

Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doymu İlişkisinin Araştırılması

Aşkın Keser*

Özet: Günümüzde işletmelerin müşterilerine etkin bir şekilde ulaşabilmek amacıyla "çağrı merkezleri"ni yoğun bir şekilde kullandıkları görülmektedir. Bilgisayar destekli, telefon görüşmelerini içeren ve müşterilerin sorunlarına cevap verilen bu yeni iş şekli, özellikle çalışma ve örgüt psikolojisi alanı uzmanları tarafından yoğun eleştirilere maruz kalmaktadır. Yapılan işin monoton olması, iş yükünün fazla olması, çalışanın işte insiyatif kullanamaması ve yoğun stresli olması temel eleştiriler arasındadır. Özellikle Taylorizmin geri dönüşü şeklinde de eleştiriler söz konusudur.

Çalışmada yukarıda değinilen eleştirilere bağlı olarak çağrı merkezinde çalışan iş-gücünün iş yükü düzeyi ile iş doymu arasındaki ilişki araştırılmak istenmiştir. Ülke ekonomisinde önemli bir role sahip bir finans kurumunda (banka) gerçekleştirilen araştırmada (N=101) çağrı merkezi çalışmasındaki iş yükünün çalışanların iş doymunu etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırma verilerinin istatistiki olarak analizi sonrası bulunmuştur. (Korelasyon ve Regresyon Analizi) Araştırmada çalışanların iş yükü yüksek bulunmuş buna bağlı olarak iş doyum düzeyleri de düşük saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çağrı Merkezi İş, İş Yükü, İş Doymu, Çalışma Psikolojisi, İş Stresi

1. Giriş

Teknolojik gelişmelerin sunduğu fırsatlar, işletmelerin yeni uygulamaları hayata geçirmelerine imkân vermektedir. Çağrı merkezleri de bu tür uygulamalardandır. Özellikle çalışma şekilleri ile çalışma/örgütsel psikolojisi yazınında son yıllarda yoğun bir şekilde gündeme gelen çağrı merkezleri, özünde işletmelerin müşterilerine en kısa yoldan ulaşma, sorunlarını çözme veya onlara yönelik satış ve pazarlama faaliyetlerinde daha etkin olma hedefine dayanmaktadır.

* Yrd. Doç. Dr. Aşkın Keser, Kocaeli Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde öğretim üyesidir.

Çağrı merkezi çalışmasının çalışma/örgütsel psikoloji yazınında sıklıkla yer almasının temel nedeni ise, çağrı merkezinin çalışma tarz ve yapısından kaynaklanmaktadır. Taylorizmin yeniden doğuşu olarak da ele alınan bu çalışma şekli bireyin rutin bir çalışmaya hapsedildiğini ve yoğun bir iş yükü altında kaldığını işaret etmektedir.

Bireyin yoğun iş yükü altında kalması ve özellikle rutin çalışmaya bağlı konumunun, bireyin iş doyumuna yönelik etkisi olacağı beklenmektedir. Bu çerçevede bireyin tatmin düzeyinin düşük düzeyde gerçekleşmesi beklenilir bir sonuçtur.

Çalışmada, çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü düzeyleri, iş doyumunu ne düzeyde etkilemektedir sorusunun da cevabı aranmaktadır. İş yükü yoğunluğunun ne ölçüde iş tatminsizliğine yol açtığı araştırılmaktadır. Bu noktada iş yükü ile iş doyumunu değişkenleri arasındaki ilişki, “t testi, korelasyon ve regresyon” analizleri ile saptanmaya çalışılmaktadır. Çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süreleri gibi demografik faktörleri içeren bağımsız değişkenler ile “iş yükü ve iş doyumunu” gibi bağımlı değişkenler arasında istatistik temelli analizler çalışmada yer alan diğer uygulamalardır.

2. Çağrı Merkezi (Çalışması)

Bilinen ilk çağrı merkezi, 1960’ların sonlarında Ford firması tarafından, müşterilerin hatalı ürünleri (arabaları) şirkete bildirmeleri için kurulan çağrı merkezidir. Şikayetleri toplayabilmek için Ford ve AT&T firması 800 ile başlayan bir danışma hattını devreye sokmuşlardır. (Bagnara and Marti, 2001: 224) 30 sene önce Amerika’da destek hatları ile müşterilerine bir temas noktası yaratmış şirketler rekabette öne çıkarken, bugün bu imkanı sunmayanlar parmakla gösterilmektedirler. 1970’lerin başında Continental Havayolları’nın tedarik ettiği ilk ACD (Automatic Call Distributor – Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) uygulaması bugünkü ile kıyaslanamayacak derecede pahalı ve az fonksiyoneldi. Diğer alanlarda olduğu gibi çağrı merkezi teknolojileri de zaman içinde küçülmüş, ucuzlamış ve irili ufaklı işletmelerin de satın almasıyla çağrı merkezleri süratle yayılmıştır. (Kohen, 2005)

Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, çağrı merkezi; kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm tarafların (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vs.) başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini (web, faks, e-mail vs.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan “iletişim merkezlerine” verilen addır. Çağrı merkezinin tanımı teknolojinin de gelişmesiyle gün geçtikçe değişmektedir, ancak basit bir yaklaşımla, müşterinin bir çağrısının (telefon, e-mail, web, faks, IVR vs ile) bir merkez (nokta, alan, yer, kişi vs) tarafından ele alınmasıdır. (Kohen, 2005)

Çağrı merkezleri, “şirketlerin, müşterileri ile telekomünikasyon vasıtası ile iletişim kurduğu bir araçtır”. (Zapf, et al., 2003: 312) Çağrı merkezleri; “Çalışanların zamanlarının çoğunluğunu, telefon kullanarak bilgisayar destekli bir çevrede, gerçekleştirilen fiziksel ve sanal operasyonlar olarak ele alınabilir. (Bagnara and Marti, 2001: 223 ; Kleeman, Matuschek, 2002)

Yapılan pek çok araştırmada elde edilen bulgu, çağrı merkezi çalışanlarının ağırlıklı olarak bayanlardan oluştuğu şeklindedir. (Werdieger, Niebuhr, 2000: 31-32) Bu durum çağrı merkezi çalışmasının niteliği ile ilişkilendirilebilir. Çağrı merkezi işinin özellikle düzgün diksiyon ve esneklik niteliği dikkate alınırsa işletmelerin bayan işgücüne yönelik tercihlerin nedeni ortaya çıkmaktadır.

