



SSAD

Stratejik ve Sosyal Arařtırmalar Dergisi

ISSN 2587-2621

Volume 6 Issue 2, July 2022

sisaddergi@gmail.com

Makale Türü/Article Type: Araştırma/Research

Makale Gönderim Tarihi/Received Date: 08.04.2022

Makale Kabul Tarihi/Accepted Date: 01.06.2022

DOI: 10.30692/sisad.1100258

HİZMET SEKTÖRÜNDE BAĞLILIK İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: ÇAĞRI MERKEZLERİ ÖRNEĐİ¹

The Relationship Between Commitment and Burnout in the Service Sector: Example of Call Centers

Ahmet DENİZ

Dr. Öğr. Görevlisi

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü

ORCID ID: 0000-0002-3878-6331

ahdeniz@gelisim.edu.tr

Sezer CİHAN GÜNAYDIN

Doç. Dr.

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü

ORCID ID: 0000-0003-3108-8247

scgunaydin@gelisim.edu.tr

Atıf/Citation: Ahmet Deniz & Sezer Cihan Günaydın, “Hizmet Sektöründe Bağlılık ile Tükenmişlik İlişkisi: Çağrı Merkezleri Örneği”, *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 6, S. 2 Temmuz 2022, s.539-549.

Öz: Çağrı merkezi faaliyetleri yapılan işin doğası gereği planlama, gözetim ve denetim fonksiyonlarını fazlasıyla taşımaktadır. Bu noktada özellikle personel bağlılığı ve kalıcılığı, oluşacak müşteri memnuniyeti ve kurum başarısının sürdürülebilirliği ile de doğrudan ilgilidir. Müşteriler ile birebir ve düzenli ilişki kurma zorunluluğu bulunan bu çalışanlar zaman içinde yıpranmakta ve tükenme yaşayabilmektedirler. Müşterinin veya kurumun iletişim kurmaya karar vermesi ile başlayan ve telefon başta olmak üzere herhangi bir iletişim kanalı üzerinden iletişime geçilmesi ile devam eden tüm bu süreç içindeki; tanıtım, bilgilendirme, rezervasyon, satış, pazarlama, destek gibi çağrı merkezi hizmeti faaliyetleri çalışanlar ile müşteriler arasında gerçekleşen birebir hizmet fonksiyonlarıdır. Bu fonksiyonun yerine getirilmesi esnasında yapılan işin yapısı gereği iş yoğunluğu ile stresli iş ortamı oluşması ve

¹ Bu makale 10-11 Mart 2022 tarihlerinde İstanbul’da Gelişim Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen “Uluslararası Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresinde” sözlü olarak sunulmuş ve özet olarak bildiri kitabında basılmış olan aynı isimli bildirinin gözden geçirilmiş halidir.

Araştırmaya ait veriler 2020 öncesinde toplanmıştır.

gerekli önlemler alınmazsa tükenmişlik yaşanması kaçınılmazdır. Tükenmişliğin işten ayrılmaya kadar giden olumsuz ve maliyetli sonuçları bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, bağlılıkları artırılmış olan çağrı merkezi çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinde azalmalar olacağını araştırmaktır. Araştırma kapsamında teorik bir model oluşturularak çağrı merkezi sektöründeki duygusal bağlılık-tükenmişlik ilişkisi incelenmiştir. Hipotezi test etmek için İstanbul ili ve Anadolu illerinde faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde çalışan 850 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar istatistiksel olarak analiz edilerek hipotezin desteklendiği görülmüştür. Buna göre duygusal bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır.

Anahtar Kelimeler: Bağlılık, Tükenmişlik, Çağrı Merkezi Sektörü.

Abstract: Call center activities carry the functions of planning, supervision and controlling due to the nature of the work. At this point, especially the commitment and permanence of the personnel are directly related with the customer satisfaction and the sustainability of the corporate success. The employees, who are obliged to establish one-to-one and regular relations with customers, could wear out over time and may experience exhaustion. In this whole process, which starts with the decision of communication with the customer or the institution with communication via any communication channel, especially the telephone; call center service activities such as promotion, information, reservation, sales, marketing and support are one-to-one service functions between employees and customers. Due to the nature of the job description made during the fulfillment of this function, it is inevitable that a stressful work environment will occur with the work load and if necessary precautions are not taken, burnout will be experienced. Burnout has negative and costly consequences, including leaving the job. The aim of this study is to investigate whether there will be decreases in the burnout levels of call center employees whose commitment is increased. Within the scope of this search, a theoretical model was created and the relationship between affective commitment and burnout in the call center sector was examined. To test the hypothesis, 850 people working in call centers operating in Istanbul and Anatolian provinces were surveyed. The participants' responses were statistically analyzed, and it was seen that the hypothesis was supported. Accordingly, there is a negative relationship between affective commitment and burnout.

Keywords: Commitment, Burnout, Call Center Sector.

GİRİŞ

Günümüz hizmet arzında sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin gittikçe arttığı düşünüldüğünde, hizmet alıcılar tüm talep ve istekleri için en kolay ve hızlı yol üzerinden hizmet sunucuya ulaşmayı istemektedirler. Bu noktada hizmet sektörü paydaşlarından olan çağrı merkezleri oldukça önemli işlevleri yerine getiren duraklardır. Bir nevi sundukları hizmet üretimleriyle bacası bulunmayan fabrika işlevi görmektedirler.

