezlerinde vardiya düzeni genel olarak gündüz, akşam ve gece olarak düzenlenmektedir ve ayrıca yarı zamanlı çalışma imkânı da bulunmaktadır. Çalışma süreleri tam zamanlı çalışan işçiler için 8 saat iken, yarı zamanlı çalışanlar için 4 veyahut 6 saat uygulanmaktadır. İşveren tarafı çağrı yoğunluğu, hedef gerçekleştirememesi gibi nedenlerle işçileri sık sık mesaiye kalmalarına ve fazla çalışma yapmalarına neden olmaktadır (Parlak ve Çetin, 126, 127).

4857 Sayılı İş Kanunu'nun 41. Maddesine göre "Fazla Çalışma";

"Ülkenin genel yararları yahut işin niteliği veya üretimin artırılması gibi nedenlerle fazla çalışma yapılabilir. Fazla çalışma, Kanunda yazılı koşullar çerçevesinde, haftalık kırk beş saati aşan çalışmalardır. 63. madde hükmüne göre denkleştirme esasının uygulandığı hallerde, işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık iş süresini aşmamak koşulu ile bazı haftalarda toplam kırk beş saati aşıya dahi bu çalışmalar fazla çalışma sayılmaz.

Her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesi suretiyle ödenir.

Haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle kırk beş saatin altında belirlendiği durumlarda yukarıda belirtilen esaslar dâhilinde uygulanan ortalama haftalık çalışma süresini aşan ve kırk beş saate kadar yapılan çalışmalar fazla sürelerle çalışmalardır.

Fazla sürelerle çalışmalarda, her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde yirmi beş yükseltilmesiyle ödenir.

Fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma yapan işçi isterse, bu çalışmalar karşılığı zamlı ücret yerine, fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında bir saat on beş dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir.

İşçi hak ettiği serbest zamanı altı ay zarfında, çalışma süreleri içinde ve ücretinde bir kesinti olmadan kullanır.

Fazla saatlerle çalışmak için işçinin onayının alınması gerekir.

Fazla çalışma süresinin toplamı bir yılda iki yüz yetmiş saatten fazla olamaz"(İş Kanunu, 2003),

şeklinde tanımlayarak fazla çalışmanın sınırlılıklarını ve özelliklerini açıklamıştır.

Ancak; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 2013 yılında, Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesine Yönelik Teftiş Programı kapsamında teftişi yapılan 40 çağrı merkezi işyerinde (ÇSGB, 2013: 42);

- "Fazla çalışma/fazla sürelerle çalışma ücretlerinin ya ödenmediği ya da eksik ödendiği,
- İşçilere hak kazandıkları serbest zamanların usulüne uygun olarak kullandırılmadığı ya da eksik kullandırıldığı,

- *İşçilerin fazla çalışma/fazla sürelerle çalışma için onaylarının alınmadığı,*
- *İşçilere yıllık 270 saati aşan fazla çalışma yaptırıldığı,*
- *Fazla çalışma yaptırılmayacak işçilere fazla çalışma yaptırıldığı,*
- *İşyerinde fazla çalışma sürelerini gösteren belge düzenlemediği tespit edilmiştir”.*

Yapılan bu araştırma göstermektedir ki hemen hemen her sektörde var olan emek sömürsü, belge düzenlemede sahtecilik, işverenin maliyetini düşürmek amacıyla yasal olmayan yollara başvurusu gibi enformel davranışlar bu sektörde de mevcuttur. Hâlbuki emeğin yoğun olduğu çağrı merkezleri daha sıkı denetimlere tabi tutulmalıdır. Ayrıca 2013 yılında ÇSGB tarafından hazırlanan bu teftiş raporunda; bu tür yasal olmayan durumların mevcut olduğunu araştırma sonucunda görülmesine rağmen bu olumsuzlukların giderilip giderilmediğine dair çağrı merkezlerine tekrar bir denetim yapılmamıştır. Bu ise Türkiye’ de iş yerlerine yapılan denetimlerin yetersiz olduğunu kesinlikle göstermektedir.

2.1.4. Çağrı Merkezlerinde Dinlenme ve Boş Zaman

Esnek çalışma biçimleri 1970’lerden itibaren neo-liberal politikaların etkisiyle ortaya çıkmıştır. Günümüzde bu esnek çalışma biçimlerinin uygulandığı çağrı merkezlerinde, tam süreli olarak çalışan işçi öğle tatili ve ihtiyaç molaları toplamı 90 dakikadır. Aktif çalışılan her dört saat için on beş dakika mola süresi verilmektedir. Hatta bu süre iş yoğunluğuna göre bazen daha da kısalmaktadır (Parlak ve Çetin, 2007: 116).

2.1.5. Çağrı Merkezlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği

Çağrı merkezi işçilerinin çalışma koşulları, sektörü onların sağlığı bakımından riskli olup yoğun çalışma sonucunda yıpranma ve işveren tarafından yapılan performans zorlamaları işçinin yıpranma derecesini artırmaktadır (<http://engelliler.gen.tr/f101/cagri-merkezi-iscisinin-calisma-ve-yasam-kosullari-22918/>, 21.12.2016). Ayrıca çağrı merkezlerinde uygulanan vardiyalı çalışma sistemi sonucu gece çalışmalarına bağlı olarak çalışanlarda verimlilik düşmekte ve yine vardiyalı çalışmaya bağlı olarak; Sirkadiyen ritmin bozulması, uykunun kalitesizleşmesi, sosyal yaşamın kesintiye uğraması ve çalışan sağlığının bozulması gibi rahatsızlıklar oluşmaktadır. Gece çalışmalarında işçilerin toparlanma süreçleri aksayabilmekte; gece çalışmalarında kazalar ve iş hataları artmaktadır. Uzun çalışma sürelerine bağlı olarak çalışanlar stresli olup daha az üretken ve düşük motivasyona sahiptir (Yaşar, Alpsoy ve Taçgın, 2016: 10).

Tüm bu olumsuz çalışma koşulları sebebiyle; 20.6.2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile 29.12.2012 tarihli ve 28512 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği uyarınca çağrı merkezleri “tehlikeli” sınıflar kapsamında alınmıştır (<http://www.sgk.com.tr/Storage/CagriMerkezleriRiskDeğerlendirmesiRehberi.pdf>). Türkiye çağrı merkezi pazarının yüzde 56’sı bu düzenlemeden etkilenmiş kalan yüzde 44’lük kısmı ise yapılan iş ve koşulların aynı olmasına rağmen kapsam dışında kalmıştır (<http://www.hurriyet.com.tr/cagri-merkezleri-sektoru-sikayetci-25139558>, 21.12.2016).

2.1.6. Çağrı Merkezlerinde Ücretler ve Ücret Eklentileri

Ücret, kişinin emeğini satarak elde ettiği maddi bir unsur olup, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 32. Maddesine göre; “Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.” şeklinde tanımlanmıştır (TİSK, 2009: 25).

Çağrı merkezlerinde ise çalışanlara ödenen aylık ücret tutarı genellikle asgari ücret ve biraz yukarısı olabilmektedir. Ayrıca prim ve benzeri yan hakların aylık ücretlere eklenmesi ile birlikte ücretler biraz daha artmaktadır (Korkmaz Haber, 2016).

Çağrı merkezlerinde yoğun iş temposuna bağlı olarak çalışanlar sık sık fazla çalışma yapmaktadırlar ve yapılan bu fazla çalışma karşılığında ise fazla çalışma ücreti almakta ya da boş zaman kullanmaktadırlar. Ancak; ÇSGB'nin 23 çağrı merkezinde yapmış olduğu araştırmada, ulusal bayram ve genel tatil günleri çalışması karşılığı olarak çalışılan her gün için günlük ücret ödenmediği, kısmi süreli ya da part-time adı altında saat ücretli olarak çalışan ve haftalık ortalama çalışma süresi 30 saatin üzerinde olan çalışanların çalışmadıkları, genel tatil günlerin ücreti ödenmediği ve bazı işyerlerinde genel tatil günlerinin işçilerin çalışarak geçirdiği ve bunun karşılığı olarak da ücret değil de serbest zaman kullanma, bir gün işe gelmeme tarzında olduğu tespit edilmiştir (ÇSGB, 2013: 42,43).