Geçmiş çalışmaların işaret ettiği nokta, çağrı merkezlerinde yapılan pek çok işin herhangi bir vasıf gerektirmeyen işlerden oluştuğu yönündedir, bunun yanında kimi yazarlara göre (Knights, McCabe, 1998) çağrı merkezi işleri “Taylorizm” in gelişmiş modeli olarak tanımlanmaktadır. Bazı akademisyenler yoğun baskı altındaki bu çalışmayı, “ileri aşamalı Taylorizm” olarak ele almaktadırlar. (Taylor and Pain, 1999). Bu düşüncenin arkasındaki iddia, müşteri ile kısa süreli rutin iletişimin otomatik çağrı dağıtıcı bir sistem tarafından kontrol edilmesi, çalışanın kiminle görüşeceğine dahi bilgisayar sisteminin karar vermesi ve bu teknolojinin çalışana çok fazla kontrol hakkı tanınamaması olarak sıralanabilir. (Zapf, 2003: 312)

Çağrı merkezi çalışmaları, aşırı işbölümü özelliği, düşük vasıf gerektirmesi, basit iş olması ve sınırlı iş talebine dayalı olması gibi özellikleri ile Taylorizme benzetilmektedir. (Grebner, 2003: 342) Çağrı merkezi çalışmasındaki elektronik gözetleme¹ (panaptikon) perspektifi de Taylorizm iddialarını desteklemektedir. (Taylor, 2003: 3; Frenkel, Tam, Korczynski and Shire; 1998: 957; Bain, Watson, Mulvey, Taylor and Gall) Çağrı merkezinde çalışan bireyin yaptığı görüşmeler, her an izlenmekte, bireyin çalışması adeta hareket-zaman etüdü anlayışıyla şekillendirilmektedir. Günde kaç kişi ile görüşme yapacağı, bir kişiye en fazla ne kadar zaman ayırabileceği gibi ayrıntılar çalışana bildirilmekte ve denetlenmektedir, yani birey her dakika gözetim altında tutulmaktadır.

Çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen araştırmalarda, çağrı merkezi çalışmasının **stresli** bir iş olduğu saptanmıştır. (Taylor and Bain, 1999; Wallece, Eagleson, and Waldersee, 2000, Baumgart et. Al., 2002; Deery, Iverson and Walsh, 2002; Holman 2002, 2003) İşin yol açtığı stres faktörleri (aşırı işyükü, konsantrasyon sorunu, kar-

¹ Çağrı merkezlerindeki yöneticiler, çalışanın performansının ancak yapılan işin (görüşmelerin) gözetlenmesi ya da takip edilmesi ile sağlanabileceği iddiası ile çalışanın gözetlenmesini meşru temele dayandırmaktadırlar. Ancak bu durum çoğunlukla performans takibi ötesinde çalışanı sürekli daha fazla çalışmaya yönelik bir psikolojik baskı altına alma şekline dönüşebilmektedir.

maşık ve belirsiz iş ortamı) ve sosyal stres üretenler (çalışma arkadaşları ve üstler ile oluşan belirsiz diyaloglar)dir. (Grebner, 2003: 343) İşin aşırı bölünmesi, rutin işleri (uzun süreler aynı işi yapmak), bireyin görüşünü gerektirmeyecek basitlikteki görev yapısı (Frese and Zapf, 1994; Frenkel, Tam, Korczynski and Shire; 1998: 957) ve sonuç olarak bireyin yeteneklerinden sınırlı düzeyde yararlanma ve iş üzerinde düşük düzeyli kontrol gibi bir çok olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. (Grebner et al., 2003: 342; Lewig and Dollard, 2003: 367)

Çağrı merkezi çalışanlarında görülen psikosomatik şikayetler de sistemin önemli sorunlarından birisidir. (Zapf et al, 2003: 313) Isic, Dormen ve Zapf'ın 1999 yılında 250 ofis ve çağrı merkezi çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre (ofis çalışanları ile çağrı merkezi çalışanlarını kıyaslamışlar) çağrı merkezi çalışanları ofis çalışanlarına oranla daha yüksek oranda psikosomatik şikâyetle bulunmuşlardır. (Zapf, 2003: 312)

Çalışanlar telefonun diğer ucunda bağırın, hakaret eden, denileni anlamayan ya da gerçekten haklı olan müşterilere karşın en kibar tavırlarını korumak ve sabırla "e-vet efendim, haklısınız efendim" demek zorundadırlar. Bu tavrı günde ortalama 150 kişiye göstermek durumunda kalmaktadırlar. Yani duygusal emek olarak bakıldığında çağrı merkezi işinin çalışanları oldukça ciddi düzeyde olumsuz etkilediği iddia edilmektedir. (Zapf et al, 2003: 313; Heuven and Bakker, 2003: 83) Bu bağlamda "Duygusal Emek" kavramını açıklamakta yarar vardır.

Duygusal emek, durumun gerektirdiği duyguları, sosyal olarak kabul edilen ve uygun biçimde ifade etmeye verilen isimdir". (Baltaş, 2005: 227) Duygusal Emek kavramı ilk kez, Arlie Russell Hochschild tarafından kullanılmıştır. Hochschild duygusal emek kavramını, "açık bir şekilde gözlemlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimleri ortaya koyabilmek için hissedilenlerin yönetilmesi" olarak tanımlamıştır. (Grandley, 2000: 5'den aktaran: Seçer, Tınar, 2003: 274) Morris ve Feldman ise duygusal emeği; "kişilerarası etkileşim sürecinde, örgüt tarafından istenen duyguları göstermek için gereken çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlamıştır. (Morris ve Feldman, 1996: 987'den aktaran: Seçer, Tınar, 2003: 274) Çağrı merkezi işi de benzer bir çabayı gerektirir. Bu iş müşteriler ile sürekli bir etkileşim ve iletişim gerektirmekte ve işte duyguların düzenlenmesini (regule edilmesini) gerektirmektedir. Müşterilerin daima haklı olduğu düşüncesi dikkate alındığında ortaya çıkabilecek her koşulda çalışanın duygularına hâkim olarak standart bir saygı çerçevesinde davranması gerekmektedir. (Lewig, 2003: 367) Çalışanların telefonda müşteriye karşı sürekli güler yüzlü bir şekilde yaklaşmalarının beklenmesi çağrı merkezi çalışanına duygusal bir zorlama içermektedir.