Çağrı merkezi hizmet süreci, müşteri kontağı aşaması ile başlayıp devamlılığı ve takip süreci bulunan faaliyetler zinciri olarak tanımlanabilir. Müşteriler açısından, alınan bu soyut hizmet süreci muhakkak somut bir memnuniyet ile sonuçlandırılmalıdır. Zira verilen hizmetin kalitesi ve devamlılığı bu memnuniyet çıktısı üzerinden ilerleyecektir. Tüm bu süreçler, arka planda müşterilerin göremediği fakat müşteri hizmetleri için vazgeçilmez olan oldukça karmaşık, teknik ve detaylı süreçlerdir ve de hizmeti sunan kurumun kendi iç çağrı merkezi bünyesinde yönetilebileceği gibi dış kaynak bir çağrı merkezinin sorumluluğunda da olabilmektedir. Çağrı merkezi hizmetleri açısından iş dinamiklerinin zorlayıcı, yoğun, karmaşık, takipçi ve müşteri odaklı yapısı ve de müşterilerin istek, talep, beklenti ve sorunları olduğunda gerginlik düzeylerinin yüksek olması çalışanların stres seviyelerini ve tükenmişliklerini olumsuz etkilemektedir. Gözetim baskısı ve oluşan stres zaman zaman müşterilere iletmek istenilen mesajların doğru iletilmemesine yanı sıra müşteriler tarafından iletilen mesajın da doğru biçimde kavranamamasına sebep olmaktadır. İletişim sorunları da tükenmişliğe olumsuz biçimde katkı sağlayan unsurlardır.

Çağrı merkezleri tüm iletişim kanallarından, stratejilerden, iş süreçlerinden, teknolojilerden en önemlisi çalışanlardan oluşan sistemler bütünüdür. 7 gün 24 saat çalışma dinamiği, çözüm odaklı hızlı işlevsellik, bilgi ve iletişim teknolojisi donanımları, güçlü çalışan yapısı bu sistemler bütününe temel taşlarını oluşturmaktadır. Hizmet sunum faaliyetlerinin kaliteli, sorunsuz, seri, sistemli ve düzenli bir şekilde yerine getirilmesi çağrı merkezlerinin operasyonel performansına katkı sağlamaktadır. Memnuniyetsiz bir müşterinin maliyeti kurumlarda çok

daha fazla kayba yol açabilecektir. Bu sebeple çağrı merkezi çalışanın hizmet sunumunu yerine getirirken müşteri kaybına yol açmayı bir tarafa bırakın yeni ilave müşteri kazanımı sağlayacak bir performans sergilemesi gerekmektedir. Zorlayıcı ve kontrollü çalışma yapısına ilave olarak çalışanların müşteriler ile kuracakları iletişimin ortalama süresi de kurum tarafından bazen beklenti şeklinde, sıklıkla da uyulması gereken bir zorunluluk biçiminde çalışanlarına verilmektedir. Bu süreli biçimde zaman planlaması süreci ve kontrollü yapı, çağrı merkezi çalışanlarının tükenme süreçlerine olumsuz yansımaktadır.

Tükenmişlik, değişik örgütsel şartlar içinde ve farklı seviyelerde ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların tükenmişlik içine girmelerine sebep olan örgütsel faktörler arasında rolünün belirsiz olması, rol çatışması, karar ve kontrol mekanizmalarına katılım eksikliği, iş yükü, yapılan mesleğin niteliği, aidiyet duygusunun yetersizliği, mobbing, düşük bağlılık, çalışma sürelerinin fazlalığı ve ücret düşüklüğü sayılabilir (Dalkılıç, 2014, s. 137; Leiter ve Maslach, 1988, s. 297). Tükenmişlik üzerinde etkili olan bireysel ve örgütsel faktörlerin tespiti ve iyileştirmelerin yapılarak ileriye yönelik önleyici faaliyetlerde bulunulması örgütler açısından önem teşkil etmektedir.

Sürdürülebilirliğin insan tarafı ile ilgilenen kısmı, sosyal sürdürülebilirlik olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik, kurumların çeşitli paydaşlarla olan ilişkilerini ve üzerinde çalıştıkları sosyal sistemler üzerindeki etkilerini içermektedir. Özellikle ticari faaliyetlerde uzun vadeli başarılı olabilmek tüm paydaşların beklentilerini karşılama ve bağlılıklarını artırma ile ilişkili olduğundan, paydaşlarla olan kurumsal ilişkileri yönetmek, örgütsel stratejiyi etik ve sosyal konulara odaklamanın önemli bir aracı olarak kabul edilmiştir. Staniškienė ve Stankevičiūtė (2018, s. 708), sosyal sürdürülebilirlik boyutlarını çalışan perspektifinden değerlendirebilecek bir ölçüm sistemi geliştirmişlerdir. Bu boyutlar; çalışanların katılımı, çalışanların işbirliği, dışarıyla işbirliği, iş sağlığı ve güvenliği, çalışanların gelişimi, fırsat eşitliği olmak üzere toplam altı başlıktan meydana gelmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik içerisinde bu boyutların anlam ve işlevleri incelendiğinde çalışanların katılımı boyutunun, işyeri sürdürülebilirliği bağlamında kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların katılımının örgüt içerisinde etkinliği ve verimliliği arttırdığı, çalışan bağlılığını yükselttiği, aynı zamanda denetim maliyetlerini düşürdüğü görülmektedir (E. Cabrera, Ortega ve A. Cabrera, 2003, s. 43).