2.1.7. Çağrı Merkezlerinde Sendikalaşma ve Toplu Pazarlık

Bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi ve buna bağlı olarak çalışma biçimlerinde ve çalışma ilişkilerinde yaşanan değişimler sonucu günümüzde vasıfsız işgücüne olan talep azalmış, buna paralel olarak bilgili, alanında uzmanlaşmış kişilerden oluşan işçi tipi ise önem kazanmıştır. Bu bağlamda yeni teknolojiler sayesinde kalifiye eleman ihtiyacının artması, hizmet sektörünün alanının genişlemesi ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması neticesinde işçilerin pazarlık gücü zayıflamıştır. İşverenler ileri teknolojiye dayalı yatırımlarda işçileri en etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmayı amaçlarken işçiler ise daha çok kazanç sağlamayı amaçlamakta aynı zamanda fazla zaman bulabileceği bir iş ilişkisi istemektedir. Çalışma biçimlerinin esnek hale gelmesi ve çalışma ilişkilerinin değişen koşullara uyum sağlaması toplu iş görüşmelerinde işçi tarafını zayıflatmaktadır (Çetin, 2014: 68).

Esnek çalışma modellerinin uygulandığı bir sektör konumunda olan çağrı merkezlerinde çalışanlar sendikalaşma açısından incelendiğinde 2000'li yılların başında herhangi bir sendikaları olmamakla birlikte; çalışanlarının çok farklı işkollarında faaliyet gösteren işyerlerinde çalışmaları ve mevzuat gereği sendikal örgütlenmenin işkolu düzeyinde mümkün olması, işçi kesiminde sendikal örgütlenmenin önünde engel oluşturmuştur (ÇSGB, 2013: 23). Ancak; 18.10.2012 tarihli ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun 4. Maddesince tanımlanan 7 nolu İletişim İşkolu ile çağrı merkezi çalışanları örgütlenme hakkına kavuşmuştur. Bu bağlamda; Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu'na bağlı olarak HABER-İŞ, Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu'na bağlı olarak DEV İLETİŞİM-İŞ, Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu bağlı olarak Öz İletişim – İş Sendikası ve Bağımsız Sendikalar

içerisinde Pak İletişim İşçileri Sendikası 7 nolu İletişim İşkolunda faaliyet göstermeye başlamıştır (ÇSGB,2016). Böylece çağrı merkezi çalışanlarının örgütlenmesi önündeki engel kalkmıştır.

Ancak; çağrı merkezi çalışanlarının sendikalaşmasının önündeki iş kolu engeli kalkmış olmasına rağmen sendikalaşma eğiliminde değildirler. Bunun nedeni yaptıkları işi geçici bir iş olarak nitelendirmeleri ve işi benimsememelerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların bir kısmı yaptıkları işin ileri teknoloji gerektiren bir iş olduğunu ve kendilerini işçi sınıfında görmediklerini belirtmektedir (Parlak ve Çetin, 2007: 130).

2.1.8. Çağrı Merkezlerinde Çalışanların Karşılaştıkları Sorunlar

Çağrı merkezi çalışanları yaptıkları işten ötürü zihnen vasıfsızlaşma tehdidi altındadırlar. Çalışma saatleri içerisinde kelime kelime ekranı takip etmek ve aynı cümleleri tekrar etmek zihnen çalışanı tekrara dayalı standart hale getirmektedir. Çağrı merkezi çalışanlarının karşılaştığı bir diğer problem ise yapılan işin çalışanlar üzerinde fiziksel ve psikolojik sorunlara yol açmasıdır. Bu bağlamda çalışanın, gün aşırı aydınlatma altında çalışması, çalıştığı ortamda devamlı bir konuşmadan kaynaklı şiddetli bir uğultuya maruz kalması, devamlı çağrı almaktan kaynaklanan işitme kaybı riski ve de sürekli konuşma sebebiyle sesinde sorun yaşaması gibi fiziksel sorunlar çalışanlar için kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Psikolojik açıdan ise maruz kaldığı strese ve yoğun çalışma temposuna bağlı olarak çalışanlar, gündelik yaşantısında sıkıntılar, ağlamalar ve kâbuslar yaşamaktadır (<http://www.yordamkitap.com/comment.php?commentId=263>, 21.12.2016).

İş, iş süreci, iş ortamı, iş doyumunu vb. olgular bu sektörde çalışanlarda strese yol açan önemli etmenlerdir. Çalışan iş ortamında birçok etmeden etkilenerek strese maruz kalmaktadır. Bunun sonucunda işçi fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan değişiklikler yaşamaktadır. Fiziksel çevre, kimyasal, biyolojik ve psiko-sosyal çevre meslek hastalıklarının oluşmasına neden olmaktadır. Psiko-sosyal çevreye oluşturan çatışmalar ve çalışma süreleri, vardiya sistemi çalışanı etkilemektedir. Vardiyalı çalışma sistemi çalışanlarda stres, düzenli yapılan aktivitelere katılamama ve bundan ötürü sosyal hayattan kopma, aile yaşamına zaman ayıramama ve mesleki tatminde azalma çalışanda strese neden olabilmektedir. Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisi olarak çağrı alan kişiler şikâyet ve hakarete maruz kalmaları durumunda doğal tepki verememelerinden ötürü bayılma, göz seğirmesi, kramp gibi fiziksel sağlık sorunları da yaşamaktadır (Yaşar, Alpsoy ve Taçgın, 2016: 16).

Çalışanlar karşılaşmış oldukları bu fiziksel ve de psikolojik sorunların dışında çağrı merkezlerinde ücretlerin, düşük aylık ücret ya da saat ücreti, (ücrete oranla) yüksek prim uygulaması sistemi ile belirlenmesi, bazı çalışanların tam zamanlı çalışmalarına rağmen; yarı zamanlı (kısmi süreli) olarak gösterilmesi gibi sorunlarla da karşı karşıya kalmaktadırlar (ÇSGB, 2013: 73).

3. TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: YALOVA, ELAZIĞ VE ŞANLIURFA ÖRNEĞİ

Türkiye’de çağrı merkezlerinde çalışma ilişkilerini incelemek amacıyla “basit tesadüfi örnekleme yöntemi”¹ kullanılarak 10.08.2016 / 27.10.2016 tarihleri arasında yapılan bu çalışma; Yalova, Elazığ ve Şanlıurfa’daki çağrı merkezlerinde toplamda 295 çalışan ile yapılarak gerçekleştirilmiştir. Yalova ilinde bir çağrı merkezi, Elazığ ilinde bir çağrı merkezi ve Şanlıurfa’da ise üç çağrı merkezi araştırmaya dâhil edilerek toplamda beş çağrı merkezinde araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamına dâhil olan illerdeki çağrı merkezinde çalışan kişi sayısı ise şu şekildedir:

Yalova ilindeki çağrı merkezinde toplamda 40 çalışan,

Elazığ ilindeki çağrı merkezinde toplamda 1050 çalışan,

Şanlıurfa ilinde ise üç çağrı merkezinde toplamda 910 çağrı merkezi çalışanı bulunmaktadır.

3.1. Araştırmanın Konusu

Türkiye’de 3 ilde (Yalova, Elazığ, Şanlıurfa) çağrı merkezi çalışanları ile anket çalışması yapılarak; çalışanların toplam ücretleri, haftalık çalışma saatleri, fazla çalışma süreleri, işyeri eğitimleri, sendikalaşma oranları ve yaptıkları işten memnun olup olmadıkları gibi olgular hakkında çağrı merkezlerinin çalışma ilişkileri çerçevesinde incelenmesidir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de hızla gelişen çağrı merkezi sektörünü çalışma ilişkileri açısından irdeleyerek; istihdam edilen çalışanların çalışma koşulları ile ilgili bilimsel veriler elde edilmesidir.

3.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma Yalova, Elazığ ve Şanlıurfa’da toplamda 295 çağrı merkezi çalışanın katılımı ile hazırlanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen veriler ile çağrı merkezlerindeki mevcut çalışma ilişkileri sistemi hakkında bilgi edinilmesi açısından önemlilik arz etmektedir. Ayrıca elde edilen veriler ile ulaşılan sonuçlar, bu çalışmadan sonra yapılacak olan çalışmalar için faydalı olabileceği öngörülmektedir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

- **H₁:** Kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre daha az fazla çalışma yapmaktadır.
- **H₂:** Çalışanlar, yaşadıkları sorunları çözmek için yöneticileri ile kolaylıkla iletişime geçer ve sorunlarını onlara aktarırlar.
- **H₃:** Çalışanlarda sendikalaşma bilinci yoktur.

¹**Basit Tesadüfi Örnekleme Yöntemi:** Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir (Büyüköztürk, 2012: 6).

- **H₄:** Çağrı merkezlerinde verilen ücret ile eğitim seviyesi arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir.