Sayılan olumsuz çalışma süreçleri dikkate alınır, çağrı merkezlerinde yüksek düzeydeki işgücü devir oranı ve işe devamsızlık rakamlarının varlığı şaşırtıcı sonuç olmayacaktır. (Michel, 2001) İşin belli bir süreden sonra monotonlaşması, fiziksel aktivite yetersizliği, devamlı kontrol edilme hissi ve çalışanların yaptıkları işe yönelik kariyer beklentilerinin olmaması, işgücü devir hızının yüksek çıkma nedenlerinden sayılabilir. (Örneğin Kuzey Amerika’da 800 örnek alınarak yapılan bir araştırmada, çağrı merkezi çalışanlarının işgücü devir oranı % 50, ortalama çalışma süresi ise 6 ay bulunmuştur.) (Sağiroğlu, <http://www.teknobilgi.com>) Bu nedenle çağrı merkezleri son dönemlerde, özellikle çalışma psikolojisi biliminin oldukça fazla dikkatini çeken araştırma konusu olmuştur. (Zapf et al, 2003: 312)

Ülkemizin çağrı merkezleri ile ilgili durumu incelendiğinde, her geçen gün artan talep, sektörün istihdam ettiği kişi sayısını da artırıyor. 15 bin kişiye iş olanağı sağlıyor. Özellikle üniversite öğrencisi ve yeni mezunların tercih ettiği çağrı merkezleri, şirketler açısından kritik önem taşıyor.(Call center çalışanları 'el bebek gül bebek', <http://www.isteinsan.com.tr/kar103-20050410.html>)

3. İş Doyumu

En temel “iş doyumu” tanımları Landy ve Locke tarafından yapılmıştır. İş doyumu, bireyin genel olarak çalışma yaşamından aldığı hazzı ve mutluluğu ifade etmektedir.

Landy, iş doyumunu işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlamaktadır. (Keser, 2006: 71)

Locke ise kavramı şu şekilde tanımlamıştır:“*Bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum, ya da onu memnun eden olumlu duygusal durum sağlanması*”dır. (Locke, 1969’dan aktaran: Izgar, 2003: 125)

İş doyumu, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. İş doyumu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir. İş doyumu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve ürün meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir (Şimşek, vd., 1998: 160).

İş doyumundan, işi tutkuyla yapmak gibi bireysel süreçlerin yanı sıra, kararlara katılmak gibi toplumsal etkenlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır (Yıldırım, 1995: 442). Smith, Kendall ve Hulin tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, iş doyumuna ilişkin temel olarak beş boyut saptanmıştır. Ücret, İşin Kendisi, Çalışma Koşulları (İş Yükü), Yönetim Politikaları, Çalışma Arkadaşları. Bu kavramlar genel

anlamda bireyin iş tatmini konusunda dikkate aldığı faktörler olarak bulunmuştur. (Luthans, 1995: 126) Çalışmamızda konu edilen İş Yükü değişkeni, iş doyumunu belirleyen önemli değişkenlerden birisidir. Bireyin iş yükü fazla olduğunda iş doyumunun düşük olduğu söylenebilir.

Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş doyumunu açısından önemli kriterlerdir. Bu durum bireyin yaşamdan keyif almasını, yaşamında mutlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işini anlamlı bulan bireylerin, işinden ve yaşamdan daha fazla doyum aldıklarını söylemek olasıdır. İş yaşamından beklentilerini karşılaması, iş doyumunu pozitif yönde etkileyen diğer bir unsurdur. Beklentilerin karşılanmaması durumunda yaşam doyumunun olumsuz etkilendiğini söylemek mümkündür. (Loscocco, Roschelle, 1991: 182).

İş doyumuna ilişkin bir takım değişkenlerin bireyin iş doyumuna yönelik algılarında etkili olduğu düşünülmektedir. Örneğin bir iş ne kadar beceri gerektiriyorsa, kişiye o derece doyum vereceği düşünülür. Sürekli aynı türde, özellikle de pek fazla uzmanlık gerektirmeyen, çok kolay öğrenilebilen becerilerin kullanıldığı işlerde çalışanlar genellikle daha doyumsuzdurlar. (Telman, 2005: 28)

İş yaparken kişiye ne derece özgürlük tanınıyorsa, bu, o derecede doyum verir. Çalışan, çalışma saatlerine kendi karar verebiliyor, çalışma yöntemlerini kendi seçebiliyor, yapılacak işlerin sırası konusunda söz sahibi olabiliyorsa, işindeki özerkliği yüksek kabul edilir. (Telman, 2005: 29)

Çalışanlar, genellikle işi yerine getirme konusunda belirli bir oranda da olsa kendilerine özgürlük tanınmış olan işleri tercih etme eğilimindedirler. Çalışanların deneyimlerini ve yeteneklerini yeterince kullanamadıkları görev ya da pozisyonlar doyumsuzluğa neden olabilirken, çalışanın nitelikleri ya da yeterlilikleriyle birbir örtüşen iş ya da pozisyonların mutluluk ve doyum yaratacağı beklenebilir. (Robbins, 1998'den aktaran Solmuş, 2004: 189)

4. İş Yükü

İş yükü kavramı, bireyin işyerinde kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısıdır. (Örneğin haftalık 40 saat çalışma saati, buna bir örnek olarak verilebilir.) Çoğu iş için, eğer matematiksel olarak işin doğal yükü hesaplanmamış ise, bu kavramın algıya dayalı (soyut) içeriğe sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ancak kimi meslek ya da görevler için bunu söylemek doğru olmayacaktır. Mesela çağrı merkezinde çalışan kişilerin kaç görüşme yapacakları hesaplanmakta, örgütün bu hedefi kimi zaman bireyler tarafından yüksek bulunmakta ve iş yükünden şikayetçi olabilmektedirler.