Duygusal bağlılık, dışsal etkenlere bağlı şekilde oluşan bir bağlılık türü değil, içsel etkenlere (güdü / dürtü) bağlı ve kendiliğinden meydana gelen bir bağlılık türüdür. Çalışanlar bünyesinde buldukları örgütlerin amaç ve değerlerini benimsedikleri oranda bağlılık duygusu hissederler (Tutar, 2007, s. 97). Duygusal bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanlar, finansal sebepleri arka planda tutarak, yalnızca örgütün misyonunu gerçekleştirmesine katkı sağlamak istedikleri ve örgütün taşıdığı değerleri onayladıklarından dolayı örgütte kalmak eğilimindedirler.

Yukarıdaki vurgular ışığında çalışmada, hizmet sektörü paydaşlarından çağrı merkezi sektörü çalışanlarının duygusal bağlılık ve tükenmişlik ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada öncelikle hizmet ve çağrı merkezi sektörü ile bağlılık ve tükenmişlik literatürü sunulmuştur. Sonrasında hipotezin geliştirilmesi süreci ve araştırma modeli ortaya konmuştur. Ardından araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve veri toplama tekniği, örneklem seçimi, ölçme araçları, ölçüm geçerliliği ve güvenilirliği, denekler ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Geçerlilik güvenilirlik analizlerinin yanı sıra, sırası ile SPSS 24.0 programında madde analizi, madde toplam korelasyon analizi, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve açıklanan faktör yapısının doğrulanması için LISREL 8.7 ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Daha sonra araştırma amacına uygun olarak kurulan hipotez LISREL 8.7 programı yardımı ile yapısal eşitlik modeline tabi tutulmuştur. Hipotezin desteklendiği görülmüş olup, buna göre duygusal bağlılık ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Literatür İncelemesi ile Kavramsal Temeller

Hizmet ve Çağrı Merkezi Sektörü

Hizmetin özellikleri; soyut olma, üretim ve tüketimde eş zamanlı olma, değişkenlik ve türdeş olma, dayanıksız olma şeklinde özetlenebilmektedir. Hizmetin soyutluk özelliği karşılaştırılmasını, stoklanmasını, tüketiciye ulaştırılmasını ve fiyatlandırılmasını zorlaştırmaktadır (Gümüšoğlu, Perran ve Akbaba, 2007, s. 18). Bu sebeple bir hizmet işletmesi soyut malını somuta dönüştürmek için ilave çaba sarf etmelidir. Ancak bunun neticesinde rekabette üstünlük sağlanabilir. Bir otelin şık görüntüsü ve yanı sıra promosyon hediyeler vermesi gibi durumlar bu çabalara verilebilecek örneklerdir (Mucuk, 2004, s. 301).

Fiziksel ürünler üretilir, depolanır, satılır ve tüketilir. Hizmetlerse önce satılıp sonrasında üretimi ve tüketimi eş zamanlı yapılmaktadır. Hizmetlerde üretimin ve tüketimin birbirinden ayrılması mümkün değildir. Genellikle pazarlanıp ve hatta satış yapıldıktan sonra üretilip müşteriye sunulması söz konusudur (örneğin yemek yeme, ulaşım, telefonda müşterinin sorununu çözme gibi) (Gözütok, 2014, s. 29). Hâliyle hizmetin fazla miktarda üretilip depolanması mümkün değildir. Örneğin bir uçakta satılmayıp boş kalan bir koltuk daha sonra satılmak üzere saklanamaz. Dolayısıyla sunulan bir hizmet tüketilmezse oluşacak ekonomik kayıp bu hizmet özelinde telafi edilemeyecektir. Hizmetin tüm bu temel özellikleri; hizmetin üretimini, satışını, yanı sıra tüketicinin tatminini ve kalite algısını önemli ölçüde etkilemektedir (Tek, 1999, s. 430).

En genel tanımıyla çağrı merkezleri açısından hizmet, müşteri ile bir çağrı merkezi fonksiyonunun iletişim kurması ile başlayan ve devamlılığı bulunan bir süreçtir. İletişim sürecinde yaşanacak kolaylık ya da zorluklar, hizmet merkezi olan çağrı merkezlerine ulaşım durumu ve kolaylığı, verilen hizmetin maliyeti, alınan hizmetin kalitesi, iletişimde teknoloji kullanımının sorunsuz olması, görüşme sırasında sunulan çözüme dönük alternatifler, çağrı merkezi personelinin davranışları, yapılan görüşmenin problemsiz gerçekleşmesi, çalışanların sorunlar karşısındaki tutumları, görüşmenin hızlı ve sorunsuz olması, çözümlerin gecikmesiz şekilde hayata geçirilmesi gibi birçok kavram çağrı merkezleri için hizmet ve müşteri memnuniyetinin unsurlarını oluşturmaktadır. Çalışmamızda tüm bu hizmet işlevleri faaliyetlerinde görev alan çağrı merkezi çalışanları baz alınarak ilerlenmiştir.