3.5. Araştırmanın Sınırları

Araştırma kapsamına dâhil olan Yalova ilindeki çağrı merkezinde toplamda 40 çalışan, Elazığ'daki çağrı merkezinde 1050 çalışan içerisinde 88 çalışan ve son olarak Şanlıurfa'da ise 3 farklı çağrı merkezinde toplamda 910 çağrı merkezi çalışanından 178'i anket çalışmamıza katılmıştır. Katılımcıların sayısı toplamda 295 kişi olup bu üç il ile sınırlandırılmıştır.

3.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma da verileri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette toplamda 20 soru sorulmuş ve anket soruları "Workplace And Employee Survey, (2006)" kaynağından derlenerek hazırlanmıştır. 295 katılımcı, yapılan ankete katılmıştır. Ancak; 295 anketin 255 tanesi değerlendirmeye alınarak 40 anket değerlendirilmeye tabi tutulmamıştır. Yalova'da yapılan anket, çağrı merkezine teslim edilmiş ve bir hafta sonrası teslim alınmıştır. Elazığ'da yapılan anketlerin çoğu birebir yapılmış ancak bir kısım çalışana ise online olarak anketler gönderilerek gerçekleştirilmiştir. Şanlıurfa'da ise anketler çalışanlarla birebir yapılarak tamamlanmıştır.

Anket 2 bölümden oluşup birinci bölümde, çalışanların demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise çağrı merkezlerinde çalışma ilişkileri sistemi hakkında bilgi edinmek amaçlı sorular sorulmuştur. Elde edilen ham veriler bilgisayar ortamında "SPSS 16 Programı" ile değerlendirilmiş, anket verileri ise tablolar kullanılarak aktarılmıştır. Bazı sorular ise birbirleriyle ilişkilendirilip çapraz tablolar kullanılmıştır.

3.7. Bulgular

3.7.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde çağrı merkezi çalışanlarının demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik çeşitli sorular yer almaktadır. Araştırmada yer verilen demografik bulgular, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyidir. Bu bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 1: Çalışanların Cinsiyete ve Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Cinsiyetiniz Nedir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)	Medeni Durumunuz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
KADIN	135	52,9	Evli	81	31,8
ERKEK	120	47,1	Bekâr	174	68,2
Toplam	255	100,0	Toplam	255	100,0

Araştırma kapsamında; anket çalışmamıza katılan çağrı merkezi çalışanlarının %52,9'unun kadın katılımcılardan, %47,1'inin ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Ayrıca; çalışanların %31,8'i evli iken, %68,2'si bekârdır.

Tablo 2: Çalışanların Yaşlarına ve Eğitim Durumlarına göre Dağılımı

Kaç Yaşındasınız?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)	Eğitim Durumunuz Nedir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
20'denküçük	8	3,1	Lise mezunu	103	40,4
20-24arası	123	48,2	Meslek lisesi mezunu	23	9,0
25-29arası	87	34,1	Ön lisans mezunu	91	35,7
30-39arası	34	13,3	Lisans mezunu	35	13,7
40-49arası	2	,8	Yüksek lisans-Doktora mezunu	3	1,2
50-59arası	1	,4			
Toplam	255	100,0	Toplam	255	100,0

Araştırma sonucuna göre çalışanların %48,2'si 20-24 yaş aralığında olup, %34,1'i 25-29 yaş aralığındadır. Diğer katılımcıların ise %13,3'nün 30-39 yaş aralığında, %0,8'nin 40-49 yaş aralığında ve %0,4'ün ise 50-59 yaş aralığında, %3,1'inin ise 20 yaşından küçük olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan katılımcılar eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde ise; çalışanların % 40,4'ünü lise, % 9'unu meslek lisesi, %35,7'sini ön lisans mezunu, %13,7'ni üniversite, %1,2'sini ise yüksek lisans/doktora mezunu olduğu görülmüştür.

3.7.2. Çağrı Merkezlerinde Çalışma İlişkilerine Ait Bulgular

Tablo 3: Çalışanların İş Yerindeki Çalışma Süreleri

Bu iş yerindeki toplam çalışma süreniz nedir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
1 yıldan az	73	28,6
1 yıldan fazla 2 yıldan az	95	37,3
2 yıldan fazla 5 yıldan az	72	28,2
5 yıldan fazla 10 yıldan az	14	5,5
10+	1	,4
Toplam	255	100,0

Çalışanların şuan ki işyerlerinde ağırlıklı olarak “1 yıldan fazla 2 yıldan az” çalıştıkları görülmektedir. Bu bağlamda %37,3'ü “1 yıldan fazla 2 yıldan az” %28,6'sı “1yıldan az”, %28,2'si ise “2 yıldan fazla 5 yıldan az” süreli olarak şuan ki işyerlerinde çalışmaktadırlar. %0,4'ü ise 10 yıl ve üzeri bu sektörde çalışmaktadır. Bu veriler göstermektedir ki; bu sektörde personel devir hızı yüksektir.

Tablo 4: Çalışanların İş Yerindeki Statüleri

Bu İş Yerindeki Statünüz Nedir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Belirsiz süreli çalışan	140	54,9
Belirli süreli çalışan	95	37,3
Kısmi süreli çalışan	20	7,8
Toplam	255	100,0

Çalışanların %54,9'u bu işyerindeki statünüz nedir sorusuna “belirsiz süreli çalışan” olarak cevaplamışlardır. %7,8'i ise kısmi süreli cevabını vermişlerdir.

Türkiye’de diğer çalışma alanlarında olduğu gibi çağrı merkezi işyerlerinde de kısmi süreli çalışmanın yaygın olmadığı görülmektedir.

Tablo 5: Çalışanların Haftalık Toplam Çalışma Süreleri (Fazla Çalışmalar Dâhil)

Haftada Fazla Çalışma Sürelerinizde Dâhil Olmak Üzere Kaç Saat Çalışıyorsunuz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
30 saatten az	16	6,3
30-45 saat arası	105	41,2
46-66 saat arası	134	52,5
Toplam	255	100,0

Çalışanların %52,5’i (Tablo 5) araştırma verilerine göre; fazla çalışma süreleri de dâhil olmak üzere haftada 46-66 saat arası çalışmaktadır. %41,2’si haftada 30-45 saat çalışmakta iken; %6,3’ ü ise haftada 30 saatten az çalışmaktadır. Çağrı merkezlerinde yoğun iş temposunun yaşanması, sık sık fazla çalışmaya sebebiyet vermektedir.

Tablo 6: Çalışanların Haftalık Fazla Çalışma Süreleri

Haftada Toplam Kaç Saat Fazla Çalışma Yapıyorsunuz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Fazla çalışma yapmıyorum	92	36,1
6 saate kadar	110	43,1
7-11	33	12,9
12-16	12	4,7
17 ve üstü	8	3,1
Toplam	255	100,0

Çağrı merkezinde çalışanların %43,1’i haftada 6 saate kadar fazla çalışma yaptıklarını belirtmişlerdir. Çağrı merkezinde çalışanların %36,1’ ise fazla çalışma yapmadığını belirtmiştir. Çalışanların zorunlu olarak sürekli fazla çalışma yapması; kendilerine vakit ayıramadıklarının bir göstergesidir. Sık sık fazla çalışma yapmak zorunda kalan çalışanların gündelik yaşamı olumsuz etkileyeceğini söylemek mümkündür.

Tablo 7: Çalışanların Fazla Çalışma Süreleri İçin Fazla Çalışma Ücreti ya da Boş Zaman Kullanma Dağılımı

Fazla Çalışma Süreleri İçin Fazla Çalışma Ücreti veya Boş Zaman Kullanımı Yapıyor musunuz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Fazla çalışma yapmıyorum	92	36,1
Fazla çalışma ücreti alıyorum	100	39,2
Boş zaman kullanıyorum	11	4,3
Bazen fazla çalışma ücreti alıyorum bazen de boş zaman kullanıyorum	52	20,4
Toplam	255	100,0

Fazla çalışma yapan çalışanların %39,2’si yapmış olduğu fazla çalışma karşılığında; fazla çalışma ücreti alırken, %20,4’ü ise bazen fazla çalışma ücreti aldığını bazen de boş zaman kullandığını belirtmiştir. Çalışanların %4,3’ü ise fazla çalışma karşılığında boş zaman kullandıklarını belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; çalışanlara yapılan fazla çalışma karşılığında sürekli olarak fazla çalışma ücreti verilmemekte ve bazen fazla çalışma karşılığında çalışanlara, fazla

çalışma ücreti yerine işverenlerce boş zamanda kullandırıldığı görülmektedir. Çalışanların çoğu fazla çalışma karşılığında kullandırılan boş zamanı kendilerinin istemediğini işverenlerce zorunlu olarak kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 8: Çalışanların Fazla Çalışma Nedenleri

Fazla Çalışma Yapmanın Nedeni Nedir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Fazla çalışma yapmıyorum	92	36,1
Çalışmayı seviyorum	9	3,5
Gelire ihtiyacım var	39	15,3
Diğer çalışanlar yaptığı için yapıyorum	23	9,0
İşimin bir gereği olarak yapıyorum	92	36,1
Toplam	255	100,0

Çalışanların fazla çalışma nedenleri arasında %36,1 oranında işin bir gerekliliği olarak yapıldığı (Tablo 8) görülmektedir. %15,3 oranında ise çalışanların gelire ihtiyacı olduğu için fazla çalışma yaptıkları, %3,5 oranında çalışmayı sevdikleri için yaptıkları %9,0 oranında ise diğer çalışanların fazla çalışma yapması sonucu fazla çalışma yaptıkları görülmektedir.