İş yükü kavramı, zaman ve kişi başına düşen işin bireyi baskı altında tutması anlamına da gelebilmektedir. (Greenberg,et al.) İş yükü çalışan açısından oldukça önemli bir değişkendir. Özellikle tükenme sendromu incelendiğinde en temel sebeplerden birisi olarak bireyin ağır iş yükü altında kalması olduğu gerçeği araştırmalarda elde edilen bulgular arasındadır. (Cedoline, 1982) Diğer bir ifade ile aşırı iş yükü, işle ilgili stres kaynakları arasında en önemli ve en çok karşılaşılan etkenlerdendir. (Gümüştekin, Öztemiz, 2005: 274; "Karoshi!" Reduce stress, workload and work time and improve work-life balance before it's too late, 2003: 3)

İş yükünün bireyi olumsuz etkilediği alt alanlar, “belirgin olmayan görev yüklenimi”, “iş yapmakla yükümlü olduğu zamana ait baskı” (genellikle işin bireyin yapabileceğinden daha kısa zamanda bitirmesinin istenmesi bireyde stres yaratabilmektedir), “uyumsuz ya da uygunsuz eğitim ve geliştirme” ile “düşük düzeyde sosyal destek”ten oluşmaktadır. (Understanding Ergonomics At Work, 2005)

Yapılan araştırmalarda çağrı merkezi çalışanlarının iş doyumunun çok yüksek bulunmadığı görülmüştür. Bu duruma çoğunlukla da iş yükünün fazla olması ve monoton çalışma akışının olmasının neden olduğu gözlenmiştir. (Lewig and Dollard, 2003: 378)

Kimi araştırmalarda da iş doyumunu düşüklüğü, çağrı merkezi işinin duygusal emek özelliğine bağlanmaktadır. (Zapf,et. al. 2003: 315) Bireyin müşteri ile gerçekleşen telefon görüşmesinde sürekli davranış ve konuşmasına dikkat etme zorunluluğu, nazik ve ılımlı davranış göstermesi zorunluluğu bireyi, duygusal iş yapmaya zorlamakta ve bu yönüyle baskı altına almaktadır. Kişilik özellikleri bu davranış örüntüsüne uygun olmayan bireyler de kendini baskı altında hissetmektedirler. Bu durum çalışanların doyumunda düşüşe yol açmaktadır. Örneğin Avustralya’da yapılan bir araştırma sonucunda çalışanların %21’i 1 saat içerisinde çeşitli kereler duygusal yıpranmayla karşı karşıya kaldıklarını belirtmektedirler. (Lewig and Dollard, 2003: 379) Bu durum çoğunlukla bireyin işine karşı duyarsızlaşmasına da yol açmaktadır. (Heuven and Bakker, 2003: 89) Çağrı merkezlerindeki rol (görev)e bağlı oluşan stres iş doyumunu düşüklüğünün önemli değişkenlerinden birisidir ki bu durum çalışanın performansını etkileyebileceği gibi aynı zamanda işgücü devir oranını da etkilemektedir. (Ruyter, Wetzels and Feinberg, 2001: 31)

İş yükünün yarattığı stres ve tükenme eğilimlerinin, bireyin motivasyon ve iş tatmininde düşüşe yol açacağı beklenilir bir durumdur. Bu ilişki çalışmanın temel hipotezini oluşturmaktadır. Özellikle günümüzün modern Taylorizm işi olarak ifade edilen “çağrı merkezleri”nde iş yükünün yoğun olduğu bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda çağrı merkezlerinde görülen aşırı iş yükünün iş doyumunda bir düşüşe yol aç-

çağı iddia edilmektedir. Yani örgütteki aşırı iş yükü ile bireyin iş doyumunu arasında **negatif** ancak **anlamli** bir ilişki mevcuttur. O halde hipotezimiz şu şekilde oluşmaktadır:

H1: “Örgütte iş yükü düzeyi yükseldikçe, iş doyumunu düşecektir, ya da iş yükü düzeyi düştükçe, iş doyumunu yükseltecektir”.

Çalışan bireyin cinsiyetinin yukarıda dile getirilen ilişkinin açıklanmasında önemli bir değişken olacağı düşünülmüştür. Bu noktada temel hipotezin alt hipotezleri olarak şu ifadelere yer verilmektedir.

H1a: Çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyetlerine göre, iş yükü düzeyleri farklılık arz etmektedir.

H1b: Çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyetlerine göre, iş doyumunu düzeyleri farklılık arz etmektedir.

Başka bir bağımsız değişken olan bireyin yaş faktörünün de aradaki ilişkide farklılık göstereceği iddia edilebilir. Dolayısıyla diğer alt hipotezler şöyle oluşmaktadır.

H1c: Çağrı merkezi çalışanlarının yaş gruplarına göre, iş yükü düzeyleri farklılık arz etmektedir.

H1d: Çağrı merkezi çalışanlarının yaş gruplarına göre, iş doyumunu düzeyleri farklılık arz etmektedir.

5. Araştırmanın Amacı

Teknolojik gelişmelerin ışığında gelişen yeni çalışma alanları olarak “çağrı merkezleri” pek çok bilim alanının ilgisini çeken bir konu olmuştur. Özellikle rutine dayalı çalışma kuralları ve bireyi makine gibi çalışmaya zorlayan sistemin özü, çalışma psikologlarının da dikkatini çeken bir konu haline almıştır. Bu çalışmada da çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü ağırlıkları ile iş doyumları arasındaki ilişki incelenmek istenmektedir. Bireylerin aşırı iş yükü altında kalmalarının, iş doyumlarını olumsuz etkileyeceği tahmin edilmektedir. Çalışmada korelasyon analizi yardımı ile iki değişken arasındaki ilişki saptanacaktır.

6. Örneklem

Çağrı merkezlerinin ağırlıklı olarak kurumsallaştığı önemli sektörlerden birisi bankacılık sektörüdür. Araştırmanın örneklemini, bankacılık sektörünün öncü kurumlarından birisinin çağrı merkezi birimidir. Bankanın çağrı merkezi biriminde toplam 150 çalışan bulunmaktadır. Araştırmacı hazırlamış olduğu soru formunu tüm çalışanlara uygulamayı hedeflemiştir. Belirtilen kurumda uygulanmak için dağıtılan 150 soru formundan 110 geri dönüş sağlanmış böylelikle katılım oranı %75 olarak ger-

çekleşmiştir. Geri dönen formlardan 9 tanesi hatalı doldurulduğu ya da boş bırakılan soru sayısının fazla olduğu dikkate alınarak değerlendirilmemiştir. Sonuç olarak 101 anket değerlendirmeye alınmıştır.