21. yüzyılın gelişen teknolojileri bazı iş kollarını yavaşlatıp hatta yok ederken, bazı iş kollarında özellikle de hizmet sektöründe yeni çalışma sahaları yaratmıştır. Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkarttığı yeni iş alanları içinde, faaliyetleri interaktif ortamlara taşıyan ve bu şekilde kurum ve müşteri arasında olan sınırları ortadan kaldıran çağrı merkezleri ön sıralarda kendilerine yer bulmuştur (Özkan, 2013, s. 64). Bu yüksek talep çağrı merkezlerinin kârlılık odaklı çalışma prensipleriyle de birleşince operasyonel verimliliğin yüksek olması gerekliliğini doğurmaktadır. Kârlılık ve verimlilik odağı çalışanların tükenmişlik yaşamalarına sebep olabilmektedir.

Çağrı merkezi personeli görevleri gereği müşteriler ile birebir şekilde iletişim içindedir. Hâliyle bu güçlü iletişim durumu müşteri memnuniyeti ve bağlı müşteriler yaratılması için ilgili personele önemli görevler yüklemektedir. Çağrı merkezleri kapsamındaki görevler, müşteriler ile direkt ve baş başa muhatap olunan ve müşterilerin algıladığı hizmet kalitesi üzerinde doğrudan etkiye sahip olan yoğun ve stres baskılı görevlerdir. Bu görevler sunulan çağrı merkezi hizmet fonksiyonunun tüm alternatif iletişim kanallarını kapsamaktadır. Müşterilerin almış oldukları çağrı merkezi hizmetinden memnuniyetleri kalıcılıkları üzerinde belirleyici olduğu için kurumlar açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda çalışan bağlılığı ve devamlılığı da kurumlar için gerek müşteri memnuniyeti yaratılması açısından gerekse çalışanların tükenme ve stres gibi olumsuz durumlarla başa çıkabilmesi bakımından fazlasıyla önemlidir.

Bağlılık

Duygusal bağlılığı fazla olan çalışanlar kendileri istedikleri için örgüt bünyesinde yer almaya devam ederler ve örgüt faydasına olacak işler için çaba harcamaya çok hevesli olurlar (Uyguç ve Çımrın, 2004, s. 91). Bu bağlılık boyutunda çalışanlar kendilerini örgütün temel bir unsuru şeklinde görmekte ve örgütleri onlar açısından fazlasıyla önem teşkil etmektedir. Örgüte karşı beslenen bu yoğun duygusal bağlılık, çalışanların ihtiyaçlarından dolayı değil, kendileri istedikleri için örgüt bünyesinde devam etmeyi tercih etmelerinden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000, s. 21).

Duygusal bağlılık, çalışanların aidiyet ve özdeşleşme ile örgütlerine karşı bir duygu bağı oluşturmalarıdır. Başka bir ifadeyle çalışanın örgütüne karşı beslediği duygu bağının derecesidir. Duygusal bağlılık, kendiliğinden oluşan, çalışanın güdü ve dürtü gibi kendi iç duygu dinamikleri tarafından belirlenen bir bağlılık türüdür ve dış etkenlerden etkilenmemektedir.

Çalışanlar çalıştıkları kurumun hedef, amaç, vizyon, değer ve misyonunu benimsedikleri oranda bağlılık duygusu hissetmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanlar, kurumun temsil ettiği değerleri, vizyonu ve kuruluş amacını onayladıkları ve de kurumun misyonu ile hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlamak istediklerinden dolayı kurumda devam etme düşüncesindedirler. Bu çalışanlar için ekonomik sebepler ikincil önemdedir. Bu bağlamda çalışanın kişisel çıkarları ikincil planda öneme sahip olup örgüt performansı ise birinci önceliklidir. Birey örgütün başarısını veya başarısızlığını kendisinin başarı ya da başarısızlığı gibi hissetmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999, s. 715).

Tükenmişlik

İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedirler. Bu sebeple birey için çalışma yaşantısının kalitesi fazlasıyla önemlidir. Çalışma yaşantısındaki huzur ve mutluluk durumu bireyin tüm hayatına etki etmektedir. Tükenmişlik kavramı, iş hayatındaki stres ile birlikte insan yaşamını negatif biçimde etkileyen bir olgudur.

Freudenberger (1974, s. 159) tükenmişliği; yıpranma, başarısızlık ya da fazla yüklenme sonucu meydana gelen enerji kaybı ve çalışma eksikliği ile karşılanmayan talepler sebebiyle bireyde oluşan tükenme durumu şeklinde tanımlamıştır. Bu duygu; öfkelenme, huzursuzluk durumu, hemen ağlama davranışı, pek de önemli olmayan basit baskıları katlanılabileceğinin üzerinde algılama ve duygularını kontrol altında tutmada problem yaşamak olarak açıklanmıştır.

Maslach'a göre tükenmişlik; işgörenlerin duygusal bakımdan tükenmişlik hissetmeleri, hizmet verdikleri kişilere karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı yeterliliği duygusunun azalması biçiminde ortaya çıkan durumdur (Maslach, 2003, s. 189). Tükenmişliğin üç temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar; duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissidir.

Hipotez ve Model

Bağlılık ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik kavramları pek çok örgütsel sonuçla yakından ilgili ve örgüt yaşantısı için önemli etkileri olan unsurlardır. Literatürde, belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ile duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissi arasında negatif yönlü ilişki olduğu belirlenmiş örgütsel bağlılık ile duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissi arasındaki ilişkinin ise güçlü olduğu tespit edilmiştir (Leiter ve Maslach, 1988, s. 308).