Tablo 9: Çalışanların Aylık Toplam Ücretleri

Aylık Toplam Ücretiniz (Fazla Çalışma Ücretleri Dâhil) Ne Kadar?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
600-1299 TL	64	25,1
1300-1800 TL	175	68,6
1801-2300 TL	13	5,1
2301-2800 TL	3	1,2
Toplam	255	100,0

Araştırma sonuçlarına (Tablo 9) göre; çalışanların %68,6'sı 1300-1800 TL arası aylık ücret almaktadırlar. Ancak bu ücret aralığını seçen katılımcıların çoğu, 1300-1800 TL arası ücrette asgari ücret (1301 TL) ya da biraz daha üstü aldıklarını belirtmişlerdir. %25,1 oranındaki çalışanın asgari ücret altında ücret almasının temel sebebi kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalışanların da araştırmamızda mevcut olmasıdır. Çağrı merkezlerinde genel olarak çalışanlara asgari ücret verildiği görülmektedir ancak; yapılan fazla çalışmalar sayesinde çalışanların asgari ücretten fazla kazanmalarının da mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10: Çalışanların Son Bir Yıl İçinde Yöneticilerle Aşağıdaki Mevcut Seçenekler Hakkında Konuşma Durumu

Son Bir Yıl İçinde Yöneticilerle Aşağıdakilerden Herhangi Birini Konuştunuz mu?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Terfi durumu	42	16,5
Eğitim ihtiyacı	25	9,8
Ücret durumu	45	17,6
İşini sürdürme	30	11,8
Bunlardan hiçbirini konuşmadım	113	44,3
Toplam	255	100,0

Çalışanların %44,3 gibi büyük bir kısmı son bir yıl içerisinde yöneticilerle herhangi bir konuşma yapmadıklarını belirtmişken; %16,5'i terfi, %17,6'sı ücret durumu,

%11,8'i işini sürmek, %9,8'i ise eğitim ihtiyacı hakkında son bir yıl içerisinde yöneticileri ile konuştuklarını belirtmişlerdir.

Tablo 11: Çalışanların Son Bir Yıl İçerisinde İşyeri İçinde veya Dışında Almış Oldukları Eğitim Durumu

Son Bir Yıl İçerisinde İşinize İlişkin İşyeri İçinde veya Dışında Eğitim Aldınız mı?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Hayır	69	27,1
1 günden kısa süreli eğitim aldım	32	12,5
1 günden uzun 2 günden kısa süreli eğitim aldım	25	9,8
2 günden uzun 5 günden kısa süreli eğitim aldım	36	14,1
5 günden uzun 10 günden kısa süreli eğitim aldım	58	22,7
10 günden uzun süreli eğitim aldım	35	13,7
Toplam	255	100,0

Çalışanların %22,7'si 5 günden uzun 10 günden kısa süreli eğitim almış iken, %27,1'i iş yeri içinde ya da dışında herhangi bir eğitim almamıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %14,1'i 2 günden uzun 5 günden kısa süreli, %12,5'i 1 günden kısa süreli ve son olarak da %9,8'i 1 günden uzun 2 günden kısa süreli iş yeri içinde ya da dışında eğitim almıştır.

Her ne kadar bu sektörde çalışmak için özel bir kabiliyet aranmasa da bu sonuç bize gösteriyor ki işe girdikten sonra çalışanlar, yapılan işe uygun olarak işyeri içinde ya da dışında verilen eğitimlerle yetiştirilmektedirler. Ayrıca sürekli gelişim ve değişim gösteren çağrı merkezlerinde çalışanların kaliteli hizmet sunabilmesi için yapılan işle ilgili verilen eğitimlerin bu sektörde oldukça önemli ve gerekli olduğu görülmektedir. Ancak bu sektörde eğitim alarak kendilerini geliştiren çalışanlar, işten ayrılmaları durumunda alınan bu eğitimler bir anlam ifade etmemekte ve çalışan yeni bir iş ararken bu eğitimlerin kendisine bir getirisi artısı bulunmamaktadır.

Tablo 12: Çalışanların Sendikalaşma Durumu

Herhangi Bir Sendikaya Üye misiniz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Evet	16	6,3
Hayır	239	93,7
Toplam	255	100,0

Araştırmaya konu olan çağrı merkezi çalışanlarının içerisinde sadece %6,3'ü sendikalı iken %93,7 oranına sahip diğer çalışanlar sendikalı değildir.

Çalışanlara çalıştığımız çağrı merkezinde faaliyette bulunan bir sendika olup olmadığı sorulduğunda %7,8 oranında evet cevabı, %92,2 oranında ise hayır cevabı alınmıştır.

Tablo 13: Çalışanların İşyeri Sendika Temsilcisi veya Sendika İle İletişim Durumu

İşyeri Çalışma Sorunlarına İlişkin İşyeri Sendika Temsilcisi veya Sendika İle Temasınız Var mı?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Çoğunlukla işyeri sendika temsilcisi ile temas halindeyim	6	2,4
Bazen işyeri sendika temsilcisi ile temas halindeyim	6	2,4
Hiçbir zaman işyeri sendika temsilcisi ile temas halinde olmadım	65	25,5
İşyeri sendika temsilcisiyim	9	3,5
İşyeri sendika temsilcisi veya sendikayla temasım yok	169	66,3
Toplam	255	100,0

Araştırma kapsamına dâhil olan çalışanların %66,3' ü İşyeri sendika temsilcisi veya sendikayla teması olmadığını, %25,5'i hiçbir zaman işyeri sendika temsilcisi ile temas halinde olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların %2,4'ü çoğunlukla işyeri sendika temsilcisi ile temas halinde, geriye kalan %2,4'ü ise bazen işyeri sendika temsilcisi ile temas halinde olduğunu belirtmiştir.

Tablo 14: Yöneticilerin Sendikaya Karşı Tavrı

Yöneticilerin Sendikaya Karşı Tavrılarını Nasıl Değerlendiriyorsunuz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Sendikayı Destekliyorlar	28	11,0
Sendikaya Karşı Tarafsızlar	142	55,7
Sendikaya Karşılar	78	30,6
Toplam	248	97,3
Cevaplamayan Kişi Sayısı	7	2,7
Toplam	255	100,0

Araştırma kapsamındaki çağrı merkezlerinde çalışanların vermiş oldukları cevaplara göre (Tablo 14); yöneticilerin %55,7'si sendikaya karşı tarafsız iken %30,6'sı ise sendikaya karşı olup, %11'i ise sendikayı desteklemektedir. Ayrıca bu konuda hiç bir fikri olmayan %2,7 oranındaki çalışan bu soruyu cevaplamamayı tercih etmişlerdir.

Tablo 15: Katılımcıların Çalıştıkları Firmaya Göre Dağılımı

Çalıştığınız firma aşağıdakilerden hangisidir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Asıl Firma	101	39,6
Taşeron Firma	152	59,6
Toplam	253	99,2
Cevaplamayan Kişi Sayısı	2	,8
Toplam	255	100,0

Tablo 16: Çalışanların Yapmış Oldukları İşten Memnuniyet Durumu

Yaptığınız İşten Memnun musunuz?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Evet, memnunum	130	51,0
Hayır, memnun değilim	125	49,0
Toplam	255	100,0

Katılımcıların %51'i çağrı merkezinde çalışmaktan memnun iken,%49' çağrı merkezinde çalışmaktan memnun değildir.

Tablo 17: Çalışanların İşyerlerinde Karşılaştıkları En Önemli Sorun

Size Göre Çağrı Merkezinde Çalışanların Karşılaştıkları En Önemli Sorun Hangisidir?	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Ücret	88	34,5
Çalışma gün ve saatleri	61	23,9
Yapılan iş	46	18,0
Diğer çalışanlarla ilişkiler	23	9,0
Diğer (Belirtiniz)	37	14,5
Toplam	255	100,0

Çalışanlara size göre çağrı merkezinde çalışanların yaşadığı en önemli sorun nedir diye sorulduğunda verilen cevapların %34,5’i ücrettir. %23,9’u ise çalışma gün ve saatleridir. %14,5’i ise diğer sorunları görmektedir.