7. Ölçme Araçları

Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. İş doyumunu ölçmek amacıyla Brayfield ve Rothe (1981) tarafından geliştirilen 5 maddelik “kesinlikle katılıyorum-kesinlikle katılmıyorum” cevaplarından oluşan ve 1 ile 5 arasında değerlendirilen ölçek kullanılmıştır. (Araştırma soruları Bilgin, 1995: 160’dan alınmıştır.)

İş yükünü ölçmek amacıyla, Paul Spector ve Steve M. Jex (1997) tarafından geliştirilen 5 maddelik “kesinlikle katılıyorum-kesinlikle katılmıyorum” cevaplarından oluşan ve 1 ile 5 arasında değerlendirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlama esnasında araştırmacı ölçek sorularının farklı kişilere Türkçeye çevirisini yaptırmış, daha sonra ortaya çıkan Türkçe versiyonunun tekrar İngilizceye çevirisini yaptırmıştır. İngilizceye çevirisi yapılan versiyon ile ölçeğin orijinalinin arasında anlam olarak farklılık bulunmadığı için çevirinin uygun olduğu düşünülmüştür. Araştırmacı daha sonra ölçeğin güvenilirliğini çalıştığı üniversitedeki akademisyenler üzerinde yaptığı pilot çalışma ile test etmiştir ve bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0,70’den yüksek çıkmıştır. Bu işlemler sonrasında araştırmacı ölçeğin kullanılabilir olduğuna karar vermiştir.

8. Veri Analizi

“Çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisi” anketinden elde edilen veriler ile analiz gerçekleştirilmiştir. 101 kişiden toplanan verilerin istatistik analizi, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 11,0 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Demografik değişkenler çözümlenmek ve araştırma sorularını değerlendirebilmek amacıyla “**Bağımsız Gruplar t Testi**” gerçekleştirilmiştir. Ayrıca iki temel değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla “**Korelasyon Analizi**” ve bağımlı değişkenin, bağımsız değişken tarafından hangi düzeyde açıklanabildiğini saptayabilmek amacıyla “**Regresyon Analizi**” gerçekleştirilmiştir.

9. Bulgular

9.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir hatadan bağımsız kalma düzeyini ifade etmektedir. Bir ölçeğin güvenilirliği, tutarlı, dengeli ve tekrar eden sonuçlar vermesiyle belirlenmektedir. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach α değeri kullanılmıştır. (Ceylan, Çöl, Gül, 2005: 45) Çalışmada yer verilen iki ölçeğe ait Cronbach α değerleri SPSS istatistik programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Cronbach α değeri, bir ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasını göstermektedir. (Özdamar, 1999: 513)

Çalışmada kullanılan “İş Doyumu Ölçeği”nin güvenilirlik düzeyi (cronbach alfa değeri) ,7624 olarak saptanmıştır.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Güvenilirlik Rakamları

Ölçek	Soru Sayısı	N	Cronbach α değeri
İDÖ	5	93	,7624
İYÖ	5	96	,7775

İDÖ: İş Doyumu Ölçeği

İYÖ: İş Yükü Ölçeği

Tablo 1’de görüldüğü üzere, İş Doyumu Ölçeğinin güvenilirlik düzeyi ,7624, İş Yükü Ölçeğinin güvenilirlik düzeyi de ,7775 olarak bulunmuştur. Her iki ölçeğin Cronbach Alfa değeri, kabul edilebilir düzey olan, 70’i aştığı için güvenilirlikleri doğrulanmıştır.

9.2. Demografik Bulgular

Araştırmada yer verilen demografik bulgular, yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyidir. Bu bulgulara aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

Yaş	Sayı	%
20-24 yaş	38	37,6
25-29 yaş	63	62,4
Toplam	101	100,0

Araştırmada geri dönüş sağlanan 101 ankete cevap veren çalışanların tamamının 30 yaşın altında olması ilginç bir sonuçtur. Hatta bu çalışanların %37'sinin de 25 yaşında olması daha ilginç bir sonuçtur. Ülkemizde üniversite bitirme yaşının ortalama 22 olduğu düşünülürse, bu sonuç göstermektedir ki, çağrı merkezinde çalışanların önemli bir kısmı (%37), iş hayatına yeni katılan bireylerden oluşmaktadır. (Tablo 4 incelendiğinde bu işyerinde çalışanların tamamına yakının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Bu veriye dayanarak yukarıdaki yoruma yer verilmiştir.)

Çağrı merkezi çalışanlarının 30 yaşın altında olmalarının iki nedene bağlı olduğu düşünülebilir. Bunlardan ilki, çağrı merkezi işinin teknolojiye bağlı olması ve teknoloji kullanımında genç işgücünün daha esnek, nitelikli ve dinamik olması, orta yaşlı işgücünün daha statik kalması gösterilebilir. İkinci etken ise, çağrı merkezi çalışmasında kabul gören bir görüşe göre, kariyer ilerlemesi söz konusu olmadığı için uzun süre çalışılan bir iş özelliği taşımamasıdır. (Keser, 2005, 628) Dolayısıyla çağrı merkezinde çalışanların 3-4 yıllık bir süre sonrasında başka alanlara yöneldiği düşünülebilir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Kadın	79	78,2
Erkek	22	21,8
Toplam	101	100,0

Tabloda görüldüğü üzere, çalışanların önemli bir kısmı (%78) bayan çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Sayı	%
Lise	6	5,9
Üniversite	90	89,1
Yüksek Lisans	3	3,0
Toplam	101	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerinin tamamına yakınının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Yapılan işin niteliğinin teknoloji tabanlı olması, çalı-

şanın niteliğinin yüksek olmasını gerektirmektedir. Ancak tabloda görüldüğü üzere, çalışanların arasında lise mezunlarının da bulunması, çağrı merkezleri işi için iddia edilen “çalışanlarda çok fazla niteliğe gerek duyulmadığı” iddiasını destekler niteliktedir.

9.3. Değişkenlere Ait Bağımsız Gruplar T Testi

9.3.1. İş Doyumu Değişkenine Ait Analizler

Tablo 5’te çalışanların genel iş doyumu ortalamasının 2.8 olduğu görülmektedir. Bu oran çalışanların iş doyumunun çok da yüksek olmadığını göstermektedir.