Fırat (2015, s. 68), çalışmasında örgütsel bağlılık ve tükenmişliğin mesleki bağlılık üzerindeki etkisini incelemiş ve banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının üç boyut bağlamında da

(duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) artması ve duygusal tükenmişliklerinin ise azalması durumunda duygusal mesleki bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Engelberg, Manski ve Williams (2009, s. 30), gönüllülük esasıyla spor koçlarını baz alarak yaptıkları çalışmalarında incelenen koçların mesleklerine karşı taşıdıkları duygusal bağlılıklarının, tükenmişliğin iki boyutu olan düşük kişisel başarı hissi ve duygusal tükenme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışma aynı zamanda örgütsel bağlılığın normatif tarafının düşük kişisel başarı hissini orta düzeyde etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Literatür incelendiğinde net bir şekilde görülmektedir ki örgüte olan duygusal bağlılık arttıkça tükenmişlik azalacaktır.

Çalışmada duygusal bağlılığın tükenmişlik duygusunu azaltacağı iddia edilmektedir.

Buna göre; H: Duygusal bağlılık ile tükenmişlik duygusu arasında negatif bir ilişki vardır.

Bu çalışmada, duygusal bağlılığın tükenmişlik ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni tükenmişlik, bağımsız değişkeni duygusal bağlılıktır.

Metodoloji

Bu araştırmanın amacı; Türkiye'de faaliyette bulunan çağrı merkezi çalışanlarının duygusal bağlılıklarının, tükenmişlikleri üzerindeki ilişkiyi incelemektir. Bu ilişkiyi ölçmeye yönelik bir model oluşturulmuş ve araştırmanın literatüre hem kuramsal hem de uygulama yönünden katkı sağlaması hedeflenmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerden Duygusal Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Meyer ve Allen (1997, s. 50) tarafından geliştirilmiş olup, ölçeğin duygusal örgütsel bağlılık bileşenini ölçen 7 maddeden oluşan kısmı kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Maslach vd. (1996, s. 189) tarafından geliştirilmiş olup 22 maddeden oluşmaktadır.

Cevaplar, 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Kontrol değişkenleri olarak; katılımcılardan cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, çocuk durumları, çalışma süreleri, kadro durumları ve eğitim düzeylerine uygun olan alanları işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların %60'ının erkek, %40'ının kadın olduğu belirlenirken katılımcıların %60,2'si ile çoğunluğunun bekâr olduğu, çocuğu olanların %45,6 oran ile çoğunluğunun 1 çocuklarının olduğu, 2 çocuğu olanların oranının %38,9 ve 3 veya üzeri çocuğu olanların oranının %15,5 olduğu, katılımcıların %87,5 oran ile büyük çoğunluğunun kadrolu çalıştığı, %34,9'unun 18-24 yaş arasında, %29,9'unun 25-31 yaş arasında, %23,8'inin 32-39 yaş arasında, %11,4'ünün 40 veya üzeri yaş arasında olduğu, %53,3'ünün 1-3 yıldır çalıştığı ve %12'sinin lisans/yüksek lisans/doktora mezunu, %41,5'inin ön lisans mezunu, %46,5'inin lise mezunu oldukları belirlenmiştir.

Araştırma, Türkiye'de faaliyet göstermekte olan çağrı merkezi sektörü çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın ana kütlesi, Türkiye'de faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin yönetim düzeyi de dâhil olmak üzere tüm çalışanlarından oluşmaktadır. Çağrı Merkezleri Derneği 2018 verilerine göre 96 bini müşteri temsilcisi olmak üzere yönetim kademesi ve destek kadrolar ile birlikte 108 bin çağrı merkezi çalışanı vardır ve bu sayı evrenimizi oluşturmaktadır. %5 kabul edilebilir hata ile en az 660 kişiye anket yapılması gerekmektedir. Araştırmamızda İstanbul ve Anadolu illerinde faaliyet gösteren ve Türkiye'deki iç müşterilere hizmet veren firmalar baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmayı gerçekleştirmek için hem kâğıt içerikli soru formlarından oluşan anket hem de çevrim içi elektronik anket toplanmıştır. Kâğıt içerikli soru formları katılımcılara dağıtılmış, doldurulduktan sonra geri toplanmıştır. İsteyen katılımcılar aynı sorulardan oluşan çevrim içi elektronik anket formlarını da doldurmuşlardır. Verilerin toplanması altı ay içinde tamamlanmıştır. Toplamda 1150 adet

çevrim içi elektronik anket soru formu ve kâğıt içerikli anket formu dağıtılmış ve bunlardan 870 adedi geri dönmüştür. Geri dönen formlardan 20 tanesi ya tamamen doldurulmadığı ya da tüm sorulara aynı cevap verildiği için araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır. Böylece kullanılabilir anket adedi 850 olarak belirlenmiştir ve bu anket adedi ile araştırma tamamlanmıştır.

Araştırma kapsamında geçerlilik güvenilirlik analizlerinin yanı sıra, sırası ile SPSS 24.0 programında madde analizi, madde toplam korelasyon analizi, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve açıklanan faktör yapısının doğrulanması için LISREL 8.7 ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Daha sonra araştırma amacına uygun olarak kurulan hipotezler LISREL 8.7 programı yardımı ile yapısal eşitlik modeline tabi tutulmuştur.