Hâlbuki diğer sektörlerde olduğu gibi bu sektörde de asgari ücret ve yukarısı ücret verilmekte ve bu olağan bir durumdur. Ancak çalışanların verilen ücretleri temel sorun olarak görmelerinin nedeni fazla çalışma karşılığında genelde işverenlerce zorunlu olarak boş zaman kullanmak zorunda kalmalarından kaynaklanıyor olabildiğini söylemek mümkündür.

İkinci sorun ise araştırma sonuçlarına göre; “çalışma gün ve saatleridir”. 7/24 saat çalışma siteminin ve vardiyalı sistemin olduğu bu sektörde çalışma gün ve saatlerin çalışanlar tarafından sorun olarak görülmesi, çalışanların sürekli olarak bu sistemde çalışmaktan yorulduklarının ya da yeterince dinlenemediklerinin bize bir göstergesidir. Çalışanlar yeterli düzeyde dinlenme olanağına sahip olsalardı; vardiyalı sistem de çalışmayı sorun olarak görmeyebilirlerdi.

Çağrı merkezlerinde çalışanlar açısından en önemli üçüncü sorun ise “yapılan iş” görülmektedir. Bunun sebebi ise müşteri temsilcileri bütün mesai saatleri içerisinde belli kalıplardan oluşan sözleri ve cümleleri takip etmek zorunda olup bu kalıpların dışına çıkamamalarıdır. Zamanla yapılan iş bu sektörde çalışanları vasıfsızlaştırmakta ve robotlaştırmaktadır.

Araştırma kapsamındaki çalışanlar tarafından “Diğer” başlık altında gösterilen sorunlar ise şu şekildedir:

- Günde 10 saatten fazla çalışılması,
- Yükselme olanaklarının neredeyse hiç olmaması,
- Çalışan memnuniyetine önem verilmemesi,
- Uzun çalışma saatlerine karşı ücretlerin az oluşu,
- Haklarını savunacak bir sendikanın olmayışı,
- Yönetici çalışan ilişkisi olmayışı,
- Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları sebebiyle çalışanların işten soğumaları,
- İş yerinde yöneticilerin adaletsiz davranışlarda bulunması,
- Deneyimsiz yöneticilerin bulunduğu,
- Çalışanların kendilerine ayıracak vakitlerinin olmamasıdır.

Tablo 18: İş Yerinde Çalışma Süresi ve Son Bir İçerisinde Yöneticilerle Yapılan Konuşma Arasındaki İlişki Durumu

Bu İşyerinizdeki Çalışma Süreniz Nedir?	Son Bir Yıl İçerisinde Yöneticinizle Aşağıdakilerden Hangisini Konuştunuz?					Toplam
	Terfi durumu	Eğitim ihtiyacı	Ücret durumu	İşini sürdürme	Bunlardan hiçbirini konuşmadım	
1 yıldan az	6 8,2%	6 8,2%	15 20,5%	9 12,3%	37 50,7%	73 100,0%
1 yıldan fazla 2 yıldan az	16 16,8%	13 13,7%	17 17,9%	11 11,6%	38 40,0%	95 100,0%
2 yıldan fazla 5 yıldan az	17 23,6%	5 6,9%	11 15,3%	8 11,1%	31 43,1%	72 100,0%
5 yıldan fazla 10 yıldan az	3 21,4%	1 7,1%	2 14,3%	2 14,3%	6 42,9%	14 100,0%
10+	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	1 100,0%
Toplam	42 16,5%	25 9,8%	45 17,6%	30 11,8%	113 44,3%	255 100,0%

1 yıldan az süreli %50,7 oranına sahip olan çalışanların işyerinde yöneticileri ile herhangi bir görüşme yapmadığı (tablo 18) görülmektedir. Ancak %20,5 oranında ki çalışanların ücret konusunu,%8,2 oranındaki çalışanların terfi konusunu %12,3 oranındaki çalışanların işini sürdürme konusunu ve %8,2 oranında ki çalışanların ise eğitim ihtiyacı konusunu yöneticileri ile konuştukları (Tablo 18) görülmektedir.

1 yıldan fazla 2 yıldan az süreli çalışanların ise %40'ı herhangi bir konuşma yapmadığı ve %17,9'unun ücret hakkında konuştuğu (Tablo 18) görülmektedir. Ayrıca çalışanların %16,8'i terfi hakkında, %13,7'si eğitim ihtiyacı konusunda %11,6'sı ise işini sürdürme hakkında yöneticileri ile görüştiklerini belirtmişlerdir.

2 yıldan fazla 5 yıldan az süreli çalışanların ise %43,1'i herhangi bir konuda yöneticileri ile konuşmamışlardır. Buna karşılık diğer çalışanların daha çok terfi durumu hakkında (%23,6) konuştukları görülmektedir. Çalışanların sadece %6,9'unun eğitim ihtiyacı hakkında konuştuğu görülmektedir.

5 yıldan fazla 10 yıldan az süreli çalışanların ise %42,9'u bu konulardan hiçbirini yöneticileri ile konuşmadıkları görülmekle birlikte; %21,4 oranına sahip olan çalışanların terfi konusunu görüştikleri görülmektedir.

10 yıl ve üzeri çalışan 1 katılımcımızın ise hiçbir konuyu yöneticileri ile konuşmadığı görülmüştür.

Bu bağlamda 2 yıldan daha az çalışanların yoğunluk olarak yöneticileri ile ücret konusunda görüştikleri, 2 yıl üzeri 10 yıldan az süreli çalışma süresi dâhilinde ki çalışanların ise daha çok terfi konusunu görüştikleri tablo 18'de görülmektedir. Bu bağlamda; 2 yıl ve üzeri çalışanların mevcut iş yerlerinde terfi beklentisi içerisinde oldukları ve genelde verilen ücretlerden memnun olduklarını söyleyebilmek mümkündür. Ancak; 2 yıldan daha az çalışanların daha çok yöneticileri ile ücret konusunu görüşmeleri ücretlerinden memnun olmadıklarını ya da ücret konusunda sıkıntı yaşadıklarının bir göstergesidir.

Tablo 19: İş Yerinde Çalışma Süresi ve Son Bir Yıl İçerisinde Yöneticilerle Yapılan Konuşma Arasındaki Anlamlılık Testi

Ki-Kare testi			
	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	10,962 ^a	16	,812

İki değişken arasındaki ilişki; 0,05'den büyük 0,812 oranında çıktığı için değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani iş yerinde çalışma sürelerinin uzunluğuna bağlı olarak çalışanlar ile yöneticileri arasında yaptıkları konuşma arasında paralellik söz konusudur.

Tablo 20: Çalışanların Statüsü ve Toplam Haftalık Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

	İş Yerinizdeki Statünüz Nedir	Toplam Haftalık Çalışma Süreniz(fazla çalışma süreleriniz dahil) Nedir?			Toplam
		30 saatten az	30-45 saat arası	46-66 saat arası	
Belirsiz süreli çalışan		3	58	79	140
		2,1%	41,4%	56,4%	100,0%
		18,8%	55,2%	59,0%	54,9%
Belirli süreli çalışan		2	42	51	95
		2,1%	44,2%	53,7%	100,0%
		12,5%	40,0%	38,1%	37,3%
Kısmi süreli çalışan		11	5	4	20
		55,0%	25,0%	20,0%	100,0%
		68,8%	4,8%	3,0%	7,8%
Toplam		16	105	134	255
		6,3%	41,2%	52,5%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Toplam çalışan içinde %54,9 oranına sahip olan belirsiz süreli sözleşmeli çalışanların haftalık çalışma saatlerinin fazla çalışmalarda dahil olmak üzere daha çok 46-66 saat aralığında olduğu görülmektedir. 46-66 saat aralığında çalışanların oranı ise %56,4'tür. Belirsiz süreli sözleşme ile çalışan araştırma kapsamındaki katılımcıların %41,4'ü ise haftalık 30-45 saat aralığında çalışmaktadırlar.

Belirli süreli sözleşme ile çalışan çağrı merkezi çalışanlarının ise %53,7'sinin toplam çalışma süreleri 46-66 saat, %44,2'sinin 30-45 saat %2,1'inin ise haftada 30 saattir.

Toplam çalışan içerisinde %7,8 oranına sahip olan kısmi süreli çalışanların ise %20'sinin 46-66 saat, %25'nin 30-45 saat %55'inin ise 30 saatten az haftada toplam çalışma saatlerinin olduğu görülmektedir.