Tablo 5: Genel İş Doyumu Düzeyleri

İş Doyumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Toplam	92	2,8435	,81403	,08487

Yaş değişkenine bağlı “Bağımsız gruplar t Testi analizi”ne Tablo 6’da yer verilmiştir. Yaş değişkenine bağlı olarak iş doyumu düzeyinde anlamlı bir farklılığa (sig. ,818) rastlanamamıştır. ($p>0,05$) Bu sonucu şu şekilde yorumlamak mümkündür: Dolayısıyla, “Çağrı merkezi çalışanlarının yaş gruplarına göre, iş doyumu düzeyleri farklılık arz etmektedir.” şeklinde oluşturulmuş “**H1d**” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6: İş Doyumu ve Yaş Değişkenine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Analiz Sonuçları

Boyut	Yaş				sd	t	p
	20-24(n:35)		25-29 (n:57)				
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss			
İş Doyumu	2,86	0,79	2,82	0,83	90	0,234	0,886

Cinsiyet değişkenine bağlı “Bağımsız gruplar t Testi analizi”ne Tablo 7’de yer verilmiştir. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak iş doyumu düzeyinde anlamlı bir farklılık (sig. ,05) gözlenmektedir. ($p<0,05$) Tabloda ortalama değerlere bakıldığında kadın çalışanların iş doyumu düzeylerinin erkek çalışanların oldukça altında kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla, “Çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyetlerine göre, iş doyu-

mu düzeyleri farklılık arz etmektedir.” şeklinde oluşturulmuş “**H1b**” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7: İş Doyumu ve Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet				sd	t	P
	Erkek(n:22)		Kız (n:79)				
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss			
İş Doyumu	3,15	0,60	2,75	0,84	90	-1,92	0,05

9.3.2. İş Yükü Değişkenine Ait Analizler

Tablo 8 incelendiğinde çalışanların iş yükü ortalamalarının (3,5) yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Bu durum çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü fazlalığı iddiasını doğrular niteliktedir.

Tablo 8: Genel İş Yükü Düzeyleri

İş Yükü	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Toplam	92	3,5277	1,03654	,10807

Yaş değişkenine bağlı Bağımsız gruplar t Testi analizine Tablo 9’da yer verilmiştir. Yaş gruplarına göre iş yükü düzeylerinde anlamlı bir farklılık (sig. ,5) gözlenmektedir. (p>0,05) Dolayısıyla, “Çağrı merkezi çalışanlarının yaş gruplarına göre, iş yükü düzeyleri farklılık arz etmektedir..” şeklinde oluşturulmuş “**H1c**” hipotezi reddedilmiştir. Tabloda ortalama değerlere bakıldığında yaş grupları arasında iş yükünü algılama düzeyi bakımından çok fazla farklılık olmasa da 20–24 yaş grubunda daha fazla iş yükü algısı dikkati çekmektedir.

Tablo 9: İşyükü ve Yaş Değişkenine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Boyut	Yaş				sd	t	P
	20-24(n:35)		20-24(n:35)				
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss			
İşyükü	3,62	1,02	3,47	1,05	90	0,67	0.500

Cinsiyet değişkenine bağlı Bağımsız gruplar t Testi analizine Tablo 10’da yer verilmiştir. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak iş yükü algılaması olarak anlamlı bir farklılık (sig. ,743) gözlenmemektedir. (p>0,05) Dolayısıyla, “Çağrı merkezi çalışanlarının cinsiyetlerine göre, iş yükü düzeyleri farklılık arz etmektedir.” şeklinde oluşturulmuş “**H1a**” hipotezi reddedilmiştir. Tabloda ortalama değerlere bakıldığında yaş grupları arasında iş yükünü algılama düzeyi bakımından çok fazla farklılık olmasa da kadın çalışanlarda daha fazla iş yükü algısı dikkati çekmektedir.

Tablo 10: İşyükü ve Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet				sd	t	P
	Erkek(n:22)		Kız (n:79)				
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss			
İşyükü	3,46	0,99	3,55	1,05	90	0,329	0.743

9.4. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde korelasyon analizine başvurulur. (Bayram, 2004, 115) Çalışmamızda yer alan “İş Yükü” ve “İş Doymu” değişkenlerinin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerine Tablo 11 ve 12’de yer verilmektedir. Tablo 13’de görüldüğü üzere iş yükü ile iş doymu arasında anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Diğer bir anlatımla, iş yükü arttıkça iş doymu düzeyinin düştüğü söylenebilir. Ya da iş yükü azaldıkça çalışanların iş doymununun arttığı söylenebilir. (Tablo 14)

Dolayısıyla, “**H1**” hipotezi kabul edilmiştir. (Örgütteki aşırı iş yükü ile bireyin iş doymu arasında **negatif** ancak **anlamlı** bir ilişki mevcuttur.) Yani iş yükü düzeyi

yükseldikçe, iş doyumu düzeyinin düşmesi ya da tam tersi; iş yükü düzeyi düştükçe, iş doyumunun yükselmesi beklenecektir.

Tablo 11: İş Yükü ve İş Doymu Arasındaki Korelasyon İlişkisi

		ISYUKU	ISDOYUMU
İş Yükü	Pearson Korelasyon	1	-,226
	Sig. (iki yönlü)	,	,030*
İş Doymu	Pearson Korelasyon	-,226	1
	Sig. (iki yönlü)	,030*	,

$p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır. (iki yönlü)

Tablo 12: İş Yükü ve İş Doymu Ölçeklerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Std Sapma	N
İş Yükü	3,5277	1,03654	92
İş Doymu	2,8435	,81403	92

9.5. Regresyon Analizi

Değişkenler arasında ilişkinin fonksiyonel şekli ile ilgilenildiğinde regresyon analizine başvurulur. (Bayram, 2004: 118) Diğer bir ifade ile bağımsız bir değişkenin, bağımlı değişkeni hangi düzeyde açıklayabildiği regresyon analizi ile saptanır. Bu bağlamda çalışmamızda yer alan “iş doyumu” bağımlı değişkeni ile “iş yükü” değişkeni regresyon analizine tabi tutulmuş ve iş doyumu değişkeninde iş yükü değişkeninin etki düzeyi saptanmıştır.