Araştırma

Duygusal Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Duygusal bağlılık ölçeğine ait iç tutarlılık düzeyi cronbach's alpha güvenilirlik analizi yapılarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu güvenilirlik değeri incelendiğinde görülmüştür (Alpha=0,883). Ölçek maddeleri ile toplam ölçek arasındaki ilişkiler 0,705-0,794 arasında değişmekte olup ilişkilerin istatistikî açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.01$). Bu veriler bağlamında maddelerin tutarlılık bakımından problem oluşturmadığı belirlenmiştir. Diğer yandan ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri (0,923) 0,60'tan büyüktür ve Bartlett Küresellik Testi istatistiksel açıdan %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$).

Bu sonuçlar ile ulaşılan verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği ve örneklem verisinin faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğu görülmektedir (Kan ve Akbaş, 2005, s. 227). 7 maddelik ölçeğin faktör analizi incelendiğinde toplam varyansın %58,901'ini açıklayan tek faktörlü bir durum oluştuğu anlaşılmıştır. Faktör yük değerleri 0,709-0,792 arasında değişmektedir.

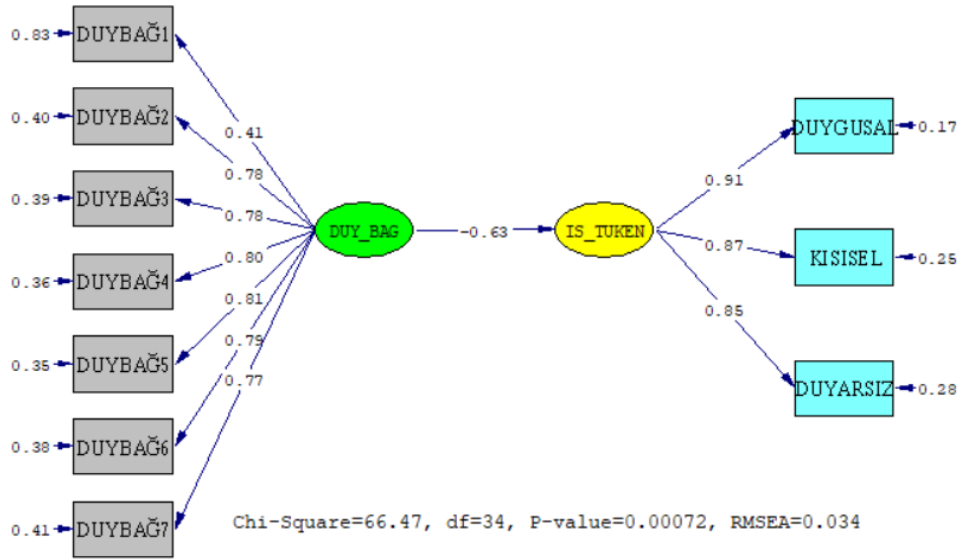
Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tükenmişlik ölçeğine ait iç tutarlılık düzeyi cronbach's alpha güvenilirlik analizi yapılarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu güvenilirlik değeri incelendiğinde görülmüştür (Alpha=0,968). Veri yapısının faktör analizinin yapılabilmesi için yeterliliğine karar verme durumu ve değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı faktör analizinin ön koşullarıdır. Bu amaçla KMO değeri ve Bartlett Küresellik testleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2014, s. 95). KMO değeri 0,60'tan büyük (0,961) ve Bartlett küresellik testi istatistiksel açıdan %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$).

22 maddelik ölçeğin faktör analizi incelendiğinde, toplam varyansın %77,399'unu açıklayan üç faktörlü bir durum oluştuğu anlaşılmıştır. Ölçeğin üç faktörlü olmasından kaynaklı olarak, faktörlerin altındaki maddelerin belirlenmesi amacıyla temel bileşenler analizi içinden varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Faktör yük miktarları 0,660-0,839 arasında değişmektedir. Ölçeğe ait öz değeri 1'den büyük olan birinci faktör toplam varyansın %32,237'sini, ikinci faktör toplam varyansın %25,274'ünü ve üçüncü faktör toplam varyansın %19,888'ini açıklamaktadır.

Araştırma Hipotezine Ait Bulgular

H: Duygusal Bağlılık ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Kurulan Modelin Test Edilmesi



Şekil 1. Duygusal Bağlılık ile Tükenmişliğin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 1.'de verilen, duygusal bağlılık ile tükenmişlik değişkenlerinin oluşturduğu model test edildiğinde duygusal bağlılık ile tükenmişlik ($t=-17,99 > -2,58$) arasındaki ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Modele ilişkin Ki-kare $X^2=66,47$; $sd=34$; $p=0.00072 > 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ise ($\chi^2/sd=1,955$) 3 değerinin altında olması durumu aralarında mükemmel uyum olduğunu göstermektedir. Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde ise $RMSEA=0.034$, $RMR=0.027$, $SRMR=0.019$, $GFI=0.98$, $AGFI=0.98$, $CFI=0.99$, $NFI=0.99$ ve $NNFI=0.99$ değerlerini aldıkları belirlenmiştir. Bu değerler sonucu olarak, kurulmuş olan yapısal modelin mükemmel uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Duygusal Bağlılık ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Ait Model Sonucu

Hipotez	Standart Değ.	t değerleri	R ² değeri
H(DUY_BAĞ → TUKEN)	-0,63	-17,99**	0,40

** $p < 0.01$

Tablo 1.'de yer alan değerler ve Şekil 1.'de yer alan yol diyagramı incelendiğinde, duygusal bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=-0,63$, $t=-17,99$; $p < 0,01$). Bu değer, duygusal bağlılık ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, duygusal bağlılık düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyinde 0,63'lük bir azalış olacağı anlamına gelmektedir.