Çalışanların %52,5'i haftada 46-66 saat aralığında çalıştırılmaktadırlar.

Ayrıca kısmi süreli sözleşme ile çalışanlar içerisinde de yasal olmadığı halde haftada 46-66 saat çalışan çağrı merkezi çalışanları mevcuttur.

3.7.3. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Bu çalışma ile çağrı merkezindeki çalışma ilişkilerinin kapsama alanına giren, ücret, çalışma şekilleri, iş sözleşmeleri, örgütlenmeleri ve iş yeri eğitimleri gibi konular irdelenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda bazı hipotezler oluşturulmuştur ve

bu bölümde hipotezler değerlendirilecektir. Oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir:

- **H₁:** Kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre daha az fazla çalışma yapmaktadır.
- **H₂:** Çalışanlar, yaşadıkları sorunları çözmek için yöneticileri ile kolaylıkla iletişime geçer ve sorunlarını onlara aktarırlar.
- **H₃:** Çalışanlarda sendikalaşma bilinci yoktur.
- **H₄:** Çağrı merkezlerinde verilen ücret ile eğitim seviyesi arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir.

Araştırma hipotezleri bakımından incelendiğinde;

İlk ana hipotezimiz olan, “**H₁ Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha az fazla çalışma yapmaktadır**” araştırma sonuçlarına göre reddedilmiştir.

Tablo 21: Cinsiyet ve Fazla Çalışma Saatleri Arasındaki İlişki

Cinsiyetiniz Nedir?	Haftada Kaç Saat Fazla Çalışma Yapıyorsunuz?					Toplam
	Fazla çalışma yapmıyorum	6 saate kadar	7-11	12-16	17 ve üstü	
KADIN	50 37,0%	63 46,7%	12 8,9%	8 5,9%	2 1,5%	135 100,0%
ERKEK	42 35,0%	47 39,2%	21 17,5%	4 3,3%	6 5,0%	120 100,0%
Toplam	92 36,1%	110 43,1%	33 12,9%	12 4,7%	8 3,1%	255 100,0%

Kadın çalışanların %37'si fazla çalışma yapmadığını belirtmiştir. Kadın çalışanların %46,7'si ise haftada 6 saate kadar, %8,9'u ise haftada 7-11 saat arası çalışma yapmaktadır. Diğer kadın çalışanların %5,9'u 12-16 saat fazla çalışma yaptıklarını, %1,5'i ise 17 saat ve üstü fazla çalışma yaptıklarını belirtmişlerdir.

Erkek çalışanların ise %35'i fazla çalışma yapmamakla birlikte; %39,2'si haftada 6 saate kadar fazla çalışma yapmaktadır. %17,5 oranındaki erkek çalışanlar haftada 7-11 saat fazla çalışma yaptıklarını, %3,3 oranındaki erkek çalışanlar ise haftada 12-16 saat fazla çalışma yaptıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca haftada 17 saat ve üstü fazla çalışma yapanların oranı ise %5'tir.

Hem kadın hem erkek katılımcıların çoğunluğu haftada 6 saate kadar fazla çalışma yapmaktadır.

Tablo 22: Cinsiyet ve Fazla Çalışma Arasındaki Anlamlılık Testi

Ki-Kare Testi			
	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	7,956 ^a	4	,093

İki değişken arasındaki ilişki 0,05'den küçük çıktığı için değişkenler arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Yani çağrı merkezinde fazla çalışma yapılmasının cinsiyetle ilişkili olmadığı kadın ya da erkek çalışanların fazla çalışma yaptıkları görülmektedir.

“H₂ Çalışanlar, yaşadıkları sorunları çözmek için yöneticileri ile kolaylıkla iletişime geçer ve sorunlarını onlara aktarırlar”. Hipotezimiz araştırma sonuçlarına göre kabul edilmiştir.

Bu hipotezimiz araştırma sonucu elde edilen bilimsel verilere göre (Tablo 10) çalışanların %55,7’ si yöneticileri ile son bir yıl içerisinde ücret, terfi, eğitim gibi konular hakkında görüştiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre hipotezimiz kabul edilmiştir. Ancak %44,3 azımsanamayacak orana sahip çalışanlar ise yöneticileri ile son bir yıl içerisinde herhangi bir konu hakkında görüşmek üzere yöneticileri ile iletişime geçmemiştir. Bu oran ise bize yöneticileri ile iletişime geçmeyen çalışanların iş yerinde sorun yaşamadıklarını ya da yöneticileri ile iletişim kurması gereken bir sorunla karşı karşıya kalmadığını göstermektedir. Ancak tam aksi durumu düşünmekte mümkündür. Şöyle ki yöneticilerin çalışanlara karşı olumsuz davranışlarda bulunması, çalışanın yöneticisi ile iletişime geçmesini engelleyebilir.

“H₃ Çalışanlarda sendikalaşma bilinci yoktur.” hipotezimiz de araştırma sonuçlarına göre kabul edilmiştir.

Çağrı merkezi çalışanlarının sadece %6,3’ü “bir sendikaya üye misiniz” sorusuna evet yanıtını vermiştir. Geriye kalan %93,7 oranında ki büyük paya sahip olan çalışanlar ise hayır cevabını vererek herhangi bir sendikaya üye olmadıklarını belirtmişlerdir.

Bu bağlamda; çağrı merkezi çalışanları arasında sendikalaşma oranının bu kadar düşük olmasının sebepleri arasında öncelikle son otuz yılda çalışma ilişkilerinde yaşanan değişimlerin sendikaların gücünü zayıflatmış olması ve sendikaların bu bağlamda üye kaybetmesidir. Buna istinaden bu sektörde çalışanlar demografik açıdan incelendiğinde genç iş gücünün yoğun olarak istihdam edildiği bir sektördür. Bu genç işgücü deneyimsiz işçiler olmaları sebebi ile sendikalar hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları ihtimalide göz ardı edilmemelidir. Bu sektörde çalışanların çoğu yaptıkları işin ileri teknoloji gerektiren bir iş olduğu görüşünde ve kendilerini işçi sınıfına ait görmemektedirler. Bu düşüncede çağrı merkezi çalışanları arasında sendikalaşma bilincini engelleyen diğer bir etken olarak görülebilir.

Ayrıca araştırma kapsamına dâhil olan çağrı merkezlerinde %3,5 oranında çalışan işyeri sendika temsilcisi olduğunu belirtmiştir. İş yeri sendika temsilcisinin olması sendikaların bu sektöre girmeyi başardığını göstermektedir. Lakin iş yerlerinde sendikalı çalışan sayısının bu derece düşük bir oranda olması iş yeri sendika temsilcilerinin işlerini iyi yapmadıklarını göstermektedir. Hâlbuki verilen ücretten, çalışma saatlerinden ve de yapılan işten memnuniyetsizliklerini belirten bu çalışanların kendi aralarında örgütlenmesi gerekmekte ve sendikalaşma oranları daha yüksek olması beklenmekteydi. Çünkü hem çalışma koşullarından memnun olmayan hem de sendikalaşmayan bu çalışanlara, işyeri sendika temsilcileri ulaşamamış ve çalışanların örgütlenmesini sağlayamamış olması mümkündür. Ancak tam tersi bir durumun olması da mümkündür. Şöyle ki; iş yeri sendika temsilcilerinin faal oldukları genç ve tecrübesiz olan bu çalışanlara, çalışma hayatına dair yasalardan gelen hakları hakkında bilgi edinmelerini sağladıkları düşünüldüğüne buna rağmen hala çağrı merkezi çalışanlarında sendikalaşmanın olmaması iş yeri yöneticilerinin sendikalaşmaya olan tutumuna bağlanabilir. İş yerinde sendikalaşmayı desteklemeyen ya da açık bir şekilde sendikalaşmaya karşı

olan yöneticilerin varlığı sebebiyle çalışanların, ellerindeki işi kaybetme korkusuyla herhangi bir sendikaya üye olmaktan çekinmeleri de mümkündür.

Dördüncü ve son ana hipotezimiz olan;

“ H_4 Çağrı merkezlerinde verilen ücret ile eğitim seviyesi arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir”.

Araştırma sonuçlarına göre H_4 ana hipotezimiz kabul edilmiş olup bu bağlamda çağrı merkezlerinde verilen ücretlerin eğitim seviyesi ile alakalı olmadığı görülmektedir. Verilen ücretlerin çalışanların günlük çalışma saatleri ve yapmış oldukları fazla çalışmalarla ilişkili olduğu söylenebilir.