Tablo 13: İş Doymu ve İş Yükü Değişkenleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Çoklu Korelasyon Katsayısı	Belirleme Katsayısı	Düzeltilmiş Belirleme Katsayısı (Adj. R Square)	Standart Sapma
,226	,051	,041	,79732

İş Yükünün, İş Doyumunu Açıklama Düzeyi %41 (Dzlt R Kare= 0.41) olarak tespit edilmiştir.

10. Sonuç Ve Öneriler

Bu çalışma, “Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisini” araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma Türkiye'nin önde gelen finans kurumlarından birisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 101 çağrı merkezi çalışanına ait veriler değerlendirilmiştir. Çalışmadan elde edilen önemli sonuçlar aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir:

- Araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmı bayan işgücünden oluşmaktadır. (%78) Bu sonuç daha önceki bölümlerde anlatıldığı üzere, kadın çalışanların çağrı merkezlerinde yoğun olarak istihdam şansı bulmaktadır savını desteklemektedir. Ayrıca araştırmanın bulgusu uluslar arası sonuçlara da paraleldir. (Zapf tarafından Almanya'da gerçekleştirilen bir araştırmada bu rakam %66, Heuven ve Bakker tarafından Hollanda'da gerçekleştirilen araştırmada kadın çalışan oranı %85, Lewig ve Dollard tarafından Avustralya'da gerçekleştirilen araştırmada kadın çalışan oranı % 73 olarak gerçekleşmiştir.)
- Araştırmaya katılan çalışanlar 30 yaşın altındadır, önemli bir kısmı da 20-24 yaş grubundadır. (%37) Yurt dışında yapılmış araştırmaların sonuçlarına bakıldığında da çağrı merkezi çalışanlarının yaş ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir. (Zapf tarafından Almanya'da gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanların yaş ortalaması 31 çıkmıştır. Grebner tarafından İsviçre'de gerçekleştirilen araştırmada da yaş ortalaması 27 çıkmıştır. Heuven ve Bakker tarafından Hollanda'da gerçekleştirilen araştırmada 34 yaşın altındaki çalışan oranı %75 saptanmıştır.)
- Çalışanların önemli bir bölümü (%89) üniversite mezunudur. Önceki bölümlerde belirtildiği üzere çağrı merkezi işi üniversite mezunu olma şartı gerektiren bir iş değildir. Çalışanların önemli bir kısmının üniversite mezunu olması, bireylerin yüksek öğrenimlerini tamamladıktan sonra geçici de olsa hemen bir işe girme eğilimlerinden kaynaklanmaktadır denilebilir.
- Çalışanların iş doyumunu düzeyi düşük, (İş doyumunu ortalaması 2,8) iş yükü düzeyleri ise yüksek bulunmuştur. (İş yükü düzeyleri 3,5) Araştırmanın temel hipotezini oluşturan “Örgütte iş yükü düzeyi yükseldikçe, iş doyumunu düzeyi düşecektir, ya da iş yükü düzeyi düştükçe, iş doyumunu yükselecektir” yargısı doğrulanmış ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. (Yapılan korelasyon analizi sonucu göstermektedir ki iki değişken arasında negatif anlamlı bir ilişki vardır.) Ayrıca ya-

pılan regresyon analizinde iş yükü, iş doyumunun %41'ini açıklamaktadır. Çalışmada araştırmanın alt hipotezleri de sınanmıştır. Cinsiyet değişkeni ele alındığında, çalışanların iş yükü düzeyinde bir farklılık gözlenmezken, (“H1a” hipotezi reddedilir) iş doyumunu düzeylerinde farklılık gözlenmektedir. (“H1b” kabul edilmiştir) Araştırmada kadın çalışanların iş doyumunu düzeyleri erkek çalışanlara göre daha düşük saptanmıştır. Yaş değişkeni ele alındığında ise; çalışanların iş yükü düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemekte (“H1c” hipotezi reddedilmekte), ancak iş doyumunu düzeylerinde farklılık gözlenmektedir. (“H1d” kabul edilmiştir.) Araştırma sonucuna göre 20–24 yaş grubundaki çalışanların iş doyum düzeyleri 25–29 yaş grubundan daha yüksek çıkmıştır.

Yapılan çalışmanın sadece bir işletmenin çağrı merkezinde yapılmış olması genelleme yapma şansı tanımamakta ve çalışmanın en önemli kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Diğer yandan araştırmanın gerçekleştirildiği kuruluşun sektörde oldukça iyi konumda bir firma olması, çalışanların çalıştıkları işyerine ilişkin düşüncelerinin pozitif olmasına yol açmakta, bu nedene bağlı olarak da iş yükü oldukça yüksek olmasına karşın iş doyumunu çok fazla düşük tespit edilmemiştir. Bu durum da çalışmada tek firma kullanımına bağlı araştırma kısıtını destekler nitelikte bir sonuçtur. Araştırmanın genellenebilecek sonuçlara ulaşabilmesi için, daha fazla işletmede araştırma yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışma, belirtilen eksikleri de giderme anlamında gelecekte yapılacak çalışmalara öncü bir çalışma olarak ele alınabilir.

Abstract: Call centers are new type of interacting with customers by telephone and also call centers growth recent years. It has been argued that call center work is new form of “Taylorism”. Beyond this idea, call center work is being criticized strongly by work/organizational psychologists. On the other hand unskilled work character, stressful job identity, low, task complexity, routine work type and low levels of job control has been criticized.

The purpose of study is to find the relationship between “workload” and “job satisfaction” at call center workers. In order to measure this relationship, statistical analysis (Correlation and Regression analysis) used The research was performed in one of the biggest bank call center department. (N=101) The result of research shows that, there is important relation between “workload” and “job satisfaction”. The job satisfaction results seems lower because of workload problems of call center workers.