H: Duygusal bağlılık ile tükenmişlik duygusu arasında negatif bir ilişki vardır. (Kabul)

SONUÇ

Çağrı merkezleri gelişen teknoloji ile birlikte yüksek oranda kullanım alanları bulmuş ve müşteri beklentilerinin yüksek hız ve düşük maliyet odağına yerleşmesinden kaynaklı olarak çalışanlar açısından potansiyelli ancak zorlayıcı bir sektör yapısına bürünmüştür. Ülkemizdeki çağrı merkezi sektörü büyüme ve gelişme hızının da yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Çağrı merkezleri, faaliyetlerinin yapısı gereği hizmet sektörünün önemli bir temsilcisidir. Çağrı merkezi operasyonlarına yönelik artan talep sebebiyle müşteri memnuniyetinin yanı sıra çalışan bağlılığı ve memnuniyetinin de önemi artmaktadır.

Çağrı merkezi hizmetlerine ait faaliyetler bütünü, müşteri işlemleri operasyonunun gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyulan destek hizmetleridir. Bu hizmetlerin çağrı merkezleri tarafından hızlı ve kaliteli bir şekilde işlenmesi ile birlikte çağrı merkezi operasyonlarının performansı artmaktadır. Ülkemizdeki çağrı merkezi yatırımlarının artması ile birlikte operasyonel süreçlerin devamlılığına dair duyulacak ihtiyaçları sunacak çağrı merkezi çalışanlarının önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Maliyet odaklı yaklaşımlar, teknolojik gelişmeler ve müşteri beklentileri sebebiyle zaman içinde birçok kurumun çağrı merkezi hizmeti vermesi zorunluluğu doğmuş ve bu durum çağrı merkezlerinin faaliyet alanlarının genişlemesine neden olmuştur. Bu hizmetlerin genişlemesi ile birlikte yeni sektörler de oluşmaktadır. Çağrı merkezi hizmetlerinin tedarik edildiği dış kaynak destek sağlayıcılar da büyüyen çağrı merkezi endüstrisi içerisinde yer almaktadır.

Çağrı merkezlerinin yukarıda bahsedilen faaliyet alanlarının genişlemesi ile birlikte istihdam potansiyelleri de artmaktadır. Hâliyle çağrı merkezlerinde istihdam edilen personel sayıları da gün geçtikçe artmaktadır. Bu bağlamda çağrı merkezi işlevleri; çalışanlarının kalitesi, kalibrasyonu, bağlılığı ve devamlılığı ile ölçülebilir hale gelmektedir. Çalışanların yoğun zamanlı çalıştıkları ve müşteriler ile birebir iletişim içinde oldukları bu hizmet sürecinde stres seviyelerinin yüksek olması dolayısıyla tükenme yaşamaları beklenebilecek bir durumdur. Bu tükenme sürecinin doğru yönetilebilmesi değişkenlerinden biri bağlılıklarının güçlülüğüdür. Duygusal açıdan bağlılıkları yüksek olan çalışanlar özellikle tükenmişlik gibi olumsuz çıktılar ile mücadele etme konusunda daha başarılıdırlar.

Kâr marjının oldukça dar olduğu günümüz çağrı merkezi dünyasında çalışanların çalışma koşulları ile bağlantılı olumsuz etkilere maruz kalmamasını beklemek inandırıcı olmayacaktır. Önemli olan stres, tükenme gibi olumsuz durumlar ile başa çıkılması noktasında çalışanların bağlılıklarını destekleyici politikaların uygulanmasıdır. Bir çağrı merkezi operasyonunun etkin, verimli ve kârlı bir şekilde gerçekleştirilmesi için müşteri temsilcilerinden, yönetim kademesine ve destek kadrolara kadar pek çok insan faaliyet göstermektedir. Bu çalışma tüm çağrı merkezi çalışanlarını odak almıştır.

Duygusal açıdan bağlılığı kuvvetli olan çalışanlar kendi arzularıyla çalıştıkları kurumda kalırlar ve kurumun bir parçası olarak iş hayatlarına devam etmek isterler. Bu sebepten dolayı duygusal bağlılık bileşeni örgütsel bağlılığın en değerli bulunan yaklaşımıdır. Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın üç bileşeninden biridir. Normatif bağlılık, devam bağlılığı ile birlikte örgütsel bağlılığın üç bileşeninden biri olan duygusal bağlılık pek çok araştırmacıya göre de en önemli örgütsel bağlılık bileşenidir.

Bu çalışma, çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bağı ve kendi seçimi doğrultusunda kurumda kalmasını kavramsallaştırdığı için örgütsel bağlılığın, duygusal örgütsel bağlılık yapısını odak almıştır. Meyer, Stanley, Herscovitchve Topolnytsky'ne (2002, s. 20) göre bağlılığın diğer çeşitleri ile karşılaştırıldığında, duygusal bağlılığın örgüt bağlantılı sonuçlarla (performans, tutundurma vb.) ve birey bağlantılı sonuçlarla (düşük stres, iyi olma hali vb.) daha güçlü bir bağlantıya sahip olduğu görülmektedir (Schoemmel ve Jønsson, 2014, s. 516).