Tablo 23: Eğitim Durumu ve Aylık Toplam Ücret Arasındaki İlişki

Eğitim Durumunuz Nedir?	Aylık Toplam Ücretiniz(fazla çalışma ücretleri dahil) Ne kadardır?				Toplam
	600-1299 TL	1300-1800 TL	1801-2300 TL	2301-2800 TL	
Lise mezunu	28	67	6	2	103
	27,2%	65,0%	5,8%	1,9%	100,0%
	43,8%	38,3%	46,2%	66,7%	40,4%
Meslek lisesi mezunu	6	15	1	1	23
	26,1%	65,2%	4,3%	4,3%	100,0%
	9,4%	8,6%	7,7%	33,3%	9,0%
Ön lisans mezunu	23	64	4	0	91
	25,3%	70,3%	4,4%	,0%	100,0%
	35,9%	36,6%	30,8%	,0%	35,7%
Lisans mezunu	5	28	2	0	35
	14,3%	80,0%	5,7%	,0%	100,0%
	7,8%	16,0%	15,4%	,0%	13,7%
Yüksek lisans-doktora mezunu	2	1	0	0	3
	66,7%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
	3,1%	,6%	,0%	,0%	1,2%
Toplam	64	175	13	3	255
	25,1%	68,6%	5,1%	1,2%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Çağrı merkezlerinde eğitim seviyesine göre ücret verilmemesinin sebebi yapılan işin vasıf gerektirmeyen ve beşeri sermaye ile ilişkisi olmayan bir iş olmasıdır. Çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak çalışan herkes eğitim seviyesine bakılmaksızın aynı işi yapmakta ve bu durum yüksek lisans mezunu/doktora mezunu olursa dahi değişmemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yalova, Elazığ ve Şanlıurfa illerinde çağrı merkezlerinde çalışanlar ile yaptığımız araştırma sonucunda; çağrı merkezlerinde çalışanların statüleri, haftalık toplam çalışma süreleri, toplam çalışma süreleri karşılığında almış oldukları ücret, işyerinde yöneticileri ile son bir yıl içerisinde yaptıkları görüşmeler, iş yeri içinde ya da dışında almış oldukları eğitimler, çalışanların sendikalaşma oranları, yöneticilerin sendikalara karşı tavırları, iş yerinde sendika temsilcisi olup olmadığı, çalışanların yaptıkları işten memnuniyet durumu gibi önemli bulgular elde edilmiştir. *Elde edilen bulgular özetle şu şekildedir:*

- Araştırmamız dâhilinde ki çalışanların şuan ki işyerlerinde çalışma süreleri incelendiğinde çalışanların %28,6'sı şuan ki işyerinde bir yıldan kısa süreli çalışmakta iken, %37,3'ünün ise bir yıldan fazla iki yıldan az süreli olarak şuan ki iş yerinde çalıştıkları görülmektedir. Bu sonuç ise bu sektörde personel devir hızının yüksek olduğunu bize göstermektedir. Ayrıca; çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisi olarak çalışanlar, bu işi geçici bir iş olarak görmektelerdir. Bu sebeple de bu sektörde çalışanların ortalama çalışma süreleri genellikle bir yıldan fazla iki yıldan kısa sürelidir.
- Çağrı merkezi işyerlerinde kısmi süreli çalışmanın yaygın olmadığı ve çalışanların şuan ki işyerlerinde çoğunlukla belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- Çağrı merkezlerinde yoğun iş temposunun yaşanması, sık sık fazla çalışmaya sebebiyet vermektedir. Ayrıca hem kadın hem erkek katılımcıların çoğunluğu haftada 6 saate kadar fazla çalışma yapmakta ve çağrı merkezlerinde fazla çalışma yapılmasının cinsiyetle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Toplam çalışan içerisinde %7,8 oranına sahip olan kısmi süreli çalışanların %20'sinin haftalık toplam çalışma sürelerinin 46-66 saat olduğu gözlemlenmiştir.
- Yapılan fazla çalışmalar, işin bir gerekliliği olarak yapılmaktadır.
- Çalışanlara yapılan fazla çalışma karşılığında sürekli olarak fazla çalışma ücreti verilmemekte ve bazen fazla çalışma karşılığında çalışanlara, fazla çalışma ücreti yerine işverenlerce boş zamanda kullandırıldığı görülmektedir.
- Çalışanların fazla çalışma ücretleri dâhil aylık ücretleri genel olarak asgari ücret ya da biraz üstüdür.
- Çağrı merkezinde çalışanların almış oldukları aylık ücretleri ile eğitim seviyeleri arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Çalışanlar, yaşadıkları sorunları çözmek için yöneticileri ile genellikle iletişime geçip sorunlarını aktarabilmekteler. Ancak %44,3 azımsanamayacak orana sahip çalışanlar ise yöneticileri ile son bir yıl içerisinde herhangi bir konu hakkında görüşmek üzere yöneticileri ile iletişime geçmemiştir.
- Sürekli gelişim ve değişim gösteren çağrı merkezlerinde çalışanların kaliteli hizmet sunabilmesi için yapılan işle ilgili verilen eğitimlerin bu sektörde oldukça önemli ve gerekli olduğu görülmektedir.
- Çalışanlarda sendikalaşma bilinci yoktur.
- Çağrı merkezlerinde yöneticiler, genel olarak sendikaya karşı tarafsız yaklaşmaktadır.
- Katılımcıların %51'i çağrı merkezinde çalışmaktan memnun iken,%49' çağrı merkezinde çalışmaktan memnun değildir.
- Çağrı merkezlerinde çalışanlar açısından en önemli ilk sorun olarak “verilen ücretlerin” uzun çalışma saatleri karşılığında yetersiz kalmasıdır. İkinci sorun ise araştırma sonuçlarına göre; “çalışma gün ve saatleridir.”Çağrı merkezlerinde çalışanlar açısından en önemli üçüncü sorun ise “yapılan iş” görülmektedir.

Sonuç olarak; çağrı merkezlerinde müşteri temsilcileri ile yapılan bu araştırmada görülmektedir ki çağrı merkezlerinde çalışanlar için mevcut olumsuzluklar ve sorunlar mevcuttur. Ancak bu sorunlar giderilmeyecek türde sorunlar olmamakla birlikte göz ardı edilecek düzeyde de değildir. İşletmeler için bu kadar önemli olan çağrı merkezlerinde daha iyi verimlilik almak açısından çalışan memnuniyetini artırıcı tedbirler alınmalı ve mevcut sorunlar en aza indirgenmelidir. Bu bağlamda öncelikle işverenler, çalışanlarına sürekli fazla çalışma yaptırmak yerine daha fazla personel çalıştırarak bu sorunu giderebilir. Ancak işveren böyle bir maliyetin içerisinde yer almak istemeyebilir. Bu bağlamda gerekirse devlet araya girmelidir. Ve çağrı merkezi sektörüne yapılan yatırımlar için sunmuş olduğu teşviklerin yanı sıra işverene ayrıca destekler sunarak işverenin yükünü azaltıp işverenin daha fazla personel çalıştırmasını sağlayabilir. Böyle bir durum devlet içinde karlı bir durumdur. Çünkü çağrı merkezleri her geçen gün hızla büyüyen bir sektör olup ve bu büyüme ile de sürekli istihdam alanı yaratan kuruluşlar haline gelmiştir. Özellikle sanayinin gelişmediği işsizliğin yüksek olduğu doğu ve güneydoğu illeri için çağrı merkezleri önemli çalışma alanlarıdır.

Ayrıca işveren daha fazla eleman çalıştırarak çalışanların en önemli sorunlarından birisi olan ücret sorununu çözmüş olacaktır. Çünkü fazla çalışma yapmayan çalışanlar daha fazla ücret elde etmenin beklentisi içerisinde olmayacaklardır. Çalışanların ücretlerinden şikâyetçi olmalarının sebebi araştırma sonuçlarına göre uzun çalışma saatleri karşısında verilen ücretler olmuştur. Fazla çalışmanın olmadığı bir durumda normal çalışma saatleri ile çalıştırılanlar, verilen ücretlerden şikâyetçi olmayacak ve özellikle teşvik kapsamı dâhilindeki bölgelerdeki iş gücü, mavi yakalı bir işçi olmak yerine çağrı merkezinde çalışarak beyaz yakalı bir işçi olmayı tercih edecektir. Böylece işveren de çağrı merkezlerinde yaşanan yüksek personel devir hızını düşürebilecektir.

Diğer bir sorun ise çalışanlara fazla çalışma karşılığında ücret vermek yerine işveren tarafından zorla boş zaman kullandırılmasıdır. Şayet işveren işlerin yetiştirilmesi için personel alma yoluna gitmek yerine çalışanlarına fazla çalışma yaptırmayı tercih ediyorsa bu bağlamda fazla çalışma karşılığında boş zaman ya da ücret seçeneği çalışanın tercihine bırakılmalıdır. İşveren işçinin rızası olmadan fazla çalışma karşılığında boş zaman kullandırmamalıdır.