Key Words: Call Center Work, Workload, Job Satisfaction, Work Psychology, Work Stress

Kaynakça

- "Karoshi!" , *Reduce stress, workload and work time and improve work-life balance before it's too late* , **Hot Topics in Collective Bargaining Issues**, Vol:5, April 2003, Public Service for Alliance of Canada , pp 1-19
- "*Understanding Ergonomics At Work*", Health and Safety Executive Publication, Free Leaflets, December 2005, Erişim Adresi: <http://www.hse.gov.uk/pubns/indg90.pdf>
- Bain Peter, Watson Aileen, Mulvey Gareth, Taylor Phil and Gall Gregor, " *Taylorism, Targets and the Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management*", Draft
- Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia and Schaufeli, Wilmar B. (2003), " *Dual Process at work in a call center:An application of the job demands-resources model*" **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:12 No:4
- Baltaş Acar, (2005) **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, 6. Basım, İstanbul
- Bayram Nuran (2004), **Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi**, Bursa
- Bilgin Nuri (1995), **Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar**, Sistem Yayıncılık
- Call center çalışanları 'el bebek gül bebek', <http://www.isteinsan.com.tr/kar103-20050410.html>, Sabah İş'te İnsan Gazetesi. 10.04.2005
- Cedoline, Anthony J. (1982), " **Excerpts from Job Burnout: Symptoms, Causes, and Survival Skills**" Columbia University Press
- Ceylan Adnan, Çöl Güner, Gül Hasan (2005), " *İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyo-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma*", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (1), ss.35-51
- Chen Sockel Hy, Chen Kauanchin, and Kroeger, James W. (2001), " *Technological Adoption to Combat Burnout*" In *The Proceedings of ISECON 2001*, v 18 (Cincinnati): §15b.
- Frenkel Stephen J., Tam May, Korczyznski Marek and Shire Karen (1998), " *Beyond Bureaucracy? Work Organizations in Call Centers*", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol:9 No:6, pp.957-979
- Grebner Simone, Semer Norbert K., Faso Luca Lo, Gut Stephan, Gut Kälin Wolfgangand, Elfering, Achim (2003), " *Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call center agents*", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:12 No:4. pp.341-365
- Greenberg Edward S., Sikora Patricia, Grunberg Leon and Moore Sarah, " *Work Teams and Organizational Commitment*" Working Paper, University of Puget Sound
- Gümüştekin Gülten Eren, Öztemiz Bircan (2005), " *Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi*", **Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Cilt:14, Sayı:1., ss.271-288

- Heuven Ellen and Bakker Arnold B. (2003), "*Emotional dissonance and burnout among cabin attendants*", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:12 No:1,pp.81-100
- Judge Timothy A, Watanabe Shinichiro (1994), "*Individual Differences In the Nature of the Relationship Between Job and Life Satisfaction*", **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol:67, Issue:2, June, pp.101-107
- Keser Aşkın (2005), "*Job Burnout and Workload Relation Among Call Center Workers*", *International Strategic Management Conference, "Strategic Management National and Global Perspectives"*, **Proceedings of International Strategic Management Conference** June 23-25 2005, Çanakkale ss.627-634
- Keser Aşkın (2006) **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa
- Kleemann Frank, Matuschek Ingo (2002), "*Between Job and Satisfaction: Motivations and Career Orientations of German "High Quality" Call Center Employees*", **Electronic Journal of Sociology**, Vol:2 June , Erişim adresi:
http://www.sociology.org/content/vol006.002/kleemann_matuschek.html
- Kohen Alp, "*Çağrı Merkezleri: Yararları Ve Bileşenleri*", Probil Kurumsal Web Sitesi, Erişim:20.11.2005 <http://www.probil.com.tr>
- Lewig. K.A and Dollard M.F. (2003), "*Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call center*", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol: 12 No: 4, pp.366-392
- Özdamar Kazım (1999), **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, 2.Bs., Kaan Kitabevi Eskişehir
- Paul E.Spector, (1997) *Stressor Scales Page: Interpersonal Conflict Scale, Organizational Constraints Scale, and Workload Scale*, Erişim Adresi:
<http://chuma.usf.edu/~spector/scales/strspage.html>
- Philip Taylor, (2003) "*Job Design and the Call Centre Experience of Work: Employee Outcomes of Quantity versus Quality Workflows*", Paper presented at the **European Work & Organizational Psychology Conference**, Lisbon, May 2003, 1-37
- Robertson James (2002), "*Knowledge Management for Call Centers*" *KM Column*, February 2002
- Ruyter Ko De, Wetzels Martin, Feinberg Richard (2001), "*Role Stress in Call Centers: Its Effects on Employee Performans and Satisfaction*", **Journal of Interactive Marketing**, Vol:15, No:2, pp.23-45
- Sağiroğlu, Fuat, "*Bir Telefon Çok Şeyi Değiştirir*", *Crm Pro Dergisi*, Tekno Bilgi Web Sitesi Erişim: <http://www.teknobilgi.com/newsdetail.asp?InNewsId=9689> Erişim Tarihi: 11.10.2005

- Sebastiano Bagnara, Patrizia Marti (2001), "Human work in call centers: a challenge for cognitive ergonomics", **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, Vol: 2, No: 3, pp.223-237
- Seçer Şebnem, Tınar Mustafa Yaşar, (2003) "İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek-Hemşireler Üzerinde Yapılmış Bir Araştırma", **9. Ulusal Ergonomi Kongresi**, 16-18 Ekim 2003, Denizli, ss.272-292
- Solmuş Tarık, (2004) **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, Beta Basım, İstanbul
- Spector, Paul E. Jex Steve M. (1998), "Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory" **Journal of Occupational Health Psychology**, 3, pp.356-367
- Taylor Phil and Bain Peter (1999), "An assembly line in the head: Work and employee relations in the call center", **Industrial Relations Journal**, Vol: 30 Issue: 2, pp.101-117
- Udo Konradt, Guido Hertel, Renate Schmook (2003), "Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:12 No:1, pp.61-79
- Wallece C., Eagleson G. and Waldersee R. (2000), "The sacrificial HR strategy in call centers", **International Journal of Service Industry Management**, Vol: 11 Issue: 2, pp.174-184
- Werdigier Wolf, Niebuhr Andree (2000), "Euro-Telework-Trends and Scenarios, Telework and Call Centres", Working Paper. Büro für Urbanustik, Erişim Adresi: www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/presentations/Werdigier%5B2000%5D.pdf Erişim Tarihi:20.11.2005
- Zapf Dieter, Isic Amela, Bechtoldt Myriam and Blau Patricia (2003), "What is typical for call center jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centers", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol: 12 No: 4, pp:311-340