Türkiye'de çağrı merkezi sektöründe çalışanlarla yapılan bu araştırmanın amaçları doğrultusunda, duygusal bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu, çalışan bağlılığının devreye girerek tükenmişlik duygusunu etkileyeceği anlamına gelmektedir. Çalışma bulgularına göre, duygusal bağlılık arttıkça tükenmişlik düzeyi azalmaktadır. Bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişki vardır. Bağlılık ile tükenmişlik düzeyi arasındaki negatif bir ilişki olması, bağlılık düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyinde bir azalış olacağı anlamına gelmektedir.

Tükenmişlikten kaynaklanan olumsuz sonuçların maliyeti düşünüldüğünde, kurumların bu sonuç maliyetlerine katlanmamak için; ekibin bağlılıklarının arttırılmasına yönelik stratejik

planlar hazırlayarak ve uygulayarak örgütsel verimliliğe olumlu yansımalar sağlamaları, çalışanları kurum değerleri etrafında toplamaları, etkin ve takım bilinçli üyeler oluşturmaları, bu stratejileri destekleyen politikalar geliştirmeleri, etkin yönetim unsurlarına yer vermeleri önem teşkil etmektedir.

Örgütlerdeki faaliyetlere çalışanların katılımı, işgörenleri; bilinçli ve katma değerli stratejik kararlar vermeye katkıda bulunabilecekleri, yeni fikirler üretebilecekleri, güç ve bilginin dağıtımı ve yanı sıra motivasyon yaratma yoluyla etkin bir şekilde uygulayabilecekleri bilgi, yetenek ve kaynaklarla donatmaktadır (Wohlgemuth, Wenzel, Berger ve Eisend, 2019, s. 96). Çalışanların katılımını örgüt bünyesinde artırma konusunda, kurum yönetimlerinin öncülüğünde yapılan girişimlerin arkasında bulunan ana etken, alt kademede görev yapan personelin çalışma ve karar alma süreçlerinde daha etkin olmasını sağlamak ve aynı zamanda çalışanlara çalışma yöntemleri ve görev tanımları üzerinden daha fazla kontrol ve bağımsızlık kazandırmaktır (Zwick, 2004, s. 715).

Örgütlerde çalışan katılımının artması; iş tatminini, çalışan motivasyonunu, verimliliğini ve bağlılığını arttırmaktadır. Bu işyeri sürdürülebilirliği bakış açılı yaklaşım, çalışanların bağlılıklarını artırarak tükenmişliklerini azaltacak ve kurumun sosyal sürdürülebilirliğine devamlılık kazandıracaktır.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, müşteri ile direkt olarak temas ederek ilerleyen başka hizmet sektörü çalışanlarının özellikle çalışma koşulları çıkış noktalı ve çalışan bağlılığı, devamlılığı odaklı bağlantılarının daha da fazla araştırılmasıyla literatüre önemli katkılar sağlanacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BAYSAL, A.C. & PAKSOY, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- CABRERA, E.F., ORTEGA, J. & CABRERA, Á. (2003). An Exploration of the Factors That Influence Employee Participation in Europe. *Journal of World Business*, 38 (1), 43-54.
- DALKILIÇ, O. (2014). *Çalışma Yaşamında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel.
- ENGELBERG, J., MANSKI, C.F. & WILLIAMS, C. (2009). Comparing Point Predictions and Subjective Probability. *American Statistical Association Journal of Business and Economic Statistics*, 27 (1), 30-41.
- FIRAT, M. Z. (2015). Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma (Basılmamış Doktora Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- FREUDENBERGER, H.J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
- GÖZÜTOK, E., (2014). Muhasebe Mesleğinde Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Sivas İli Örneği (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- GÜMÜŞOĞLU, Ş., PERRAN, A. & AKBABA, A. (2007). *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- KAN A. & AKBAŞ A. (2005). Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 227-237.
- LEİTER, M.P. & MASLACH, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- MASLACH, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12 (5), 189-192.
- MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- MUCUK, İ., (2004). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- SCHOEMMEL, K. & JØNSSON, T.S. (2014). Multiple Affective Commitments: Quitting Intentions and Job Performance. *Employee Relations*, 36 (5), 516-534.
- STANIŠKIENĖ, E. & STANKEVIČIŪTĖ, Ž. (2018). Social Sustainability Measurement Framework: The Case of Employee Perspective in a CSR-Committed Organisation. *Journal of Cleaner Production*, 188, 708-719.
- ÖZKAN, G., (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim. *Selçuk İletişim*, 7 (4), 64-80.
- TABACHNICK, B.G. & FIDEL, L.S. (2014). *Using Multivariate Statistics*. USA: Harlow Pearson Education Limited.
- TEK, Ö.B., (1999). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- TUTAR, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12 (3), 97-120.
- UYGUÇ, N. & ÇIMRIN, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- WOHLGEMUTH, V., WENZEL, M., BERGER, E.S.C. & EISEND, M. (2019). Dynamic Capabilities and Employee Participation: The Role of Trust and Informal Control. *European Management Journal*.
- ZWICK, T. (2004). Employee Participation and Productivity. *Labour Economics*, 11 (6), 715-740.