Araştırma sonuçlarında toplam çalışan içerisinde %7,8 oranına sahip olan kısmi süreli çalışanların %20'sinin haftalık toplam çalışma sürelerinin 46-66 saat olduğu görülmektedir. Bu ise yasal olmayan bir durumdur. Çağrı merkezlerinde böyle bir durumun olması bu sektörlere yapılan denetimlerin yetersiz olduğunu göstermektedir. Hâlbuki yoğun işgücünün bulunduğu bu sektörde denetimler daha sıkı yapılmalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre yaşanan diğer bir sorun ise çalışan ile yönetici ilişkilerinin sorunlu olmasıdır. Çalışanlar, kendilerine karşı yöneticilerinin göstermiş olduğu davranış ve tutumlar sebebiyle işten soğuduklarını belirtmişlerdir. Çalışanları işinden soğutan bu sorun ortadan kaldırılmalı ve çağrı merkezlerinde yönetici ile çalışan arasında kaynaklanan sorunların sebepleri bulunmalıdır. Şirketlerinin sesi ve temsilcisi haline gelen çağrı merkezi çalışanlarının yönetime katılımı sağlanmalı ve en önemlisi çalışanlara değer verilmelidir.

Çalışanlar arasında yok denilecek düzeyde örgütlenme mevcuttur. Hâlbuki %49 oranında ki çalışan, çağrı merkezlerindeki çalışma koşullarından dolayı memnun olmadığını belirtmişken buna tezat olarak herhangi bir sendikalı olma girişiminde de bulunmamıştır. Ancak çağrı merkezlerinde daha çok genç ve deneyimsiz işgücü çalışmaktadır. Bu sebeple sendikalar hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları ihtimalide göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda mevcut iş yeri sendika temsilcileri buldukları iş yerlerinde daha aktif çalışmalı, genç ve tecrübesiz olan bu çalışanları yasal hakları hakkında bilgilendirmeli ayrıca örgütlenmelerini sağlamalıdır. Çünkü insan emeğinin yoğun olduğu çağrı merkezlerinde, mevcut sorunların çözümünde sendikal gücün varlığı önemli bir etkidir.

Sonuç olarak; maliyetinin yarısından fazlası insan olan çağrı merkezlerinde başarı, müşteri temsilcilerinin verimliliğine bağlıdır. Ve işten ayrılan her bir çalışanın işverene ek bir maliyet getireceği unutulmamalıdır. Çünkü çağrı merkezlerinde personel eğitimi, yapılan işin bir gerekliliği olarak önem arz etmekte ve her yeni çalışana tekrar yapılan işin eğitimi verilmek zorundadır. Bu ise işveren için maliyetlerini yükselten bir durumdur. Bu bağlamda bu sektörde çalışanların memnuniyetine önem verilmeli ve ücret, kariyer, çalışan ilişkileri, iş yeri ilişkileri gibi başlıklar altında çeşitlenen sorunlar giderilerek, çalışanların işyerlerinde daha uzun çalışmaları sağlanmalıdır. Ayrıca işverenler, günümüzde müşteri memnuniyetinin müşteri temsilcisinden geçtiğinin bilincinde olmalıdırlar.

KAYNAKLAR

- Abraham, M. (2008). "Globalization And The Call Center İndustry". *International Sociology*, 23(2), 197-210.
- Akkaya, M., Yeşil, M. A. (2015). "Serhat Bölgesinin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsatı". *T.C Serhat Kalkınma Ajansı*.
- Alpsoy, F., Taçgın, E., Yaşar, A. (2016). "Çağrı Merkezlerinin İş Sağlığı Ve Güvenliği Açısından Değerlendirilmesi". *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, 7(1).
- Askun, D. (2007). "The Effects Of Quality Of Work Life In Call Centers On The Perceptions And Turnover Intentions Of Employees". Marmara Üniversitesi Doktora Tezi
- Ayar, S. (2011). "Çağrı Merkezlerindeki Çalışma Koşullarının Örgüte Yabancılaşma, Devamsızlık Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkileri: Bir Araştırma". Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Candaner, P., Kohen, A. (2011). *Bu Yerin Kulağı Var*. 3. Baskı, İstanbul.
- Çağrı Merkezleri Derneği, (2012). "Türkiye Çağrı Merkezleri Sektör Araştırması". <http://www.sgk.com.tr/Storage/CagriMerkezleriRiskDegerlendirmesiRehberi.pdf>, 21.12.2016.
- Çağrı Merkezleri Derneği, (2013). "Çağrı Merkezi Sektörü". https://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf, 21.12.2016.
- Çağrı Merkezleri Derneği, (2013). "ÇMD Başkan'ın Mesajı". <http://cagrimerkezleridernegi.com/Public/Upload/Catalog/S6HTABA5F1IIBMP.pdf>, 21.12.2016.
- Çağrı Merkezleri Derneği, (2016). "Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri".
- Çetin, İ. (2014). "Teknolojinin İstihdama ve İş Hukukuna Etkisi". *Sayıştay Dergisi* (95), 49-75.

- 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, Yayın No:58*, Ankara.
- ÇSGB, (2016). “2016 Ocak İşkolu İstatistiklerinin Konfederasyon ve Bağımsız Sendikalara Göre Dağılımı”. https://www.csgb.gov.tr/media/3095/2016_02.pdf, 01.01.2017
- Erinç, Ç. D. (2007). “Çağrı Merkezlerinde Çalışma Yaşamı”. Sakarya Üniversitesi Yüksek Lisans Bitirme Tezi.
- Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). Telephone call centers: Tutorial, review, and research prospects. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(2), 79-141.
- GÜMÜŞ, M. (2002). “Günümüzün Gelişen Sektörü Çağrı Merkezleri”. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 134-141.
- <http://engelliler.gen.tr/f101/cagri-merkezi-iscisinin-calisma-ve-yasam-kosullari-22918/>, 21.12.2016.
- <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/haber-detay/2587>, 21.12.2016
- <http://www.hurriyet.com.tr/cagri-merkezleri-sektoru-sikayetci-25139558>, 21.12.2016.
- <http://www.karel.com.tr/sites/default/files/belge/doc/cagri-merkezi-nedir.pdf>, 21.12.2016.
- <http://www.sgk.com.tr/Storage/CagriMerkezleriRiskDegerlendirmesiRehberi.pdf>, 21.12.2016.
- <http://www.yordamkitap.com/comment.php?commentId=263>, 21.12.2016.
- Keser, A. (2006). “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (11)1*.
- Kohen, A. (2015). “Türkiye’de Çağrı Merkezi Sektörünün 4 Evresi”. <http://www.uniqtur.com/turkiyede-cagri-merkezi-sektorunun-4-evresi/>, 21.12.2016.
- Korkmaz Haber, (2016). “Çağrı Merkezi Maaşları, Çağrı Merkezinde Nasıl Çalışılır ve Eğitimleri”. <http://korkmazhaber.com/cagri-merkezi-maaslari-cagri-merkezinde-nasil-calisilir-egitimleri-7969.htm>, 21.12.2016.
- Kurtpınar, Z. (2012). “Çağrı Merkezleri Dosyası”. <http://www.telepati.com.tr/ekim12/konu6.htm#yukari>, 21.12.2016.
- Man, F., & Öz, C. S. (2009). “Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek”. *Çalışma ve Toplum*, 20(1), 75-94.
- Parlak, Z., & Çetin, B. I. (2007). “Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (52).
- Resmi Gazete, (2003). İş Kanunu. Kanun Numarası: 4857 Kabul Tarihi: 22/5/2003 Sayı: 25134 Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5 Cilt: 42
- Sarıyer, N. (2007). “Çağrı Merkezi Tüketici Profili: Banka Çağrı Merkezleri’nde Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2).
- Seçkin, E., Ökten, A. N. (2009). “Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri”. *Megaron*, 4(3), 191-202.
- SERKA, (2011). “TRA2 Bölgesinin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsatı”. T.C Serhat Kalkınma Ajansı.
- TİSK, (2009). 4857 Sayılı İş Kanunu Ve Gerekçesi. 4. Baskı, Ankara.
- Törün, A. (2006). Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları Ve Memnuniyeti: Bir Araştırma / Call Centers. İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Yüksek, E. (2013). “Çağrı Merkezi Tanımı”. Çağrı Merkezi Yönetimi-I, Editör: Kamil ÇEKEROL, 1. Baskı, Eskişehir.

Workplace And Employee Survey, (2006). "Business And Labour Market Analysis Division And Labour Statistics Division", Canada.